

# ЧАС ТИШИИ НЫ

И еще 34 инструмента,  
которые сохраняют  
*ваше время и энергию*

ДЭВИД ХОРСАГЕР



## **Эту книгу хорошо дополняют:**

**Не отвлекайте меня!**

Эдвард М. Хэлловэлл

**Эссенциализм**

Грег МакКеон

**Максимальная концентрация**

Люси Джо Палладино

**Жизнь на полной мощности!**

Джим Лоэр и Тони Шварц

David Horsager

# The Daily Edge

*Simple Strategies  
to Increase Efficiency  
and Make an Impact  
Every Day*

Berrett-Koehler Publishers  
2015

Дэвид Хорсагер

# Час тишины

*И еще 34 инструмента,  
которые сохраняют  
ваше время  
и энергию*

Перевод с английского Михаила Попова

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2016

УДК 159.923.2  
ББК 88.33  
Х73

Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.

На русском языке публикуется впервые

**Хорсагер, Дэвид**

X73 Час тишины. И еще 34 инструмента, которые сохранят ваше время и энергию / Дэвид Хорсагер; пер. с англ. М. Попова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 224 с.

ISBN 978-5-00100-135-5

Эта книга для тех, кому не помешал бы дополнительный день в неделе, чтобы все успевать. Дэвид Хорсагер собрал великолепную коллекцию из 35 простых стратегий, которые позволят любому человеку взять свою жизнь под контроль. Каждый прием можно сразу применять на практике, и в итоге больше успевать как на работе, так и дома, при этом существенно экономить время и силы. Это понятный и эффективный путеводитель по нашим возможностям, который поможет сделать еще один шаг к лучшему «я».

УДК 159.923.2  
ББК 88.33

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

**VEGAS LEX**

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,  
San Francisco, CA, USA. All rights reserved.

ISBN 978-5-00100-135-5

© David Horsager, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,  
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

## *Простые стратегии*

Совет № 1. Преимущества 90-дневных планов . . . . .	13
Совет № 2. СВД — самые важные дела дня . . . . .	21
Совет № 3. Час тишины . . . . .	29
Совет № 4. Сосредоточьтесь . . . . .	35
Совет № 5. Решайте немедленно . . . . .	41
Совет № 6. Сначала зерна . . . . .	45
Совет № 7. Управляйте своей энергией . . . . .	51
Совет № 8. Записывайте всё . . . . .	57
Совет № 9. Совершенство, но не перфекционизм . . . . .	63
Совет № 10. Планируйте будущее сегодня . . . . .	67
Совет № 11. Будьте энергичными . . . . .	73
Совет № 12. Будьте всегда наготове . . . . .	79
Совет № 13. Эффективная электронная почта . . . . .	85

Совет № 14. Телефонные привычки . . . . .	91
Совет № 15. Добивайтесь от совещаний максимума . . . . .	97
Совет № 16. Ваш «полетный план» . . . . .	103
Совет № 17. Вставайте пораньше . . . . .	109
Совет № 18. Наведите порядок на рабочем столе . . . . .	115
Совет № 19. Не стесняйтесь использовать в переписке готовые образцы . . . . .	123
Совет № 20. Азбука планирования . . . . .	129
Совет № 21. Делайте всё быстрее . . . . .	133
Совет № 22. Диаграмма связей, или Интеллект-карта . . . . .	139
Совет № 23. Сохраняйте и обновляйте данные . . . . .	145
Совет № 24. Освобождайтесь от бумаг . . . . .	149
Совет № 25. Пользуйтесь горячими клавишами . . . . .	155
Совет № 26. Не будьте заложниками устройств . . . . .	159
Совет № 27. Не попадайтесь на крючок телевизора . . . . .	163
Совет № 28. Оптимизируйте работу компьютера . . . . .	169
Совет № 29. Объединяйте дела . . . . .	175



Совет № 30. Не заикливайтесь на сложности своих проблем . . . . .	181
Совет № 31. Держите всё по рукой . . . . .	187
Совет № 32. Умейте сказать «нет» . . . . .	193
Совет № 33. Больше размышляйте о жизни . . . . .	199
Совет № 34. Меняйте свои привычки . . . . .	205
Совет № 35. Помните: главное — окружающие вас люди . . . . .	211
Ваша очередь! . . . . .	215
Благодарности . . . . .	216
Об авторе . . . . .	218

*Нэйт*, который каждый  
день делает шаг к вершине,  
но не за счет отношений с друзьями



*Лизе*, которая ведет наш дом  
и занимается нашими четырьмя  
детьми с редкими усердием  
и изяществом



**Организованность** —  
преимущество,  
достигаемое благодаря  
тому, что приоритеты  
четко определены  
и человек ежедневно  
над ними работает.



## Преимущества 90-дневных планов



**В**осемнадцать лет назад один человек предложил мне ни на что не жаловаться в течение 90 дней подряд. Я не мог высказывать неудовольствия ничем, даже едой или погодой. Это изменило мою жизнь. Некоторые говорят, что можно поменять одну привычку за 21 день. Сомневаюсь, что этого достаточно. Но если 21 дня маловато, то года — многовато. Некоторые не могут сдерживать новогодние обещания даже две недели. Они обычно думают: «У меня целый год впереди». **90 дней — идеальный срок.** Он достаточно короток, чтобы не растерять концентрацию на цели, и в то же время вполне долог, чтобы добиться результатов, которых многие не достигают и за год. Когда я начал сбрасывать вес, решающими были первые 90 дней. За три месяца я потерял около 15 кг. А главное, за этот же период в корне изменились мои представления о питании, физической активности и эффективности использования своего времени. Все изменилось за 90 дней.

Часто мы планируем что-то кардинальное наедине с собой, но не сопровождаем планы действенными стимулами. Не нужно загадывать на год, планируйте на 90 дней. Я советую коллективам, чтобы каждые 90 дней каждый его член создавал для себя новый план. Это позволяет и руководству, и сотрудникам использовать принципы, которые обеспечат ясность цели и достижение конкретного результата как в личном, так и в профессиональном плане.

Выберите сферу, которой вы хотите заняться, и задайте себе шесть вопросов. *Составление плана не должно занимать больше получаса.*

**Вопрос 1: где я сегодня?** Если вы не знаете, где вы сегодня, вы не можете знать, где вы окажетесь в будущем. (Если вы составляете 90-дневный план в команде, то, естественно, задайте вопрос: «Где мы сегодня?» и используйте местоимение «мы» во всех следующих вопросах.) Тогда вы быстро поймете свои сильные и слабые стороны, возможности и риски. Например, где я в моих отношениях с детьми? Где я в отношении своего здоровья? Где я в плане ожидаемых продаж? Где мы в смысле влияния наших продуктов на людей?

**Вопрос 2: чего я хотел бы добиться через 90 дней?** Помните: это не год и не пять лет. Долгосрочное стратегическое планирование тут неуместно. Восстановите в памяти ответ на вопрос 1 и скажите себе, где вы хотели бы оказаться через 90 дней. Напишите четкую контролируемую

(по возможности выраженную количественно) цель. И, скорее всего, за 90 дней вы достигнете даже большего, чем планировали!

**Вопрос 3: почему мне это нужно?** Если причина весома, то план даже не нуждается в особом «причесывании». Если горит мой дом, а в нем остались мои дети, мне некогда вдаваться в детали: я действую, потому что у меня есть мощный побудительный мотив. Когда ваша команда мотивирована к делу и объединена им, она легко справится с любыми трудностями. Она будет работать сосредоточенно и с увлечением и добьется результата.

**Вопрос 4: как достичь намеченного?** Повторяйте этот вопрос до тех пор, пока ваша команда не будет готова предпринять конкретные действия.

**Вопрос 5: как достичь намеченного?** Людей нужно заставлять задавать себе этот вопрос до тех пор, пока они не будут готовы предпринять что-то конкретное сегодня, в крайнем случае завтра.

**Вопрос 6: как достичь намеченного?** Я выяснил, что люди должны ответить на этот вопрос хотя бы три раза, прежде чем у них появится полная ясность по поводу своих действий. Возможно, для этого необходимо будет задать этот вопрос и семь раз. Смысл в том, чтобы задавать себе этот вопрос до тех пор, пока вы сами или ваша команда не примете окончательного решения о начале конкретных действий сегодня или завтра.

## Планы должны реализовываться

Я помню, когда меня посетила идея задавать вопрос «как?» три раза подряд. Я консультировал и занимался психологическим тренингом с персоналом одной из самых крупных организаций здравоохранения в Северной Америке. Им были необходимы перемены! У них сокращался бюджет и уменьшалось количество пациентов. Мы заканчивали семинар и практические занятия по укреплению доверия в коллективе. Сто пятьдесят руководителей организации сидели за круглыми столами в конференц-зале. Каждый стол выдвинул конкретную задачу, которую, по мнению сидевших за ним, необходимо решать в первую очередь. Я спросил у высших руководителей организации, что необходимо предпринять, чтобы она продолжала развиваться и ей больше доверяли клиенты. Старший за столом ответил:

— Нам нужны более ясные цели.

— Как этого достичь? — спросил я.

— Мы должны больше общаться, — ответил тот же человек, посоветовавшись с коллегами.

— Как? — снова спросил я.

— Нам нужно повысить ответственность за свои действия друг перед другом, — сказал руководитель, еще раз посоветовавшись с окружением.

— Как? — спросил я.

Высшие руководители крупной организации, каждый из которых был по-своему блестящим управленцем, должны



были три раза мучительно искать ответ на вопрос, пока не выдвинули предложения о конкретных действиях. Они поняли, что им нужно чаще общаться и определить более четкие цели деятельности компании. Важна была та часть их плана, в которой формулировалась цель стать более ответственными друг перед другом за состояние дел в организации. И они проявили готовность воплощать план в реальность уже начиная с завтрашнего дня.

А когда я решил сбросить вес, то задавал себе вопрос «как?» до тех пор, пока от простейшего ответа «поменьше есть и побольше двигаться» я не пришел к 15 конкретным направлениям действий, которые я мог осуществлять каждый день.

Чем четче будет ваш 90-дневный план, тем больше доверия он вызовет у вашей команды. И результат не заставит себя ждать.

---

Больше всего сочувствия вызывают  
люди, которые видят, но не имеют  
видения.

Хелен Келлер\*

---

---

\* Хелен Келлер (1880–1968) — американская писательница и общественный деятель, член Социалистической партии Америки. В возрасте полутора лет потеряла зрение и слух. В 1964 году награждена президентской медалью Свободы. *Прим. перев.*

Как бы ни была красива  
ваша **Стратегия**,  
время от времени  
вы все же должны  
обращать внимание  
на результаты  
своей **ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**.

Уинстон Черчилль



1.

2.

3.

4.

5.

## СВД — самые важные дела дня



**Б**ывало у вас так: весь день трудились засучив рукава, но ничего не сделали? Многие смотрят на свои списки дел и так подавлены, что все заканчивается ничем. Тактика СВД — самых важных дел — дает замечательную ясность. Она особенно хороша в случаях, когда у вас есть 90-дневные планы действий. Тактика СВД успешно применялась Чарльзом Швабом, одним из руководителей металлургического гиганта Bethlehem Steel Company и первым американцем, получившим ежегодную заработную плату в 1 млн долл.

**Эта стратегия предполагает максимальную сосредоточенность на главном.** Она поможет повысить результативность вашей деятельности больше, чем что бы то ни было. Заведите себе привычку следовать стратегии СВД каждый день, и она серьезно повлияет на всю вашу жизнь.

Вот как она работает.

### Стратегия СВД

1. Утром первым делом возьмите в руки стикер.
2. Вверху напишите самую важную для вас текущую цель.
3. Ниже расставьте номера от 1 до 5.
4. Рядом с цифрами запишите самые важные сегодняшние дела, которые помогают достижению вышеизложенной цели.
5. Теперь у вас есть план из пяти пунктов по самым важным делам на сегодня, которые приблизят вас к решению стратегической задачи.

Когда вы будете составлять список самых важных дел дня, постарайтесь учесть следующее.

**Он должен строиться по принципу «сначала самое важное».** Расставьте приоритеты и работайте именно в таком порядке. Не начинайте второго дела, пока не закончили первое. Иначе не исключены серьезные трудности, и вам может потребоваться помощь. Ваши СВД — самое важное, что предстоит сделать в течение дня! Не намечайте

более пяти важнейших дел, иначе они вас захлестнут и в итоге вы не сделаете ничего. Если вы не можете выделить пять простых и ясных задач, тогда, возможно, лучше переосмыслить и переформулировать вашу стратегическую цель.

**Он должен включать стратегическое видение и понимание важнейших текущих задач.** СВД — план пяти конкретных дел, которые вы должны завершить сегодня, чтобы продвинуться вперед. Они должны быть объединены одним видением вашей стратегической цели и помочь добиться важнейших текущих приоритетов.

**Он должен сопровождаться цифрами.** СВД не будет настоящим списком важных дел без конкретных цифр. Иными словами, «Позвонить перспективным клиентам» — не СВД, а «Сделать 10 звонков перспективным покупателям» — это СВД. «Привести в порядок рабочее место» — тоже не СВД, а «Потратить на уборку на рабочем месте 20 минут» или «Разобрать два письменных ящика» — СВД.

Особо подчеркну: *список важных дел дня должен основываться исключительно на том, что можете сделать лично вы.* «Сделать три звонка трем разным людям» — это СВД, поскольку эти действия не зависят от того, ответят вам или нет. А вот «Продать пять устройств» — не СВД: тут многое зависит от других людей и их готовности купить. Если в составлении списков вы будете последовательны, то добьетесь хороших результатов.

Каждый раз, когда вы полностью выполняете свой СВД, вычеркните завершённые дела. Сам вид списка с зачеркнутыми пунктами доставит вам удовольствие. В нашей консалтинговой компании когда-то работал молодой стажер, который пришёл к нам сразу после колледжа. Каждый день он аккуратно зачеркивал выполненные пункты в своём СВД и приклеивал стикер к стенке над своим столом. На следующий день он делал то же. Думаете, кому-то приходило в голову его контролировать? Никогда! На стене перед его рабочим местом всегда красовалось свидетельство того, что он неукоснительно выполняет свои СВД в движении к общей цели.

## Советы по составлению СВД

**Будьте сосредоточены.** Когда вы составляете списки важных дел, будьте конкретнее. СВД — самое важное для вас руководство к действию на день. Никогда не составляйте больше трёх СВД одновременно. Если вам не удастся свести их к нескольким простым пунктам, ещё раз обдумайте стратегическую цель, которой вы хотите добиться в перспективе.

**Списки должны быть ясными.** Ваши СВД должны быть четкими и количественно измеримыми. В центре внимания — ваши действия, а не результаты. Вам нужно точно знать, что именно вы делаете. «Сделать 10 звонков» или «Поработать час в интернете» гораздо лучше, чем



«Больше продать» или «Поработать над предложениями клиентам».

**Будьте реалистом.** Ваши СВД не дадут результата, если вы не сможете выполнять внесенные в них пункты. Не вносите в список каждый день по пять пунктов, если твердо знаете, что не выполните больше двух.

**Будьте ответственны перед собой.** Постарайтесь выстраивать свой день с учетом списка. Если уж вы взялись за СВД, то сделайте записанные в нем дела приоритетными по отношению ко всем другим, вроде встреч, чтения и написания электронных писем и других менее важных занятий. Я часто заканчиваю выполнение своих СВД к 11 утра, потому что занимаюсь ими в первую очередь. Распорядок остатка дня определяется текущими нуждами, но, выполнив СВД, я уже совершаю нечто весьма полезное для себя и своей компании, а также тех, кому мы служим.

**Пример.** Менеджер по продажам, который хочет зарабатывать на комиссионных 10 тыс. долл. в месяц, должен понимать, что для этого каждый месяц ему необходимо находить четырех новых клиентов. Он должен договариваться об одной встрече в день, а значит, совершать 20 звонков с предложениями ежедневно. Теперь у него есть четкий пункт его СВД на каждый день: совершить 20 звонков, желательно в первой половине дня. Сделав этот

*пункт важнейшей составляющей рабочего дня, менеджер может больше не отвлекаться на текущие входящие звонки, встречи и другие дела — может, и срочные, но не такие важные.*

---

Никогда не путайте движение  
с действием.

Эрнест Хемингуэй

---

# Простота

сводится к двум шагам:

определите для себя

**ГЛАВНОЕ**

и откажитесь

от всего остального.

Лео Бабаута\*

---

\* Лео Бабаута (род. 1973) — популярный американский писатель и блогер, занимающийся темой саморазвития, улучшения качества жизни, воспитания полезных привычек и навыков. Активно внедряет в свои работы учение дзен-буддизма. *Прим. перев.*



## Час тишины



**З**апись СВД — одно дело, а вот выполнение — совсем другое. Все мы хорошо знаем: как бы хороши ни были наши намерения, наши приоритеты могут быть отодвинуты в сторону ради других срочных дел.

В нашей компании и других организациях используется «час тишины». Он помогает людям сосредоточиться на главном. Это просто, но потрясающе эффективно. В чем же секрет? Это один спокойный час для каждого человека каждый день.

**Ежедневно в течение 60 минут мы не проводим совещаний, не звоним по телефону и не работаем с электронной почтой.** Мы не позволяем ничему нас отвлекать. Звонки поступают на автоответчики. Вы спросите: «Вы что, не станете отвечать на звонок клиента, чтобы обслужить его?» Нет, в течение этого часа мы не отвечаем на звонки, но позже можем предоставить клиентам более качественные услуги.

В отличие от других компаний мы можем позволить себе сосредоточиться и лучше служить людям, давая им именно то, что им нужно. Мы сфокусированы на деятельности, которую определили как самую важную для нашего будущего успеха.

Вот как это работает.

- **Расскажите сотрудникам о введенном вами порядке.** Все, с кем вы работаете и общаетесь, должны знать, что в организации есть «час тишины». Если вы оповестите об этом клиентов, коллег и партнеров, то вероятность того, что вас побеспокоят в это время, будет минимальной.
- **Поделитесь идеей с другими.** В моей компании у каждого есть свой «час тишины». Так мы не мешаем друг другу и успеваем сделать больше.
- **Будьте последовательны.** Постарайтесь по возможности соблюдать «час тишины» каждый день в одно и то же время. Это позволит партнерам, которые работают с вами, привыкнуть к вашему режиму и убедить вас в правильности вашего подхода.

Попробуйте использовать этот метод хотя бы недолго, и я гарантирую, что вы будете удивлены тем, сколько можно успеть сделать за «60 минут тишины». Вы не только отметите прогресс в важнейших проектах, но и почувствуете, что энергии, накопившейся за час спокойной работы, может

быть более чем достаточно для эффективного завершения рабочего дня.

---

Сотрудники большинства компаний с загруженным днем в среднем могут оставаться сосредоточенными на своих задачах, не отвлекаясь ни на что, в течение не более 11 минут.

Исследование Калифорнийского университета

---

Коль мы  
ГОТОВЫ ДУХОМ, —  
все ГОТОВО\*.

Уильям Шекспир, «Генрих V», акт IV, сцена 3

---

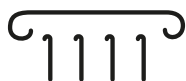
\* Перевод Е. Бируковой. По изданию: Шекспир У. Полное собрание сочинений. В 8 тт. М.: Искусство, 1959. Т. 5.







# Сосредоточьтесь



Термин «многозадачность» отчасти означает «дробление задач». Звучит симпатично, но, по сути, не очень хорошо. Новейшие технологии и устройства, которые призваны экономить наше время, полностью исказили представление о производительности. Сейчас за высокую производительность мы принимаем работу члена руководства компании, который способен одновременно вести два телефонных разговора, набирать СМС и в чем-то убеждать сидящего перед ним важного клиента. Большинству такой руководитель может казаться героем, но от продуктивности это крайне далеко. Люди от природы действуют более эффективно и продуктивно тогда, когда сосредоточены на одном деле. **Вы можете сделать пять дел лучше и быстрее, если занимаетесь ими отдельно**, а ваш мозг сосредоточивается на задачах поочередно.

Научиться сосредоточиваться на главном не так уж сложно. Но и не так уж легко. У многих избавление от дурных привычек занимает годы, а то и десятилетия.

Вот с чего следует начать.

- **Научитесь сосредоточиваться.** Неважно, работаете ли вы в данный момент над главным деловым предложением своей жизни или пишете письмо своему менеджеру. Вы сделаете работу более качественно, если будете сосредоточены на том, что перед вами в данный момент. Вы должны сказать себе, какая именно задача сейчас заслуживает вашего полного внимания, и не ослаблять его до тех пор, пока вы ее не решите.
- **Избегайте отвлекающих факторов.** Звонки мобильных телефонов, электронная почта и даже постоянно открывающиеся и закрывающиеся двери в помещении, где вы работаете, могут стать отвлекающими факторами. И неважно, сколько именно они длятся. Гораздо важнее, сколько времени потребуется на то, чтобы ваш мозг после них вернулся в наиболее производительное состояние. Очень много времени и сил можно попусту растратить, выясняя ответ на вопрос: «На чем я остановился?» Следуйте советам из этой книги, чтобы исключить негативное воздействие любых моментов, отвлекающих ваше внимание от главного.
- **Приобретите блок стикеров или блокнот.** Положив рядом с собой блок стикеров или блокнот (так, чтобы они не мешали вам), вы обеспечите себе поле для фиксации любых мыслей, которые могут прийти в голову во время работы. Например, если вы составляете

квартальный отчет и вспомнили, что позже вам нужно сделать важный звонок, просто запишите это на листе. Вы просмотрите заметки позже. Переноса свои мысли на бумагу, вы освобождаете значительные ментальные резервы для текущего дела.

---

Стоимость помех в работе или отвлекающих моментов в масштабах американской экономики оценивается в 588 млрд долл. в год.

Джонатан Спира\*, «Цена невнимания»,  
Basex Research, 2005

---

---

\* Джонатан Спира (род. 1961) — исследователь и промышленный аналитик, специалист по обмену знаниями и проблеме информационной перегрузки.  
*Прим. ред.*

Живи текущим  
МОМЕНТОМ;  
вся ЖИЗНЬ —  
цепочка моментов.

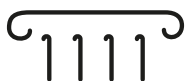
Трент Вудард







## Решайте немедленно



**Н**а наших столах и в их ящиках скапливается огромное количество бумаг, потому что мы часто затягиваем с решениями. Мы складываем на столе почту, к которой собираемся вернуться позже. Мы накапливаем деловые бумаги в надежде когда-нибудь к ним вернуться. Некоторые мои знакомые при переполнении их столов документами перекладывают их в ящик или шкаф. Когда переполняются ящики и шкафы, все отправляется в архив в подвале. Ни для кого не секрет, что подвал и так уже переполнен бумагами, до которых уже вряд ли кто-нибудь когда-либо доберется. И все из-за нерешительности.

Чтобы избежать этого, достаточно рассортировать все вопросы, которые необходимо «решать немедленно», чтобы обеспечить себе минимальную стрессовую нагрузку, большую ясность и производительность.

Вот с чего можно начать.

- **Тщательно подумайте.** Если вы хотите отложить что-то в сторону, то задайте себе вопросы: «Оно этого

заслуживает? Я действительно вернусь к этому позже? Или мне все же придется выбросить это? Займусь ли я этим вопросом раньше чем через неделю?»

- **Действуйте быстро.** Напишите благодарственное письмо другу, а не записывайте мысль об этом на стикере, чтобы сделать это позже. Прочтите интересную статью сейчас, а не ждите мифического перерыва в 15 минут, которого может и не быть. **По возможности действуйте, бросьте ваше дело или завершите его именно сейчас.** Больше такой возможности может и не представиться.

---

Беспорядок — как правило, результат отложенных решений.

Одри Томас\*

---

---

\* Одри Томас (род. 1935) — канадская писательница. *Прим. перев.*

# Нерешительность крадет у вас ВОЗМОЖНОСТИ.

Джим Рон\*

---

\* Джим Рон (1930–2009) — американский писатель, оратор, бизнес-тренер, специалист по личностному развитию и достижению успеха. *Прим. ред.*



## Сначала зерна



**З**ерна прорастают в земле лучше, когда она обработана, полита и удобрена. Люди растут как личности, когда они готовы к этому физически, умственно и духовно. **Трудно достичь большой цели, если вы больны или утомлены.** Чтобы стать эффективной личностью, вы должны правильно посеять зерна своего становления. Этой стратегии меня научила моя жена Лиза, и мы стараемся следовать ей всегда. Прежде чем мы беремся за большую проблему, мы сперва обращаемся к зернам.

**Главное — хороший сон.** Если вы все время чувствуете себя усталым, вы не сможете делать все, на что способны. И ваши большие цели станут практически недостижимыми.

**Физические упражнения.** Как говорится в пословице: «Лучше плати сейчас, чтобы не платить потом». Недостаток физической активности приводит к ухудшению здоровья, снижению внимания и вялости. Когда я стал делать зарядку регулярно, то почувствовал себя значительно лучше.

Время в спортивном зале вернулось мне сторицей: оно дает мне жизненные силы и способность лучше сосредоточиваться.

**Правильное питание.** Для меня это значит:

- употребление четырех различных овощей ежедневно;
- снижение потребления сахара, углеводов и жиров;
- избегание консервированных и переработанных мясных продуктов и напитков, содержащих много калорий.

**Потребление воды.** Когда я выпиваю в день 8–12 стаканов воды, то чувствую себя лучше и не испытываю тяги к нездоровой пище.

**Духовный источник.** Для меня и Лизы источник духовности — Господь. Когда мы обращаемся к Нему за наставлениями и возносим Ему свою благодарность, мы получаем силы, энергию и способность сосредоточиваться на решении стоящих перед нами задач — и больших, и маленьких.

Прежде чем приступить к достижению важной для вас цели, позаботьтесь о следующем:

- хорошем сне;
- физических упражнениях;
- правильном питании;
- потреблении значительного количества воды;
- источнике духа и сил.

---

Здоровое тело — гостиная для души,  
больное — тюрьма.

Фрэнсис Бэкон\*

---

---

\* Фрэнсис Бэкон (1561–1626) — английский философ, историк, политик, основоположник эмпиризма. В 1584 году, в возрасте 23 лет, был избран в парламент. *Прим. перев.*

Качество предполагает  
правильное  
выполнение  
своей работы  
даже тогда, когда  
этого *никто* не видит.

Генри Форд







## Управляйте своей энергией



Когда вы понимаете себя, ваша производительность значительно повышается. **Главное здесь — выполнять задачи в оптимальное время.** Когда мы чувствуем себя лучше всего? У всех есть определенные часы, когда мы ощущаем прилив творческих сил и производительности. Некоторые люди энергичнее и внимательнее во второй половине дня или к вечеру. Но большинство находится на пике возможностей в утренние часы.

И как мы проводим эти часы? Тратим их на дела, требующие наибольших усилий? К сожалению, обычно нет. Мы приплетаемся на работу и тратим лучшую часть времени на проверку электронной почты, чтение газет и болтовню с коллегами. Мы отбрасываем возможность эффективно потрудиться ради лишней чашки кофе, а потом удивляемся, что день уже закончился.

Чтобы перебороть эту привычку, представьте себе свой идеальный рабочий день. Я имею в виду не фантазии, а ваш

оптимальный восьми-девятичасовой рабочий день. Тот день, когда вы смогли бы потрудиться действительно продуктивно. Что вам удастся сделать и за какое время? Как вы подчините необходимость справиться с непростыми задачами своим настроениям и запасам энергии?

Следующим вашим шагом должно стать правильное планирование рабочего дня так, чтобы наибольшая нагрузка приходилась на часы высшей производительности. Например, я энергичнее с утра, поэтому планирую выполнение основных творческих задач именно на эти часы.



Послеобеденное время я обычно трачу на занятия, которые не требуют высокого умственного напряжения — вроде работы с документами — или, наоборот, дают мне возможность подзарядиться энергией от общения с другими, скажем, в ходе звонков и деловых встреч. Я экстраверт, поэтому такой режим рабочего дня мне очень подходит.

Используя свои биоритмы, а не идя наперекор им, я способен выполнять больший объем работы в краткий промежуток времени. Вы можете делать то же. Просто отметьте для себя, какие часы для вас наиболее продуктивны, и выполняйте основную работу именно в это время.

---

Десятилетние исследования занятости менеджеров 10 крупных компаний показали, что не менее 90 процентов этого звена тратят свое рабочее время на второстепенные дела. Иными словами, только 10 процентов менеджеров используют свое рабочее время с ответственностью, целеустремленно и рационально.

Доктора Хелке Брух и Сумантра Гошал,  
Harvard Business Review, 02.2002

---

Меня всегда  
*восхищают*  
перспективы  
**НОВОГО ДНЯ.**  
Еще одна попытка,  
еще один старт,  
когда где-то после утра  
вас ждет немного  
**ВОЛШЕБСТВА.**

Джон Пристли\*

---

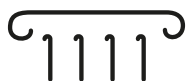
\* Джон Пристли (1894 –1984) — английский романист, эссеист, драматург и театральный режиссер. Ряд его книг издан на русском языке. *Прим. перев.*







## Записывайте всё



**П**оговорите с любым финансовым консультантом, и я уверен, что он посоветует вам попробовать записывать свои траты в течение пары недель. Дело в том, что большинство из нас не представляет, куда деваются деньги. То есть, за исключением выплат по закладным за дом и автокредитам, мы не знаем, на что тратим средства.

Все бы ничего, но наши **маленькие слабости дорого нам обходятся**. Кофе латте каждое утро за год — около полутора тысяч долларов. Прибавьте к этому и другие наши импульсные покупки, и вы поймете, как небольшие траты складываются в очень приличные деньги.

С тратами времени ситуация почти та же. Ваш обычный день, как правило, состоит из нескольких больших и множества небольших дел. И вы, скорее всего, будете удивлены, узнав, что эти незаметные дела отнимают у вас уйму времени. Чтобы стать более эффективным работником и человеком, попробуйте записывать все свои дела в течение недели.

Вот что можно предпринять.

- **Подойдите к своему начинанию ответственно.** Сначала почти все сопротивляются идее записи своих дел, а позже удивляются позитивным результатам. Информация, которую вы получите в обобщенном виде, записывая все детали своего дня, изменит ваш взгляд на то, как вы распоряжаетесь своим временем.
- **Записывайте все на бумаге.** Помечайте все затраты времени, от звонков до перерывов на кофе. Отмечайте время, когда вы начали действие и закончили его. Постарайтесь быть максимально точным и не обманывать себя. Чем точнее будут ваши записи, тем большую пользу они принесут.

Журнал	
Дата	
Время	Деятельность
8:00	
8:15	
8:30	
8:45	
9:00	

- **Внимательно изучите результаты.** По окончании недели посмотрите на результаты. Какие дела отнимают у вас больше всего времени? Вы ожидали этого? Многие открывают для себя, что они, оказывается, тратят гораздо больше времени, чем думали, на общение с друзьями, чтение газет и сидение в интернете.

Хорошо, если они могут правильно воспринять эту информацию, с большей ответственностью распоряжаться своим временем и сделать для себя другие необходимые выводы.

По своему опыту знаю: многие из вас попытаются манкировать этим методом. Но я настоятельно рекомендую вам попробовать его. Без точной информации вы не сможете внести в режим дня нужные коррективы.

---

В течение обычного рабочего дня сотрудники компаний обычно отвлекаются от исполнения своих прямых обязанностей по меньшей мере семь раз за час, итого 56 раз за день. 80 процентов таких отвлечений вызваны не производственными причинами, как следует из наблюдений экспертов по затратам рабочего времени служащих.

Венди Коул, журнал Time, 10.11.2004

---

Кем вы хотите быть:  
**ЗАКЛЮЧЕННЫМ**  
прошлого  
*или* **ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ**  
будущего?

Дипак Чопра\*

---

\* Дипак Чопра (род. 1947) — американский врач и писатель индийского происхождения, создавший множество книг о духовности и нетрадиционной медицине. На взгляды Дипака Чопры, по его словам, сильно повлияло учение Джидду Кришнамурти. *Прим. перев.*





# Совершенство, но не перфекционизм



Совершенство функционально, перфекционизм — нет. На каком-то этапе в стремлении к идеалу нужно остановиться. Я наблюдал много перфекционистов в бизнесе, которые добились до обидного мало.

Это не подразумевает безответственности. Я стремлюсь к совершенству и стараюсь предоставлять клиентам как можно более качественные услуги. Я трачу много времени и сил на подготовку выступлений, консультирование и книги. Я ценю важность совершенства во всем, что я делаю. **Важнейшая составная часть совершенства — качественно выполненная работа. Вторая важная часть — соблюдение сроков.** Проблема перфекционистов в том, что они как раз часто нарушают сроки, потому что никак не могут закончить выполнение своей задачи.

Ниже приведены несколько советов о том, как отлично выполнить свою работу, не попадая в ловушку перфекционизма.

- **Выполняйте работу с полной отдачей с первого раза.** Занимаясь какой-то задачей, полностью сосредоточьтесь на ней. Тогда высока вероятность того, что вы хорошо сделаете свою работу и вам не придется возвращаться к ней позже.
- **Установите для себя временные пределы.** С самого начала определите, сколько времени вам потребуется на то, чтобы уверенно справиться с работой, и придерживайтесь намеченных ориентиров. Если вы примете четкое решение о переходе к следующему этапу в определенное время, вы сможете более эффективно решить общую задачу.
- **Знайте, когда пора остановиться.** Вы должны четко осознавать тот момент, когда ваш проект завершен. На определенном этапе внесение дополнительных изменений уже не сможет улучшить результат. Более того, это испортит первоначальную задумку. Научитесь уметь завершать работу, проверять ее результат, а затем переходить к следующим задачам.
- **Не стесняйтесь спрашивать мнение других.** Если вы не уверены, улучшаете ли вы результат дополнительными действиями или нет, не стесняйтесь поинтересоваться мнением коллег или руководителя.

---

Лучшее — враг хорошего.

М. Джiovанни, комментарий к «Декамерону»

Джiovанни Боккаччо (1574)

---



Великие **результаты**  
говорят о себе намного  
громче, чем самые  
великолепные **ИДЕИ.**



Список дел

# Планируйте будущее сегодня



**И**дея, может, и стара, но не теряет актуальности. Начать стремительно текущий день без плана тяжело. Говорят: «Тот, кому не удастся планировать, планирует неудачу». Ведь наверняка вы не в восторге от того, что самое плодотворное утреннее время потратите только на то, чтобы придумать, чем бы заняться. Если вы хотите быть нападающим, а не защищающимся, то я подскажу вам несколько верных методов.

Последние 15 минут рабочего дня посвятите планированию и расстановке приоритетов на день следующий. Так вы **настроитесь на успех** и уж точно не забудете о важных задачах или встречах.

Вам помогут следующие советы.

— **Расставляйте приоритеты в списке будущих дел.**

Посчитайте количество пунктов в списке перво-

очередных дел и пронумеруйте их в порядке убывания начиная с самых важных. Например, если в течение дня вы планируете сделать семь важных дел (возможно, это один из ваших СВД, см. совет № 2), то главное из них пометьте цифрой 7. Следующее по важности пометьте цифрой 6 и т. д.

- **Повторите то же, но в порядке убывания срочности.** Пометьте наиболее срочное дело цифрой 7, следующее по срочности — 6 и т. д. Затем останется сложить обе цифры. *Те пункты плана, которые будут помечены наибольшими суммами, следует выполнять в первую очередь.* И далее в порядке убывания. Завершив этот простой процесс, вы обеспечите первоочередное выполнение дел, которые сейчас наиболее важны для вас.

### Пример

Что нужно сделать	Важность	Срочность	Итого
Закончить отчет по налогам	7	7	14
Послать материалы в налоговую инспекцию	4	6	10
Составить шаблон грасового договора	2	4	6
Позвонить Марису	6	2	8
Утвердить рукопись	3	5	8
Обновить договор на интернет	1	3	4
Обед с Джо?	5	1	6

— **Запишите план на сегодняшний день на бумаге.**

Не вдавайтесь в детали. Если вы будете иметь дневной план перед глазами, это поможет вам правильно выстроить свой день, а вычеркивание выполненных пунктов принесет большое удовлетворение.

---

Каждая минута, потраченная  
на планирование, экономит не менее  
десяти минут в ходе практического  
воплощения идей.

Брайан Трейси, «Съешьте лягушку»\*

---

---

\* Брайан Трейси (род. 1944) — канадско-американский автор книг и аудио-программ на темы бизнеса, управления продажами, самореализации, лидерства и т. д. Несколько его книг изданы на русском, в частности «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку!» (Минск: Попурри, 2007) и др. *Прим. перев.*

Вы живете всего  
ОДИН раз,  
но если вы все  
делаете верно, то этого  
*достаточно.*

Джо Льюис\*

---

\* Также фраза приписывается американской актрисе, сценаристке и певице Мэй Уэст (1893–1980). *Прим. ред.*







## Совет № 11

# Будьте энергичными



**Е**сли вас не воодушевляет ваше дело, то недостаток энтузиазма может помешать быстрому продвижению к цели.

Не верите? Вспомните, когда вы в последний раз были в фастфуде или на бензозаправке и видели кого-то, кто и отдаленно не производил впечатление человека, удовлетворенного работой. Быстро он двигался? **Воодушевленные люди двигаются быстрее и более осмысленно**, а скучающие — еле-еле.

Вот несколько советов, которые помогут вам подзарядиться энергией.

- **Постарайтесь представить себе общую картину своей задачи.** Если вы строите дороги, то даете людям свободу передвижения, надежность и безопасность. Недавно я познакомился с оператором станка, который создает небольшие металлические

изделия. У него есть воодушевление и мотивация к труду, поскольку он понимает, что его маленькие детали используются для кардиомониторов и спасают людям жизнь! Попробуйте представить себе пользу, которую ваш труд приносит вашей семье, компании. И у вас появится мотивация к хорошей работе.

- **Подыгрывайте себе.** Настраивая себя на воодушевление, вы заставите свой разум испытывать нужные чувства. Когда энтузиазм покидает вас, улыбнитесь и проследите, чтобы ваше настроение улучшилось.
- **Не бойтесь менять работу.** Если вам не удастся найти удовлетворения в том, что вы делаете, возможно, пора подумать о смене работы. Неудачные дни бывают в любом деле, но если вы потеряли интерес к своей работе, возможно, стоит набраться мужества и принять трудное решение.
- **Отмечайте небольшие достижения.** Не ленитесь говорить себе: «Это я здорово сделал!», или «Мне не терпится увидеть, как...», или «Слава богу, я справился с этим». Даже небольшой знак удовлетворения своей работой очень заразителен и может зажечь других. Кто-то сказал, что все мы похожи на плохо плавающих людей, которые отчаянно гребут по-собачьи, чтобы оставаться на поверхности. Все, что мы говорим, либо может помочь окружающим выплыть,

либо ввергает их в пучину отчаяния. Будьте энергичны и делитесь энергией с другими. Радость помогает людям двигаться вперед.

---

Американские компании несут финансовые потери в 200–300 млрд долл. в год из-за отчужденности, незаинтересованности, усталости и снижения производительности сотрудников. Добавьте расходы на выполнение различных требований, решение проблем с ротацией кадров и оплату медицинской страховки по болезням, возникающим на фоне связанных с работой стрессов.

Совет национальной безопасности, Priority Magazine,

1 февраля 2007 г.

---

Там, где сердце  
**ХОЧЕТ,**  
оно найдет *сотни способов.*  
Там, где оно  
**НЕ ХОЧЕТ,**  
оно найдет  
*тысячи отговорок\**.

Арлен Прайс\*\*

---

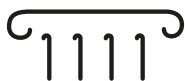
\* Более известно древнее изречение Сократа на эту же тему: «Кто хочет, тот ищет возможности, кто не хочет — ищет причины». *Прим. ред.*

\*\* Арлен Прайс — американский писатель, психолог и проповедник. Самая известная книга этого автора — «Пятьсот вещей, о которых тебе пытался рассказать учитель воскресной школы» (Five Hundred Things Your Sunday School Teacher Tried to Tell You). *Прим. перев.*





## Будьте всегда наготове



Согласились бы вы в здравом уме отправиться в полет на самолете, если бы знали, что его пилот не спал перед этим несколько дней? Бьюсь об заклад, что нет. Мы всегда осознаем важность того, чтобы человек в командирском кресле авиалайнера не засыпал на лету и был всегда готов к любым неожиданностям. Более того, мы ожидаем, что пилоты самолетов **всегда готовы к выполнению своей работы** и вооружены разными картами, полетными планами и метеорологическими сводками. Мы рассчитываем, что они появятся на своем рабочем месте готовыми к выполнению полетного задания, а все остальное рассматриваем как неприемлемое и даже опасное.

Почему же мы не применяем те же стандарты к себе? Войдите рано утром в любой офис, и вы обязательно увидите много людей, которые вроде бы и присутствуют, но явно

не готовы к тому, чтобы выполнять свою работу. Некоторые клюют носом и не могут сосредоточиться; другие еще в плену домашних забот; а большинство с увлечением обсуждают увиденное вчера по телевизору, а не то, что им нужно сделать сегодня.

И все они поражены одной и той же болезнью: неготовностью к работе. Приходить на работу неготовым — плохая привычка. Она может стоить вам немало времени и денег. Вот как от нее избавиться.

- **Вернитесь к совету № 6.** Еще раз обратите внимание на то, что к любому делу вы должны быть подготовлены физически, умственно и духовно.
- **Будьте честны.** Вам платят за то, чтобы вы добивались на своем месте конкретных результатов. Проявляйте себя как целостная личность и приходите на работу, чтобы делать конкретное дело, а не обсуждать текущие события или телешоу. Ваш офис — не место для дискуссий или заказа блюд в кафе.
- **Подготовьтесь к ожиданию.** Положите материалы для чтения в портфель или сумочку. Это может быть отраслевой журнал, доклад или даже книга, необходимая вам для профессионального роста. Один из моих друзей всегда имеет при себе хорошую книгу. Так он не ощущает, что попусту теряет время, если ему приходится кого-то ждать при встрече. Это, помимо прочего, снижает стрессовую нагрузку.



- **Не забывайте записную книжку.** Используйте время вне офиса (встречи, командировки и т. д.) для записей по актуальным вопросам, а также составления планов очередных действий. Иногда творческие мысли приходят к нам в самые неожиданные моменты.

---

Сотрудники американских компаний в среднем ежедневно тратят 36 минут на решение личных вопросов. Причем мужчины больше женщин: 44 и 29 минут соответственно. Больше всего времени на личные дела на работе тратят люди 18–34 лет.

Исследования рабочих групп в американских компаниях,  
февраль 2007 г.

---

С тем, что вы должны делать  
и как, все очень просто.

А вот

**ХОТИТЕ ЛИ ВЫ  
ЭТО ДЕЛАТЬ —  
*совсем другая история.***

Питер Друкер\*

---

\* Питер Друкер (1909–2005) — американский ученый австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Ряд его книг опубликован на русском языке.  
*Прим. перев.*





# Эффективная электронная почта



Электронная почта подобна лекарству: она может помочь в излечении многих болезней, но не стоит забывать о побочных эффектах. Это чрезвычайно эффективный способ общения и при этом весьма затратный отвлекающий инструмент. Поэтому прислушайтесь к моим советам.

**1. Закройте на своем компьютере приложение «электронная почта».** Попробуйте минимизировать ее визуальное присутствие на мониторе компьютера. Настройте ящик так, чтобы он давал вам знать о поступлении электронных сообщений звуковыми или другими сигналами. Ведь когда вы отвлекаетесь на каждое входящее сообщение, это мешает вам сосредоточиться на работе и снижает производительность. Возьмите за правило проверять всю поступившую электронную почту раз в день — утром, в полдень или ближе к вечеру. При необходимости можно это делать и в начале каждого часа. Постарайтесь сами выбирать периодичность

проверки почты и просматривать накопившиеся сообщения, а не отвлекаться на каждое новое письмо.

**2. Постарайтесь, чтобы в вашей почте не скапливалось более 10 входящих сообщений.** Здесь нужно учесть два момента. Сортировка новых и старых сообщений занимает время. Однако вал входящих писем может захлестнуть вас. Не исключена потеря важной информации. Когда в папке «Входящие» у вас будет 10 или даже меньше сообщений, вы легко сможете посмотреть их. Четкость работы вашей электронной почты повысится.

Чтобы добиться такого результата, выберите день, чтобы привести все в порядок, *а в дальнейшем при каждом открытии почты на компьютере работайте с каждым входящим сообщением следующим образом.*

- **Уничтожьте или архивируйте его.** Если оно вам больше не нужно, удалите его.
- **Ответьте.** Зачастую на входящее сообщение необходим короткий формальный ответ. Если вы можете подготовить его в течение пары минут, то сделайте это.
- **Поместите его в папку.** Научитесь пользоваться папками и архивировать входящие сообщения, если сейчас они вам не нужны, но могут понадобиться в будущем.
- **Помечайте их значком, если вам необходимо использовать их или внести в свой календарь.**

Если входящее сообщение предполагает ответ или другое действие, но вы еще не готовы к нему, используйте специальные значки в приложении. Они помогут найти сообщение, когда оно понадобится, но на какое-то время вы сможете просто выключить его из своей памяти.

**3. Используйте электронную почту только для обмена информацией.** Она не приспособлена для эмоциональных посланий. Если вам необходимо пожурить или даже уволить кого-то, снимите трубку или встретьтесь с человеком лично. Даже поощрение лучше доводить до коллеги в письменном виде или в ходе личной встречи. Готовясь отправить электронное письмо, сделайте паузу и подумайте: «А это действительно лучший способ связи?»

---

Недавнее исследование, проведенное учеными из Лондонского университета, показало, что при постоянных разговорах по телефону, отправке электронных сообщений и СМС коэффициент интеллекта (IQ) падает на 10 процентов.

Это все равно что не спать всю ночь.

---

Недостаточно быть  
просто **ЗАНЯТЫМ**.  
Вопрос в том:  
**ЧЕМ** вы заняты\*.

Генри Торо\*\*

---

\* Перевод цит. по: Карлова О. А., Ноздренко Е. А., Пантелеева И. А., Карлов И. А. Теория и практика креативной деятельности. Учебное пособие. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2012.

\*\* Генри Торо (1817–1862) — американский писатель, мыслитель, натуралист, общественный деятель, аболиционист. *Прим. перев.*







# Телефонные привычки



**К**ак и электронная почта, телефон — замечательное техническое средство для быстрой связи с абонентом, если пользоваться им правильно. У всех в сутках 24 часа, поэтому не стоит тратить время попусту на долгие телефонные разговоры с торговыми агентами или обсуждение погоды со знакомыми.

Ниже показаны несколько действенных способов эффективного использования телефона.

- **Планируйте свои разговоры.** Перед тем как набрать номер, в течение нескольких секунд обдумайте, что вы хотите обсудить. Есть ли вопросы, требующие обсуждения или решения? Если да, то запишите их на стикере или листочке бумаги. Ведь может случиться так, что вам еще не раз придется вернуться к ним в ходе последующих разговоров.

- **Говорите по существу.** Если вы действительно хотите сократить время телефонных разговоров или говорить только по существу, купите небольшой кухонный таймер и поставьте его рядом с аппаратом. Каждый раз, когда вы пользуетесь телефоном, включайте таймер. Цифры заставят вас быстрее добираться в разговоре до сути. Помните, что телефонный разговор, по существу, показывает уважение к собеседникам. А людям нужны дружелюбие и уважение.
- **Классифицируйте звонки знакомых по степени их важности.** Не все, кто звонит вам, могут сказать что-то важное. Особенно когда вы работаете над сложным проектом. Воспитывайте в себе привычку договариваться о важных звонках.
- **Оставляйте краткие и четкие сообщения на автоответчике.** Никогда не оставляйте длинные голосовые сообщения. Несколько секунд обдумайте, что вы хотите передать, и только потом говорите четко и кратко. Обязательно указывайте, рассчитываете ли вы на ответный звонок, и обозначьте подходящее время для этого. Свой номер телефона произносите медленно и отчетливо. Лично я все лучше усваиваю эти навыки. И мне очень нравятся люди, которые владеют ими в совершенстве.
- **Старайтесь не отвлекаться.** По возможности на встречах и совещаниях выключайте мобильный телефон. По крайней мере не отвечайте на входящие звонки

и не посылайте сообщений. Один мой знакомый потерял контракт на 500 млн долл., потому что ответил на входящий звонок во время важнейшей встречи за обедом в ресторане. Если бы все избегали создания в ходе совещаний и встреч отвлекающих или мешающих делу моментов, эти мероприятия длились бы вдвое меньше!

---

Согласно опросам, проведенным крупной американской корпорацией Staples (офисное оборудование, программы и т. д.), около половины офис-менеджеров мелких и средних компаний в США работают в свободное время; 49 процентов осуществляют деловые звонки и проверку входящих электронных сообщений, находясь за рулем; 18 процентов читают электронную почту в ванной.

---

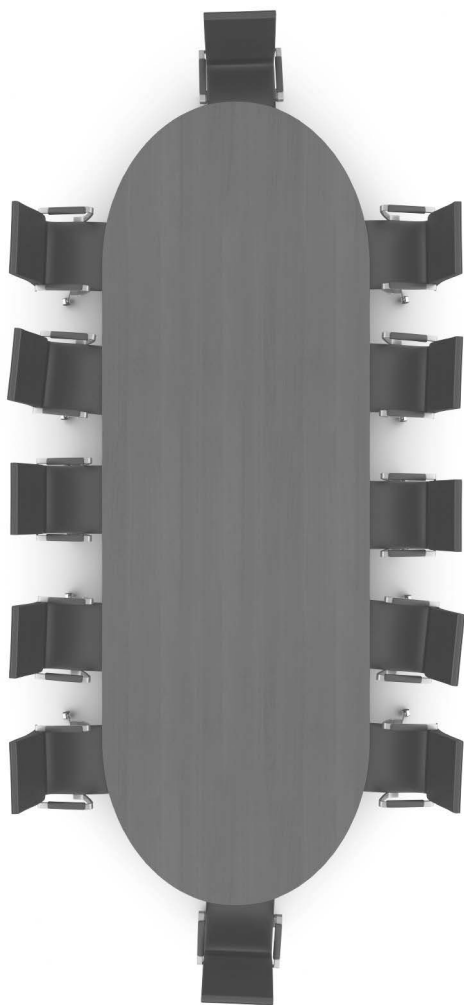
Привычка и рутина  
невероятно **эффективно**  
помогают терять  
и рушить.

Анри де Любак\*

---

\* Анри-Мари де Любак (1896–1991) — французский кардинал, иезуит, крупный католический богослов, кардинал-дьякон с дьяконством Санта-Мария-ин-Домника. *Прим. перев.*

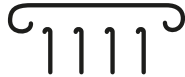






*Совет № 15*

# Добивайтесь от совещаний максимума



**Д**линные совещания, лишённые особого смысла, — самая распространённая проблема в любой отрасли экономики. Это одна из худших черт бизнеса, катастрофически снижающая продуктивность. Она приводит к большим потерям времени и ухудшает рабочий настрой. Вместо того чтобы трудиться, целые конференц-залы занятых людей просиживают долгие часы, зачастую без пользы.

Глупо предполагать, что мы можем обойтись без совещаний. Ведь именно синергия мыслей и идей разных людей обеспечивает успех большинству проектов. Но такие совещания и рабочие встречи необходимо проводить эффективно, иначе это пустая трата времени и сил.

Вот как сделать совещания короче и полезнее.

- **Проводите меньше совещаний.** Много их и не требуется. Вычеркивайте ненужные совещания из календаря.
- **Задавайте правильную цель.** Если вы ведете совещание, то с самого начала должны четко представлять себе, каких целей необходимо достичь. Чем яснее вы видите актуальную задачу, тем вероятнее будет успех.
- **Сокращайте повестку совещаний.** Замечено, что на совещания используется все отведенное на них время. Если вы определяете продолжительность совещания в один час, то, скорее всего, именно столько оно и продлится. Если же вы дадите понять присутствующим, что совещание не должно занять больше 15 минут, то высоки шансы, что его участникам удастся добраться до сути гораздо быстрее.
- **Планируйте совещания так, чтобы между ними был минимальный временной зазор.** Если присутствующим будет известно, что вам надо принимать участие в другом таком же мероприятии, которое следует сразу за этим, они будут понимать, что задержки для вас недопустимы.
- **Не гнушайтесь совещаний в общественных местах.** Кафе и другие общественные заведения — отличное место для рабочих встреч и совещаний. Там меньше

вероятность того, что вас будут отвлекать подчиненные, звонки по служебным телефонам и другие подобные моменты, которые имеют место на работе. Но позаботьтесь о том, чтобы такие места располагались не слишком далеко от вашего офиса. Иначе время, потраченное на поездку туда, превысит время, сэкономленное для работы.

---

В среднем в день в США проводится  
17 млн рабочих совещаний.

Дональд Ветмор\*, Институт  
производительности

---

---

\* Доктор Дональд Ветмор — американский писатель и лектор, специалист по тайм-менеджменту и личной эффективности, в 1982 году основал Институт продуктивности (Productivity Institute). *Прим. ред.*

Говорящий  
о НЕВЫПОЛНИМОСТИ  
дела

*не должен мешать*  
тому, кто  
**делает** это дело.

Бернард Шоу





## Ваш «полетный план»



**В**ы путешествуете по служебным делам? Чтобы попасть куда-нибудь, нужно время. Даже перелет внутри страны иногда занимает несколько часов, и это без учета опозданий самолетов и сорванных пересадок. У вас есть выбор, как использовать это время. Его можно потратить на игры или газеты, а можно провести продуктивно. Зачем терять время впустую?

Постарайтесь максимально использовать время в пути по служебным делам, составив собственный нехитрый «полетный план».

- **Записывайте всё.** Как и в случае с планами самых важных дел (совет № 2), я обычно делаю наброски своего «полетного плана» на стикерах. Я составляю список главных дел, которыми могу заняться в аэропорту или во время полета.

- **Тщательно подготовьтесь к командировке.** Обязательно проверьте, захватили ли вы файлы и документы, которые хотели взять с собой на борт, и поместите их в портфель или дорожную сумку. Не забудьте, что во время полета вам может понадобиться устройство для подзарядки компьютера.
- **Будьте готовы к неожиданностям.** Современные средства пилотирования и оборудование аэропортов позволяют пассажирам посещать самые отдаленные уголки мира. Но огромная протяженность сети авиалиний означает, что вы можете застрять в аэропорту Канзас-Сити из-за метели в Цюрихе. Всегда имейте при себе то, с чем вы можете поработать, если вдруг у вас вдруг появится свободное время.
- **Берите с собой все необходимое для работы.** Не забудьте положить дополнительные переходники, батарейки, ручки и другую необходимую оргтехнику. Иначе может случиться так, что посреди командировки вы утратите возможность активно участвовать в очередном проекте.
- **Правильно оценивайте свои запасы энергии.** Полет на важную конференцию порой дает отличную возможность «причесать» свой доклад или выступление. Путь «обратно» в ходе, например, десятидневной командировки — уже не такое увлекательное мероприятие. Учтите, что на определенных этапах командировки у вас не будет хватать энергии на то, чтобы



работать максимально продуктивно. Если вы чувствуете, что устали, вовремя переключитесь на то, что поможет вам отдохнуть, например на легкое чтение.

Наконец, собираясь в служебную поездку или командировку, задайте себе вопрос: **насколько она важна для вас?** Если вы можете достичь результата с помощью телефона или электронной почты или если для дела будет полезнее, чтобы ваш(и) партнер(ы) приехал(и) к вам, откажитесь от путешествия. Разъезды отнимают много времени. Так же много времени требуется и на восстановление после нескольких дней вне дома и офиса. Отправляйтесь в воздушное путешествие только тогда, когда это действительно необходимо.

---

В 2007 году задержки авиарейсов  
составили в целом 170 лет.

Washington Post

---

Только постоянные  
и целенаправленные  
усилия  
могут преодолеть  
*сопротивление*  
и смести с пути  
все препятствия.

Клод Бристол\*

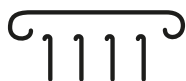
---

\* Клод Бристол (1891–1951) — американский писатель и психолог, автор ряда нашумевших романов и психологических произведений антивоенной направленности. Одна из самых известных книг автора — «Сила внутри нас!» (в соавторстве с Гарольдом Шерманом. Минск: Попурри, 2003). *Прим. перев.*





## Вставайте пораньше



Несколько лет назад в США по телевизору показывали видеоролики, призывавшие молодежь записываться в вооруженные силы. Молодые люди и девушки бегали кроссы по пересеченной местности, наводили на цели самолет и другими способами содействовали обеспечению безопасности мира. И каждый ролик заканчивался напоминанием потенциальным кандидатам о том, что военнослужащие обычно «совершают еще до завтрака столько дел, сколько большинство людей не успевают сделать и за целый день».

Это не просто эффектный лозунг. Тут есть правда. Многие люди из разных стран, достигшие больших успехов, относят значительную долю своих достижений на счет того, что

**«привыкли начинать свой день рано».** Наиболее трудоспособные люди, с которыми мне приходилось встречаться, относятся к «жаворонкам».

Бабушка одного моего друга часто повторяла: «Утром ты успеваешь сделать вдвое больше, чем после обеда». Я точно не знаю, почему все именно так, но это правда. Вставая рано, вы не только успеваете больше сделать, но и избавляете себя от пробок и неудобств в поездках на работу.

Как же приучить себя вставать пораньше?

- **Не позволяйте себе постоянно нажимать кнопку повторного сигнала будильника.** Если вы привыкли нажимать на нее, чтобы поспать подольше, то, скорее всего, необходимы решительные меры. В большинстве случаев проблему решит помещение будильника подальше от вашей кровати, куда вы не можете дотянуться. А можно установить на будильнике максимальную **громкость сигнала**.
- **Хорошо высыпайтесь.** Ранний подъем не подразумевает недосып. Многие поздно ложатся спать, поскольку смотрят телешоу или иначе впустую проводят время, вместо того чтобы вовремя погрузиться в освежающий сон. Попробуйте обменять час вечера на час утра. Это может в корне изменить всю вашу жизнь.
- **Появившееся дополнительное время по утрам используйте с умом.** Лично я начинаю утро с физических упражнений, а затем занимаюсь списком самых

важных дел на наступивший день (см. совет № 2).  
Это дает мне сил на оставшуюся часть утра и всего дня.

---

58 процентов работающих американцев  
делают самые важные дела утром,  
а 47 процентов — в первой  
половине дня.

[www.daytimer.com](http://www.daytimer.com)

---

С каждым восходом солнца мы  
**начинаем все заново.**

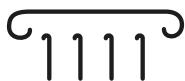
Неизвестный автор







## Наведите порядок на рабочем столе



**П**орядок на рабочем столе означает порядок и в голове, повышение производительности и способности сосредоточиться. Когда вы рассматриваете свое рабочее место, что вы видите? Четко организованное пространство, которое приглашает к решению самых важных задач? Или неаккуратный стол с наваленными в беспорядке бумагами, неоткрытой почтой, неряшливо исписанными стикерами и другими подобными раздражающими мелочами? От ответа на этот вопрос могут во многом зависеть результаты вашего труда.

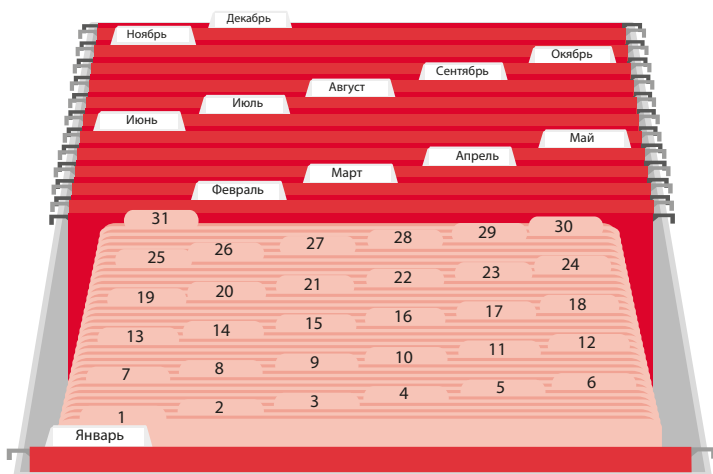
Некоторые люди ошибочно считают, что «творческий» беспорядок на рабочем столе — признак того, что человеку многое удается. Правда в том, что **неряшливый рабочий стол усложняет путь к достижениям**. Независимо от того, чем вы занимаетесь, вы блуждаете мыслями от одного

предмета или вопроса к другому, лихорадочно соображая: «Что мне делать с этим?» или «Когда я наконец доберусь до этого?» Чистый и организованный рабочий стол воодушевляет на продуктивную работу, позволяя вовремя и качественно закончить именно то дело, на котором вы сосредоточены.

Вот несколько советов по поводу того, как содержать рабочее место в таком порядке, который не отвлекает от основного дела.

- **По возможности прикасайтесь к входящим материалам только один раз.** Постарайтесь именно в этот момент решить, что делать с ними: отправить в архив, поработать с ними или вообще уничтожить.
- **Постарайтесь привести в порядок рабочий кабинет.** Содержать рабочее место в порядке легче, если вокруг него в помещении царят организованность и упорядоченность и ничто не отвлекает вас от дела.
- **Создайте перспективное досье.** В нем каждый материал будет автоматически «выскакивать» перед вами в нужный день. Что нужно сделать?
  1. Освободите один из ящиков вашего рабочего стола.
  2. Организуйте для себя помесечные папки предстоящих дел, повесив их на специальных держателях внутри ящика. Подготовьте 31 конверт, пронумеровав их по числам месяца от 1 до 31 (наибольшее

количество дней в месяце), и закрепите эти конверты в папке текущего месяца.



3. Распределите все имеющиеся у вас на столе материалы по дням, когда вам предстоит с ними работать. Каждый день переносите освободившийся после работы файл в папку следующего месяца. Когда вы дойдете до конца текущего месяца, передвиньте папку так, чтобы она находилась позади всех помесячных папок. Теперь она указывает вам на начало следующего года.

*Например, если сегодня 15 марта, то в ящике перед вами будет папка «Март» с файлами по порядку от 15 до 31-го дня. Дни 1–14 будут уже в папке «Апрель» непосредственно за папкой «Март». В начале рабочего дня выньте файл с пометкой «15 марта»*

*и посмотрите, что конкретно вы должны сделать в этот день. Затем положите этот файл за файлом, соответствующим 14-му дню в апреле.*

Вы можете видоизменить поисковую систему. Некоторые считают, что проще иметь файлы на неделю, а не день. Другие полагают, что папки-фолдеры лучше рассчитывать на два месяца. Третьи собирают все, что должно быть сделано в следующем месяце, и за несколько дней до его наступления рассортировывают материалы по дням. **Возможно, вы захотите компьютеризировать систему.** Главное — вы начинаете пользоваться этой идеей тогда, когда видите, что она эффективна для вас.

*Есть хитрость, позволяющая сэкономить время.* Если вы обнаружите задачу, к решению которой можно вернуться значительно позже, то разместите материалы о ней в том месяце и дне, когда планируете заняться ею. Вам не нужно думать и помнить о ней: она автоматически «выпрыгнет» сама в назначенное время. Другая положительная сторона системы — возможность просмотреть планы на несколько последующих дней и подправить график, если ситуация вносит срочные коррективы.

Чтобы содержать рабочее место в порядке, вам могут понадобиться еще несколько ящиков с таким «висячими» папками. У меня, например, есть папки с месячными счетами, материалами для чтения и материалами, которые я хочу разместить в своих досье. «Материалы для досье» — различные материалы из других поисковых систем, которые

я накапливаю к концу месяца. В папке «Материалы для чтения» содержатся журналы, статьи и публикации, которые я очень легко нахожу и беру с собой в поездки, предполагая, что мне придется просидеть некоторое время в аэропорту во время пересадки.

Неряшливый рабочий стол или кабинет — признак не занятого профессионала, а неорганизованного человека. Поймите сами и покажите окружающим, что вы хотите порядка на своем рабочем месте, чтобы сосредоточиваться на решении проблем и повышать производительность.

---

Копание на неряшливо организованном рабочем месте отнимает минимум полтора часа рабочего времени в день.

AOL\*

---

---

\* AOL (America Online) — американский медийный конгломерат, поставщик онлайн-услуг и электронных досок объявлений, владелец социальной сети Bebo, популярного интернет-пейджера AIM. 24 ноября 1998 года приобрела Netscape за 4,2 млрд долл. *Прим. перев.*

Станьте  
организованным,  
или вас ждет  
полный крах.

Дональд Трамп







## Не стесняйтесь использовать в переписке готовые образцы



**В**ы наверняка слышали старую поговорку: «Не надо изобретать велосипед». Я люблю ее, отчасти потому, что она легко запоминается, а отчасти потому, что она гораздо короче, чем фраза: «Создавайте шаблоны и образцы для решения повторяющихся задач». Вы согласны?

Оба смысла этой поговорки отражают одну идею. Электронные письма, доклады, отчеты и другие материалы, которые создаются всякий раз заново из обрывков информации, зачастую требуют значительных затрат времени. Гораздо лучше иметь файлы с образцами будущих сообщений, которые вы будете использовать по мере необходимости, слегка

видоизменяя. Это сэкономит ваше время и поможет готовить более полные материалы.

Предположим, вы знаете вопрос о новом товаре, который вам обязательно задаст почти каждый клиент. Вместо того чтобы каждый раз отвечать на него по телефону или электронной почте, почему бы не подготовить подробный ответ и сохранить его в своих документах, чтобы послать клиенту в любой момент? Вставив в готовое письмо новое имя и, возможно, пару конкретных деталей, вы в течение нескольких секунд можете отправить интересующемуся покупателю вполне аргументированное сообщение, учитывающее его индивидуальные запросы.

Вот несколько советов по «автоматизации».

- **Внимательно изучите вашу почту.** Есть ли в ней вопросы, которые появляются из раза в раз? Если вам приходится отвечать на один и тот же вопрос чаще чем раз в неделю, полезно подготовить шаблон ответа.
- **Постарайтесь составить шаблон основательно.** Поскольку вы намереваетесь использовать шаблон многократно, составьте его так, чтобы он был максимально подробным и полным. Если в поступающих вам письмах будут дополнительные вопросы или замечания, учтите их при подготовке ответа конкретному корреспонденту. При необходимости вносите в шаблон изменения.

- **Сделайте так, чтобы шаблон было легко направить конкретному адресату.** Я в работе с шаблонами применяю одну хитрость: помечаю специальными значками места, которые требуют заполнения. Прежде всего это ИМЯ и АДРЕС получателя. Увидев эти маркеры, я автоматически вношу эти реквизиты в письмо и отсылаю его.
- **Сохраняйте такие шаблоны и образцы на своем компьютере.** Одно из лучших мест для хранения таких шаблонов в компьютере — рабочий стол. Вы легко можете найти там любой файл, который вам понадобится.

---

Правильное использование шаблонов  
поможет вам сэкономить до 10 часов  
рабочего времени в неделю.

---

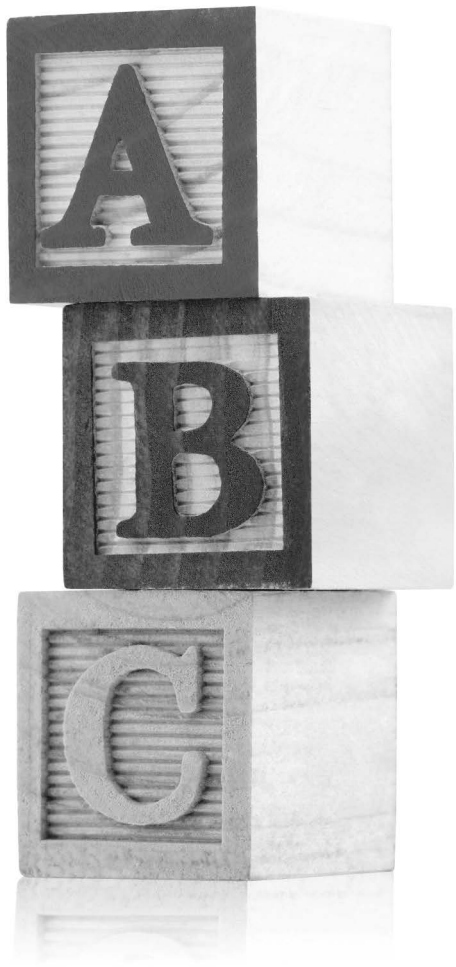
Попробуй еще.  
И снова проиграй.  
Но проиграй **УМНЕЕ.**

Сэмюэл Беккет, *Worstward Ho*\*

---

\* Сэмюэл Беккет (1906–1999) — ирландский писатель, поэт и драматург. Представитель модернизма в литературе. Один из основоположников театра абсурда. *Прим. перев.*







# Азбука планирования



**Н**езависимо от того, составляете ли вы свои ближайшие планы на бумаге или в электронном виде (например, используя программу Microsoft Notebook Layout), вам будет полезно знать азбучные правила планирования.

Например, пункты моих планов, которые я обычно храню в записной книжке, подразделяются на четыре категории. Обычно эти пункты я записываю на стикерах. Прежде всего это СВД (см. совет № 2). Обычно я составляю его в спокойные утренние часы. Далее я распределяю дела по категориям.

- **Категория А.** Дела, которые должны быть завершены сегодня. Каждый пункт вычеркивается по мере его выполнения. Если у меня остается время, то я занимаюсь пунктами категории Б.
- **Категория Б.** Эти дела должны быть сделаны в ближайшее время, но не обязательно сегодня; важные,

но не первоочередные. Например, скоро истекает срок действия моего загранпаспорта. У меня уже запланирована зарубежная поездка, и нужно получать новый паспорт, но не обязательно именно сегодня.

- **Категория В.** Это дела, которые предстоит сделать в будущем, но пока не безотлагательные. Например, я планирую приобрести новый навык, скажем быстрого чтения, или арендовать новое помещение под офис. Когда-нибудь эти задачи встанут в ряд приоритетных, но не в этом месяце и даже не в этом году. Сохраняя их в своей записной книжке, я время от времени получаю напоминания о них, но не перегружая память.

---

Хорошее случается, когда вы правильно  
расставляете приоритеты.

Скотт Каан\*

---

---

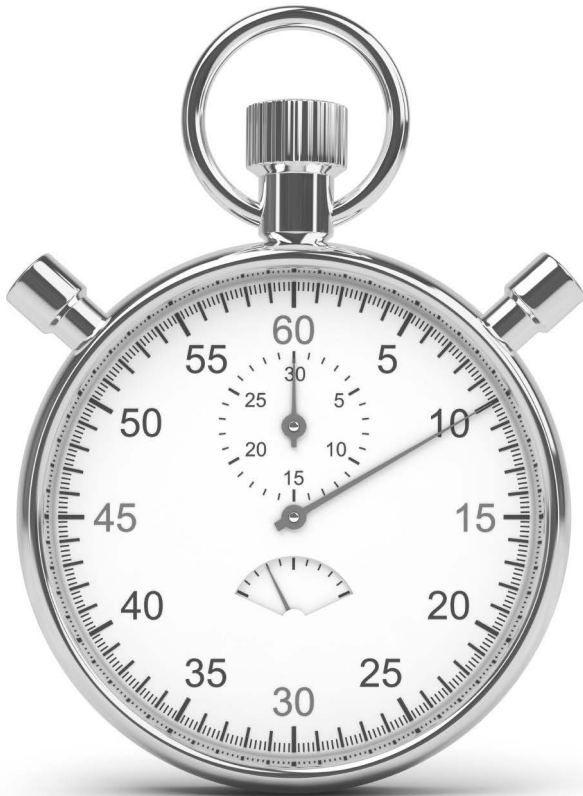
\* Скотт Каан — американский актер кино и телевидения. Наиболее известен по роли Тёрка Мэллойа в фильме «Одиннадцать друзей Оушена» и его продолжениях. *Прим. перев.*

*Секрет*  
продвижения вперед  
состоит в том, что надо  
**начать** двигаться.

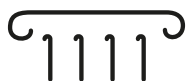
Марк Твен\*

---

\* Фраза также иногда приписывается Агате Кристи, но достоверных подтверждений авторства нет. *Прим. ред.*



## Делайте всё быстрее



**И**в бизнесе, и в личной жизни мы иногда упускаем очевидное. И больше всего это касается продуктивности. Растерявшись среди обилия всяких советов и методик, мы подчас забываем самое важное, от чего зависят результаты каждого нашего дня: **от того, что мы должны делать всё быстрее.**

Многие горько вздохнут и скажут: «Но мы и так работаем с максимальной интенсивностью и скоростью». А правда в том, что эти люди работают настолько интенсивно и настолько быстро, *насколько им самим хочется*. Их руководители могут относиться к этому иначе: считать, что их команды недостаточно эффективны. Посмотрим на этот вопрос как с точки зрения индивидуума, так и с точки зрения коллектива. Уверяю вас: вы найдете способы улучшения вашей работы!

Есть методики, которые позволяют сэкономить ценное время при выполнении ежедневных задач. Возможно, кто-то из ваших подчиненных нуждается в специальной

тренировке, повышающей скорость чтения или печати на компьютере. Средние сотрудники офисов могут сэкономить до нескольких часов в неделю, приобретя навыки быстрого выполнения обычных задач.

Правильная организация рабочего места позволила мне существенно повысить производительность. Но только тогда, когда я понял, что все надо делать быстрее, моя продуктивность увеличилась кардинально. Я также научился правильному общению с персоналом по поводу того, что между скоростью и качеством выполнения задачи должен быть четкий баланс. Благодаря этому я смог изменить свой подход к подбору кадров.

Вот несколько советов по поводу того, как делать свои дела быстрее.

- **Ищите полезные советы.** Приобретение деловым человеком навыков скоростного чтения, быстрой печати, правильной работы с компьютерными программами, систематизации и анализа информации приносит ему большую пользу в каждодневной деятельности. В любой сфере бизнеса есть десятки других особых профессиональных навыков. Собирайте сведения о возможности их приобретения в интернете, а еще лучше — отыщите успешного коллегу, который владеет ими и мог бы поделиться с вами своим опытом.
- **Посещайте учебные классы и кружки.** Во многих городах есть недорогие образовательные курсы для

повышения компьютерной грамотности, освоения скорочтения и т. д. Не проходите мимо досок объявлений, местных СМИ и рекламы в интернете, которые помогут подобрать то, что необходимо именно вам. Компаниям следует учесть, что относительно небольшие затраты на оплату дополнительного обучения персонала могут принести пользу бизнесу.

- **Не стесняйтесь привлекать специалистов со стороны.** Вы можете быстрее справиться с задачами, если привлечете к их решению хороших специалистов со стороны. Возможно, вам необходимо освоить новые технологии, но у вас не хватает времени для их самостоятельного изучения. Наймите того, кто сможет подготовить для вас материалы. Или привлечите хорошего профессионала в команду. Каждому исполнителю подбирайте задания в соответствии с его навыками и умениями. Возможно, кто-то особенно хорошо умеет принимать посетителей или разговаривать с клиентами по телефону. А другой имеет особую склонность к планированию служебных командировок персонала и подготовке деловой документации тогда, когда ему не мешают.
- **Найдите наставника.** Возможно, у вас есть друг, который хорошо научился планировать свой день, или коллега, который особенно преуспел в решении стоящей перед вами задачи. Попросите их о помощи. Я убедился на практике, что люди радуются,

а не обижаются, когда к ним обращаются с такими просьбами.

- **Занимайтесь самообразованием.** Человек может научиться очень многому без специальных занятий, уделяя этому всего по несколько минут в день. Найдите хорошее руководство по саморазвитию в необходимом вам вопросе и следуйте его указаниям.

Если вы научитесь делать что-то вдвое быстрее, то сможете завершить в единицу времени вдвое больше дел. Так что осваивайте новые навыки, и вскоре вы обнаружите, что тем самым вы дарите себе несколько дополнительных часов в неделю.

---

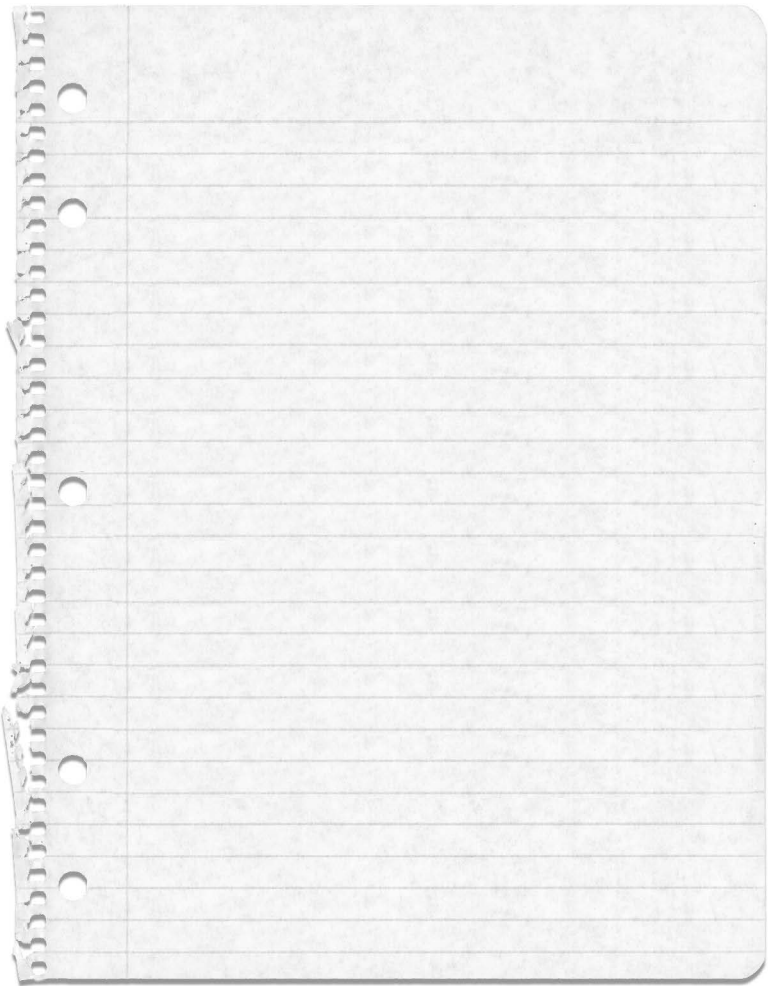
Среднестатистический американец  
прочитывает обычно 250 слов в минуту.  
Благодаря тренировкам, которые  
займут у вас всего несколько недель,  
этот показатель можно улучшить  
до 400 слов в минуту.

Викторианский университет, Канада

---







## Диаграмма связей, или Интеллект-карта



Прекрасный способ избежать ошибок и ускорить организационный процесс при планировании любых мероприятий — диаграмма связей, или интеллект-карта. Это метод фиксации свободного потока мыслей и их творческой организации, как, например, в рамках мозгового штурма. Но он может быть эффективно использован и в индивидуальном порядке. Это не просто перечисление мыслей на бумаге. Метод позволяет вам фиксировать свои мысли, стоящие перед вами задачи и пути их решения в тесной взаимосвязи всех составляющих. Интеллект-карта помогла мне сократить время работы над этой книгой примерно на треть. Освойте это метод, чтобы **существенно сокращать время планирования и подготовки** решений и действий.

Выше приведено изображение диаграммы связей, подготовленной мною в связи с написанием этой книги. Ниже я перечислю шаги, с которых вы можете начать освоение и использование этого метода.

- **Начинайте составление интеллект-карты с середины листа.** Запишите на бумаге вопрос или задачу и обведите их.
- **Изобразите «ветки» проблемы.** Сформулировав основную проблему, отведите от нее несколько тематических «веток», в которых должны быть обозначены основные направления решения вопроса. Простой пример: если вы выбираете ресторан для ужина, в «ветках» могут разместиться сведения о ценах, расположении, отзывы и время ожидания заказа.
- **Старайтесь писать кратко.** Поскольку вам необходимо отразить в интеллект-карте ваши мысли как можно более быстро и сжато, лучше всего записывать их очень краткими фразами или отдельными словами. Можно использовать и сокращения. Только при этом вы должны четко помнить, что они означают.
- **Не ограничивайте число связей в диаграмме.** Обычно в интеллект-картах отображаются центральная идея и отходящие от нее «ветки». Однако и у «веток» могут быть дополнительные связи.
- **Активно используйте не только слова, но и изображения.** Не бойтесь применять рисунки, цветовые гаммы, наброски и другие средства, которые сделают ее нагляднее. Главное — следовать за своей мыслью, а не придерживаясь установленных правил.
- **Переходите от простого к сложному.** Представьте себе, что вы хотите написать статью о лидерстве

в коллективе. Но это очень большая тема. Ваша первая интеллект-карта при решении задачи может касаться вопросов целостности человеческой личности, стратегического мышления и смелости. Вы можете развить одну из «веток» первой карты и составить интеллект-карту для работы над проблемой целостности человека, которая будет иметь «ветки» его ответственности, силы характера, последовательности и т. д. Можно и дальше развивать каждую из этих характеристик, которые в конце концов войдут в вашу статью под названием «Целостность личности руководителя».

---

95 процентов книг, аудио- и видеозаписей  
о саморазвитии не используются.

Институт производительности Дональда Ветмора

---

Мы можем  
натренировать разум  
изливать груз  
своих мыслей  
на бумагу.  
Билли Коллинз\*

---

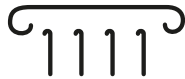
\* Уильям (Билли) Коллинз (род. 1941) — американский поэт, обладатель многочисленных литературных наград, преподаватель. *Прим. ред.*







# Сохраняйте и обновляйте данные



Самые затратные по времени мероприятия в бизнесе связаны с устранением последствий критических ситуаций, которые можно предусмотреть. Поломки компьютеров — первое, что приходит в голову. Ноутбуки и планшеты очень нужны нам для работы, но, к сожалению, предсказуемо ненадежны.

Эти советы помогут вам избежать серьезных проблем, если вы уроните ноутбук или полетит жесткий диск на компьютере.

- **Дублируйте важнейшую информацию.** Постарайтесь хранить важную информацию на стационарных носителях. Иначе не исключено, что накопленные за несколько месяцев сведения о вашей клиентской базе могут исчезнуть в мгновение ока из-за технической неполадки.
- **Регулярно обновляйте файлы с информацией.** Есть несколько программ, которые позволяют регулярно

пересохранять и обновлять рабочую информацию. Можно делать это ежедневно, раз в неделю или раз в месяц. Вашего участия не требуется, все происходит автоматически. Есть даже сайты, предоставляющие такие услуги.

- **Храните информацию в отдельном месте.** Если вы дублируете данные на жестком диске, то лучше хранить его вне офиса или дома. Так вы избежите утраты информации в случае пожара, затопления, кражи или другого несчастного случая. Для помощи в защите своей информации вы можете обратиться в специализированные компании.

Процесс сохранения информации может занять несколько минут, но экономит много времени и нервов, если что-то произойдет с жестким диском. Если в вашей компании есть человек, отвечающий за проблемы безопасности информации, стоит обратиться к нему за советом по поводу того, что можно предпринять для более надежного ее хранения.

---

В 2003–2004 гг. частота поломок ноутбуков выросла  
с 20 до 28 процентов.

Gartner\*

---

---

\* Gartner — исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий. Известна регулярными исследованиями рынков информационных технологий и аппаратного обеспечения. *Прим. перев.*

Готовьтесь  
к НЕИЗВЕСТНОМУ,  
изучая, как другие  
*в прошлом*  
справлялись  
с непредвиденным  
и **непредсказуемым.**

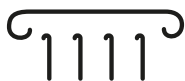
Джордж Паттон\*

---

\* Джордж Паттон (1885–1945) — один из главных генералов американского штаба в период Второй мировой войны. Был главнокомандующим новым танковым корпусом, принявшим участие в военных действиях во Франции. *Прим. перев.*



## Освобождайтесь от бумаг



**Б**умажные досье ужасно неэффективны. Они тяжелы, дороги, их трудно хранить. Гораздо лучше рабочее место и офис без бумаг. Лично я пока не перестроился, но у меня есть друзья и партнеры, которые уже добились этого. И я двигаюсь в этом направлении. Отличная экономия пространства и времени!

За сумму, меньшую, чем вы потратите на ужин в ресторане с семьей, вы приобретете сканер, который может переводить в цифровой вид огромное количество бумажной информации. А главное — ваша информация может храниться на жестком диске компьютера или на серверах облачных хранилищ, а не в шкафах или стопках на столе. Есть много способов и методик, с помощью которых вы можете освободиться от бумаг в офисе. Одно из лучших — приложение Evernote и связанные с ним продукты (evernote.com).

С их помощью можно легко и удобно фиксировать и сохранять ваши идеи и мысли. Гораздо удобнее, чем на бумаге.

Вот несколько советов по разгрузке офиса от бумаг.

- **Используйте метки и тэги.** Одно из главных преимуществ цифрового офиса в том, что для каждого документа вы можете использовать метки и тэги, которые позволяют легко найти его. Не забывайте помечать каждый отсканированный бумажный документ значком, точно определяющим характер и тему документа.
- **Разработайте простую схему хранения файлов.** Как и электронная почта, документы должны быть организованы системно, но не сложно. Постарайтесь, чтобы каждый файл находился в предсказуемом месте, чтобы вы могли его легко найти.
- **Дублируйте и сохраняйте ценные файлы на разных носителях.** Вы наверняка не хотите, чтобы в результате технического сбоя была утрачена важная информационная база. Создайте систему дублирования и хранения информации и постоянно ею пользуйтесь.
- **Сохраняйте бумажные копии важных документов.** Такие важные документы, как контракты, следует копировать на бумажные носители и хранить хотя бы несколько недель, пока с ними идет активная работа. Если вам нужно открывать контракт каждый час, то его цифровая копия не очень удобна. В процессе

работы вы можете столкнуться с необходимостью сохранения небольшого количества документов в бумажном виде. Зато вы наверняка серьезно продвинетесь вперед с переводом в цифровой формат многих других материалов, которые загромождают ваше рабочее место.

---

Средний житель США использует  
для работы около 12 тыс. листов  
бумаги в год.

Статистический справочник ЮНЕСКО

---

Вы можете не замечать,  
что **ЧЕГО-ТО НЕ ЗНАЕТЕ**,  
но вас может серьезно  
задевать то,  
что вы **ЧЕГО-ТО  
НЕ ПОМНИТЕ**.

Джеральд Вайнберг\*

---

\* Джеральд Вайнберг (род. 1933) — американский ученый-психолог, преподаватель психологии и антропологии разработки программного обеспечения, автор более 40 книг и более 400 статей. *Прим. ред.*







# Пользуйтесь горячими клавишами



**Д**ля продуктивного человека компьютерная мышь — то же, что волосы на теле олимпийского чемпиона по плаванию. Это ценные секунды, которые можно сэкономить. Открытие меню и выбор команд мышью вроде бы не отнимает много времени, но потерянные на это секунды складываются в часы.

Чтобы ускорить взаимодействие с компьютером, научитесь пользоваться сокращенными клавиатурными командами. Практически все программы их поддерживают. Хрестоматийные примеры: Ctrl+S — сохранить и Ctrl+Z — отменить. Вот несколько советов на этот счет.

- **Составьте список наиболее частых команд.** Подумайте, какие программы и функции вы чаще всего используете. Определив 10–20 из них, найдите

в интернете или руководстве по эксплуатации соответствующие им клавиатурные команды. Можно пригласить консультанта, который за пару часов научит вас пользоваться ими.

— **На начальном этапе работы с командами держите их список перед глазами.** Поначалу это вполне естественное решение. Со временем вы запомните все команды, и необходимость в подсказках отпадет.

В процессе запоминания сокращенных клавиатурных команд вы можете поначалу заметить снижение скорости работы на компьютере. Но, освоив этот короткий и эффективный способ управления программами, вы сможете экономить несколько десятков минут в неделю и часы в течение месяца.

---

В 1999 году среднестатистический человек получал за один день больше информации, чем в начале XX века за всю свою жизнь.

Институт производительности

---

В период существования  
каждой **Проблемы**  
есть время,  
когда она кажется  
*достаточно крупной,*  
чтобы ее увидеть,  
*и слишком мелкой,*  
чтобы ее **решать.**


Майк Ливитт\*

---

\* Майкл (Майк) Ливитт (род. 1951) — американский политик-республиканец, губернатор штата Юта в 1993–2003 гг., руководитель Агентства по защите окружающей среды (2003–2005), секретарь Министерства здравоохранения и социального обеспечения США в 2005–2009 гг. *Прим. перев.*



# Не будьте заложниками устройств



**Х**итрая и яркая реклама всевозможных гаджетов может поначалу убедить нас в том, что каждое новое электронное устройство или приложение может решить проблему повышения нашей производительности. Высокотехнологичные продукты иногда демонстрируют поразительные вещи, но на деле часто отнимают у нас гораздо больше денег и времени, чем помогают сэкономить.

Это не значит, что высокие технологии не делают жизнь проще. Конечно, они могут помочь в этом, но при одном условии: если мы будем использовать их с умом.

- **Сначала подумайте.** Действительно ли приобретение нового электронного устройства поможет вам повысить производительность, стать более самостоятельным и эффективным работником?

- **Будьте реалистами.** Остерегайтесь импульсивных решений при покупке техники! Не попадайте в западню маркетологов. Прежде чем решиться на приобретение нового устройства, соберите о нем информацию и прочтите отзывы на форумах. В компании поручите тому, кто разбирается в современных технологиях, изучить рецензии и критику, чтобы убедиться, что именно это устройство нужно для вашего бизнеса. Так вы получите реальное представление о том, что новый гаджет может сделать для вас полезного и стоит ли это затрат времени и денег.
- **Тщательно изучите технические характеристики и возможности нового электронного продукта.** Если вы решились приобрести новое устройство, то досконально проанализируйте все его характеристики и возможную пользу для вас. Ваше новое приобретение может стать для вас более ценным, если вы будете понимать, как оно работает.

---

31 процент американских водителей в возрасте 18–64 лет признаются, что хотя бы раз в течение 30 дней до опроса принимали или отправляли со своих мобильных телефонов СМС, находясь за рулем.

Центр контроля и предотвращения заболеваний

---



Мужчины превратились  
в ИНСТРУМЕНТЫ  
своих инструментов.

Генри Торо



## Не попадайтесь на крючок телевизора



**Я** люблю рыбалку. Чтобы поймать рыбку, я использую блестящий крючок, на который накручиваю тесто-подобную наживку, в просторечии именуемую манкой. Телевидение тоже использует наживку, чтобы подцеплять людей на крючок, а они об этом не догадываются. Множество исследований доказало, что долгие часы перед телевизором делают людей пассивными. **Жить своей жизнью гораздо лучше, чем наблюдать за жизнью других.** Изучите нижеприведенные статистические данные и выводы ученых.

- 79 процентов взрослых жителей США считают, что американцы слишком много времени проводят у телевизора. *Rasmussen Report.*
- Стоимость времени, проведенного американцами у телевизоров, составляет 1,25 трлн долл. в год, если исходить из средней почасовой заработной платы в 5 долл.

*Государственный калифорнийский университет Northridge.*

- Миллионы американцев настолько привязаны к телевизору, что подпадают под официальное определение из области психиатрии: «непреодолимая тяга к наркотику или алкоголю». *Роберт Куби, американский психолог, профессор Ратгерского университета.*
- Самый простой способ снизить уровень пассивности — выключить телевизор. Практически любой другой вид человеческой деятельности подразумевает большие затраты энергии, чем сидение перед телевизором. *Доктор Уильям Дейти, Медицинский институт Тафта.*
- Взрослый американец, который смотрит телевизор более трех часов в день, гораздо больше склонен к полноте, чем тот, который смотрит телепрограммы меньше часа. *American Journal of Public Health.*

*(Подготовлено ассоциацией «За Америку без телевизора».)*

Приведенная выше статистика и мнения ученых касаются не только телевидения, но и видеоигр, а также пустого времяпрепровождения в интернете. В свободное время вы должны омолаживать тело и ум, а не старить их.

Я не говорю, что телевизор не стоит смотреть в принципе. Но нужно точно знать, зачем его смотреть, какие именно программы и когда. Как победить злые чары того

телевидения, которое только отнимает у нас время? Для начала несколько советов.

- **Устройте несложные барьеры, чтобы не просиживать часы перед телевизором.** Раз уж телевизор для нас бесполезен, есть смысл устроить дома несложные барьеры, которые приучат вас к более полезному досугу. Мы с женой отказались от кабельного телевидения и оставили только один телевизор на весь дом. Теперь никто из нашей семьи не уходит в свою комнату, чтобы остаться наедине с «ящиком». И мы считаем, что это полезно с точки зрения использования нами своего времени.
- **Найдите для себя другие занятия.** Лучший способ уменьшить время сидения перед телевизором — поиск альтернативных занятий. Посещение курсов, совместное приготовление ужина или даже игра с детьми в баскетбол перед домом — замечательные способы забыть о телевизоре и заняться энергетической подпиткой тела и ума.
- **Вовремя ложитесь спать.** Многие люди смотрят поздние телешоу просто по привычке. Но час-другой дополнительного сна гораздо полезнее. Если по утрам у вас слишком часто появляются мешки под глазами, то возьмите себе в привычку пораньше выключать телевизор и отправляться спать.

Телевизор, конечно,  
способствует расширению  
нашего **Кругозора**.  
Но каждый раз, когда  
кто-то включает его,  
*я ухожу в другую комнату*  
и берусь за **КНИГУ**.

Граучо Маркс\*

---

\* Джулиус «Граучо» Маркс (1890–1977) — американский актер, комик, участник комик-труппы, известной как «Братья Маркс». *Прим. перев.*







## Оптимизируйте работу компьютера



Сколько часов в день вы проводите за компьютером? Многие работают возле мониторов половину дня или даже дольше. Если за это время вы слишком часто и долго ожидаете, пока компьютер загружается или открываются программы, то теряете уйму времени.

Подумайте о компьютере как о лошади. Вы покупаете ее молодую, свежую и быструю. Но с годами, нагружаясь программами и приложениями, компьютер становится все медленнее. В конце концов он перегружается настолько, что уже еле работает. Вроде бы мелочь, но подумайте: если каждый раз при включении компьютера вы будете 10 минут ожидать, пока он загрузится, то за неделю это составит около часа потерянного времени.

Вот несколько советов, благодаря которым вы можете сократить время загрузки компьютера и программ и повысить его производительность.

- **Работайте с одним окном или программой в единицу времени.** Многозадачность тормозит компьютеры так же, как и людей. Подача компьютеру команд на одновременное выполнение слишком большого количества задач может тормозить его работу.
- **Периодически расчищайте память компьютера.** Старые письма, файлы и папки, неиспользуемые программы — хлам вроде того, что часто скапливается в гараже. Посвятите какое-то время, например после обеда по пятницам раз в неделю, на то, чтобы освободиться от ненужного.
- **Позвольте компьютеру самому выполнять необходимые процедуры обновления и т.п.** Многие современные компьютеры сами выполняют поддерживающие действия вроде обновления файлов, перезагрузки и т.п. Это требует времени, поэтому постарайтесь настроить ваш компьютер так, чтобы он занимался этим в нерабочее время, например ночью или по выходным. Это позволит ему впоследствии работать быстрее и не будет отнимать у вас ценное время, предназначенное для продуктивного труда.
- **Не стесняйтесь просить о помощи.** Если вы не очень хорошо разбираетесь в компьютерной технике, попросите о помощи того, кто знает толк в этих устройствах. Рассчитывайте на свою команду в плане организации эффективной работы компьютеров в вашем офисе. Даже если у вас нет специального

подразделения по IT-поддержке, постарайтесь найти коллегу, друга или родственника, которые помогут вам организовать бесперебойную работу компьютерной техники.

---

Согласно исследованиям экспертов, средний компьютерный пользователь тратит минимум девять минут рабочего времени в день на то, чтобы загрузить используемые программы и файлы.

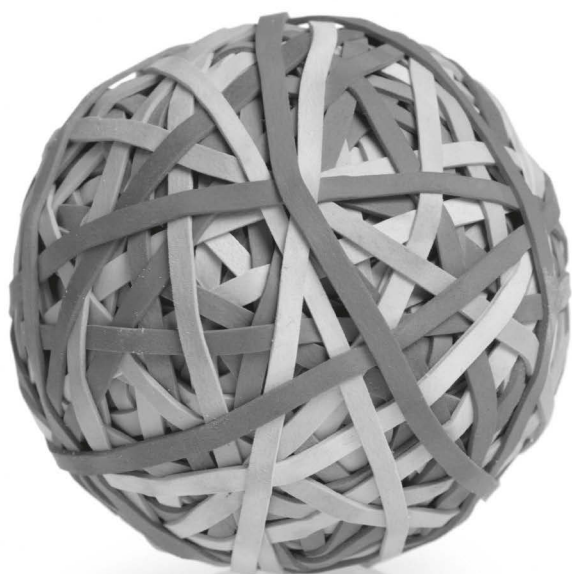
[Amazon.com](https://www.amazon.com)

---

Удача — это то,  
что происходит,  
когда *подготовка*  
встречается с *возможностью*.

Сенека





# Объединяйте дела



**П**редположим, вам нужно выпечь дюжину маленьких кексов в гофрированных формочках. Вы будете печь их по одному? Конечно, нет! Но, к сожалению, многие люди подходят к своей работе именно так. Они совершают пару звонков, переключаются на составление письма, снова говорят по телефону, потом работают над деловым предложением клиенту и т.д. Все мы так или иначе работаем так. В результате мозг постоянно без нужды «переключает передачи» и теряет время при каждом таком переключении.

К счастью, с этим легко справиться. Нужно загореться желанием изучить свой распорядок дня и **решить, какие из ваших задач можно объединить**. Вот с чего стоит начать.

- **Начните с очевидного.** Звонки, электронные сообщения и текущая бумажная работа — главные кандидаты на объединение. В большинстве случаев они

могут быть гораздо эффективнее решены вместе, чем по отдельности. Посмотрите на свой календарь и поищите другие рутинные задачи, которые могут быть объединены. Проявите сосредоточенность и поставьте себе задачу сэкономить рабочее время. И вы обязательно отыщете еще минимум несколько подобных групп.

- **Устанавливайте лимиты времени.** Установите сроки, за которые вы должны справиться с группами одноплановых задач. Это позволит вам сосредоточиться на том, чтобы двигаться вперед без остановок и проволочек. В течение каждого рабочего дня выбирайте для себя определенный временной промежуток, когда ваш персонал и администратор офиса не будут вас беспокоить. Они могут помочь вам сэкономить время при выполнении задач.
- **Будьте усидчивыми.** Когда вы начинаете работу над группой задач, примите твердое решение не отвлекаться, пока вы их не выполните. Это поможет вам сосредоточиться и сделать вашу работу быстрее.
- **Установите для себя «день совещаний».** Быстро справиться со всеми совещаниями, например, недели просто, если организовать специальный «день совещаний». Если к тому же вам удастся назначить их с минимальным интервалом, то это поможет сохранить необходимый настрой. Высока вероятность того, что эти совещания пройдут конструктивно.



Если условия вашей работы не позволяют применить такой метод, то можно установить «день, свободный от совещаний».

---

Исследования показывают, что если удастся освободить служебную электронную почту от всякого рода пересудов, шуток и другого непродуктивного контента, это может сэкономить до 30 процентов времени, которое работники офисов тратят на чтение писем.

Gartner Group

---

Эффективность —  
это умная  
**ЛЕНЬ.**

Дэвид Данхэм\*

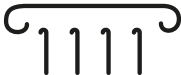
---

\* Дэвид Данхэм — известный американский писатель, публицист и издатель.  
*Прим. перев.*





# Не зацикливайтесь на сложности своих проблем



Иногда сама сложность проблемы или проекта лишает нас ясного видения пути, по которому следует двигаться. Перед нами оказывается так много промежуточных задач, что мы не знаем, с чего начать. В такие минуты нас парализует стресс. Попросту говоря, мы зацикливаемся.

Есть хорошая новость: **зациклиться — еще не значит оставаться зацикленным**. Обычно достаточно сделать хотя бы маленький шаг вперед, раскрепостить свой ум и вновь обрести уверенность в себе. Вот что можно сделать, чтобы стряхнуть умственное оцепенение.

- **Не откладывайте решение сложной задачи на потом**. Самое легкое, что можно сделать с трудной работой, — отложить ее. Но почти всегда это гарантирует усложнение ситуации, а не наоборот. Решите, что вы

немедленно возьметесь хотя бы за какой-то аспект проблемы, и не сдавайтесь, пока не продвинетесь вперед хотя бы немного. Не откладывая, беритесь за то, что должно быть сделано, хотите ли вы этого или нет.

- **Если вам трудно, начинайте с любого «конца» задачи.** Нет правила, которое заставляло бы вас начинать решение проблемы именно с начала. Если вам сложно подойти к ней в лоб, попробуйте какой-нибудь другой угол. Не исключено, что вы раскрепостите свой ум и повернете ситуацию в нужную вам сторону.
- **Двигайтесь вперед мелкими шагами.** Если вы ошеломлены размерами стоящей перед вами задачи, разделите ее на как можно более мелкие части. Например, 50-страничный доклад может состоять из трех частей, а каждая часть — из 10 разделов. Начните с какого-то из этих разделов, и ваша работа очень быстро сдвинется с мертвой точки.
- **Не бойтесь плохих результатов.** Пусть даже на начальном этапе работы у вас получится что-то ужасное. Не давите на себя, и тогда вы быстро отойдете от разочарования и волнений первого этапа и будете в состоянии предпринять новую, более целенаправленную попытку.
- **Используйте кинетическую энергию, набранную при старте.** Описанные выше методы позволят вам

начать движение вперед. Взяв старт, вы обнаружите, что вам гораздо легче сохранять энергию и двигаться к решению проблемы.

---

Канадский промышленный психолог, завершив гигантский 10-летний исследовательский проект, который по первоначальным расчетам должен был занять пять лет, установил, что в североамериканском бизнесе прокрастинация не только усиливается, но и делает людей беднее, толще и несчастнее.

Университет Калгари

---

# Движение порождает движение.

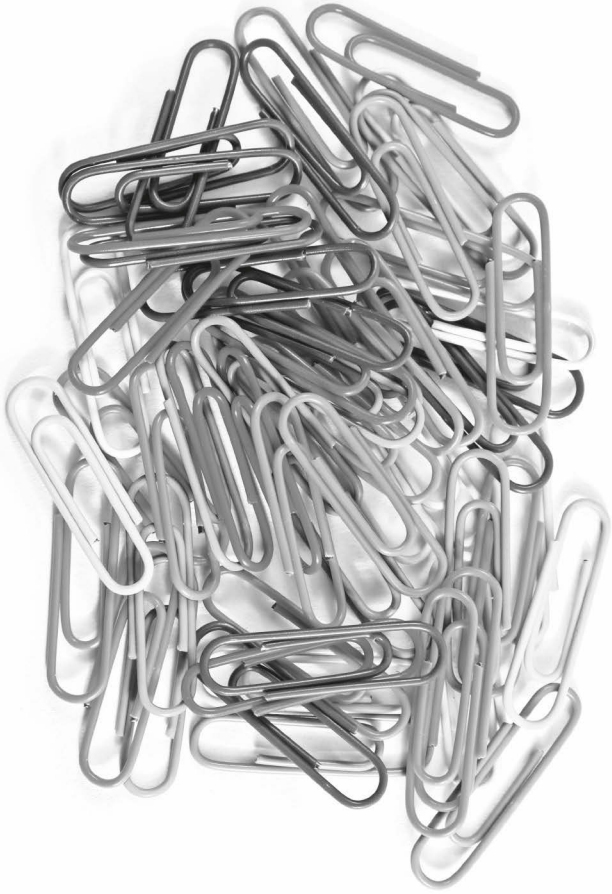
Стейси Столдорф Гутлинг\*

---

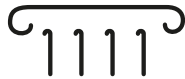
\* Стейси Гутлинг — американский психолог, специалист по межличностным отношениям, доцент Государственного университета штата Миннесота.  
*Прим. перев.*







# Держите всё по рукой



**П**омните: все, что отвлекает ваш разум или тело от работы, снижает продуктивность. **Отвлечения и незапланированные перерывы — главные враги производительности.**

Загляните в ящики своего рабочего стола. Что вы видите? Если ответом будет: «Все, что необходимо для работы, и ничего лишнего», то, скорее всего, вам незачем читать этот совет. А другой ответ будет означать, что вы теряете время, отвлекаясь на походы в канцелярию за какими-то принадлежностями.

Поэтому важно так оборудовать свое рабочее место, чтобы на нем всегда было все, что может понадобиться для завершения работы. Каждый раз, когда вы встаете, чтобы взять новую ручку, бумагу или справочный материал, вы теряете время. И не только на то, чтобы получить нужное, но и на то, чтобы вновь сосредоточиться на работе.

Вот несколько советов по поводу того, что стоит сделать, чтобы отвлекаться от дела как можно реже.

- **Всегда имейте запас необходимых для работы предметов.** Большинство магазинов розничной торговли проводят учет товаров пару раз в неделю, чтобы быть уверенными в полноте товарной номенклатуры. Возьмите эту идею на вооружение. Потратьте несколько минут на то, чтобы убедиться, что у вас есть все необходимые для работы материалы, причем там, где вы легко можете найти их. Если вы не знаете, где они, то попросите кого-то из сотрудников обеспечить их доступность для вас и ваших коллег. Если ящики вашего стола заполнены ненужными вещами, почистите их. Сделайте так, чтобы все нужное вам находилось на виду и было доступно.
- **Положите в свой стол пару пакетиков легкой еды.** Голод очень мешает сосредоточиться на работе. Если вы чувствуете, что вам необходимо регулярно подкрепляться, приготовьте для себя один-два пакетика полезной легкой еды. Это могут быть миндальные орешки или пачка фруктового сока, которые придадут вам сил, чтобы завершить начатое дело.
- **Держите справочные материалы под рукой.** Если по работе вам необходимо часто обращаться к словарям, медицинским справочникам или другим подобным материалам, приобретите более крупный монитор или даже второе такое устройство, чтобы держать

открытыми сразу несколько необходимых вам окон. Некоторые полагают, что для быстрого поиска справочного материала в интернете лучше подходит планшет.

---

Треть офисных работников признаются  
в том, что играют в компьютерные  
игры на работе.

Ассоциация профессиональных  
финансовых консультантов

---

Время  
чинить крышу —  
когда  
СВЕТИТ СОЛНЦЕ.

Джон Кеннеди







## Умейте сказать «нет»



**М**иллионы человек в мире страдают от одной проблемы: они не умеют говорить «нет». Я был одним из них. Готовность жертвовать собой благородна, а ролевая функция безотказного человека сама по себе симпатична, но незнание того, когда нужно сказать «нет», часто ведет к лишним стрессам и неспособности сдерживать свои обещания. Это может дать вам возможность сделать много хороших дел, но великих — никогда.

Если у вас есть время и силы, то вы сможете использовать их с большей осмотрительностью.

— **Говорите «да» лучшему и «нет» — всему остальному.**

Не обязательно отказываться от всех дел или работ, которые вам не нравятся. Достаточно установить приоритеты. Иногда, говоря «нет» чему-то, вы оставляете

себе свободу сказать «да» чему-то другому, лучшему. Каждый выбор для нас — жертва. Если я выбираю работу, то я далеко от семьи. Когда же я с семьей, то я не работаю. Всегда говорите «да» только лучшему для вас.

- **Разумно распределяйте время.** Когда вас просят взяться за новый проект или задачу, постарайтесь реалистично оценить, сколько времени потребует их выполнение. Тщательно обдумайте детали, представьте себе, сколько человек и какие силы нужны для осуществления проекта, прежде чем принять на себя обязательства. Вы должны быть уверены в том, что достигнете результата.
- **Отказывайтесь быстро и вежливо.** Если вы слишком заняты, чтобы помочь кому-то, или возникшая возможность вас не слишком интересует, достаточно вежливого отказа. Когда вы муторно объясняете, почему не можете помочь, вы даете возможность надавить на вас и добиться своего.
- **Будьте уверены в себе.** Если окружающие будут знать, что вы сделаете для них все, о чем они ни попросят, вас будут просить постоянно. Конечно, делиться временем и энергией с окружающими необходимо, но не старайтесь быть готовыми для других на все. Если вы отказываетесь от приглашения, достаточно сказать: «Спасибо, у нас на это время другие планы. Благодарим, что вспомнили о нас». Помните:

когда вы говорите кому-то «да», то это одновременно может означать «нет» вашим потребностям или нуждам вашей семьи.

---

Согласно исследованию, проведенному телеканалом MSNBC\*, более половины опрошенных работников заявили, что они испытывают «чрезмерные усталость и подавленность».

---

---

\* MSNBC — американский кабельный телеканал, доступный в США, Канаде, Южной Африке и Ближнем Востоке. Название происходит из слияния двух аббревиатур: Microsoft и National Broadcasting Company. *Прим. перев.*

Наряду  
с благородным искусством  
делать дело  
есть и благородное искусство  
оставлять дело не сделанным.

**Мудрость** жизни в том,  
чтобы отбрасывать  
в сторону все неважное.

Линь Юйтан\*

---

\* Линь Юйтан (1895–1976) — китайский писатель, философ, ученый. Стал известным благодаря книге «Китайцы. Моя страна и мой народ» (М.: Восточная литература, 2010), в которой описал китайскую культуру, сравнивая ее с европейской. *Прим. перев.*





# Больше размышляйте о жизни



**Н**екотрые величайшие мыслители в истории человечества, например Исаак Ньютон или Генри Торо, делали свои гениальные открытия во время перерывов в работе или на отдыхе. Думаю, это происходило неслучайно. Даже в их время, не говоря уж о сегодняшнем дне, людям было трудно преодолевать естественные помехи в своей деятельности и всецело сосредоточиваться на разрешении главных загадок Вселенной.

Умение отвлечься от повседневных забот и поразмышлять о том, как решить ту или иную задачу или улучшить научную методику, дает человеку **свежие идеи и прилив вдохновения**. Ни вы, ни я, скорее всего, не собираемся сбежать в глушь и много лет заниматься философскими размышлениями о смысле бытия. И все же мы можем позволить себе уделить какую-то часть времени для размышлений об основополагающих проблемах нашей жизни.

Один из моих наставников, бывший генеральный директор крупной корпорации розничной торговли Dayton-Hudson Corporation (теперь Target Corp.), имел обыкновение дважды в год, весной и осенью, уезжать со своей семьей на пустынный курорт, где он мог в тишине поразмышлять, почитать, подумать и взбодриться. Он считает, что такие поездки помогли ему в создании серьезных новых идей и даже в том, что он достиг поразительного долголетия в своей должности.

Ниже приведены несколько идей по поводу того, как сделать время отпуска продуктивным в плане генерирования позитивных и ценных мыслей.

- **Отправляйтесь в отпуск, оставляя пустой рабочий стол.** Завершите то, что нужно, и перенесите на более поздний срок другие проблемы или поручите их дальнейшую проработку персоналу.
- **Уезжайте от работы и будьте далеко от нее.** Чтобы получить максимальную пользу от пребывания вдали от повседневных служебных дел, не берите с собой ничего, что имеет отношение к работе, или, в крайнем случае, берите таких материалов как можно меньше.
- **Попробуйте нижеперечисленные занятия.** Много гуляйте, думайте, молитесь или сохраняйте спокойствие. Расслабьтесь. Размышляйте о жизни. Читайте хорошие книги. Я еще люблю ходить по музеям, посещать памятные места и находиться на природе. Не будучи отягощенным служебными заботами, вы можете насладиться походом в библиотеку, свободным



поиском в книжных магазинах или отдыхом в кафе. Это даст вам новые идеи, новый взгляд на вещи и омолодит вас.

- **Не жалейте времени на адаптацию к отпуску.** Мы все время беспокоимся о том, как часто и как далеко можем уехать от нашего места жительства и работы. Исследования показывают, что большинство из нас проводят первые день-два нашего отпуска и последний день перед возвращением в мыслях о работе. Помните об этом при подготовке к отпуску и предусмотрите достаточно времени на адаптацию.
- **Регулярно размышляйте.** Для начала попробуйте практиковаться в течение трех часов в неделю или одного дня в месяц.

Помните, что по-настоящему большие ответы на серьезные вопросы не обязательно содержатся в ваших бумагах и записях. Иногда для того, чтобы отыскать их, нужно немного свежего воздуха и несколько дней хорошего отдыха.

---

51,2 млн американцев, или 35 процентов всех работающих, «недополучают отпуск». В среднем они располагают 14 днями оплаченного отпуска в год, а используют всего 11. Это самое низкое количество отпускных дней по сравнению с другими странами мира.

Expedia.com, 2007

---

Только тогда,  
когда шум внешнего мира  
уляжется,  
**СМОЖЕТЕ ВЫ  
УСЛЫШАТЬ**  
глубинные колебания  
внутри себя.  
*Слушайте внимательно.*

Сара Бан Бреснах\*

---

\* Сара Бан Бреснах (род. 1948) — американская писательница и психолог, специалист по поведенческой психологии. Один из ее бестселлеров — книга «Простое изобилие: дневник радости и счастья». *Прим. перев.*





# Меняйте свои привычки



**А**ристотель однажды сказал: «Мы являемся тем, что неоднократно повторяем в своей жизни». Какое глубокое и справедливое утверждение! **Как бы вы ни представляли себе свои способности, вы обязаны использовать максимум своих возможностей.** И все, что вы делаете, становится содержанием вашего дня, месяца, года и всей вашей жизни.

Единственный способ добиться успеха при помощи советов из этой книги — сделать так, чтобы их выполнение вошло в вашу кровь и плоть. Возможно, поначалу будет нелегко. Освоить новые навыки и умения — полдела. Гораздо сложнее расстаться с непродуктивными привычками, накопившимися у вас за долгие годы.

Пытаясь изменить людей и компании в лучшую сторону, я обнаружил две истины. Первая — добиться позитивных изменений НЕЛЕГКО. Вторая — люди могут меняться в лучшую сторону, если на то есть серьезная необходимость.

Ведь воспитание новой хорошей привычки требует от человека дисциплины, сосредоточенности и ответственности. Человеческие привычки не меняются сами. Даже при наличии добрых намерений скорректировать их очень трудно. Если вы настроены серьезно, создайте благоприятные условия для этого.

Один мой друг сбросил около 80 кг в течение полугода. Для достижения этой цели он использовал приемы, призванные облегчить путь к успеху.

1. **Записывайте на бумаге привычку, которую вы хотите изменить.** Это укрепляет вашу ответственность за исход дела.
2. **Перечислите все «за» и «против».** Пометьте позитивные моменты от смены привычки и негативные последствия того, что все останется как есть.
3. **Делайте упор на изменение привычки.** Легче «изменить» привычку, чем «отказаться» от нее. Например, смените привычку сидения перед телевизором на игру в сквош или посещение библиотеки, а не просто нахождение дома без дела.
4. **Вырабатывайте в себе по привычке за раз.** В Новый год некоторые принимают столько полезных решений о смене привычек, что сами ошеломлены этим и в итоге вообще ничего не предпринимают. Так что вырабатывайте одну полезную новую привычку за раз.
5. **Составляйте конкретный план смены привычек.** Расплывчатые планы здесь неэффективны.

6. **Разбивайте планы на части.** Чтобы не испытывать стресса перед трудными задачами, разбивайте их, например, на ежедневные.

7. **Не стесняйтесь просить о помощи.** Создайте атмосферу ответственности, используя помощь друга или профессионала. Пусть близкие знают, что вы пытаетесь внести в свою жизнь существенные изменения. Они помогут вам выкроить на это время и обеспечить для вас мотивацию к результату. Возможно, они даже присоединятся к вам!

8. **Вознаграждайте себя за маленькие успехи на пути к цели.** Каждый день напоминайте себе о цели, к которой вы идете, и вознаграждайте себя даже за небольшой прогресс. Например, выпейте лишнюю чашечку вкусного кофе за то, что сегодня вы без нужды не открывали вашу электронную почту.

9. **Все время напоминайте себе о своей задаче.** Стикеры или электронный календарь могут постоянно напоминать вам о задаче, которую вы перед собой поставили.

10. **Не отвлекайтесь на посторонние занятия.** Например, выключите настройку сигналов о поступлении писем на ваш смартфон. Гораздо лучше отвечать на них тогда, когда это позволяет ваше расписание, а не по мере поступления.

11. **Получайте радость от работы над своими привычками.** Многим кажется, что, например, физические упражнения — это очень скучно, поскольку связывают их с беговыми тренажерами и гантелями. Если вы не очень любите

спортзал, попробуйте что-то более устраивающее вас, вроде игры в баскетбол с детьми, длительных прогулок с супругой или плавания в бассейне.

12. **Смотрите в будущее.** Честно задайте себе вопрос: «Что может навредить моему здоровью в следующие 10 лет, если я не откажусь от этой плохой привычки сейчас?» А затем спросите себя: «Какую хорошую привычку мне нужно развить в себе в течение ближайших трех месяцев, чтобы укрепить свое здоровье?»

---

Клин клином вышибают. Одна привычка  
может победить другую.

Дезидерий Эразм Роттердамский\*

---

---

\* Дезидерий Эразм Роттердамский (1469–1536) — крупнейший ученый Северного Возрождения, прозванный «князем гуманистов». Подготовил первое издание греческого оригинала Нового Завета с комментариями, положил начало критическому исследованию текста Священных писаний.  
*Прим. перев.*







# Помните: главное — окружающие вас люди



**П**родуктивность — замечательная вещь. Людям с высокой производительностью удастся сделать много ценного и полезного. Но я видел и таких *гуру* продуктивности, которые ставили этот показатель выше *людей*. Я много раз слышал, как люди клялись, что не потратят на совещания больше 20 минут, и не сдерживали эти клятвы.

Я люблю добиваться высокой эффективности. Она определяет для меня уровень успеха. Но помните, что главное в жизни — **человеческие взаимоотношения**. Делать больше — замечательно, но это не приоритет.

Когда я только начинал свою карьеру, я читал много книг о правильной организации рабочего времени и вопросах производительности. Меня поразила мысль всех авторов этих книг о том, что работа — единственная цель человека

в жизни. Я под этим не подписываюсь. Надеюсь, вы получаете удовольствие от работы и становитесь все более эффективным сотрудником, что позволяет вам добиваться в своем деле успеха и лучше служить людям. Но самые яркие и глубокие эмоции посещают нас тогда, когда мы находимся рядом с другими. Чтобы сполна насладиться жизнью, уделяйте как можно больше времени семье и друзьям.

Я надеюсь, что эта книга поможет вам получить максимум от жизни. Используя приведенные здесь советы, вы можете существенно повысить производительность и получить много времени, что поможет вам преодолеть стрессы и сложности на работе. **Ваше время — самый ценный ресурс.** Распоряжайтесь им с умом. Тратьте его на эффективную, производительную работу. Используйте его для того, чтобы служить другим людям. Когда вы станете эффективным и самодостаточным в повседневной жизни, ценя при этом взаимоотношения с людьми, то вы *будете расширять границы ваших возможностей каждый день.*

Потерянное время  
**НИКОГДА**  
**НЕ** ВОССТАНОВИТЬ.

Бенджамин Франклин

Самые **БОЛЬШИЕ** изменения  
в нашу жизнь привносят  
**МАЛЕНЬКИЕ**  
перемены, которые  
происходят постоянно.

## Ваша очередь!

**Я** поделился с вами советами, которые испытывал на себе много лет. Какие-то из них я получил от коллег и наставников, какие-то стали результатом проб и ошибок. У вас есть свои учителя, свой жизненный опыт и, скорее всего, даже более совершенные идеи, чем те, которыми я с вами поделился. Если вы можете действовать умнее, быстрее и лучше — не оставляйте свои секреты при себе, передавайте другим!



## Благодарности

**М**оя аудитория и клиенты вдохновили меня на написание этой книги, а завершить ее помогли многие люди. Благодарю моих близких друзей и советчиков Лорен Хорсагер, Джо Кимбелла, Скотта Ландина и Джейсона Шиерда. Спасибо двум Хейди, которые были в моей команде. Первая, Хейди Шиерд, — дорогой друг и замечательный редактор. Хейди Купман — фантастический дизайнер, которая приняла мое видение книги и подняла его на более высокий уровень. Спасибо Дживану Сивасубраманиаму и его невероятной команде из издательства Berrett-Koehler Publishers. Сердечная благодарность моим ближайшим коллегам по консалтинговой компании Horsager Leadership — Райану Нейлору, Риду Вело и Энн Энгстром — за участие в работе нашего коллектива, со страстью, порядочностью и скромностью. Я благодарю Бога за мою удивительную жену Лизу и четверых наших детей, которые дарят мне вдохновение каждый день.

Спасибо организациям и слушателям, которые приглашали меня на выступления и для консультаций. Многие из вас



воодушевили меня на создание этой книги, а некоторые проверили мои советы на себе и сумели благодаря этому повысить уровень эффективности своей деятельности.

**Вдохновение для написания этой книги** пришло ко мне после того, как я изучил и на практике применил ряд приемов и стратегий, которые в корне поменяли мой подход к работе и жизни. Все началось с того, что я сделал перерыв в работе. Я начал много читать о продуктивности и эффективной организации своего времени. Тогда я понял, как люди используют свое время. Я увидел, что выдающиеся люди расходуют его очень эффективно, но не в ущерб своим отношениям с другими. Этот опыт сподвиг меня на то, чтобы доработать наиболее удачные методы самоорганизации, описанные в этой книге, и применить их на практике.

Я никогда не был экспертом по продуктивности, но многие люди, посещавшие мои лекции и семинары, просили меня заняться и этим вопросом. Возможно, дело в простоте моего метода. Эта книга уникальна тем, что в ней нет длинных теоретических рассуждений и философских отступлений. Зато тут есть практические советы, которые я собирал и использовал в своей жизни. Они оказались очень полезны для меня, и вам они тоже могут принести немалую пользу.

Книга знакомит вас с практическими методами повышения эффективности без ущерба для межличностных отношений. Все советы я получил от друзей или тщательно продумал после насыщенного трудового дня.

Приятного чтения!

## Об авторе



**Дэвид Хорсагер — магистр искусств, сертифицированный лектор-оратор, известный специалист по стратегии бизнеса и автор национального бестселлера «Вершина доверия»\***. О его книге писали такие известные издания, как Fast Company, Forbes, Huffington Post, Wall Street Journal, журнал Success и газета Washington Post. Он проводит исследования и выступает с лекциями о проблемах доверия и морального климата в коллективе в США и на всех других континентах. Клиентами Хорсагера стали бейсбольный клуб New York Yankees, американский Конгресс, компании Goodyear, Wells Fargo и John Deere, а также Министерство внутренней безопасности США. Предоставляя клиентам консультации, коучинг, различные психологические тренинги, выступая с лекциями

---

\* Horsager D. The Trust Edge: How Top Leaders Gain Faster Results, Deeper Relationships, and a Stronger Bottom Line. Free Press, 2012.

и организуя семинары, Дэвид и его команда из консалтинговой компании Horsager Leadership преследуют цель укрепить отношения доверия между руководством и персоналом компаний и улучшить моральный климат в коллективах. Дэвид Хорсагер, его жена Лиза и их четверо детей живут в городе Сент-Пол.

# Максимально полезные книги

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*Научно-популярное издание*

**Дэвид Хорсагер**

## **Час тишины**

**И еще 34 инструмента,  
которые сохраняют ваше время и энергию**

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн *Наталья Майкова*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Лев Зелексон, Надежда Болотина*