

Памела Дод и Даг Сандхайм

25 лучших способов и приемов ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

*Как делать больше,
не теряя головы*



ББК 88.5

Д 60

**The 25 Best Time Management
Tools & Techniques**

How To Get More Done Without Driving Yourself Crazy
Copyright © 2005 by Pamela Dodd & Doug Sundheim

Все права защищены.

Ни одна часть этой книги не может быть использована или воспроизведена в какой-либо форме, в том числе в Интернете, без письменного согласия правообладателей, за исключением кратких цитат в критических отзывах и обзорах.

Дод П., Сандхайм Д.

Д 60 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента.
Как делать больше, не теряя головы /Пер. с англ. —
СПб.: «Издательство «ДИЛЯ», 2008. - 128 с.

ISBN 978-5-88503-760-0

Написано просто, по существу и содержит массу предложений, направленных на осуществление реальных действий. Это действительно новый справочник по менеджменту!

Андреа Ниренберг,
автор книги «Сетевая работа без остановки»,
Нью-Йорк, штат Нью-Йорк

Даг дает четкий и эффективный совет своим клиентам. Теперь любой, кто хочет сделать больше в современном мире за 24 часа в сутки и за семь дней в неделю, может научиться этому от настоящего эксперта в искусстве производительности труда.

Натан Дарби,
руководитель отдела образования и развития
в компании «Гарвард менеджмент»,
Кембридж, штат Массачусетс

Способы, описанные в данной книге, несомненно помогли мне повысить эффективность работы и мои доходы. Я был и так хорош в своем деле. Но теперь я еще лучше!

Скотт Хендриксон,
национальный рекламный директор журнала
«Спорт в иллюстрациях для детей и подростков»,
Нью-Йорк, штат Нью-Йорк

© «ДИЛЯ», 2008

© Перевод «Издательство «ДИЛЯ», 2008

ISBN 978-5-88503-760-0

Занятия, проведенные Памелой с советом директоров и группой врачей, имели чрезвычайно важный результат, они помогли нам пройти сквозь сложные перемены и остаться спаянной командой. Прочтите эту книгу, если вы хотите еще больше наслаждаться жизнью и иметь меньше стрессов.

Аллен Корнеф,
президент и генеральный директор
регионального медицинского центра в Дауни,
штат Калифорния

Наконец-то появилась книга, которая приведет тайм-менеджмент в XXI век. Эта книга современна, практична и основана на исследованиях. Это бесценный справочник, помогающий умнее и лучше организовать свою жизнь и работу.

Аластер Райлет,
автор книги «Как победить в игре знания»,
Сидней, Австралия

Все, что говорится в этой книге, абсолютно верно. Даг и Памела четко определяют основы успеха и объясняют людям, к чему им нужно стремиться. Я безусловно рекомендую ее читателям!

Майкл Дж. Бретуэйт,
генеральный директор компании
«Business Network Internation»,
Нью-Йорк, штат Нью-Йорк

ПРЕДИСЛОВИЕ

Большая часть этой книги была создана «на ходу», в процессе нашей консультационной деятельности. Мы узнавали из первых рук, что действительно необходимо для управления собственным временем, а без чего вполне можно обойтись. Мы также поняли, что без поддержки со стороны других людей многого не добьешься.

Мы оба хотели бы поблагодарить Мишель де Филиппо из компании *1106 Design* за то, что она не оставляла эту книгу без внимания во время подготовки ее к печати. Работать с ней было настоящим удовольствием, благодаря ей публикация показалась нам легкой работой.

Мы также хотели бы выразить признательность нашим друзьям, родным и коллегам:

Пэм: Выражаю глубокую признательность моим коллегам по интернет-маркетингу! Благодарю Джима Эдвардса за то, что он направил меня на писательскую тропу. Я благодарна Янику Силверу за то время, которое он провел со мной, беседуя по телефону. Особая признательность Кену Маккарти и членам клуба *System*, Элсому Элдриджу, Сьюзи и Отто Коллинзам и Бетине Мюллер. Глубокая благодарность Брэду Фэллону, Энди Дженкинсу и членам *StomperNet*. Оба этих научных общества заслуживают наивысшую похвалу!

Я также признательна моим друзьям Барри Гридери, Ларри Витцлебену, Дайэн Ди Карло и Мелиссе Персонет за интерес к моей работе и поддержку.

Я глубоко благодарна своей матери Пег Хэрлбат за финансовую щедрость.

Более всего я признательна двум самым важным людям в моей жизни. Большое спасибо моему мужу Тому Коннелану за его любовь и существенную помощь в работе над книгой. Являясь автором опубликованных работ, он создал для меня пространство, в котором я могла работать так, как мне этого хотелось. Я также признательна своему соавтору, который также является и моим сыном, за те серьезные деловые и личные отношения. Ни один родитель не мог бы мечтать о таких отношениях, наполненных любовью и творчеством.

Даг: я хочу поблагодарить нескольких человек, которые помогли создать эту книгу, в их числе Майк Ван Клив, Мария Боафо, Натан Дарби, Нэнси Донахью, Алекс Тоя и Армандо Мейха.

На моем пути меня поддерживали и многие другие люди. Я бы хотел поблагодарить Билла Маркела, показавшего мне, что можно добиться многого, если у тебя есть твердая решимость. Я бы хотел поблагодарить Дебру Спаркс, которая поддерживала меня самым активным образом. Я также выражаю благодарность Джейсону Бонадио за то, что он выслушивал меня и давал ценные советы, когда я в них нуждался. Спасибо моему отцу, Джиму Сандхайму, который не всегда понимает, куда я направляюсь, но при этом полностью уверен в том, что я доберусь до цели.

Наконец, я хотел бы выразить признательность двум особым женщинам в моей жизни. Моя подруга Дэрин Моргенстайн оказывала мне огромную помощь с самого начала, когда мы занялись этим делом и начали вместе думать о нем. И спасибо моей матери за неизмеримую поддержку и беседы. Во многом без нее я не был бы там, где я есть сейчас.

ВВЕДЕНИЕ

Мы все хотим успеть сделать больше. При этом мы все хотим веселиться и радоваться жизни. Эти цели не исключают друг друга. Все здесь сводится к вопросу о времени и к тому, как вы им пользуетесь.

Прежде чем мы расскажем вам об этом справочнике, давайте остановимся на некоторых основных понятиях.

Прежде всего на основных фактах о времени:

- У каждого есть ровно 24 часа в сутках. Не больше и не меньше.
- Время вам не принадлежит, его нельзя брать взаймы, им нельзя запастись впрок.

Время — это удобное понятие, изобретенное для того, чтобы делить сутки на более точные отрезки, нежели просто на утро, день и ночь. В древности время измеряли с помощью вертикальных палочек, отбрасывающих тень, и солнечных часов. Теперь у нас есть для этого часы. Независимо от устройств и приспособлений, управлять или командовать временем невозможно. Оно идет само по себе. И точка.

Когда мы говорим об управлении временем, то в действительности имеем в виду события, происходящие в нашей жизни, и связанные с этими событиями материальные и нематериальные факторы. Однако, удобства ради, мы, как и все, будем называть это управлением временем или тайм-менеджментом.

Во-вторых, вы находитесь в центре того, что происходит во времени. Вопреки расхожему мнению тайм-менеджмент не пытается менять вещи и события «вне нас». Он меняет вас и ваше отношение к вещам и событиям, находящимся «вне нас». Люди, добившиеся успеха, знают об этом и пользуются этим себе во благо. Вы этим тоже можете воспользоваться. Преимущества разумного управления своим временем значительны. Люди, успешно управляющие своим временем:

- успевают сделать больше;
- менее подвержены стрессу;
- у них более удачно складываются отношения с другими людьми;
- радостнее воспринимают самих себя и свою жизнь;
- у них больше времени для того, чтобы заниматься любимыми делами.

Вы также можете этого добиться. Все дело в вас самих.

От прочих книг по тайм-менеджменту этот справочник отличает его широта и краткость. Он охватывает целый ряд тем по тайм-менеджменту в сжатой и четкой форме.

Мы включили в это пособие самую лучшую из всей доступной информации по тайм-менеджменту. Наша стратегия получения такой информации была проста. На сайте Amazon.com, мы прочли читательские рецензии на более чем 40 книг по тайм-менеджменту. После этого мы купили и прочитали самые популярные 20 книг.

Замечание по поводу рецензий в Amazon.com. Мы отдаем себе отчет в том, что зачастую положительные рецензии на книги пишут друзья и родные авторов. Однако ни одна стоящая книга не может стать популярной только за счет дружеских и родственных связей. К счастью, рецензии пишут и те, кому книги не

приходятся по вкусу. Помимо всего прочего у нас было свое собственное мнение.

Структура этого справочника в общем повторяет таковую в 20 из прочитанных нами книг. «25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента» распадается на следующие пять взаимосвязанных областей:

В разделе I приведены лучшие способы, позволяющие определить то, что действительно является важным для вас.

В разделе II названы лучшие способы планирования с целью достижения оптимальных результатов.

Раздел III посвящен лучшим способам организации вашего жилого и рабочего пространства.

В разделе IV мы рассматриваем лучшие способы управления своими действиями и поступками.

Раздел V посвящен анализу лучших способов постоянного самосовершенствования.

Как вы будете пользоваться этим пособием, решать вам. Прочтите его сначала и до конца или же сосредоточьтесь на каком-то определенном вопросе. Поскольку ни одна из систем тайм-менеджмента не является универсальной, мы включили в справочник многочисленные варианты решений. Если какое-то из них не подходит, воспользуйтесь другим. Действуйте. Делайте что-нибудь. Если вы будете просто читать, вы не научитесь управлять временем лучше, чем делаете это сейчас.

Помните, что для смены привычек, накопленных в течение жизни, требуется время, порой год или два. Будьте терпеливы в своем стремлении научиться управлять собой. Высшая награда для вас — это тот образ жизни, которого вы всегда хотели достичь.

РАЗДЕЛ I

УМЕЙТЕ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ

Научиться лучше управлять своим временем вовсе не означает, что вы должны сию же минуту заняться этим. Вполне вероятно, вы делали это и раньше. Импульсивные поступки могут оказаться эффективными на коротком отрезке времени, но не в долгосрочной перспективе.

Люди, умеющие распоряжаться своим временем и добивающиеся максимальной производительности, умеют сосредоточиться на том, что для них важно. В этом разделе мы рассмотрим четыре способа определять, что вам действительно нужно:

- изложите в письменной форме;
- определите, что значит для вас время;
- определите свои приоритеты;
- создайте свое видение.

Воспользуемся такой аналогией, как строительство дома, чтобы объяснить, почему эти четыре элемента являются ключевыми в вопросе правильной организации времени:

- Изложение в письменном виде помогает лучше представить организацию проекта. Без письменных записей и планов строительство потерпит крах.

- Определение значимости времени означает при-
дание ему денежного выражения. Как получить
максимальную выгоду от вложения в строитель-
ство вашего дома?
- Приоритеты означают, какой именно дом вы
строите. Городской, пригородный или загород-
ный? Традиционный, современный или новомод-
ный? Большой, средний, маленький? Одноэтаж-
ный, двухэтажный или с большим количеством
этажей? С тремя спальнями или с четырьмя?
- Представить зрительно означает иметь план до-
ма на бумаге. Этот план подробно показывает,
как будет выглядеть ваш дом после окончания
строительства.

Из раздела II вы узнаете, как определять задачи и
создавать план действия. По аналогии со строитель-
ством дома ваши задачи и план действия — это техни-
ческие условия. Они отвечают на такие вопросы, как
«Какие материалы вы собираетесь использовать? Кто
будет выполнять работы? В каком порядке они будут
сделаны? К какому сроку?».

Умение сосредоточиться является основой для все-
го прочего. Если вы пропустите этот этап, то у вас не
будет надежного фундамента для правильной органи-
зации своего времени.

ГЛАВА

1

Изложите в письменной форме

Невозможно запомнить абсолютно все. Что-то обя-
зательно забывается или теряется.

Специалисты в области тайм-менеджмента и ру-
ководители компаний рекомендуют записывать то,
что представляет важность для вас — приоритетные
направления, идеи, задачи, проекты, деловые встречи,
списки, имена тех, с кем нужно пообщаться, и так да-
лее.

Изложение ваших мыслей на бумаге или в элект-
ронном виде помогает освободить вашу творческую
энергию. Вам не придется думать о том, что вы могли
что-то забыть. Вы можете полностью сосредоточиться
на главном.

Примечание: Если для вас основным способом об-
работки информации являются слуховые каналы, то
тогда вам, возможно, следует попробовать надиктовыв-
ать ваши мысли. В наши дни техника записи и рас-
познавания речи вполне надежна и может быстро пре-
образовывать звуковые сигналы в обычный текст.

Мы рассматриваем лучшие методы хранения ваших
мыслей и идей в разделе V — используйте персональ-
ную систему планирования. Перейдите к этому разде-
лу, если вы хотите воспользоваться такой системой,
после того как завершите делать упражнения в данном

разделе. Если же вы предпочитаете продолжать чтение, то неплохо делать пометки в данном справочнике или в записной книжке.

ГЛАВА

2

Определите, что значит для вас время

Если вы хотите лучше организовывать свое время, вам нужно понять, что оно значит для вас. Вы всегда были привязаны ко времени, даже если не осознавали этого. Ниже приведены два способа узнать, как вы пользуетесь временем и что оно значит для вас.

ВЕДИТЕ ДНЕВНИК УЧЕТА ВРЕМЕНИ

Многие специалисты в области тайм-менеджмента считают, что дневник учета времени очень полезен, когда нужно узнать, как вы им пользуетесь.

Примечание: Дневник учета времени не нужен для усовершенствования организации времени, хотя он может открыть глаза на то, куда в действительности уходит ваше время (а не куда оно уходит по вашему мнению). Вас ждут сюрпризы!

Как вести дневник учета времени:

1. В течение семи дней подряд ведите учет всего, что вы делаете с момента пробуждения до отхода ко сну. Записывайте все ваши действия каждые 5 минут (Алек Макензи в книге *The Time Trap* («Ловушка времени» — прим. пер.) рекомендует делать запись каждый раз, когда вы переключаете внимание. Будьте точны.

2. Записывайте все, включая общение, мечты, фантазии, интервалы в них. Ведите учет по ходу действия, а не в конце дня.
3. В конце недели подытожьте то, как вы провели время (например, встречи — 7 часов, работа над проектом X — 5 часов, сон — 40 часов, компьютерные игры — 14 часов, телевизор — 20 часов, чистка зубов — 42 минуты и так далее).
4. Проанализируйте свой дневник и ответьте на следующие вопросы:
 - Сколько времени вы потратили на важные вещи? На повседневные дела? Сколько времени потрачено бесцельно?
 - Когда вы действовали с наивысшей продуктивностью?
 - Когда и по какой причине вы отвлекались от дел больше всего?
 - Продуктивно ли вы используете время в поездках и во время ожидания?
 - В какой степени вам удавалось осуществлять планы в течение дня?
 - Что вы делали из того, что не следовало бы делать?

Вольф Ринке (автор *Don't Oil the Squeaky Wheel*) («Не смазывайте скрипящее колесо» — прим. пер.) предлагает задать себе следующие вопросы для того, чтобы определить затраты времени на работе:

- «Что произошло бы, если бы я вообще не выполнил такое-то задание или не стал заниматься чем-либо?» Если ничего не произошло, перестаньте заниматься этим. Если вы не знаете, что произошло бы, первым делом доберитесь до первоисточков, почему от вас это требовалось. Если вы не можете найти первопричины, прекращайте

заниматься этим делом и наблюдайте за тем, что произойдет. В случае необходимости вы всегда сможете вернуться к тому, что было раньше».

- «Приблизит ли меня эта деятельность к достижению моих трех основных целей?» Если нет, то прекращайте заниматься ею (если только ее выполнения не требует ваш начальник, а затем переходите к следующему вопросу).
- «Нельзя ли перепоручить эту работу кому-либо еще?» Если можно, то перепоручайте. Если нет, то научитесь выполнять ее самостоятельно, но более эффективно.

ПРОИЗВЕДИТЕ РАСЧЕТ СВОЕГО ВРЕМЕНИ

Дэн Кеннеди (в книге *No B.S. Time Management for Entrepreneurs*) («Неуниверситетский курс по тайм-менеджменту для предпринимателей» — прим. пер.) предлагает следующее упражнение, открывающее глаза на ситуацию.

Многие специалисты по тайм-менеджменту производят расчет рабочего времени, исходя из восьмичасового рабочего дня. Кеннеди правильно указывает, что ни один из нас не работает в течение этих восьми часов с максимальной отдачей.

По его расчетам, мы продуктивно работаем в среднем один час из каждых трех часов, в связи с чем он вводит понятие продуктивного (оплачиваемого) часа. Посмотрите, как его пятитактовая формула меняет уравнение:

1. Установите для себя минимальный заработок на следующий календарный год (если такового нет, придумайте его, даже если он будет казаться немного завышенным).
2. Разделите его на количество рабочих часов в году (например, на 220 дней \times 8 = 1760 часов).

3. Умножьте полученное на 3 (или на любое время, исходя из которого вы исчисляете коэффициент продуктивной/непродуктивной работы).
4. В ответе вы получите стоимость одного часа вашего времени.
5. Разделите это число на 60, и вы получите стоимость одной минуты вашего времени.

То, что ваше время стоит гораздо больше, чем вы думаете, должно привести вас на серьезные размышления о том, как вы его используете.

Кеннеди предлагает следующий совет, чтобы строить свою жизнь в соответствии со стоимостью вашего времени:

- Развесьте листки, на которых будет написана стоимость вашего времени, повсюду, где вы их можете часто видеть.
- Общайтесь с теми людьми, которые уважают вас и ценят ваше время, и бросьте встречаться с остальными.
- Перепоручите работу, которая стоит меньше, чем затраченное на нее время, или избавьтесь от нее.

Теперь, когда вы знаете, как вы используете свое время и какова его стоимость, вы можете начать строить свою жизнь более последовательно. Чем ближе то, чем вы сейчас занимаетесь к тому, чем вы хотите заниматься, тем более счастливым и более реализованным вы будете себя ощущать. Осознание собственных приоритетов — это наилучший способ начать движение к этим целям.

ГЛАВА

3

Определите свои приоритеты

Приоритеты — это ценные или желаемые качества, нормы или принципы.

Когда вы определите свои приоритеты, жизнь станет проще. Вы будете стремиться к тому, чтобы стать счастливее и успевать делать больше. Вы почувствуете удовлетворение от сделанного.

Если же вы не понимаете, что важно для вас, или же если вы придерживаетесь в этом отношении мнения других людей, то жизнь превращается в борьбу. Обязательства будут руководить вами, зачастую толкая вас в том направлении, которое сами вы никогда бы не выбрали. Вы будете чувствовать раздражение, вы будете переживать и не справляться с делами.

Жизнь перестанет толкать вас, вместо этого она будет тянуть вас вперед после того, как вы определите свои собственные приоритеты и начнете жить в соответствии с ними. Ваше ощущение времени также изменится.

Упражнения в этой главе помогут вам определить и расставить в порядке важности ваши приоритеты.

Примечание: Эти упражнения помогут составить приблизительное, но достаточно ясное представление о своих приоритетах. На то, чтобы сформулировать их более четко, потребуется некоторое время. Будьте откровенны сами с собой в ходе этой работы и не пожалейте времени на нее.

Существует несколько способов определения приоритетов. Мы предлагаем вам два наиболее популярных — истории о приоритетах и анкету, выявляющую приоритеты.

ИСТОРИИ О ПРИОРИТЕТАХ

Ваши приоритеты заключены в историях, которые вы рассказываете о самих себе. Ниже вы найдете четыре сценария для создания рассказа и указания, что с ними делать. Будет хорошо, если вы проработаете хотя бы два сценария.

- Выберите один сценарий и напишите или надиктуйте рассказ на заданную тему.
- Быстро расскажите свою историю, не редактируя и не анализируя ее.
- Приведите в ней как можно больше деталей.
- Вернитесь назад и определите приоритеты, как выраженные словами, так и подразумевающиеся, которые вы увидели или услышали в своей истории.
- Желательно, чтобы вы рассказали свою историю знакомому или приятелю, который делал бы пометки и затем обсудил бы ее с вами, делая акцент на подразумевающихся приоритетах.

СЦЕНАРИИ

1. Расскажите о чем-либо, что вы делаете очень хорошо (например, о своем навыке или умении или занятиях вне дома и работы). Объясните, почему вам это так удается и что вам нравится в этом занятии. Расскажите в чем, по вашему мнению, кроется причина успеха в этом виде вашей деятельности.

2. Расскажите о каком-либо своем достижении в любом возрасте, которое оставило чувство глубокого удовлетворения от сделанного.
3. Какие приоритеты, по вашему мнению, достойны уважения и без которых вы себя не мыслите?
4. Что бы вы стали делать, если бы время и деньги перестали иметь свое значение?

АНКЕТА, ВЫЯВЛЯЮЩАЯ ПРИОРИТЕТЫ

Самым распространенным способом определения приоритетов является выбор одного слова-дескриптора из опросного листа. Однако когда одного слова недостаточно, чтобы выразить сущность вашего приоритета, возможно, понадобится создать цепочку приоритетов.

Цепочка приоритетов — это два или три слова или словосочетания, выражающих область или пространство, важное для вас. К примеру:

- Красота/ гармония
- Честность/ подкрепление слов делом
- Лидерские качества/ власть/ сотрудничество

Процесс определения приоритетов с помощью этого способа занимает больше времени, но это время не оказывается потраченным зря, если удастся больше узнать о том, что важно для вас.

Начните выполнять упражнение, пользуясь анкетой на следующей странице.

1. Отметьте все приоритеты, которые, по вашему мнению, применимы к вам.

благосклонность	волнение
умеренность	ответственность
справедливость	деньги
достижения	вера
природа	приключения
семья	открытость
нежность	гибкость
порядок	подлинность
прощение	партнерство
уравновешенность	свобода
страсть	красота
дружба	терпение
принадлежность	
к кому или чему-либо	веселье
спокойствие рассудка	товарищеские взаимоотношения
щедрость	упорство
забота	искренность
игра	вызов
благодарность	удовольствие
сотрудничество	рост
престиж	преданность
счастье	качество
сострадание	гармония
признание	компетентность
здоровье	раздумье
конкуренция	честность
уважение	вклад
унижение	безопасность
взаимодействие	юмор
безмятежность	отвага
независимость	услужливость
творчество	влияние

чистосердечность	любопытство
вдохновение	духовность
решительность	целостность
стабильность	развитие
интуиция	статус
привязанность	участие
успех	дисциплина
радость	работа в коллективе
эффективность	доброта
терпимость	продуктивность
знание	традиция
понимание	лидерство
доверие	власть
приобретение знаний	разнообразие
превосходство	любовь
благополучие	энтузиазм
верность	мудрость

2. Выберите до 10 приоритетов из тех, что вы отметили. Добавьте к ним приоритеты, не приведенные в данной анкете, а также те, которые содержатся в ваших историях о приоритетах.

Если вдруг какие-то из ваших приоритетов сходны, создайте цепочки приоритетов. Попробуйте получить из них различные комбинации, чтобы увидеть, какие из них сочетаются лучшим образом.

3. Отберите 10 самых важных приоритетов в любом порядке.
4. Теперь сократите ваши приоритеты как минимум до 6. Стремитесь к четкости и ясности. Некоторые из ваших приоритетов более фундаментальны по сравнению с прочими. Посмотрите, какие из них противоречат друг другу, а какие сочетаются. Когда вы получите 6 приоритетов, расположите их в порядке убывания значимости (главный приоритет идет под номером 1).
5. Напишите эти приоритеты на карточке или бумаге с клеевым слоем. Повесьте этот список в том месте, где вы можете ежедневно его видеть и читать.
6. Обращайтесь к этому списку до тех пор вы не сможете сказать: «Да, это я!»
7. Сделайте окончательный список приоритетов, в котором они будут представлены по степени значимости для вас (лучше, если их будет меньше 6). Поместите этот список туда, где вы можете его часто видеть (предпочтительно в ежедневник).

Обзор и повторение приоритетов рассматривается в главе 22 — «Анализируйте и делайте выводы». Следующий шаг заключается в том, чтобы создать собственное видение.

ГЛАВА

4

Создайте свое видение

Видение — это определение того, как вы хотите прожить свою жизнь.

Некоторые пользуются терминами «видение», «цель жизни» и «предназначение» как синонимами. Другие считают, что они обозначают разные вещи. В этом вопросе единства нет. Мы будем пользоваться термином «видение»; вы можете называть этим что хотите.

Ваше видение — это уникальный план эффективной организации времени и более плодотворной жизни. Видение, основанное на ваших приоритетах, помогает создать четкую картину того, для чего, по вашему мнению, вы предназначены. Сильное видение:

- Показывает, как вы решаете использовать ваше время и энергию.
- Показывает, что является предметом ваших страстей; у видения есть сердце.
- Подвигает вас действовать еще лучше, чем раньше, и добиваться большего.
- Действует как компас, указывая вам верное направление.
- Является для вас (и для других людей) постоянным источником вдохновения.

Можно ли жить в соответствии со своими ценностями и приоритетами без видения? Возможно. Но скорее

всего ваши усилия не приведут к желаемому результату. Без четкого понимания того, как ваши приоритеты влияют на вашу жизнь, вы скорее всего будете плыть по течению, отвлекаться от главного, и обстоятельства будут руководить вами.

Ниже мы приводим два способа организации собственного видения. Какой бы из них вы ни выбрали, подготовьтесь к тому, чтобы проделать эту работу, не отвлекаясь на что-либо другое. Как и в упражнении с приоритетами, вам потребуется время, чтобы создать целостное и убедительное видение.

Примечание: мы не даем примеров понимания видения, поскольку не хотим воздействовать на ваши усилия. Такие примеры можно найти в книгах Стивена Кови *The 7 Habits of Highly Effective People или First Things First* («Семь привычек очень деловых людей» или «Сначала нужно делать главное» — прим. пер.)

Кроме того, Джим Коллинз, автор книги *Built to Last, Good to Great* («Сделанный надолго, от хорошего к великому» — прим. пер.), делает замечательные наблюдения насчет видения в статье, опубликованной 30 декабря 2003 года в газете *USA Today*.

Коллинз считает, что определение вашего видения — это среднее арифметическое ответов на следующие вопросы:

- Что вызывает у вас сильный интерес?
- Как вы думаете, для какой деятельности «вы были рождены»?
- Чем вы можете заработать на жизнь?

Если более 50% того, чем вы занимаетесь, находится вне этих трех областей, вам необходимо прекратить делать то, что не приносит пользу. Не увяньте в чем-то одном навсегда.

Вот два способа создать видение:

ПИСЬМЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДЕНИЯ

1. Напротив каждого из своих приоритетов напишите ответ на следующий вопрос: «Если я живу в соответствии с этим приоритетом, то как я поступаю?» Отвечайте четко. Опишите, какие события происходят в вашей жизни, каковы ваши ощущения.
2. Ваши ответы должны быть вдохновенными и в то же время реалистичными.
3. Давайте ответы в настоящем времени, то же как будто бы вы живете в соответствии со своими приоритетами сейчас.
4. Убедитесь, что ваши ответы отражают все приоритеты и аспекты вашей жизни — работу, семью, контакты, досуг, духовный мир и так далее.
5. Суммируйте то, что вы написали по поводу каждого приоритета, в одном или нескольких предложениях. Здесь можно остановиться или же, обдумав, объединить все сказанное.
6. Ваше определение может быть сколь угодно длинным, от нескольких слов до трех страниц текста. Чем оно короче, тем легче его запомнить. Но не выбрасывайте ради лаконичности то, что является для вас важным.
7. Продолжайте писать, читать и анализировать, пока вы не сможете сказать без всяких оговорок: «Да. Это определение является моим видением жизни».

ХУДОЖЕСТВЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДЕНИЯ

1. Обратитесь к музыке, поэзии и/или искусству для выражения своего видения.
2. Поделитесь им с другими, так чтобы они могли понять, что оно значит для вас.

Когда вас устроит ваше определение видения, храните его при себе, лучше всего в ежедневнике (это

могут быть картинки, если это произведение искусства). Регулярно обращайтесь к нему.

Имейте в виду, что ваше видение - это не пункт «Что нужно сделать» из списка дел, который можно вычеркнуть, когда дело сделано. Это живой документ (произведение искусства). Обращайтесь с ним бережно и почтительно. Это - основа вашего существования.

В главе 6 - «Определите цели» мы расскажем, как следует планировать конкретные действия, которые заставляют ваше видение жить.

РАЗДЕЛ II

ПЛАН

Большинство из нас не умеют правильно планировать. В результате этого мы не знаем, как управлять своим временем. В качестве самых распространенных причин нежелания планировать люди называют:

- отсутствие времени для планирования;
- им и так понятно, что нужно делать;
- планирование не помогает выполнять дела;
- им не нравятся списки дел, которые необходимо сделать;
- они не знают, как планировать.

Это всего лишь удобные предлоги избежать ответственности за свою собственную неудачу.

Все специалисты в области тайм-менеджмента считают планирование ключевым фактором. Вам нужна карта, которая показывала бы, в каком направлении двигаться. Без карты вы можете сбиться с пути, ходить по кругу или застрять. Одного лишь желания недостаточно.

То, как вы планируете, — это показатель вашей решимости достичь результатов. Если результат вас не устраивает, то у вас появляется шанс научиться планировать лучше. В этом разделе книги мы расскажем о четырех способах строить планы с расчетом на результат:

- Используйте собственную систему планирования.
- Определите цели.
- Планируйте в обратном направлении.
- Расставляйте приоритеты.

В разделе III — «Организируйте себя» мы расскажем, как организовать свои материалы и рабочее пространство.

ГЛАВА

5

Используйте собственную систему планирования

Все специалисты в области тайм-менеджмента советуют пользоваться собственной системой планирования. Такая система служит вам главным средством повышения производительности труда.

Некоторые люди доверяют электронным записным книжкам. Другие отдают предпочтение традиционным бумажным ежедневникам, небольшим записным книжкам, блокнотам или карточкам. Не имеет значения, чем вы пользуетесь, коль скоро вы пользуетесь этим последовательно и это вам помогает быть более организованным и успевать сделать больше.

- Если у вас есть система, которая работает, прекрасно! Тогда пробежите этот раздел, обращая внимание на практические моменты.
- Если ваша система не работает, разберитесь, почему так происходит. Возможно, вам потребуется найти что-то другое.
- Если у вас нет такой системы, необходимо таковую создать.

Ниже мы обсудим свойства обычных и электронных записных книжек. Если вы предпочитаете что-либо иное, определите, что вам требуется, и пользуйтесь этим.

ОБЫЧНЫЕ ЗАПИСНЫЕ КНИЖКИ И ЕЖЕДНЕВНИКИ

Вид, фактура и функциональность вашей системы имеют большое значение. Вы существенно сэкономите время, деньги и свои нервы, если сразу выполните домашнее задание.

Посетите интернет-магазины, чтобы разобраться в том, что они предлагают покупателям. Присмотритесь к стилям, форматам и ценам. Можно потратить свыше 200 долларов на ежедневники в дорогих кожаных переплетях. Однако и недорогие ежедневники не хуже.

Если вы решили купить что-то новое, не тратьте деньги на дополнительные игрушки, поскольку прежде всего система должна работать.

Независимо от того, сколько вы решите потратить, выберите календарь и обложку, подходящие вашему типичному режиму дня и стилю работы.

Форма календаря в ежедневнике особенно важна. Она будет значительно способствовать производительности вашего труда. Одна или две страницы, отведенные для одного дня года, обеспечивают много места, чтобы планировать время и делать списки, но вы можете потеряться в деталях. Если ваш день не перегружен делами и встречами, то очевидно, что такой ежедневник будет напрасной тратой бумаги (и денег). Многие специалисты в области тайм-менеджмента предпочитают еженедельную разметку, которая позволяет лучше видеть, как используется время.

Календари и ежедневники следует опробовать на ощупь и на цвет, в особенности в том случае, если у вас их несколько. К примеру, большинство настенных календарей открываются воскресеньем, а большинство еженедельников — понедельником. В силу этого различия вы можете по ошибке сделать запись не на тот день или назначить встречу не на ту дату. Кроме того,

если вы привыкли иметь перед глазами всю неделю или месяц, вам поначалу может показаться трудным разобраться в формате «один день — одна/ две страницы» (и наоборот). Если вы вносите существенные изменения в календари, не торопитесь, пока не привыкнете к ним.

Тип застешки также немаловажен. Если вы часто берете ежедневник с собой в поездки, то он должен быть с застешкой или с молнией. Без них страницы могут помяться или выпасть.

Другой важный момент — это размер. С маленькими ежедневниками удобно путешествовать, но в них мало места для записей. В больших ежедневниках много места, но в пути они неудобны. Реально оцените, какой размер ежедневника будет максимально удобен для вас и позволит вам лучше организовывать свою работу.

Если вам не удастся определить тип ежедневника по Интернету, зайдите в магазин розничной продажи или достаньте каталог, чтобы иметь лучшее представление об изделиях, прежде чем вы сделаете покупку.

Примечание: Отправляйтесь в магазин за ежедневником в одиночку, чтобы вас никто не отвлекал. Никаких партнеров, детей, родителей или друзей. Вы принимаете важное решение. Не торопитесь, не смущайтесь, иначе вы приобретете систему, которая вам не подходит.

Кроме того, имейте в виду, что в магазинах розничной торговли нет ежедневников всех видов (возможно, за исключением Франклина Кови). Если вы не слишком придирчивы, то вы, возможно, и подберете себе что-нибудь в розничном магазине. В противном случае сделайте заказ через Интернет.

ЭЛЕКТРОННЫЕ ЗАПИСНЫЕ КНИЖКИ/ ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ЦИФРОВЫЕ ПОМОЩНИКИ (КПК)

Большинству людей нравятся персональные цифровые помощники (КПК). У них такие же характеристики, что и у обычных деловых дневников с календарями, списками дел, записными книжками, но помимо этого в них есть функция фотоаппаратов, возможность отобразить информацию на дисплее, игры, доступ к Интернету и даже телефон. Поскольку технически электронные записные книжки быстро меняются, мы не станем здесь обсуждать конкретные модели.

Ниже приведены плюсы и минусы электронных книжек и цифровых помощников.

Электронные записные книжки и КПК поступают в продажу в разных вариантах и в разных ценовых категориях. Если вы не помешаны на всяческих устройствах, то тогда вам лучше купить просто то, что необходимо вам в соответствии с вашими задачами. Приобретите очень хорошую электронную записную книжку, если она будет вашим единственным средством планирования. Можно купить КПК подешевле, если он будет использоваться только для записи контактной информации.

Используйте деловые дневники эффективно:

- Приучите себя хранить информацию в соответствующем месте в вашем дневнике, а не на обрывках бумаг и не на листочках с липким слоем.
- Ежедневно анализируйте свои записи, чтобы быть в курсе всего и успевать сделать больше.
- Всегда носите свой ежедневник с собой. Если это не получается, по крайней мере держите при себе календарь и список дел на текущий день.

Плюсы	Минусы
Многие КПК имеют малый размер и очень легки. У более новых моделей есть функция мобильных телефонов, а это означает, что один прибор помогает решить несколько задач.	КПК работают на батарейках. Если заряд заканчивается, вы теряете все ваши данные и вам приходится снова переносить их в КПК из своего компьютера.
Информацию, содержащуюся в КПК, легко обновлять. Если вы потеряли КПК, содержащиеся в нем данные остались в вашем компьютере.	КПК сокращают контактную информацию. Если КПК вмешается в работу вашего компьютера во время перекачки данных, вы рискуете потерять важную информацию.
В КПК можно хранить большие объемы информации (например, большие документы и специальную справочную информацию).	Многие дисплеи КПК неудобны для чтения, в особенности для людей с ослабленным зрением. У людей с нарушенной координацией рук могут возникать проблемы в процессе работы со стилусом КПК.
С КПК удобно работать, особенно когда рабочие планы необходимо электронно согласовать с другими планами.	Дисплеи КПК не отображают всю календарную неделю целиком.
В КПК имеется функция напоминания о важных мероприятиях.	

- Берите с собой только те бумаги, которые вам нужны на текущий день. Подготовьте все необходимое накануне.
- Храните список приоритетов, прогнозов, целей, проектов и важных дел в вашем ежедневнике и чаще обращайтесь к нему.
- Содержите свой деловой дневник в надлежащем рабочем порядке (то есть регулярно переносите информацию в КПК с вашего компьютера, заряжайте

КПК или же вставляйте запасные комплекты бумаги в ежедневники).

- Если вы решили пользоваться обычным и электронным дневником, не увлекайтесь. Выберите те функции, которые хорошо сочетаются друг с другом. Пользуйтесь ими до тех пор, пока они успешно работают на вас. Когда они становятся малоэффективными, воспользуйтесь другим способом.

ГЛАВА

6

Определите цели

Цели — это результаты, которых вы хотите достичь.

Ваши личные цели определяют направление ваших приоритетов и видения. Когда ваши приоритеты, ваше видение, цели и действия однонаправленны, тогда вам удастся сделать больше.

Важно записывать свои цели. Лишь 3% взрослых американцев записывают свои особые цели. Остальные держат их в голове. Иногда осуществляются даже самые смутные цели и вещи. Однако часто получается так, что в результате мы достигаем гораздо меньшего по сравнению с тем, что рассчитывали или на что надеялись.

Определить цели не составляет труда. Причина, по которой большинство людей не излагают их на бумаге и не рассказывают о них другим, заключается в том, что в этом случае они несли бы ответственность за их осуществление. Если у вас неясные цели, вам не придется краснеть за то, что вам не удалось их достичь.

Цели могут быть реальными и нереальными. Они могут быть легко- или труднодостижимыми, простыми или сложными, ближайшими или долгосрочными. Вот некоторые примеры:

- Заработать 10 тысяч.
- 5 дней в неделю ходить по 30 минут.
- Расплатиться с долгами.

- Стать хорошим партнером (в делах, в личных отношениях).
- Трижды в год совершать путешествия.
- Весить 140 фунтов (ок. 64 кг — *прим. пер.*).
- Купить персональный компьютер.
- Купить компьютерную систему для компании.
- Написать книгу.
- Открыть свое дело.
- Увеличить число клиентов на 20%.
- Начать планировать уход на пенсию.
- Возвращать хороших сотрудников.
- Добиться максимального увеличения объема продаж
- Научиться ... скалолазанию, говорить по-испански, танцевать, петь, писать, вкладывать деньги, просить о повышении по службе, чаще перепоручать работу, управлять своими эмоциями, давать хорошие советы, быть более уверенным, влиять на других людей и так далее.

Это упражнение поможет вам определять свои цели. Из следующей главы вы узнаете, как превращать цели в план действия.

ПЕРВЫЙ ШАГ

Предел — это небо. Чего бы вам хотелось добиться или получить в этом году? Через 5 лет? Через 10,20 лет? Временная рамка будет зависеть от вашего возраста.

1. Напишите в верхней части листа бумаги «Цели, которые я хочу осуществить» (или же используйте пустое пространство на следующей странице).
2. Подумайте о всех областях вашей жизни (карьера, дом, деньги, отношения, здоровье, духовный мир, личная жизнь, досуг, люди и так далее). Вернитесь к вашим приоритетам. Затем быстро в течение трех минут напишите свои цели. Не редактируйте напи-

санное. Оно вас ни к чему не обязывает, вы просто размышляете.

3. Спустя 3 минуты взгляните на то, что вы написали. Есть ли там что-то упущенное? Ваш список содержит какие-то намеки на более серьезные цели? Если так, допишите их.
4. В течение нескольких минут внесите необходимые дополнения и изменения.

ВТОРОЙ ШАГ

Посмотрите на то, что вы написали в Первом шаге, и снова отредактируйте написанное, учитывая следующее:

- Каждая цель нуждается в определении того, что и когда вы достигните. **ПРАВИЛЬНО ПОСТАВЛЕННЫЕ** цели должны быть:
 - Конкретными. Определите для себя конечную цель. К примеру, цель «Набраться сил» или «Выглядеть интереснее» более абстрактна, чем «Похудеть на 10 фунтов». Потеря веса в таком случае становится руководством к действию или промежуточной целью.
 - Измеримыми. Точно обозначьте, каким образом вы узнаете о сделанном прогрессе и что вы будете иметь по достижении цели.
 - Достижимыми. Цели должны быть реальными для вас с учетом того, что вы имеете сейчас.
 - Реальными. Устремляйтесь выше, но не слишком высоко. Достичь максимальной высоты невозможно. В противном случае вы впадете в отчаяние и сдадитесь.
 - Ограниченными во времени. Установите предельный срок и не нарушайте его. Он придает смысл вашей деятельности.

Примеры таких целей:

Основная цель — завершить финансовый год с прибылью в 1 млн. долларов.

Второстепенные цели:

- а) завершить 5 сделок к 1 июня;
- б) закончить маркетинговый пакет к 1 февраля;
- в) получить сведения по маркетинговым материалам к 10 января.

- Выражайте свои цели более настойчиво, а не робко, то есть пишите о том, к чему вы хотите прийти, а не от чего хотите избавиться (например, «хочу весить 180 фунтов» вместо «хочу сбросить 30 фунтов»).
- Будьте кратки. Одна цель — это одна цель, а не комбинация нескольких.
- Начните с целей, которые для вас имеют первостепенное значение.
- Не следует упоминать те цели, для достижения которых у вас нет ни мотивов, ни времени.
- По крайней мере одна цель должна быть труднодостижимой, а одна — легкой.
- Серьезные цели следует подразделять на более мелкие составляющие, чтобы вы смогли выработать отдельные тактические задачи.
- Закончив составление списка целей, запишите их в своем персональном дневнике, где вы сможете их видеть и анализировать.
- По достижении цели вычеркните ее из списка и добавьте новые.

Ваши цели и прогнозы останутся бесплодной мечтой, если вы не обратите их в действие. Это действие должно быть целенаправленным в результате тщательно продуманных целей. В этом случае у вас будет 75%-ная гарантия того, что ваши мечты осуществятся.

Мы говорим о 75%-ной гарантии, поскольку есть еще два важных компонента планирования — план действия и способы определения приоритетов действий — необходимых для того, чтобы знать, что и когда делать. Мы их рассмотрим в следующих двух главах.

Планируйте в обратном направлении

Большинство из нас планируют наперед, начиная с настоящего и думая о том, чего необходимо достичь в будущем. Часто мы ничего не записываем. Или же что-то набрасываем, выделяя основные положения. Это происходит потому, что нам не терпится начать действовать. Нам кажется, что планирование не очень-то и нужно.

Люди, занимающиеся организацией проектов, планируют лучше других. Но опять же, они планируют наперед. Причем многие из них используют навыки планирования только на работе.

Планирование наперед полезно в работе с простыми, не длительными проектами (например, покупка нового телевизора или путевки). Однако оно не столь эффективно, если перед вами стоят более сложные задачи (например, поиск новой работы, худение, организация свадьбы или ремонт дома).

Проблема планирования наперед состоит в том, что оно направлено на действие. Ваше видение будущего заполнено вещами, которые необходимо сделать, чтобы достичь главной цели. Но у вас нет четкого способа узнать, как их делать в нужном порядке и в нужное время.

С другой стороны, планировать назад означает сосредоточиться на результатах. Такое планирование создает структуру, необходимую для того, чтобы делать необходимое в нужном порядке и в нужное время. Кроме того, оно позволяет вам сохранять темп даже тогда, когда у вас нет настроения.

Как планировать в обратном направлении:

1. Выберите какую-то одну цель. Если она большая, разделите ее на более мелкие составляющие. Выберите первую из них.
2. Составьте список мини-целей или промежуточных целей, которых нужно достичь с тем, чтобы прийти к основной цели к определенному сроку.
3. Нарисуйте стрелу слева направо. Поставьте на крайнем левом ее конце сегодняшнюю дату, а на крайнем правом — конечный срок. Пометьте каждую мини-цель конкретной датой, двигаясь от окончательного срока назад.
4. Когда вы расставите по местам все мини-цели, под каждой из них напишите, что нужно сделать, чтобы осуществить их. Держите этот план под рукой и выполняйте запланированное.

Помните, что ваш план — это динамическое средство для целенаправленного придания вашей работе большей продуктивности. Относитесь к нему со всей серьезностью. От него зависит ваша удовлетворенность и ваш успех.

Умейте видеть главное

Приоритеты и цели взаимосвязаны. Ваши цели — это результаты, к которым вы стремитесь. Ваши приоритеты — это все те важные дела, которые необходимо сделать, чтобы достичь целей.

Заметьте, что мы не сказали все те важные дела, которые вам хотелось бы сделать, чтобы достичь целей.

- Если ваша цель — здоровье и оно приоритетно для вас, вам, возможно, не захочется вставать в 5 часов утра и идти в гимнастический зал перед работой или отказываться от десерта перед сном.
- Если ваша цель — прекрасные отношения в семье и они имеют для вас первостепенное значение, вам, возможно, не захочется пропускать встречу с приятелями ради дня рождения тети.
- Если ваша цель — хорошие партнерские отношения и они имеют для вас первостепенное значение, вам, вероятно, вряд ли захочется искать причины, которые могли бы их разрушить.

Без четкого понимания того, что для вас является главным, трудно достичь поставленных целей. Если плохо прицеливаешься, то не попадешь в яблочко.

Ниже приведены распространенные способы выделения главного. Если вам известны ваши приоритеты и общая картина, если вы поставили перед собой чет-

кие задачи и разработали реалистичный план действий, выделить главное для вас не составит труда.

ПРЕЖДЕ ВСЕГО ДЕЛАЙТЕ ГЛАВНОЕ

Мы живем в мире срочных дел. Если что-то требует нашего внимания, это что-то обычно его получает, независимо от того, чем мы заняты.

Если какая-то срочность возникает нечасто, то это не проблема. А вот если срочность возникает регулярно, то это уже проблема. Если вы считаете, что вам не хватает времени на то, что в действительности хочется делать, это означает, что ваша жизнь подчинена срочным делам.

Парадоксально, что самые главные дела в жизни не являются срочными. Такие как общение с семьей, работа и домашние дела, зарядка, правильное питание, медицинские осмотры, технический осмотр машины, написание завещания или планирование пенсионного пособия.

Алек Макензи в книге *The Time Trap* впервые указал на разницу между главным и срочным. Стивен Кови (*First Things First*) развил эту идею в книге *The 7 Habits of Highly Successful People*.

Кови пишет, что срочность поработила нас. Когда срочные дела управляют нашей жизнью, в ней не остается места для главного. Он считает, что типичные средства и приемы тайм-менеджмента помогают нам избавиться от этого порабощения, указывая на те дела, на которые нам прежде всего не стоит тратить много времени. Все это изображено на таблице, приведенной ниже.

Таблица Кови: тайм-менеджмент

	Срочные дела	Несрочные дела
Главные дела	I Кризисы Неотложные проблемы Проекты, встречи и подготовка с конкретным сроком завершения	II Подготовка Профилактика Уточнение важности Планирование Знакомства Досуг Наделение полномочиями
Второстепенные дела	III Отвлекающие факторы, телефонные звонки Некоторая почта, некоторые отчеты Некоторые встречи Многие ближайшие и неотложные дела Многие из распространенных дел	IV Всякие пустяки и дела, выполняемые дабы занять себя Некоторые телефонные звонки «Дела» с целью оторваться от текучки Маловажные почтовые сообщения Чрезмерно большое время, отводимое на телевизор (мы бы к этому добавили компьютер)

Если дела из разделов I, III и IV выполнять необходимо, именно дела в разделе II поглощают большую часть нашего времени.

Когда Кови задал тысячам человек вопрос, какие дела могли бы иметь важные положительные результаты в их личной жизни и работе, то получил ответы, которые можно разделить на семь ключевых областей:

1. Построение лучших отношений с другими людьми.
2. Улучшение своей подготовки.
3. Усовершенствование планирования и организации труда.

4. Большая забота о себе.
5. Использование новых возможностей.
6. Саморазвитие.
7. Власть.

Все это присутствует в квадранте II данной таблицы.

ДЕЛАЙТЕ СПИСКИ

Все специалисты в области тайм-менеджмента советуют делать списки.

- Как минимум, вам потребуется список важных дел на текущую неделю (не более 3 или 4 основных задач).
- У многих людей есть также список необходимых дел на каждый день.
- Помимо этого вам может понадобиться генеральный список всех дел. В него можно заносить все, что вы хотите сделать. Или же можно вести отдельный список дел, которые вы хотели бы выполнить.
- Полный список очень полезен в случае, если вам приходится заниматься самыми разнообразными делами, такими как путешествия, отчеты, покупки.

Вы можете пользоваться любым подходящим списком дел, но составление такого списка не должно стать первоосновой вашей жизни. Человеческий мозг способен породить огромное количество идей, все из которых нам кажутся перлами, лишь потому что они являются нашим порождением. Но это не так! Начните мыслить стратегически. Уберите лишнее и оставьте только главное. Не включайте в список рутинные дела, которые вы выполняете автоматически.

Примечание: Маленькие листочки с липким слоем годятся для напоминания или для приблизительного

планирования деловых встреч. Однако не стоит на них полагаться в плане построения целостной системы приоритетов. Эти листочки легко смахнуть или потерять, в особенности если вы их носите с собой.

ПОЛЬЗУЙТЕСЬ СИСТЕМОЙ АВС

Неплохо организовать ваш список неотложных дел по степени важности. Многим людям, занимающимся тайм-менеджментом, по вкусу система АВС. «А» означает наибольшую степень важности, «В» — среднюю, а «С» — наименьшую. Для организации списка таким образом дела необходимо пометить соответствующей буквой. Вместо буквенного обозначения можно пользоваться цветовым кодированием.

Независимо от того, как вы пометаете степень важности, необходимо стремиться к тому, чтобы обязательно выполнять в течение дня дела группы «А», а группы «В» и «С» по мере возможности.

Напомним, что ваша цель не вычеркнуть большинство дел, поименованных в списке. Цель в том, чтобы вычеркнуть те, которые действительно важны.

СЛЕДУЙТЕ ПРАВИЛУ 80/20

Еще один способ взглянуть на свои приоритеты заключается в использовании правила 80/20, также называемого принципом Парето.

В 1906 году итальянский экономист и социолог Вилфредо Парето пришел к выводу, что 80% всех богатств Швейцарии, где он жил, принадлежат 20% населения. В конце 1940-х американский пионер в области менеджмента Джозеф Джарэн применил этот экономический принцип к тому, что он назвал «существенным немногим и тривиальным множеством».

Вот типичные примеры правила 80/20:

- Люди в 80% случаев носят лишь 20% вещей из своего гардероба;
- 80% времени люди читают лишь 20% всех газет;
- 20% служащих пользуются 80% больничных листов;
- 20% покупателей создают 80% прибыли;
- 20% усилий дают 80% результатов.

Мы видим, что правильное управление своим временем и высокая производительность проистекают из умения выделить главное. Почти во всем, что вы делаете в жизни, в том случае если вам удастся определить эти 20 % усилий, приводящих к 80% результатов, можно сказать, что вы движетесь в правильном направлении.

ПРОЧИЕ СОВЕТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ГЛАВНОГО

- Записывайте свои главные дела и планы в деловой дневник, чтобы они были всегда с вами.
- Ваши дела не должны налагаться друг на друга. Четко определяйте сроки для выполнения дел в течение дня (например, встречи, прием пищи и так далее). Перепоручайте дела и упрощайте свой график там, где это можно.
- Планируйте неприятные дела на утро. Сделав их, вы почувствуете огромное облегчение, и остаток дня сможете провести так, как вам захочется (Марк Твен назвал неприятные дела самой отвратительной лягушкой, которую необходимо съесть).
- Живите по календарю. Планируйте важные дела и старайтесь придерживаться этого плана. Обязательно оставьте время для отдыха, игр, для самих себя — они так же священны, как и прочие дела.

Людам, претендующим на ваше личное время, следует сказать, что вы заняты. Совершенно необязательно объяснять почему.

- Нужно с умом пользоваться временем в разгар рабочего дня. У каждого есть период в течение дня, когда испытываешь прилив сил и мыслей. Распределите свои дела так, чтобы самые важные из них пришлись именно на этот период. Самые легкие дела делайте тогда, когда прилив сил наименьший.
- Запланируйте себе тихий час. Это еще один способ с умом использовать ваше пиковое время, сократить число отвлекающих моментов и подумать не спеша. На работе, если это возможно, постарайтесь убедить остальных сотрудников ежедневно соблюдать тихий час. (Если вы начальник, не пытайтесь добиться этого в приказном порядке. Это не поможет.).

ЗАДАЙТЕ КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Независимо от того, что вам удастся распределять приоритеты, иногда это приходится делать на лету.

Заведите себе привычку регулярно задавать себе один или несколько вопросов, предложенных некоторыми из известнейших специалистов в области тайм-менеджмента. Вы научитесь лучше распоряжаться своим временем.

- Приближает ли то, чем я занимаюсь в данную минуту, к достижению моих целей? (Кеннеди).
- Как мне воспользоваться временем с наибольшей отдачей прямо сейчас? (Лакейн).
- Какова польза от этого дела? (Канич и Лестер).
- Как легче сделать это? (Гриссман).
- Какие 3, 4 или 5 дел мне нужно сделать сегодня, чтобы сильно продвинуться вперед? (Ринке).

РАЗДЕЛ III

ОРГАНИЗУЙТЕ СЕБЯ

В качестве одной из главных причин плохого тайм-менеджмента люди называют дезорганизацию. Жить и работать в беспорядке трудно не только вам, но и всем тем, кто живет и работает с вами.

В этом разделе мы рассмотрим следующие вопросы:

- Как найти подходящее место для вещей.
- Как содержать в порядке рабочий стол.

Польза от того, что вы будете придерживаться этих правил, заключается в том, что:

- У вас будет уходить меньше времени на наведение порядка.
- У вас будет меньше стрессовых ситуаций.
- Производительность вашего труда увеличится.
- У вас появится больше времени для любимых занятий.
- У вас будет более положительный взгляд на жизнь. Бесценные выгоды. Вперед!

Всему свое место

Изабелла Мэри Битон впервые употребила фразу «место для всего и все на своем месте» в книге *Book of Household Management* («Книга о домашнем хозяйстве» — прим. пер.), опубликованной в Англии в 1861 году. И книга, и цитата пользуются популярностью с того времени.

В этой главе вы найдете полезную информацию о том, как организовать себя. Воспользуйтесь этой информацией в соответствии с тем, что вам нужно:

- Если вы хорошо организованный человек, подумайте о том, что еще можно сделать, чтобы усовершенствовать это качество.
- Если вы хорошо организованы в одной области, а в других нет, обратите внимание на то, как можно восполнить этот пробел.
- Если вы безнадежно неорганизованы, начните организовывать себя и/или прочтите книги по этому вопросу, которые мы привели здесь, и/или пригласите специалиста, который поможет вам выбраться из беспорядка.

Примечание: Найдите телефон профессионального организатора в телефонном справочнике в разделе «Организационные услуги». Это можно сделать по Интернету.

НАВЕДИТЕ ПОРЯДОК

Собственность имеет свою убыточную сторону. Осознаете вы это или нет, но вам приходится нести умственные и физические расходы за содержание того, чем вы владеете.

Приведем несколько советов, как навести порядок:

1. Необходимо определить конкретное время для наведения порядка. Это может быть один час в день или в неделю. Несколько выходных дней подряд. Даже неделя или две во время отпуска. Придерживайтесь любого плана, который способствует тому, чтобы разобраться в вещах, выбросить их и навести порядок.
2. Выделите главное в своем плане. Наведите для начала порядок в одной комнате. Если какой-то предмет в этой комнате попал в нее из другой, отнесите ее туда, но не начинайте наводить порядок там. Наводите порядок поочередно в каждой комнате.
3. Для начала вытащите все. Сложите все вещи в комнате в одном месте. Это позволит вам понять, как в ней лучше расставить мебель. Исключение — если у вас много папок. Расстановка папок с документами и бумагами требует дополнительного планирования и времени. Смотрите далее: «Приведите в порядок бумаги».
4. Заведите три коробки и напишите на них: «Выбросить», «Сохранить» и «Отдать или продать». Рассортируйте свои вещи. Рассматривая каждую из них, задайте себе следующие вопросы:
 - Мне все еще нравится эта вещь? Моя жизнь делается от нее лучше?
 - Она модная?
 - Пользовался ли я ей в прошлом году?
 - Ее можно/стоит чинить?

- Трудно ли будет найти ей замену?
- Она связана с налогообложением или с юридической системой?
- Мне она действительно нужна (или я просто хочу ее иметь)?
- Что-нибудь произойдет, если у меня ее больше не будет?

Если вы ответили отрицательно на все эти вопросы, от этой вещи можно избавляться.

5. Пригласите друга помочь вам. Неплохо, чтобы рядом с вами был кто-то, кто обладает хорошими организационными способностями и не копит вещи, чтобы помочь вам разобраться в беспорядке и обеспечить моральную поддержку.
6. Научитесь расставаться с вещами. Вы не можете расстаться со многими вещами по разнообразным причинам. Вы привыкаете к ним, потому что они вам нравятся, потому что вы обязаны хранить их или потому что они могут понадобиться вам в будущем. Научитесь жить с небольшим количеством вещей.

Все, чем вы обладаете, должно приносить вам радость. Определите, что дает вам заряд сил, а что их уносит. Если вы храните предметы, напоминающие вам о неприятных или несчастливых временах, избавьтесь от них. Возможно, они пригодятся кому-то еще.

ПРИВЕДИТЕ В ПОРЯДОК БУМАГИ

Бумаги и документы, лежащие не на месте, самым серьезным образом мешают продуктивно трудиться и разумно распределять время. Как и другие вещи в вашей жизни, бумаги, появляющиеся в вашем кабинете или в доме, должны иметь свое место, даже если таким является корзина для мусора, пакет для отправки бумаги на переработку.

Вам, вероятно, известно старое изречение: «Прочтите документ и больше к нему не возвращайтесь». Это почти невозможно сделать. Но можно организовать бумаги и документы так, что обращаться к ним придется реже, если вы будете следовать приведенным ниже советам.

Когда появляется какой-то документ, у вас есть пять вариантов того, как поступить с ним. Положить в стопку к ним не относится. Сделаем маленькое отвлечение, чтобы объяснить.

Никто из тех, у кого на столе горы бумаг, не может работать продуктивно, что бы они ни говорили. Невозможно упомянуть где что-то находится в стопке бумаг. Даже если вам известно местонахождение большинства вещей, вы тратите время, перерывая и переключая их. К тому же, никто кроме вас в этой груде не сможет разобраться и не найдет то, что нужно. (Включая помощников; они только зря потратят на это время, роясь в горе бумаг). Наконец, эти горы бумаг чреватые тем, что мешают движению. Если вы наткнулись на нее или задели, вы понимаете, о каких последствиях мы говорим.

Большинство специалистов в области тайм-менеджмента пользуются каким-нибудь любимым словечком применительно к способу хранения бумаг.

В корзину	Выкинуть в корзину, на переработку
Отдать	Передать для исполнения кому-то другому
Сделать	Разобраться и выполнить, а затем выбросить или вложить в дело
На потом	Временно убрать, пока не понадобится
В дело	Вложить для постоянного хранения в папку, в которой документ можно легко найти

Когда такой подход к работе с бумагами станет для вас привычкой, вы будете управляться с ними молниеносно.

Кое-что еще по этому поводу ниже:

В КОРЗИНУ

Решая, что сделать с каким-либо документом, задайте себе следующие вопросы:

- Мне он действительно нужен?
- Он поможет мне заработать?
- От него будет какой-нибудь толк, когда я вернусь к нему?
- Он содержит новую информацию?
- Он составляет важную часть проекта или досье на клиента?
- Его будет трудно восстановить?
- Он имеет какое-то финансовое или юридическое значение?
- Если я его выброшу, что-нибудь случится?

Если на все вопросы вы ответили отрицательно, то этот документ можно отправить в корзину.

От чего еще можно избавиться:

- Устаревшие инструкции.
- Дополнительные или старые каталоги, ежегодные отчеты и брошюры.
- Старые выпуски каких-либо изданий, к которым вы не притрагивались два года (обычно в случае необходимости вы можете все это найти).
- Дополнительная информация по законченным проектам, включая планы.

При выписке гарантийных обязательств (на бумаге или в электронном виде) давайте только контактную

информацию и информацию о продукте. Не отвечайте на маркетинговые вопросы. В этом случае вас убедуют из списков маркетинговых опросников и вы будете получать меньше ненужной почты.

ОТДАТЬ

Возможно, передача документа кому-либо еще — это самая важная операция с бумагами. Мы поговорим о делегировании полномочий и отдаче распоряжений в главе 18. А пока подумайте о том, что даже если этот документ первым делом оказался на вашем столе, это не означает, что вы самая подходящая или единственная персона, которая должна принимать решение по этому поводу.

СДЕЛАТЬ

Это просто.

- Если что-то можно выполнить за 3 минуты или быстрее, делайте это сейчас.
- Если это действительно срочно, займитесь этим тотчас же, независимо от того, сколько времени на это потребуется.
- В противном случае оставьте это «на потом».

НА ПОТОМ

Секрет работы с бумагами и документами, которые требуют последующих действий, заключается в том, чтобы пересортировать их. Это означает положить их туда, где их можно при необходимости найти.

Большинство специалистов в области тайм-менеджмента советуют пользоваться картотеками для напоминания о необходимых делах. Мы расскажем, как это сделать, на следующей странице.

Ваш рабочий стол — не картотека. Важные документы, оставленные на столе или в папке для входящих документов, являются постоянным напоминанием о необходимых делах. Вас, вероятно, будет беспокоить, что вы что-то забыли среди массы других важных забот. В худшем случае вы действительно можете забыть что-то сделать и вспомните об этом, когда будет слишком поздно.

То же самое относится к доске объявлений. Развешенные на ней важные бумаги являются постоянным напоминанием. Но они могут затеряться среди других бумаг, если их на доске слишком много. Затем они отлетают и окончательно исчезают с экрана вашего радара.

Просматривание документов вручную или в цифровой картотеке также не лучшее решение. Просмотр занимает много времени и не годится, когда вам нужно найти оригинал документа или прочие более «громоздкие» бумаги.

СДЕЛАЙТЕ КАРТОТЕКУ

(Перед началом прочитайте все инструкции)

- Напишите на двенадцати разделителях картотеки названия месяцев от января до декабря.
- Напишите на 31 карточке числа от 1 до 31 по максимальному числу дней в месяце.
- Вместо папок, рассчитанных на 31 день, купите канцелярский ящик с 31 отверстием. Этот ящик можно держать либо на рабочем столе, либо на боковом столе. Такие ящики изготавливают из разных материалов от недорогого коробочного картона до полированного дерева.
- Если вы не работаете с долгосрочными проектами, то вместо папок, рассчитанных на 31 день, заведите пять папок на каждый день с понедельника по

пятницу или пять папок на каждую неделю месяца (некоторые недели попадают на текущий и последующий месяцы).

- Положите папки, рассчитанные на 12 месяцев, в подвесные файлы, находящиеся в шкафах поблизости от вас, или в ящики для хранения файлов, или на стойку для хранения файлов на рабочем столе. Начните работать с ними, ведя отсчет от следующего дня. Карточки с днями месяца, которые уже прошли, переместите за папку, отведенную для следующего месяца.
- Перебирайте и меняйте местами недельные папки до истечения месяца. Когда он закончится, положите папку с делами на этот месяц в конец года, а папку на новый месяц переместите вперед.
- Если к вам поступают документы с вопросами, которые требуют повторного обращения, положите их в папку соответствующего месяца. Первого числа каждого месяца достаньте папку с соответствующим месяцем и разложите списки дел по соответствующим папкам с днями и неделями.
- Каждый вечер перед уходом с работы достаньте папку с делами на следующий день и положите ее наверх. На следующий день сделайте запланированное и положите пустую папку в соответствующее место в картотеке.

Примечание: Заводить картотеку имеет смысл лишь в том случае, если вы будете ею пользоваться. Пока это не войдет в привычку, записывайте в свой деловой дневник на странице первого дня каждого месяца напоминание о необходимости проверить папку с делами на месяц, а также напоминания на каждый день или неделю о необходимости проверить папки с делами на день или на неделю.

Когда картотека станет для вас привычным делом, вы подумаете, как же вы могли обходиться без нее раньше!

P.S. Некоторые специалисты в области тайм-менеджмента советуют завести ящик -С (по буквам латинского алфавита А, В, С, где С означает менее значимое — *прим. пер.*) для наименее важных документов и бумаг (например, каталогов, рекламных брошюр, информации о делах, к которым вы, возможно, вернетесь позже). Наметьте себе определенное время, когда вы просмотрите содержимое этого ящика. Не храните в нем бумаги и документы бесконечно долго. В этом случае они превратятся в мусор.

В ДЕЛО

Два заставляющих задуматься факта от специалистов по тайм-менеджменту:

1. Большинство людей используют лишь 20% документов, отправленных «в дела» (снова правило 80/20!).
2. Большинство из нас тратят как минимум 75 часов на поиск потерянных бумаг. Это приблизительно 90 минут в неделю или 13 минут в день — огромное количество потерянного времени!

Сохранение документов в делах озадачивает большинство людей, потому что у них нет надежной системы хранения. Ниже мы приводим ряд предложений касательно хранения документов, как обычных, так и цифровых. Выбирайте то, что подходит вам больше.

Независимо от выбранной системы, начните с текущих дел и электронной почты, а не с документов, с которыми вы не успели разобраться. В противном случае вы рискуете опаздывать долгое время.

Существуют три типа хранения документов — активные файлы, справочные файлы и файлы для чтения. Активные файлы — это проекты, над которыми вы работаете в настоящее время. Справочные файлы — это информация, которая вам необходима или которую вы хотите сохранить для использования в будущем. Файлы, предназначенные для чтения — это статьи и прочее из того, что вы хотите прочесть. Все бумаги и документы должны быть распределены по этим трем категориям в зависимости от частоты, с которой вы ими пользуетесь.

Общее замечание:

- Ваши файлы — это источник получения информации, а не склад. Вам нужна динамичная система, эффективно работающая на вас.
- Лучше завести несколько больших папок для хранения однотипной информации, чем множество маленьких, рассчитанных на 1-2 страницы.
- Файлы должны иметь названия, понятные для вас. К примеру, «Деньги» вместо «Финансы» или «Развлечения» вместо «Досуг».
- Наиболее часто используемые файлы должны быть у вас под рукой, чтобы их можно было достать, не вставая.
- Создайте файлы для того, что вы планируете сделать в будущем (например, путешествие, образование вашего ребенка, пенсия, приобретение новой технологии, новый проект). В этом случае, по мере того как начнет накапливаться информация, у нее уже будет свой дом.
- Заведите файлы «Гарантия» и «Инструкции». Если у вас много участков работы, сгруппируйте их по категориям и храните информацию о них в отдельных файлах.
- Храните каталоги в специальных сшивателях для журналов. Когда к вам поступает новый каталог,

вам потребуется несколько секунд, чтобы вынуть из шивателя старый и выбросить его. Если какие-то каталоги вам не нужны, позвоните в соответствующую компанию и попросите удалить вас из адресного списка.

- Постоянно храните важную финансовую информацию в картотеках или в банковских ящиках, которые должны быть хорошо пронумерованы и оберегаться от сырости.
- Следует сохранять оригиналы документов даже в том случае, если вы можете сделать с них копии.

Таблица финансовой документации, которую следует хранить, и сроков ее хранения приведена ниже.

Финансовая документация и сроки ее хранения

Категория	Учет/ срок хранения
Банковские записи	<ul style="list-style-type: none"> • Квитанции по депозитам и ежемесячные финансовые отчеты (храните с документами по ежегодной уплате налогов) • Оплаченные счета — 7 лет (можно меньше, но зачем рисковать)
Счета	<ul style="list-style-type: none"> • Можно уничтожать, когда клиринг по платежам произведен (оплаченные счета приходят назад или клиринг производится через ЭПС (систему электронного перевода средств)) • Счета за дорогостоящие покупки необходимо хранить постоянно для налоговой службы
Свидетельства о рождении, браке и смерти	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянно
Контракты	<ul style="list-style-type: none"> • Все текущие контракты. Получите информацию у своего юриста по поводу истекших контрактов

Категория	Учет/ срок хранения
Квитанции по расчетам кредитными картами	<ul style="list-style-type: none"> • Можно уничтожать после получения ежемесячного финансового отчета. Сами финансовые отчеты из банка хранятся 7 лет. За исключением: • Квитанции по расчетам кредитными картами за возмещение расходов или за вычеты по налогам хранятся постоянно • Чеки за дорогостоящие покупки хранятся постоянно (для получения гарантийных выплат)
Медицинская информация	<ul style="list-style-type: none"> • Новая медицинская страховка и подтверждение оплаты наличными средствами (2 года)
Домашние расходы	<ul style="list-style-type: none"> • Документы о продаже и покупке дома, информация о дорогостоящих покупках и сведения о расходах на ремонт дома хранятся постоянно
Страховые полисы	<ul style="list-style-type: none"> • Новые и старые полисы (для неразрешенных исков)
Инвестиции	<ul style="list-style-type: none"> • Годовые отчеты хранятся постоянно • Документы о вкладах на индивидуальный пенсионный счет хранятся постоянно • Документы о ведении торговли акциями хранятся 7 лет
Документы, касающиеся военной службы	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянно
Информация по налогам	<ul style="list-style-type: none"> • Дубликаты необходимо хранить 7 лет. Копии налоговых деклараций хранятся постоянно. Если вы сами заполняете декларацию, сделайте копию и держите ее в другом месте
Завещания и доверенности	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянно

РАБОТА С ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТОЙ

При сортировке электронной корреспонденции у вас существуют те же пять вариантов:

В корзину	Удалить
Отдать	Переадресовать или сделать распечатку и отдать для исполнения кому-либо
Сделать	Выполнить, а затем сохранить в деле или удалить
На потом	Сделать временную электронную папку или распечатать и положить в дело
В дело	Вложить для постоянного хранения в электронную папку или распечатать и положить в дело.

В КОРЗИНУ

Задайте себе эти вопросы, разбирая электронное сообщение:

- Мне оно действительно нужно?
- Оно поможет мне заработать?
- От него будет какая-нибудь польза, когда я вернусь к нему?
- Оно содержит новую информацию?
- Оно составляет важную часть проекта или досье на клиента?
- Его будет трудно восстановить?
- Оно имеет какое-то финансовое или юридическое значение?
- Если я его выброшу, что-нибудь случится?

Если на все вопросы можно ответить отрицательно, то сообщение можно удалять.

ОТДАТЬ

Учтите, что появление сообщения в вашем электронном почтовом ящике вовсе не означает, что именно вы являетесь наиболее подходящим или единственным лицом, которое должно принять его к исполнению.

СДЕЛАТЬ

Некоторые варианты:

- Если это можно сделать в течение 3 или менее минут, делайте сразу.
- Если это действительно срочно, приступите к выполнению, независимо от того, сколько времени на это понадобится.
- В прочих случаях отложите и вернитесь к нему позже.

НА ПОТОМ

Большинство людей сохраняют старые сообщения, по которым необходимо решение в то время, как к ним поступают новые сообщения. Организуйте работу с электронной почтой таким же образом, как вы это сделали с рабочим столом.

Выберите один из способов работы с электронной почтой:

1. Напоминайте себе электронным способом (то есть сбросьте сообщение в папку «Задания» в окне Outlook или перенаправьте его себе, чтобы получить его позже).
2. Сохраняйте свою почту в электронной картотеке. Создайте главную папку с названием «На потом» и 1-31 мини-папку. Вам потребуется ввести «ноль» перед цифрами 01, 02 и так далее. Затем приучите

- себя ежедневно проверять электронную картотеку, точно так же как и в случае с обычной картотекой.
3. Распечатывайте электронные сообщения и/или приложения к ним и каждый месяц или каждую неделю раскладывайте их в соответствующие папки в обычной картотеке.

В ДЕЛО

Общие замечания:

- Создайте электронную систему файлов. Дублируйте некоторые или все названия файлов на бумажных носителях.
- Лучше завести несколько больших папок для сходных дел, чем множество маленьких для 1 или 2 сообщений.
- Создайте файлы для будущих дел. Тогда поступающая информация будет иметь свое собственное место.
- Производите чистку электронных папок несколько раз в году.

ГЛАВА

10

Рабочий стол должен быть чистым

Большинство специалистов в области тайм-менеджмента говорят о важности порядка на рабочем столе. Некоторые считают, что порядок на столе существует только у невротиков. Мы предлагаем разумные доводы в пользу порядка на столе. А вы решайте, подходят они вам или нет.

Ваш рабочий стол — это отражение состояния вашего ума. Если вы натура несосредоточенная и неорганизованная, то эти качества проявляются в том, как вы организуете пространство вокруг себя. Некоторые тайм-менеджеры полагают, что любая бумажка на вашем столе означает непринятое решение.

Когда вы научитесь работать за чистым столом, производительность вашего труда резко возрастет. У вас появится больше пространства, чтобы сосредоточиться, вы будете меньше переживать и нервничать, поскольку у вас перед глазами не будут лежать предметы, постоянно напоминающие обо всем том, что необходимо сделать.

Научитесь быстро принимать решения по поводу бумаг и документов.

Необходимо учесть следующее:

- Ящик для входящей корреспонденции — это своего рода промежуточная остановка поезда. Этот ящик не предназначен для длительного хранения.

- Используйте ящики с разделителями только для деловой корреспонденции и входящей почты. Бумаги, требующие действий, должны находиться в рабочих файлах или в картотеке.
- Выделите место для ящика с разделителями поблизости от себя, на полке или боковом столе, но не на вашем рабочем столе. То же самое касается ящика для исходящих бумаг. Он должен находиться в месте, легко доступном вам или вашему помощнику.
- На вашем столе могут находиться скрепкосшиватель, контейнер с липкой лентой и адресная картотека. Другие канцелярские принадлежности, включая печати, должны храниться в ящике стола или в отдельном шкафу. Наличие каких-то личных предметов допустимо, но не переборщите с ними.
- Рабочий стол необходим и дома. Ваш обеденный или кухонный стол — это не стол для работы. Если один из них или оба завалены почтой, проектами и прочими вещами, проведите серьезную разборку и наведите порядок. Если в доме нет места для рабочего стола, можно завести шкаф с секретером, который можно убирать, когда вы им не пользуетесь.

РАЗДЕЛ IV

ДЕЙСТВУЙТЕ

Сосредоточенность, планирование и организованность помогают воплощать мечты и планы в реальность. Нужно только начать действовать и делать то, что задумали.

Кроме всего прочего важно правильное распределение времени, которое приносит свои результаты. Когда вы последовательно делаете то, что запланировали, происходит чудо! Все становится на свои места, и вы добиваетесь успеха.

Однако сделать дело не всегда просто.

Вас могут отвлекать различные вещи, на которые уходит время. В этом разделе мы даем советы, как справиться с тем, на что уходит масса времени.

Вы узнаете, как:

- Преодолеть медлительность.
- Научиться говорить «нет».
- Быть пунктуальным.
- Сократить переизбыток информации.
- Сводить к минимуму отвлекающие факторы.
- Не браться одновременно за несколько дел.
- Рисковать.
- Перепоручать чаще и лучше.
- Грамотно проводить собрания.

- Общаться стратегически.

В этом разделе мы собрали сотни полезных предложений. Начните с самой проблемной области. Не спешите, но будьте настойчивы.

ГЛАВА

11

Преодолейте свою медлительность

Вопреки общепринятому мнению, медлительность не является отрицательной чертой характера. Любой человек в какой-то момент может тянуть время. Более того, медлительность не всегда плоха.

Некоторые дела необходимо откладывать на какое-то время или вообще забыть о них. Если вы ожидаете важную информацию, если вы устали, если ваши мысли в беспорядке или если необходимо, чтобы новая идея выкристаллизовалась, то потянуть время вовсе не плохо. Кроме того, некоторые важные вопросы разрешаются самым необычным образом без вашего участия.

Тем не менее хроническая медлительность является неприятной и даже опасной привычкой. Она не только приводит к трате времени, но и в перспективе к серьезным последствиям, к примеру, к натянутым отношениям, потере работы, проблемам со здоровьем.

Люди бывают медлительными по многим причинам. Специалисты в области тайм-менеджмента называют среди них следующие (приводим их в алфавитном порядке):

- Боязнь перемен, критики, обидеть окружающих, неудач, собственного несовершенства, неполноценности, сделать ошибку, быть отвергнутым, начинать/заканчивать что-либо, успеха, неизвестного.

- Желание быть в центре внимания.
- Неприятная и скучная работа.
- Нерешительность.
- Неясные цели.
- Обида и раздражение.
- Отсутствие конечных сроков работы, информации, интереса.
- Ощущение подавленности.
- Чрезмерная обязательность.

Медлительность является симптомом того, что в какой-то области вы испытываете стресс. Она помогает вам справиться с волнением за счет того, что вы начинаете заниматься чем-то более приятным.

Если вы желаете избавиться от медлительности, то вам необходимо определить, в чем ее причины. После этого вам нужно научиться по-новому мыслить и вести себя, чтобы справиться с ней. Ниже мы даем вам некоторые советы.

Примечание: Если медлительность представляет для вас серьезную проблему, то вам, возможно, потребуется прочитать одну или более из рекомендованных книг, которые мы приводим в аннотированном библиографическом списке.

ВЕДИТЕ ЖУРНАЛ УЧЕТА ТОГО, ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ МЕДЛЕННО

Журнал учета — это особый способ контроля времени, помогающий увидеть, как медлительность воздействует на вас.

1. В течение одной недели обратите особое внимание на то, что вы делаете в период наибольшей и наименьшей производительности. Когда вы опаздываете? Когда испытываете подавленность? Слишком много работаете и мало отдыхаете?

2. Записывайте то, что вы откладываете на будущее, а также ваши мысли и ощущения в этот момент.
3. Попытайтесь создать общую схему. Какие из вышеназванных причин кажутся вам актуальными в вашем случае?

СОВЕТЫ ОТНОСИТЕЛЬНО ТОГО, КАК СПРАВИТЬСЯ С МЕДЛИТЕЛЬНОСТЬЮ

- Разбейте большие проекты на более мелкие составляющие, которые осуществлять проще (см. главу 7 — «Планируйте в обратном направлении»).
- Начиная с чего угодно. Начало само по себе снимает предстартовое напряжение. Если вы начали, конец придет сам.
- Идея проста. Начните с того, что в проекте нужно сделать дырки, тем самым вы его раздробите на составляющие. Выполните самое легкое, не требующее больших затрат времени, то, на что уйдет пять минут или менее. Если с каким-то делом вы зашли в тупик, возьмитесь за другое. Занимаясь мелкими делами, вы, возможно, и не закончите весь проект, зато к вам придет понимание того, что нужно делать и кто будет этим заниматься.
- Сначала сделайте самое трудное и самое неприятное. Подумайте, как к этому делу подойти наиболее творчески, чтобы справиться с ним проще и быстрее.
- Поставьте перед собой задачу работать 30 минут в день продуктивно и не отвлекаясь. Всего лишь 30 минут. Не заставляйте себя делать больше. Когда такая практика войдет в привычку, вам покажется это простым делом.
- Установите границы. Задайте себе темп. Вам потребуется время, чтобы перезарядить батареи,

догонять, планировать, переоценивать. Для этих вещей также потребуется определенное время.

- Планируйте день так, чтобы в нем нашелся один час для отдыха, общения, развлечения. Не отказывайтесь от того, в чем вы нуждаетесь.
- Избавьтесь от того, что вас отвлекает. Если вас беспокоит шум, заведите себе шумопоглощающие наушники.
- Воспользуйтесь тактикой самовнушения. Слова «Я обязан» и «Я должен» не дают вам возможности двигаться вперед, внушают вину, беспомощность, вы ощущаете безысходность. Вместо них скажите себе «Я решил» или «Я хочу» и сосредоточьтесь на желаемых результатах.
- Стремитесь к высоким результатам. Совершенства не существует. Помните о правиле 80/20. Довольствуйтесь хорошими результатами. В большинстве случаев их более чем достаточно.
- Гордитесь маленькими победами. Празднуйте то, чего вы добились на пути к большим целям. Найдите кого-то, кто может с вами отметить эти победы и поддержать вас в ваших устремлениях.

Если эти советы не помогают вам справиться с медлительностью, прочтите одну или более книг, которые мы рекомендуем. Если они не помогут, а медлительность превратится в серьезную проблему, обратитесь за помощью к консультанту или врачу.

ГЛАВА

12

Научитесь говорить «нет»

Большинство из нас в силу собственного выбора или случая слишком обязательны. Мы склонны приравнивать то, что нам приходится делать, к тому, что важно. Когда дел слишком много, мы принимаем типовое решение — дольше и больше работать, меньше спать и жертвовать личным и семейным временем.

Но такая стратегия чревата возникновением проблем в будущем — со здоровьем, с испорченными отношениями, с утратой ощущения цели.

Существуют две основные причины чрезмерной обязательности:

- Мы нереалистично оцениваем продолжительность того или иного проекта.
- Мы слепо откликаемся на просьбы других, особенно тех, кто обладает реальной или кажущейся властью над нами.

Решением по первому пункту служит более рациональное планирование. О том, как лучше распоряжаться своим временем, смотрите главы в разделе II — «План».

Решение второго вопроса — это умение сказать «нет».

Люди, не могущие отказать в просьбе, которая требует их времени и сил, откликаются на нее главным образом из желания угодить другим. Однако нравиться

другим людям не означает соревноваться в популярности с прочими.

Если вы выполнили упражнение на время в разделе I — «Умейте сосредоточиться», вы поняли цену времени. Не подводите себя, растрачивая свои силы на то, что для вас не имеет большого значения.

Когда вы позволяете другим пользоваться вашим временем, вы начинаете испытывать раздражение, разочарование, вы теряете равновесие. Когда вы научитесь стоять за себя, отвечая отказом, эти отрицательные эмоции исчезнут.

Приведем несколько советов, как отвечать на просьбы других:

1. Тому, кто не является вашим начальником, скажите: «Простите, но я не могу. У меня в данный момент другие дела». Если с просьбой настаивают, отвечайте им с улыбкой так же. В конце концов смысл ответа до них дойдет.
2. Ответить отказом начальнику сложнее. Начальники считают, что вы сделаете все, что они вам скажут, если только вы не возразите. В данном случае перед вами две задачи: свести воедино ваши собственные приоритеты с приоритетами начальника и сохранить с ним хорошие партнерские рабочие отношения.

Вот как можно ответить, когда начальник просит вас выполнить дополнительную работу. Имейте в виду, что к некоторым просьбам следует отнестись уважительно. В этом случае необходимо проявить гибкость:

- «Если я сейчас займусь этим, то не смогу сделать качественно, потому что у меня сейчас слишком много разных дел».
- «Я ценю ваше доверие, но в данный момент я, вероятно, не смогу сделать все как нужно, поскольку у меня сейчас столько дел».

- «Я бы с радостью занялся тем, что вы хотите мне поручить, вместо того чем я занят в данный момент (называете то, чем вы занимаетесь)».
- «Я смогу это сделать для вас завтра, ближе к концу недели, на следующей неделе».
- «В данный момент я не могу, но может быть имярек может? Он лучше разбирается в этом вопросе (называете конкретный вопрос)».

3. Главное лицо, которому важно научиться отвечать отказом, это вы сами.

- Определите важные для вас цели и следуйте к ним.
- Не назначайте себе слишком много дел в списке «Что нужно сделать».
- Определите, что вы не будете делать.
- Если вы работаете дома, относитесь к работе так, как если бы вы были на службе. Придерживайтесь определенного распорядка и попросите живущих с вами уважать этот распорядок. Вы должны хорошо выглядеть. Приходите на работу и уходите с нее каждый день в одно и то же время. Обедайте не за рабочим столом в кабинете, а в другом месте.

Будьте пунктуальны

Пунктуальность — это основной принцип эффективной организации времени. Пунктуальные люди имеют больше шансов на удачу и успех. Те, кто постоянно опаздывает, не имеют таких шансов и оставляют после себя неприятное ощущение, которое сохраняется несколько дней.

Дэн Кеннеди настолько убежден в важности быть пунктуальным, что посвятил целую главу этому вопросу в книге *No B.S. Time Management*. Для него пунктуальность — это показательный знак целостности. Он говорит: «Людам, не умеющим быть точными, нельзя доверять». Он также считает, что если вы будете ценить время других людей, они будут ценить ваше.

Кеннеди объясняет, что уважительное отношение ко времени связано с уважением чужого мнения, собственности, прав, соглашений и договоренностей. Более того, уважительное отношение ко времени свидетельствует о высокой самооценке человека. Если человек не уверен в том, что сделает все вовремя, как вы можете быть уверены в нем?

Джон Канич и Ричард Лестер в книге *Survival Kit for Leaders* предлагают следующие советы по поводу того, как обращаться с непунктуальными людьми:

С коллегами:

- Не встречайтесь с ними, если они не пришли вовремя на деловую встречу.
- Похвалите их за приход вовремя.
- Поговорите с ними по поводу их опозданий.
- Если необходимо, то сократите общение и дела с ними.

С начальником:

- Познакомьтесь с его помощником или секретарем, который сообщит вам о его опоздании.
- Займитесь чем-нибудь, ожидая его прихода.

С прочими важными лицами:

- Займитесь чем-либо, ожидая их.
- Назначайте с ними встречи на более раннее время, рассчитывая, что в этом случае освободитесь вовремя.
- По возможности добирайтесь до места встречи по отдельности.

Примечание: У разных народов разное отношение к времени. Если вам приходится работать за рубежом, убедитесь в том, что вам известны местные правила, касающиеся пунктуальности, и следуйте им.

Сократите переизбыток информации

Большинство из нас задавлены информацией. Она поступает к нам отовсюду — из телевизора, радио, Интернета, приходит по почте, из компакт-дисков, DVD, MP3, дома, она застаёт нас на работе, в пути. Источники информации бесчисленны. Как с ней справиться?

Никак.

Вы можете только решить для себя, что является важным, а что нет. По большому счету это умение видеть лес и деревья за ним. На что упадет ваш взгляд? Что требует меньшего внимания, а что можно вообще пропустить?

Джен Джаспер, специалист в области организации труда и тайм-менеджмента, в книге *Take Back Your Time* пишет, что информация сама по себе не имеет значения. Оно возникает только тогда, когда мы начинаем пользоваться ею. Она предлагает сделать следующее, чтобы избежать информационной перегрузки:

1. Необходимо признаться себе в том, что, вполне вероятно, у вас может быть нездоровое пристрастие к информации. Информация становится наркотиком, если:

- У вас хранятся кипы утративших новизну информационных материалов, которые вы редко читаете.

- Вы покупаете книги, которые у вас уже есть, но о чем вы забыли.
- Вы начинаете волноваться, если не можете часто получать новости.

Накапливание информации на случай, что она, возможно, пригодится в какой-то момент, означает неумение пользоваться временем, силами и деньгами. В результате у вас будет появляться чувство вины и раздражения всякий раз, когда вы подумаете о том, что что-то не прочитано, не услышано или не использовано. Сюда относятся, казалось бы, важные документы, которые вы запихнули подальше в папки или записали на жесткий диск компьютера.

Попытайтесь понять, что большая часть сегодняшних новостей носит сенсационный характер. Средства массовой информации проглатывают абсолютно все. Новости могут удовлетворять ваши вуайеристские наклонности, но они также забирают вашу энергию и силы, распространяют страх и негативные эмоции. Задайте себе вопрос, стоят ли эти новости того стресса, который они в вас порождают.

ГЛАВА 15

Сведите к минимуму отвлекающие факторы

Большинство из нас рассматривают отвлекающие факторы как серьезную потерю времени, поскольку они мешают нам сосредоточиться и лишают рабочего настроения. Исключения составляют руководители компаний, которые рассматривают отвлекающие факторы как составную часть своей работы.

Для того чтобы определить, что вас отвлекает (в том случае, если вы не являетесь директором компании), в течение недели записывайте все то, что мешало вам сосредоточиться на главных делах. Затем решите, что можно сделать, чтобы не отвлекаться от них.

Даже руководители компаний считают бесполезными советы, приведенные ниже:

Отвлекающие факторы	Решение проблемы
Электронные сообщения/немедленные электронные сообщения	<ul style="list-style-type: none"> • Перестаньте проверять электронную почту без нужды. Отвечайте на нее только три раза в день — рано утром, перед обедом и в конце рабочего дня • Отключитесь от системы немедленной передачи текстовых сообщений или выключите ее

Запросы информации	<ul style="list-style-type: none"> • Лица, которым вы перепоручаете дела, должны иметь соответствующую и достаточную информацию и полномочия • Своевременно отправляйте ответы на запросы необходимым лицам • Если вы обещали ответить на запросы, сделайте это
Внеплановые посетители	<ul style="list-style-type: none"> • Скажите, что вы заняты, и назначьте время встречи или же сообщите, каким временем вы располагаете и проведите встречу. Когда время истечет, скажите посетителю: «Все» или «Благодарю за то, что зашли» • Если ваш рабочий стол расположен там, где проходит много народа, передвиньте его в другое место или установите перегородку • Уберите стул от вашего стола или положите на него что-нибудь, так чтобы на него не мог кто-либо сесть • Повесьте на дверь вашего кабинета время приема посетителей • Лучше проводить деловые встречи не в своем кабинете, а у кого-то другого: в этом случае вы можете выйти тогда, когда вам это нужно • Сделайте так, чтобы вас трудно было застать. По возможности работайте дома
Телефон	<ul style="list-style-type: none"> • Не отвечайте на незапланированные звонки. Установите время, когда вам можно звонить, а когда нельзя • Звоните и отвечайте на звонки в определенное время • Дайте своему помощнику список самых важных лиц (12 человек или менее) • Звоните людям перед обедом или перед концом рабочего дня, это сокращает время разговоров • Вместо того, чтобы отвечать по телефону «Алло, как дела?», скажите: «Чем могу помочь?» или «Я могу разговаривать только ... минут» • Пользуйтесь определителем номера • Ваш мобильный телефон не должен работать круглосуточно в течение всей недели. Или же откажитесь от мобильного телефона

Не беритесь за все дела одновременно

Многие из нас считают, что грамотно распределять свое время и работать продуктивнее означает делать несколько вещей сразу. Мы работаем на компьютере и одновременно разговариваем по телефону. Мы едим и одновременно работаем за столом. Мы разговариваем по мобильному телефону, когда ведем машину или идем по улице.

Лора Стэк говорит, что мы находимся в плену у двух мифов, когда говорим о том, как хорошо делать несколько дел одновременно. Когда мы делаем два или более дел сразу, мы считаем, что:

- Нам удастся сделать более одного дела.
- Мы работаем эффективнее и производительнее, поскольку делаем все быстрее.

В действительности выполнение нескольких дел сразу означает лавирование между делами. Причем ни одному из них мы не уделяем должного внимания. Исследования показали, что выполнение нескольких дел снижает производительность.

Когда вы переключаетесь с одного дела на другое, вы тратите время, даже если не осознаете того, что должен выполнить ваш мозг — решить переключиться, заняться тем, на что вы переключились, решить

вернуться к предыдущему делу, переключиться на то, чем вы занимались до первого переключения.

В некоторых случаях заниматься сразу несколькими делами опасно. Исследование, недавно проведенное в университете штата Юта, показало, что реакция водителей в возрасте немногим более 20 лет, разговаривающих во время вождения по мобильному телефону, точно такая же, как и у людей 70 лет. При этом они пользовались системой громкой связи. Интересно, какова же будет статистика относительно водителей, не пользующихся этой системой? Еще более настораживает то, что нарушение реакции таких водителей гораздо более значительное, чем у пьяных водителей, у которых содержание алкоголя в крови превышает 0,8!

В статье о риске пользования мобильными телефонами за рулем приводятся факты, подтверждающие такие выводы. Она сообщает о многочисленных случаях аварий, ситуациях, близких к аварийным, а также о случаях, когда аварии по счастливой случайности удалось избежать. Вероятной причиной этих инцидентов были разговоры по мобильным телефонам.

Вы сделаете больше (причем без всякого риска для себя), если займетесь чем-то одним. Если вы ведете машину, занимайтесь только этим. Если возникает необходимость переговорить по телефону, остановите машину в безопасном месте. Что касается работы, распланируйте свои дела в ежедневнике. Выполняйте эти дела по порядку.

Если по роду работы вам приходится отвлекаться на многочисленные запросы и краткие разговоры, полностью сосредоточьтесь на том, чем вы заняты в данный момент (некоторые называют это отбрасыванием всего остального и погружением во что-то одно). Это очень хорошая привычка, в особенности если у вас

маленькие дети. Вы должны целиком и полностью уделить ваше внимание им, хотя бы и на короткое время.

Следуйте этим советам, чтобы отвыкнуть от привычки заниматься несколькими делами на работе. Тем самым вам удастся сделать больше за меньшее время:

- Сведите к минимум отвлекающие факторы (см. предыдущий раздел).
- Не стремитесь браться за то, что вам внезапно пришло в голову. Если вы вспомнили о чем-то, что нужно сделать, или о ком-то, с кем необходимо поговорить, отметьте для себя, что это нужно сделать после того, как вы выполните текущее дело.
- Заведите дневник разговоров с теми, с кем вам приходится часто общаться. Когда вы вспомните, что им необходимо что-то сообщить, сделайте запись об этом в дневнике. Если необходимо обсудить несколько вопросов, позвоните им и договоритесь о времени, когда это можно сделать. Или же определите конкретный день или неделю для таких встреч.
- Думайте о результатах, а не о том, что вы делаете. Вместо того чтобы говорить себе: «Над этим отчетом я буду работать один час», скажите себе «К обеду я закончу два раздела этого отчета». Сосредоточьте свое внимание на желаемой цели, а не на процессе.
- Во время работы периодически выходите из-за рабочего стола. Таким образом вам удастся достичь большей концентрации внимания и сократить потерю времени.
- Установите для себя конечные сроки. Если у вас в распоряжении слишком много времени, можно легко утратить настрой и затянуть работу.
- Планируйте, но не становитесь рабом совершенства. Совершенные планы не существуют. Успех

начинается с того момента, когда вы отправляетесь в путь с не всегда четкими планами. Если что-то не удастся, попробуйте другой подход. Не нужно лишних разговоров. Не вините себя и других. Действуйте и смотрите, что получается, продолжайте действовать и смотрите, к каким результатам вы пришли, и так далее.

Мы будем говорить о том, как бороться со стрессом, в главе 25. Заниматься одним делом означает сократить вероятность стресса. Сосредоточьте свое внимание на чем-то одном, и посмотрите, что из этого получится. Вас удивит, как много вам удалось сделать.

Рискуйте

Если вы хотите иметь больше времени и лучше его использовать, то вам нужно выбираться из тихой заводи. Добивающиеся успеха люди никогда не отсиживаются в безопасных местах, не высовывая головы.

Удивительно, как часто большинство из нас поднимают руки вверх. Мы легко поддаемся необоснованным страхам, вместо того чтобы двигаться к цели.

В конце дня становится ясным одно — вы всегда добьетесь того, к чему стремитесь.

Если ваша цель — удобство, комфорт и совершенство, если вы боитесь глупо выглядеть в глазах окружающих, вы вряд ли достигнете многого. Вами будет управлять страх.

Но если вы стремитесь достичь своих целей, вы сможете сделать все. Да, иногда вас будет что-то пугать, но несмотря на это, вы будете двигаться вперед к тому, чего вы хотите достичь. Прodelайте это много раз, и в конце концов страх перестанет быть препятствием.

Ваши цели должны быть четко определены. Для их осуществления необходим план. И — вперед!

Чаще и больше перепоручайте дела

Многие из нас думают, что только мы можем хорошо выполнить данную работу. В некоторых случаях это верно. Однако зачастую существуют другие «хорошие» способы выполнять работу. Кроме того, тот факт, что вы можете выполнить работу лучше чем кто-то другой, не означает, что вы рационально распоряжаетесь своим временем.

Если у вас есть более важные дела и задачи, которые выполнить можете только вы, — перепоручайте все остальное другим.

Если кто-то может выполнить работу быстрее, лучше и с меньшими трудозатратами, — перепоручайте ее другим.

Польза перепоручения значительно перевешивает риск. У вас появляется больше времени для занятия тем, что действительно важно для вас. Перепоручать дела означает учиться быть более ответственным и работать эффективнее. Выигрывают от этого все.

КАК ПЕРЕПОРУЧАТЬ ДЕЛА

- Перепоручение дел — это своего рода преподавательская работа. Всегда объясняйте, почему вы это делаете и как нужно выполнить поручение. Те,

кому вы даете поручение, должны понимать последствия хорошо или плохо выполненной работы. Попросите их объяснить своими словами, все ли им понятно. То, что вы тратите на это время, в конечном итоге окупится.

- Если вас тревожит, что тот, кому вы даете задание, не имеет достаточных навыков, то проведите с ним тренинг или замените его и назначьте другого исполнителя.
- Убедитесь, что те, кому вы перепоручаете работу, имеют необходимые средства и ресурсы для ее эффективно-выполнения.
- Всегда устанавливайте реальные сроки выполнения задания и сроки проверки. Не вмешивайтесь в ход работы по пустякам, но находитесь в курсе того, что непосредственно относится к вашим обязанностям. Заведите файл на каждого сотрудника, которому вы перепоручаете работу, чтобы знать, в каком состоянии его дела.
- Рассчитывайте на удачу, и она придет к вам. Это плодотворный процесс.
- Можно перепоручать небольшие дела, но не заставляйте других заниматься бессмысленной работой.
- По возможности перепоручайте крупные задания и проекты. Другие тоже хотят получить возможность полностью реализовать свой потенциал и осознать важность своей работы.
- Когда работа сделана, оцените ее, поблагодарите сотрудника лично и, если это возможно, в присутствии других. Ваш начальник должен своевременно узнать, что кто-то из ваших подчиненных хорошо справился с порученным заданием. Своевременно отправьте этому сотруднику благодарственную записку или письмо.

- Сохраняйте с вашими подчиненными деловые отношения. Друзей просить сделать то, что они не хотят делать, труднее. Ваша цель оставаться объективным, чтобы вы могли справедливо оценить работу каждого, когда для этого придет время.
- Если ваши подчиненные обращаются к вам с просьбой решить какие-то проблемы (перепоручение вверх), дайте им совет и позвольте решить, что делать (такая тактика хорошо применима по отношению к детям!).

Учитесь проводить собрания

Малоэффективные и/или ненужные собрания — это большая потеря времени. Вот некоторые советы специалистов в области тайм-менеджмента и руководителей компаний:

- Проводите собрания только в случае необходимости. Отменяйте те, что не нужны. То, что вы запланировали проведение еженедельных собраний, не означает, что необходимо встречаться каждую неделю. Зачастую дела лучше решать другим способом, например, с помощью кратких совещаний, деловых записок или индивидуальных встреч.
- Проводите собрания в необычных местах — в отделе, где возникает какой-то вопрос (например, в цехе, на складе), в местном не шумном ресторане, в непринужденной или непривычной обстановке.
- Назначайте собрания на И часов утра или на 16 часов дня. Сотрудники будут более собранными и заинтересованными в том, чтобы завершить обсуждение быстрее, чтобы успеть соответственно на обед или домой.
- Еда на собраниях исключается. Она требует ненужных затрат, дает лишние калории и отвлекает от дела.
- Приглашайте на собрания только необходимых сотрудников. Пять-шесть человек — это оптимальное

число для принятия решения и выполнения необходимых дел. После собрания разошлите информационные бюллетени тем, кому это необходимо.

- По крайней мере за день до собрания разошлите повестку дня. Точно определите обсуждаемые вопросы. Широко сформулированные темы приводят к бесцельным дискуссиям, трате времени и ощущению, что все это уже было и обо всем этом говорилось ранее.
- Для каждого вопроса повестки дня должно быть определено время, которого необходимо четко придерживаться. Наиболее важные вопросы следует обсуждать в середине или во второй трети собрания. До этого момента люди могут все еще подходить. После этого времени они теряют интерес к происходящему и начинают думать о том, чем займутся после собрания.
- Не выходите за рамки повестки дня. Не отвлекайтесь на незапланированные вопросы, которые можно решить позже и которые могут увести вас в сторону. Назначьте ответственного человека или создайте группу лиц, которые разберутся с возникшим вопросом и доложат вам о нем позже.
- Начинайте и заканчивайте собрания вовремя. Не идите на поводу у опаздывающих, начиная собрания позже или повторяя для них то, что они пропустили. Сразу после начала собрания уберите лишние стулья так, чтобы опоздавшим пришлось стоять. Или же закройте дверь, чтобы они не могли войти. Или же заставьте опаздывающих платить штраф. Скоро они перестанут опаздывать.
- Определите регламент выступлений, но не ограничивайте свободную дискуссию. Назначьте кого-либо, помимо ведущего протокол, следить за регламентом.

- Управляйте дискуссией. Задавайте стратегические вопросы, чтобы получить лучшие идеи. К примеру, «Что, по вашему мнению, сработало лучше всего?», «В чем плюсы и минусы?». Провоцируйте присутствующих на дискуссию, высказывая необычные предложения.
- Ведите протокол, максимальный размер его 1 страница. Предоставьте дополнительные сведения о дискуссии всем, кто хочет с ними ознакомиться.
- Не оставляйте что-то незавершенным. По каждому из обсуждаемых вопросов необходимо прийти к заключению, даже к такому, как «перенести обсуждение на следующее собрание» или «отказаться от дальнейшего обсуждения».
- Предупредите собравшихся, что собрание заканчивается через 10 минут.
- Вскоре после собрания разошлите краткий отчет о принятых решениях, об ответственных лицах и сроках исполнения. Пишите по существу, не включайте в них такие детали, как «он сказал/она сказала».
- Ведите контроль нерешенных вопросов.
- Отчет о проведенном собрании используйте на следующем, чтобы контролировать ход исполнения.
- Следите за тем, что работает, а что нет. Не бойтесь отказываться от старых способов ведения собраний и применяйте новые.

ГЛАВА

20

Выработайте стратегию общения

Все большее число коммуникационных каналов в наше время — это палка о двух концах. У нас появилось множество вариантов общения, а это означает, что мы несем большую, а отнюдь не меньшую ответственность за качество общения.

Ниже мы рассмотрим наиболее распространенные виды каналов коммуникации — компьютер, телефон, факс, а также изложим некоторые соображения насчет электронных средств связи в целом.

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

Вопрос организации общения с помощью электронной почты мы рассматриваем в главе 9 — «Всему свое место». Ниже мы приводим правила общения по электронной почте, предложенные Лорой Стэк и Джен Джаспер.

1. Электронные сообщения должны быть краткими и деловыми. Ни у кого нет времени разбираться в длинных и запутанных потоках чье-либо сознания. Сразу же переходите к делу. Ответы должны быть четкими. Перед отправкой сообщения отредактируйте его. В нем не должно рассматриваться **несколько вопросов. Если есть такая необходимость,**

лучше по каждому из них отправить отдельное сообщение. То же самое относится к ответным сообщениям. Пишите то, о чем хотите сказать, кратко. Часто достаточно просто написать «Спасибо!» или «Понял».

Примечание: Печатать ответ приходится дольше, чем сказать то же самое по телефону. Если нужен быстрый ответ, тогда звоните.

2. Стиль сообщений должен быть простым. Пользуйтесь прописными и строчными буквами, как к тому все привыкли. Письмо, напечатанное только строчными буквами, можно расценить как вашу лень и пренебрежение к партнеру. Сообщение, состоящее из одних заглавных букв, выглядит кричаще. Следите за грамматикой, орфографией и пунктуацией, в особенности в тех случаях, когда вы общаетесь с покупателями или клиентами. С помощью символа звездочки удобно выделять слова (*очень*). Другой способ выделить что-либо — с помощью заглавных букв, но не злоупотребляйте этими методами. Избегайте большого количества цветowych и графических символов. Некоторые почтовые программы не могут читать HTML
3. Правильно пользуйтесь режимом рассылки нескольким адресатам. Пользуйтесь режимом скрытой рассылки только в тех случаях, когда вы отправляете сообщение большой группе получателей. Это избавит их от необходимости пролистывать весь список адресатов. Им также не придется принимать ненужную почту под заголовком «Ответить всем». Не пользуйтесь скрытой рассылкой, чтобы скрыть имена получателей от главного получателя: это нечестно. Пользуйтесь адресным режимом «СС», когда необходимо, чтобы ваше сообщение прочел кто-то еще.

4. В разделе «Тема сообщения» необходимо указать содержание сообщения и степень срочности. Пользуйтесь краткими определениями. Можно воспользоваться сокращениями, которые будут понятны сотрудникам, типа «НР» — необходимо решение или «МО» — месячный отчет.
5. Подпишите сообщение. В конце должна быть контактная информация, включая адрес в Интернете. Большинство почтовых программ делают это автоматически.
6. Суммируйте содержание пересланных вам сообщений. Читать все, что написано в сообщениях, отправленных другому адресату, неудобно. В свой ответ(ы) включите только то, что относится к делу. Никогда не исправляйте чужие сообщения, не получив на это разрешения.
7. Проверьте почту и переправленные сообщения на наличие вирусов, прежде чем переправлять их далее. Не перегружайте Интернет, который и без того забит всяким мусором и ненужной информацией. К хорошим сайтам, с помощью которых можно проверить, не пытаются ли вас с помощью Интернета вовлечь в какое-то мошенничество, относятся www.Snop.es.com, www.TruthorFictiou.com, и www.Tafkac.org.
8. Относитесь выборочно к почте, приходящей от друзей. Если кто-то отправляет вам слишком много шуток и смешных рассказов, попросите его удалить вас с адресного списка. Скажите им, чтобы они не обижались: просто вам приходится работать с очень большим количеством почты.
9. Относительно конфиденциальных, деликатных и сложных вопросов лучше общаться с глазу на глаз или по телефону. В этих случаях электронная почта может усугубить ситуацию. Независимо от того,

в каких словах выражено ваше сообщение, оно не может передать необходимый тон голоса. Всяческие символы, типа смайликов, являются плохой заменой, да и выглядят они наивно и смешно.

10. Запомните, что ваша электронная почта не является личной. Если вы работаете в компании, электронная корреспонденция является собственностью этой компании. Думайте о содержании того, что вы отправляете. Вас могут уволить или привлечь к ответственности за отправку неприличных сообщений или писем личного характера. Помимо этого, ваша электронная почта ненадежна в том отношении, что ее содержание может стать известным другим людям. Не отправляйте сообщения с содержанием, которое вы не доверили бы обычной почте или почтовой открытке.

ГОЛОСОВАЯ ПОЧТА

Голосовая почта работает быстрее электронной, и ее легче проверить, находясь не за рабочим столом. Кроме этого, не все регулярно проверяют свою электронную почту. Здесь мы приводим советы, как эффективно передавать голосовые сообщения. Эти советы были предложены Стэк, Джаспер, Джоном Каничем и Ричардом Лестером.

1. Сформулируйте то, что вы хотите сказать. Этим вы сократите время прослушивания переданного вами сообщения, и его легче будет понять.
2. Будьте кратки. Ваше сообщение должно занять 30 или менее секунд.
3. Сообщение должно быть конкретным. Никогда, даже если человек ваш хороший знакомый, не говорите: «Привет, это (ваше имя). Позвони мне». Говорите по существу. Звонок незнакомым людям

следует начать и закончить, назвав свое имя, компанию и номер телефона, произнося все это медленно. Номер телефона следует произносить с паузами, например, 407 (пауза), 533 (пауза), 1207.

4. Если на ваш звонок отвечает помощник, а человек, которому вы звоните, отсутствует, попросите у помощника разрешения оставить голосовое сообщение. Тогда этот человек получит ваше сообщение непосредственно, а не через третьи руки, и сможет его прослушать неоднократно.
5. Следите за громкостью голоса, тоном и произношением. Говорите не слишком громко, но и не тихо. Голос должен быть бодрым. Улыбайтесь во время передачи сообщения — люди чувствуют вашу улыбку. Если вы хотите, чтобы вам перезвонили, старайтесь избегать сарказма или раздражения.
6. Научитесь обращаться со своим автоответчиком. Вы сэкономите много времени, научившись ускорять или замедлять полученные сообщения, пропускать ненужные, удалять, переходить вперед и отвечать автоматически.
7. Избегайте неопределенности. Сообщите людям, которым звоните вы и которые звонят вам, время, в которое вас можно застать. Если вы договариваетесь по телефону о встрече, соблюдайте назначенное время или же договоритесь о другом.

РАЗГОВОРЫ ПО ТЕЛЕФОНУ

Стэк, Джаспер, Канич и Лестер и Стефани Уинстон дают следующие советы относительно того, как эффективно пользоваться телефоном. Смотрите также главу 15 — «Сведите к минимуму отвлекающие факторы», где содержатся прочие советы.

1. Прежде чем сделать важный или сложный телефонный звонок, подготовьте сценарий разговора. Таким образом вы не упустите ничего важного и будете говорить по делу.
2. Не отвлекайтесь от темы. Если это произошло, постарайтесь вежливо вернуться к основной теме разговора.
3. Когда звонят вам, быстро переходите к делу. Вежливо скажите: «Чем могу вам помочь?» или «Могу я что-то для вас сделать?»
4. Если на ваш звонок отвечает секретарь, кратко объясните причину вашего звонка, пока трубку не возьмет нужное вам лицо. Когда это произойдет, запишите его номер телефона, чтобы в дальнейшем звонить непосредственно ему, а не попадать вновь на третьего человека.
5. Если вас просили перезвонить, сделайте это как можно быстрее, не позднее чем через 24 часа, даже просто для того, чтобы сказать, что в данный момент вы разговаривать не можете.
6. Если вы должны перезвонить нескольким лицам, расположите ваши звонки по степени важности. Даже если вы отдаете кому-то предпочтение, это не означает, что вы должны звонить в первую очередь им, поскольку у вас есть более важные звонки.
7. Самым важным лицам следует звонить очень рано утром или после обычного делового дня. В этом случае у вас больше шансов дозвониться непосредственно до них самих.
8. Когда вы уезжаете, договоритесь со своими сотрудниками о конкретном времени во время рабочего дня, когда вы им будете звонить. Экономьте свое время, решая все вопросы в ходе одного звонка.
9. Сообщайте только номер своего обычного телефона. Поступающие на него звонки переадресуйте на

свой мобильный телефон, когда вас нет на рабочем месте, и отфильтровывайте их с помощью определителя номеров.

10. Приобретите телефонную гарнитуру. Она поможет вам освободить руки и не нагружать шею, плечи и спину. Лучше завести себе беспроводную гарнитуру. В этом случае вы сможете передвигаться по кабинету, при этом разговаривая по телефону.

ФАКС

1. Фильтры, использующиеся в наши дни для борьбы с увеличивающимся количеством спама в электронной корреспонденции, делают факсимильную связь быстрым и удобным способом передачи сообщений. Кроме того, люди, пользующиеся факсом, более серьезно обдумывают тексты факсимильных сообщений по сравнению с электронной почтой. Если вы лучше воспринимаете зрительную, а не звуковую информацию, вы, возможно, сочтете, что пользоваться факсимильной связью более удобно, чем голосовой почтой.
2. Факсом можно пользоваться в тех случаях, когда вы не можете дозвониться до кого-то по телефону. Если факсимильные сообщения можно отправлять с вашего компьютера, то это еще более увеличит скорость передачи данных.

ОБЩИЕ ЗАМЕЧАНИЯ ОБ ЭЛЕКТРОННЫХ ПРИБОРАХ

Книги по тайм-менеджменту, опубликованные до технологического прорыва, не дают советов по использованию электронных приборов (если только эти книги не были обновлены и переработаны). Но даже

самые современные издания не освещают этот аспект в достаточной степени.

Электроника вовсе не обязательно экономит время или повышает производительность труда. Увлечение электронными приспособлениями может серьезно отвлекать от дел, мы тратим на нее время, от этого снижается темп работы, нарушается деловое общение.

Проверьте себя с помощью нижеприведенных вопросов относительно того, как вы пользуетесь электронными приборами. Эти вопросы касаются всех электронных приспособлений, которые могут быть у вас — телевизор, радио, компьютер, факс, электронная записная книжка, мобильный телефон, аудио- и видео-плеер, цифровой видео-магнитофон.

- Часто ли я отвлекаюсь или избегаю разговоров с другими людьми, чтобы воспользоваться этим прибором?
- То, что я пользуюсь этим прибором, как-то плохо действует на других людей?
- Я трачу на этот прибор больше времени, чем на прочие важные для меня дела?
- Я чувствую себя не в своей тарелке без этого прибора?

Если вы ответили утвердительно хотя бы на один вопрос, это значит, что вы находитесь в зависимости от электроники. Возможно, вы не считаете, что это плохо, но если ваши родные, друзья или коллеги так считают, вам стоит серьезно задуматься над тем, на что уходит ваше время. Перефразируя известное изречение: «Всякий человек на смертном одре будет сожалеть о том, что [так часто смотрел телевизор, сидел за компьютером, отсылал факсы, слушал музыку, смотрел видеозаписи или играл в компьютерные игры]».

РАЗДЕЛ V

УЧИТЕСЬ

Как было бы замечательно, если советы по организации своего времени можно было использовать как кулинарные рецепты! Просто делай, как написано, и дело сделано! Жизнь можно было бы приготовить, как шоколадное суфле. Однако в действительности такого не происходит. Люди ведут себя гораздо менее предсказуемо, чем пищевые ингредиенты.

Большинство из нас великие притворщики. Мы говорим, что хотим расти как личности и в профессиональном плане, хотим стать организованнее, проводить меньше времени за работой, лучше питаться, заниматься спортом, уделять больше времени семье, путешествовать и многое другое. Однако мы редко выполняем то, что говорим, осознанно и целенаправленно.

По мере того как вы будете приноравливаться к различным методам, помогающим лучше организовать свое время, вам потребуется определить для себя, какие из них эффективны, а какие нет. В этом разделе мы предлагаем четыре способа определения их эффективности:

- Экспериментируйте.
- Анализируйте и делайте выводы.

- Оценивайте достигнутое.
- Давайте и принимайте советы.

Мы завершаем книгу обсуждением вопроса о том, как важно заботиться о себе.

- Боритесь со стрессом и заботьтесь о хорошем самочувствии.

Каждый совет в этом разделе может помочь вам быть в наилучшей форме, конечно, если вы будете следовать этим советам регулярно и пока они не станут для вас постоянной привычкой.

ГЛАВА

21

Экспериментируйте

Эксперимент — это совершенно особый способ научиться лучше организовывать свое время. Большинство из нас считают незыблемым то, как мы делаем какие-то вещи. Мы говорим: «Вот такой я есть» или «Вот так устроен мир». Мы безоговорочно принимаем настоящее положение вещей.

Экспериментируя, мы садимся на водительское место. Никто кроме вас не должен знать, каковы ваши цели.

Вот несколько вариантов экспериментов, которые стоит провести:

1. Наблюдайте за собой. Что вы говорите? Что вы делаете? Что вам отвечают? Не выносите суждения. Просто наблюдайте за собой, чтобы понять лучше свое поведение.
2. Сосредоточьте свое внимание. Будьте готовы к тому, чтобы полностью сосредоточиться на выполняемом задании (включая беседы). Настойчиво сосредотачивайтесь до готовности. Затем переключите внимание на следующее задание. И на следующее. Определите, в какой момент ваше внимание начинает ослабевать.
3. Отвлечитесь и попытайтесь рассматривать вещи, как будто бы вы другой человек. Задавайте вопросы. Спрашивайте советы, при этом не выполняйте автоматическую цензуру услышанного.

4. Не будьте «как все». Не занимайтесь тем, чем в это же время занимаются другие. Не попадайте в час пик. Ходите по магазинам, когда в них меньше народа (или покупайте вещи через Интернет). Принимайте пищу раньше и позже других.
5. Внесите в свой распорядок что-то новое. Никогда не пробовали тайландскую или вьетнамскую пищу? Попробуйте. В гостях беседуете с одними и теми же? Тогда заведите разговор с незнакомым человеком. Ходите на работу или домой одним и тем же путем? Пойдите иным. Конечно, он может оказаться длиннее, но по дороге у вас откроются глаза на новые для вас вещи.
6. Расстаньтесь с тем, что делали в прошлом. Извлеките уроки, и следуйте вперед, не укоряя себя и не обвиняя других.

Примечание: Мы знакомы с одной мудрой руководительницей, которая говорит, что она никогда не ставит под сомнение решения прошлого, поскольку она знает, что эти решения на тот момент были самыми лучшими. Конечно, если бы тогда она знала то, что ей известно сейчас, она, возможно, поступила бы иначе. Но жизнь распоряжается по-другому, поэтому эта руководительница не тратит свое время на размышления об ошибках прошлого.

7. Займитесь самодисциплиной. Алан Лакейн предлагает следующие способы:
 - Начните с простой ситуации. Скажите себе, что вы решили встать раньше и отправиться на прогулку, но вместо этого пролежали в постели. Вместо того чтобы упрекать себя, отдайте должное своему решению. Вы так решили.
 - Затем возьмите какой-то небольшой предмет, относящийся к ситуации, в которой вы можете что-то изменить. Например, поставьте рядом с

кроватью прогулочные ботинки. Когда зазвонит будильник, наденьте их, снимите и снова ложитесь в постель. Это ваш выбор.

- На следующий день повысьте ставки. Выйдите в прихожую. Затем отправляйтесь в постель. Понимаете?
 - Независимо от того как вы поступаете, вы должны чувствовать, что поступаете правильно. Скоро вы заметите, что ваше отношение к тому и другому решению изменяется.
 - В последующие три-шесть недель у вас появится внутреннее желание правильно использовать свое время даже в тех ситуациях, когда вам не хочется что-то делать.
 - Когда вы обретете силу воли для выполнения простых задач, переходите к сложным. И в этом случае делайте все постепенно.
8. Пользуйтесь методом проб и удач. Лакейн также говорит, что ошибки — это единственный метод добиться успеха. Если вы будете бесконечно взвешивать «за» и «против» из-за страха совершить ошибку, вы потеряете время. Принимайте неудачи как плату за удачу, которая придет к вам в конечном итоге. Людей, добившихся успеха, таких как Томас Эдисон, Альберт Эйнштейн, Мария Кюри и Авраам Линкольн, в течение многих лет преследовали неудачи. Подумайте, что произошло бы, если бы они сложили руки.

Экспериментируйте. В конечном итоге, если вы будете заниматься главным, вы добьетесь желаемого. Вам даже не придется думать об этом.

Анализируйте и делайте выводы

Организация времени — это динамичный процесс. Ваши системы не смогут работать эффективно в течение длительного времени, если вы не будете за ними следить и в случае необходимости перестраивать.

Большинство специалистов в области тайм-менеджмента рекомендуют проводить еженедельный анализ. Многие также советуют пользоваться ежедневным анализом. Ни то, ни другое не отнимут у вас много времени. По крайней мере раз в год вам следует производить переоценку ценностей и взглядов.

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

По возможности проводите еженедельный анализ в одно и то же время, в один и тот же день. Если вы являетесь руководителем, лучше всего уделить этому 1-2 часа в пятницу во второй половине дня. В этом случае у вас останется время действовать, если вдруг возникнет что-то непредвиденное и требующее немедленного решения. Другим удобным временем для анализа является воскресенье, а также в ходе поездки на самолете или поезде, если вам часто приходится путешествовать.

Вопросы, подлежащие анализу:

- Сведите воедино разрозненную информацию (записки, визитные карточки, брошюры, квитанции об оплате и тому подобное).
- Просмотрите все свои записи и сложите их в отведенное для них место, чтобы ими было легко пользоваться в дальнейшем. Выбросьте то, что вам больше не понадобится.
- Проверьте по календарю, какие дела остались невыполненными. Посмотрите, что предстоит сделать и к чему нужно быть готовым. Добавьте все это к списку необходимых дел.
- Оцените сделанное и то, что предстоит сделать.

ЕЖЕДНЕВНЫЙ АНАЛИЗ

Проводите ежедневный анализ в конце каждого дня. Он включает в себя быстрый просмотр календаря, картотеки, списка необходимых дел (необходимых звонков по телефону, работы на компьютере, работы в офисе или по дому, поручений и тому подобного). Посмотрите, что осталось незавершенным, и подготовьтесь к следующему дню.

ЦЕННОСТИ И ВЗГЛЯДЫ

Наша жизнь не остается неизменной, хотя мы этого порой и не замечаем. Удостоверьтесь в том, что ваши ценности и взгляды соответствуют вашему нынешнему образу жизни. Если нет, измените вашу жизнь так, чтобы она соответствовала вашим старым ценностям и взглядам, или пересмотрите ваши ценности и взгляды так, чтобы они пришли в соответствие с вашим нынешним образом жизни. Ваши ценности и взгляды являются важнейшей составной частью вас самих. Не измените им, независимо от того, что о них думают другие.

Давайте и принимайте советы

Важнейшим элементом эффективной организации своего времени является общение с другими людьми с целью координации действий, чтобы все работало слаженно и чтобы работа была выполнена. В этом суть того, что мы называем советами. Хотя слово «советы» у некоторых людей может вызывать негативные ассоциации, советы как таковые не являются чем-то негативным, ими можно успешно пользоваться.

СОВЕТУЙТЕ

Давать советы можно формально и неформально.

Самой распространенной формой совета является похвала за проделанную работу. Она направлена на то, чтобы помочь людям узнать, что эффективно, а что нет, и на то, чтобы они смогли изменить свое поведение так, чтобы работать еще эффективнее. Похвалу за успешную работу обычно принято выражать один или два раза в год.

Однако полагаться только на формальный совет в отношении работы неразумно по двум причинам:

- Оценка труда сотрудников часто бывает завышенной.
- Одного или двух раз в году бывает недостаточно, чтобы сотрудники получили информацию в полном объеме или смогли изменить себя.

В этом случае очень полезным оказываются регулярные неформальные советы. Посмотрим на следующие предложения, которые делают Канич и Лестер:

- Важным оказывается время и момент. А также частота. Советуйте после того, как что-то произошло. Это позволит вам разобраться с меньшим количеством вопросов и увеличит шансы того, что ваш совет будет воспринят положительно и с пользой для дела.
- Объясните новым сотрудникам, каковы нормы хорошей работы, какова область их ответственности и то, что от них ожидают, как только они приступают к работе.
- Советуя, приводите конкретные и доказательные примеры. Если вы обрушиваете на сотрудника поток обвинений, это вынуждает его занять оборонительную позицию. Он может почувствовать, что на него нападают и напрасно подвергают критике.
- Выражайте похвалу сотрудникам за хорошо выполненную работу и за их преданность делу. Будьте в этом конкретны: лучше сказать «Клиент остался доволен, как вы разобрались с его жалобой», чем просто «Хорошая работа!».
- Выражайте поддержку сотрудникам, когда они сталкиваются с какой-то трудностью.
- Будьте точны и откровенны. Не скрывайте факты, не стремитесь подсластить пилюлю и не приукрашивайте информацию, которую должен услышать сотрудник.
- Будьте добрее. Советуйте сотрудникам только в тех вопросах, которые находятся в их компетенции. Это касается как личных качеств, так и **рабочих вопросов.**

ПРИНИМАЙТЕ СОВЕТЫ

Большинству из нас нравится давать советы, когда нас об этом просят. Однако когда роли меняются, все наше благодушие улетучивается. Не хотите ли спросить кого-нибудь дать оценку вашей работы? «Нет, спасибо, я и сам знаю, что у меня все в порядке».

Многим из нас нелегко признаться в том, что мы знаем не все. Поэтому мы притворяемся, что знаем и, следовательно, не нуждаемся в чем-либо совете.

Тем не менее добившиеся успеха люди с готовностью говорят, что знают далеко не все. Они пользуются этим пробелом в знаниях и делают его источником своей силы. Поэтому они с большей готовностью слушают других, легче признаются в допущенных ошибках, с готовностью принимают советы и движутся вперед, оставляя позади сомнения и недобрые чувства.

Парадоксально, что признавая свое незнание, они проявляют мудрость и становятся на тропу, которая ведет их к заданной цели.

Принимать советы можно также формально и неформально. Формальный способ — это принятие похвалы за успешно проделанную работу. Как мы сказали, похвала за проделанную работу имеет право на существование. Но один из лучших способов узнать о себе — попытаться получить неформальную информацию о себе от других на собеседовании.

СОБЕСЕДОВАНИЕ

1. Устройте собеседование с глазу на глаз по крайней мере с тремя сотрудниками, хорошо вас знающими. Скажите им, что вы хотите больше узнать о себе и задайте им несколько вопросов, рассчитывая на откровенный ответ.

2. Если встреча с глазу на глаз невозможна, проведите беседу по телефону. Ни в коем случае не проводите собеседование по электронной почте. Она слишком безлична.
3. Найдите спокойное место, где вас не будут отвлекать в течение 10-15 минут. Объясните, что вы будете задавать вопросы, а затем просто выслушаете ответы. Единственный случай, когда вам будет позволено говорить, только когда вам потребуется уточнить ответ. Не комментируйте сказанное. Не плохо вести запись сказанного, чтобы вы могли вспомнить то, о чем говорилось.
4. Задайте каждому все эти вопросы:
 - Что, по-вашему, мне действительно удается?
 - Что мне нужно исправить в себе?
 - Что для меня важнее всего?
 - Какие свои таланты или качества я не использую?
 - Что я скрываю от других?
 - Какая у вас основная претензия ко мне?
 - В чем вы можете на меня рассчитывать?
 - В чем вы не можете на меня рассчитывать?
5. Когда закончите, поблагодарите участников за высказанные мысли.
6. После того как вы обдумаете то, что сказали ваши коллеги, обратите внимание на ваши сильные стороны и на те области, которые нуждаются в совершенствовании. Не почивайте на лаврах. Перефразируя старое высказывание: «Если вы всегда делаете то, что делали, вы получите то, что всегда получали».

Если пользоваться советами грамотно и относиться к ним с уважением, они окажутся очень полезным средством. Научитесь получать и давать их, и многие из проблем, связанных с организацией времени, уменьшатся или вовсе исчезнут.

Оценивайте достигнутое

Один из самых сложных аспектов эффективного тайм-менеджмента — подчинение самого себя и других достижению результатов. Для этого необходимо иметь некоторое мерило достигнутого.

Ваши ПРАВИЛЬНО ПОСТАВЛЕННЫЕ цели и являются главным мерилом. Если цели выбраны правильно и вы настойчиво идете к ним, тогда оценка достигнутого не составит труда. Либо вы сделали к определенной дате то, что задумали, либо нет.

Ваши обещания — это еще одно мерило. Либо вы выполняете их, либо нет. Если они не являются для вас приоритетом, вам нечего будет оценивать. И вы многое потеряете.

Большинству из нас не по нутру такое подчинение. Мы не только позволяем себе неоднократно снимать с себя ответственность за результаты, мы позволяем другим поступать точно так же. Этот «сговор против ответственности», столь характерный для многих организаций, является бессознательным сговором, порождающим посредственность.

Если оценка достигнутого не является вашей сильной стороной, тогда поставьте перед собой ПРАВИЛЬНУЮ цель и стремитесь достичь ее. Затем повторяйте этот процесс снова и снова, пока вы не попадете в яблочко на всех мишенях, пока не достигнете самых главных целей.

Что же касается обещаний, попробуйте проделать это упражнение для восстановления сил там, где вы эти силы утратили:

- Определите одно-два места, где вы не следуете намеченному плану или где совершаете ошибку.
- По-возможности, признайтесь в этом перед собой и перед другими.
- Измените свои обещания. После этого выполняйте их так, как если бы от этого зависела ваша жизнь. На самом деле так оно и есть.

Можно взглянуть на жизнь, как на игру. В каждой игре нужно вести счет. Если вы не ведете счет, не оцениваете сделанное, игра перестает быть игрой. Это просто времяпрепровождение. Ставьте цели и давайте обещания, которые важны для вас, какими бы эти цели и обещания ни были. Это ваша игра. И в нее играть можете только вы.

ГЛАВА 25

Боритесь со стрессом и заботьтесь о хорошем самочувствии

Мы поговорим об этих вещах по двум причинам:

1. Если вы до сего момента пользовались большинством из наших советов, то вы автоматически должны были стать менее восприимчивы к стрессам. Вы должны лучше чувствовать себя умственно, физически и эмоционально.
(Если вы продолжаете испытывать стрессы, это означает, что вы либо прочитали лишь только этот раздел книги, либо только что закончили читать ее целиком. В первом случае, прочтите ее от начала до конца. Во втором, теперь, когда вы знаете, что нужно делать, переходите к делу).
2. Организация своего времени является динамичным процессом. Он требует частого анализа и пересмотра ситуаций. Глава 25 этой книги содержит методики и приемы, которые по сути дела образуют замкнутый круг. Эта глава является и концом книги и ее началом.

Как это ни покажется странным, большинство книг по тайм-менеджменту избегают темы стрессов и здоровья. И это притом, что многочисленные исследования,

проводимые во всем мире, показывают небывалый рост числа стрессов на рабочем месте, за которые люди расплачиваются высокой ценой своего здоровья.

По данным Американского института стресса (www.Stress.org), заболевания, связанные со стрессом, ежегодно обходятся США в 300 миллиардов долларов. Сходные цифры поступают и из других стран.

В большинстве случаев люди испытывают стресс на работе из-за неуверенности в том, что они сохранят свою работу, из-за повышенных психологических нагрузок, из-за меняющихся демографических, экономических и политических факторов. По мере того как граница между работой и личной жизнью становится все более размытой, мы все чаще вынуждены платить высокую цену за то, что нас можно потревожить круглосуточно на протяжении семи дней недели.

Что это означает для вас? Это ситуация, которую можно описать в терминах «хорошая новость и плохая новость».

Плохая новость заключается в том, что слишком сильный стресс постепенно разрушает вашу иммунную систему. Рано или поздно нарушенная иммунная система приведет к болезням, таким как артрит, рак, сердечные заболевания. У вас может случиться инфаркт, инсульт, и вы можете умереть молодым. Или же, что еще хуже, можно прожить долгие годы с множеством проблем со здоровьем, когда жизнь становится бессмысленной. Какими бы горькими ни были эти факты, они остаются фактами.

Хорошая новость состоит в том, что стресс не является чем-то, что происходит без вашего участия. Ваше активное участие заключается в том, как вы воспринимаете и переносите стрессовую ситуацию. Это означает, что в основном вы ее контролируете, даже в том случае, если все остальное находится вне вашего

контроля. Оказывается, что во многом ваше благополучие находится в ваших руках.

Ниже мы излагаем способы того, как управлять собственным благополучием и стрессом. Хотя эти методы изложены кратко, воспримите их серьезно. Они эффективны, хотя на первый взгляд кажутся несколько примитивными или даже маловероятными.

РЕОРГАНИЗУЙТЕ ВАШЕ ВОСПРИЯТИЕ ВРЕМЕНИ

Развейте в себе гибкое отношение ко времени.

Небольшие усилия зачастую оказываются более плодотворными, чем большие. Выделите для себя небольшие отрезки времени. Представьте, что 10 минут работы для вас гораздо более важны, чем большее количество времени, отведенное на нее. Порадуйтесь тому, что вы сделали за этот маленький отрезок, вместо того чтобы ругать себя за несделанное.

ДЕЛАЙТЕ ПЕРЕРЫВ

В отличие от общепринятого мнения, придумать выход из сложной или требующей срочного решения ситуации можно далеко не всегда. Очень часто ответы и решения приходят сами по себе гораздо быстрее, когда вы занимаетесь чем-то другим. Бытует множество историй о людях, добившихся успеха, которые приписывают свой успех тому, что решения проблем приходили к ним в тот момент, когда они дремали, прогуливались или занимались прочими повседневными делами.

Перерыв от дел может быть коротким и неформальным или более продолжительным и более целенаправленным. Важно и первое, и второе.

- Вполне вероятно, что вы делаете 5-10-минутный перерыв в течение рабочего дня, забираясь в Интернет, играя в компьютерные игры, решая кроссворд или читая что-то, не связанное с работой, смотрите в окно или звоните кому-то по телефону. Или же слушаете музыку, разминаетесь или совершаете короткую прогулку. Что бы вы ни делали, это занятие должно снимать стресс, но не усиливать его.
- Более продолжительные перерывы позволяют воссоединить душу и тело. Общеизвестно, что регулярные физические упражнения, такие как легкий бег, катание на велосипеде, ходьба, танцы и плавание, помогают снять стресс. Но точно так же помогают снять стресс медитация или молитвы, занятия йогой, тай-чи или ки-гонгом. Все эти занятия оказывают важное успокоительное воздействие, воссоединяющее тело и душу.
- Чем бы вы ни решили заняться в перерыв, занимайтесь этим, потому что у вас прибавится сил, появится ясность мысли, вы проживете дольше и будете здоровым. Нет каких-либо других причин, чтобы разубедить вас заниматься этим.
- Берите отпуск на работе. Даже если вы остаетесь дома, не уезжая, ограничьте ваши контакты с работой или полностью прекратите их.
- Ешьте меньше, но чаще. В этом случае у вас будет стабильное содержание сахара в крови, и вы не будете переедать.

ПУТЕШЕСТВУЙТЕ НА САМОЛЕТЕ С УМОМ

Воздушные путешествия в наши дни стали обычным источником стресса. Чтобы вы смогли лучше переносить полеты на самолете, следуйте советам ветеранов воздушных путешествий.

- По возможности никогда не путешествуйте последним рейсом. Если ваш рейс отменят, вы застрянете на ночь в отеле или в аэропорту.
- Всегда держите при себе необходимые телефоны авиалиний и агентств по продаже билетов. Если ваш рейс отменили, позвоните в агентство, чтобы перезаказать билет, вместо того чтобы стоять в длинной очереди к стойке информации.
- В салон самолета берите только самое необходимое. Если вам понадобится больше вещей, отправьте их вперед заранее. Если это сделать невозможно, берите с собой самое необходимое и ценное в салон. В этом случае, если ваш основной багаж будет отправлен в багажное отделение, а рейс отложат, у вас будет все то, что нужно.
- Находиться в замкнутом пространстве за тысячу миль от земли в мчащейся металлической сигаре — это не самое естественное состояние человека. Ваш организм хорошо понимает это. Когда вы путешествуете самолетом:
 - Каждый час выпивайте 8 унций воды, лучше бутилированной.
 - Не принимайте алкоголь или кофеин. И то и другое приводят к дегидратации. Кроме того, отрицательное влияние алкоголя усиливается при подъеме на каждые 10 тысяч футов.
 - Ходите или вытягивайте ноги каждый час, этим вы поддержите нормальное кровообращение и избежите образования тромбов.
 - Избежать воздействия нездорового переработанного воздуха можно, направив воздушный поток из вентилятора мимо лица, или надев персональный генератор отрицательных ионов.
 - Не стоит работать после взлета и вплоть до посадки (да простят нам эту маленькую ересь!).

Все, что вы, возможно, сделаете по работе в каждую секунду полета, не стоит здоровья, которое вы тем самым у себя отнимаете. Большинство людей не понимают этого или не хотят понимать.

НАЙДИТЕ БАЛАНС

Многие люди говорят о балансе между работой и личной жизнью. Мы не отделяем одно от другого. Баланс между работой и личной жизнью подразумевает оптимальное соотношение того и другого. Многие, включая специалистов по тайм-менеджменту и исследователей, не верят в возможность существования такого.

Приведем общие соображения относительно баланса:

- Баланс — это то, как вы управляете своими обязанностями и своими силами. Когда у вас нет сомнений относительно ваших целей, ценностных ориентиров и взглядов, вам приходится делать меньше. Научитесь быть не в числе «банального большинства», составляющего 80% людей.
- Баланс индивидуален для каждого. Не пожалейте времени, чтобы понять, что он для вас значит, и составьте себе такой распорядок, который бы соответствовал ему. Если вы живете с кем-то еще, воспользуйтесь их помощью.
- Замедлите темп и вернитесь к самому себе на выходных (или тогда, когда у вас есть свободное от работы время). Если вы работаете дома, остановитесь, «закройте лавочку и уйдите». Не поддавайтесь искушению сесть за компьютер, проверить файлы или прочесть документы.
- Вы должны сознательно отказаться от мысли заниматься рабочими делами. Послоняйтесь без

дела, пойдите на прогулку, посидите в парке или поиграйте с домашними животными.

- Спите по 7-8 часов в день. Если у вас проблемы со сном, обратитесь к врачу.
- У вас должна быть поддержка со стороны других людей. По крайней мере это один или два человека, которым вы доверяете и которые в курсе ваших успехов и неудач.

В конечном итоге тайм-менеджмент или организация своего времени — это организация самого себя. Чтобы добиться успеха, необходимо определить то, что для вас важно, и добиваться этого, а не просто мечтать.

Многие терпят неудачу в жизни не потому, что у них нет способностей, мозгов или отваги, но просто потому, что они не направили свои силы на достижение цели.

Элберт Хаббард,
писатель и ремесленник, 1856-1915

Поставьте перед собой цель, соберитесь с мыслями и приступайте к делу. Ваше отношение ко времени, ваша сопротивляемость стрессам существенно улучшатся.

О Б АВТОРАХ

Памела Додд

Пэм в течение 20 лет работает над темой динамики рабочих групп, личной эффективности и эффективности организаций. Она работает с клиентами в таких отраслях, как энергетика, медицина, производство и профессиональные службы. В течение семи лет она работала в компании Electronic Data Systems, разрабатывая и внедряя программы по изменению и развитию системы руководства предприятием. Она составила пособие об учебных организациях для Американского общества образования и развития, а также редактировала монографию «Отодвигая границы: учет организационных уроков на практике» (Pushing the Boundaries: Learning Organization Lessons from the Field).

Пэм имеет диплом бакалавра искусства в области управления персоналом, полученный в Пенсильванском университете, диплом магистра по социальной работе, полученный в Мэрилендском университете, и диплом доктора философии по организационной психологии и социальной работе, полученный в Мичиганском университете. Она является членом Американской ассоциации психологов, Ассоциации психологических наук и Американской ассоциации социологов.

Даг Сандхайм

Даг является консультантом по развитию организаций и старшим инструктором. Он часто выступает

по организационным и деловым вопросам перед корпорациями и ассоциациями.

Среди его клиентов руководители и менеджеры из таких компаний, как *Altria Group Inc.*, *Bertelsmann*, *The Chubb Corporation*, *DCComics*, *DoubleClick*, *Prudential Douglas Elliman*, *Harvard Management Company*, *HSBC Bank USA*, *International Baccalaureate Organization*, *MetLife*, а также Чикагский университет.

У Дага двенадцатилетний опыт работы менеджером по продажам и развитию бизнеса, преимущественно в области телекоммуникаций и интернет-консультаций.

Даг получил диплом бакалавра наук по психологии в Корнельском университете. Сейчас он работает над магистерской диссертацией по вопросам организации и руководства в педагогическом колледже Колумбийского университета.

Пэм и Даг совместно работают в компании, которая оказывает услуги, организуя переподготовку руководителей компаний, презентации и корпоративные семинары по производительности труда и эффективно-му деловому общению.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	7
ВВЕДЕНИЕ.....	9
РАЗДЕЛ I. УМЕЙТЕ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ.....	13
Глава 1. Изложите в письменной форме.....	15
Глава 2. Определите, что значит для вас время.....	17
Глава 3. Определите свои приоритеты.....	21
Глава 4. Создайте свое видение.....	27
РАЗДЕЛ II. ПЛАН.....	31
Глава 5. Используйте собственную систему планирования.....	33
Глава 6. Определите цели.....	39
Глава 7. Планируйте в обратном направлении.....	44
Глава 8. Умейте видеть главное.....	46
РАЗДЕЛ III. ОРГАНИЗИРУЙТЕ СЕБЯ.....	53
Глава 9. Всему свое место.....	54
Глава 10. Рабочий стол должен быть чистым.....	69
РАЗДЕЛ IV. ДЕЙСТВУЙТЕ.....	71
Глава 11. Преодолейте свою медлительность.....	73
Глава 12. Научитесь говорить «нет».....	77
Глава 13. Будьте пунктуальны.....	80
Глава 14. Сократите переизбыток информации.....	82
Глава 15. Сведите к минимуму отвлекающие факторы.....	84
Глава 16. Не беритесь за все дела одновременно.....	86
Глава 17. Рискуйте.....	90
Глава 18. Чаще и больше поручайте дела.....	91
Глава 19. Учитесь проводить собрания.....	94
Глава 20. Выработайте стратегию общения.....	97
РАЗДЕЛ V. УЧИТЕСЬ.....	105
Глава 21. Экспериментируйте.....	107
Глава 22. Анализируйте и делайте выводы.....	110
Глава 23. Давайте и принимайте советы.....	112
Глава 24. Оценивайте достигнутое.....	116
Глава 25. Боритесь со стрессом и заботьтесь о хорошем самочувствии.....	118
ОБ АВТОРАХ.....	125

Фирма «ДИЛЯ»

приглашает к сотрудничеству книготорговые организации,
а также на конкурсной основе авторов и правообладателей.

Москва: тел. (495) 261-73-96

Санкт-Петербург: тел./факс (812) 378-39-29

107082, Россия, Москва, Рубцовская набережная, д. 3, стр. 4

www.dilya.ru

E-mail: mos@dilya.ru (Москва)

spb@dilya.ru (Санкт-Петербург)

Уважаемые читатели!

*Книги «Издательства «ДИЛЯ» вы можете приобрести
наложенным платежом, прислав вашу заявку по адресам:*

190000, СПб., а/я 333, «Невский Почтовый Дом», тел. (812) 434-91-39

E-mail: nevpost@yandex.ru

почтовый каталог книг «Издательства «ДИЛЯ» высылается бесплатно.

Просьба не забывать указывать свой почтовый адрес, фамилию и имя.

Памела Дод и Даг Сандхайм
25 ЛУЧШИХ СПОСОБОВ
И ПРИЕМОВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА
КАК ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ, НЕ ТЕРЯЯ ГОЛОВЫ

Переводчик *Е. Бормотова*

Ответственный за выпуск *С. С. Раимов*
Редактор *Е. Ю. Румановская*
Художественный редактор *И. Н. Фатуллаев*
Корректор *Л. Г. Алёшичева*
Верстка *М. В. Вдовин*

Подписано в печать 22.04.08. Гарнитура «Petersburg».
Формат 84×108 1/2. Усл. печ. л. 21,84. Печать офсетная.
Тираж 4000 экз. Заказ № 9382.

ООО «Издательство «ДИЛЯ»
198095, Санкт-Петербург, Митрофаньевское ш., д. 18, лит. «Ж».

Отпечатано по технологии СтР
в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.