

Alec Mackenzie
Pat Nickerson

The Time Trap

The Classic Book on Time Management

AMACOM

Алек Маккензи
Пэт Никерсон

Ловушка времени

Классическое пособие по тайм-менеджменту

Перевод с английского Ольги Кривовяз

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

УДК 658.513.4
ББК 65.054.1
М15

*Издано с разрешения AMACOM, a division of the American
Management Association, International*

На русском языке публикуется впервые

Маккензи, Алек

М15 *Ловушка времени. Классическое пособие по тайм-менеджменту / Алек Маккензи, Пэт Никерсон ; пер. с англ. О. Кривовяз. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 368 с.*

ISBN 978-5-00057-248-1

Это проверенное временем пособие по тайм-менеджменту поможет вам оптимизировать свой рабочий день, повысить продуктивность и справиться со всеми делами в срок. В книге вы найдете 14 самых распространенных ловушек времени и полезные советы и инструменты для их устранения.

УДК 658.513.4
ББК 65.054.1

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-248-1

© 2009 Pat Nickerson and Alec Mackenzie
Published by AMACOM, a division of American
Management Association, International, New York.
All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Оглавление

Предисловие	7
ЧАСТЬ I. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ В XXI ВЕКЕ	
Глава 1. Почему время по-прежнему сбивает с толку лучших из нас	19
Глава 2. Ловушки времени, которым нас обучили	29
Глава 3. Как объединить цели, задачи и приоритеты	47
Глава 4. Как расставлять приоритеты и придерживаться их	65
Глава 5. Как поставить учет времени себе на службу	79
ЧАСТЬ II. НОВЫЕ ЛОВУШКИ ВРЕМЕНИ И СПОСОБЫ ИХ ИЗБЕЖАТЬ	
Глава 6. Кризисное управление	95
Глава 7. Неверное планирование	107
Глава 8. Неумение отказывать	122
Глава 9. Плохой обмен информацией	136
Глава 10. Плохо проведенные собрания	154
Глава 11. Мир стал виртуальным	169
Глава 12. Страсти по электронной почте	181
Глава 13. Неприрученный телефон	196
Глава 14. Избыток информации и бумажная волокита	209
Глава 15. Неверное приписывание ответственности и полномочий	227
Глава 16. Неумелое делегирование и плохое обучение	241
Глава 17. Проволочки и неумение завершать дела	260
Глава 18. Дружеское общение и незапланированные посетители	279
Глава 19. Чрезмерное старание	294

ЧАСТЬ III. ПРОЩАЛЬНЫЙ СОВЕТ

Глава 20. Как жизнь учит нас тайм-менеджменту.....307

Глава 21. Что же дальше?315

ЧАСТЬ IV. БЫСТРЫЕ РЕШЕНИЯ

Благодарность347

Об авторах348

Предисловие

Благодарность Алеку Маккензи

Предложение главного редактора издательства АМАСОМ Жаки Флинн написать новый вариант «Ловушки времени» я восприняла как оказанную мне честь и возможность поддержать актуальность новаторских идей Алека Маккензи, который уже давно был для меня героем. Он сыграл решающую роль в первых успехах нашей семейной обучающей компании EBI, хотя и не знал об этом до нашего знакомства пару лет назад.

Почему «Ловушка времени» нас вдохновила

В первое десятилетие своего существования наша компания, обосновавшаяся в Лондоне, столкнулась с жесткой конкуренцией со стороны сотен организаций, наводнивших голодный рынок образовательных услуг в этом городе. В чем было наше преимущество? Когда британское правительство предписало инженерам проходить обучение, мы стали продавать передовые технические знания, накопленные в США к тому времени.

Вскоре политический переворот в Британии привел к стихийным забастовкам, из-за которых неделями не было электроснабжения. В следующем году начала бастовать газовая промышленность, потом железные дороги. В конце концов более чем на три месяца закрылась почта: и телефонная служба, и служба доставки корреспонденции. В эпоху до смартфонов и ноутбуков это нарушало сообщение между предприятиями. Эти катастрофы подкосили всех: наших клиентов, конкурентов и нас самих.

Когда электричества хватало на освещение и работу офисной техники, мы трудились изо всех сил, используя вместо почтовой рассылки нашей рекламной продукции объявления в газетах. Как и любое предприятие, мы прилагали усилия, чтобы оставаться на плаву. В нашем случае обстоятельства вынудили нас открыть партнерские офисы EBI в других европейских странах, что вовсе не входило в первоначальные планы. Эти превосходные партнеры научили нас тому, что иногда кризис может быть во благо.

В те трудные времена мы читали первое издание книги Алека Маккензи «Ловушка времени». Она помогла нам обрести второе дыхание, сгенерировать новые идеи и найти новые методы работы. Но прежде всего она вдохновила нас на то, чтобы продолжать, не сдаваясь. На восстановление бизнеса ушло пять лет, а успеха мы добились спустя восемь лет.

Как мы при встрече выразили благодарность Алеку Маккензи

Когда наш бизнес уже начал восстанавливаться после кризиса и наконец-то обрел устойчивость, мы с мужем поехали на семинар Маккензи по командному тайм-менеджменту. В тот день мы прогуливались с Алеком по студенческому городку и тепло благодарили его за плодотворное влияние, которое он уже давно оказывает на нашу жизнь. Он скромно выслушал эти слова. В личном общении, как и в своих книгах и на семинарах, он полностью сосредоточен лишь на том, чтобы помочь всем нам избежать ловушек времени. Его умение оказывать такое благотворное влияние на множество людей происходит из глубокого нравственного чутья, позволяющего ему давать ответы, актуальные в любые времена.

Множественное число

В этой книге вы найдете наши с Алеком советы, реальные истории, а также варианты решений временных проблем. К тому же мы вместе тщательно отбирали идеи для этой книги, общаясь с десятками менеджеров и бизнесменов разных направлений, которым удалось избежать собственных ловушек времени.

Как пользоваться книгой

Легких для восприятия советов вы здесь не найдете. Многие говорят нам, что годами пробуют применять почерпнутые из разных источников «полезные подсказки», только чтобы снова обнаружить себя в ловушке: время упущено, ресурсов нет, поток требований тянет на дно. С учетом этого первые главы помогают вам сначала сосредоточиться на *привычках*, сводящих на нет усилия любого человека. Изучение собственных повседневных рабочих привычек поможет вам отказаться от тех действий, которые держат вас в ловушке.

Почему мы по-прежнему в ловушке

В части I мы рассматриваем то переплетение трудностей, множество требований, навязанных нашей культурой, местом работы и нами самими, которое движет нами в нашей жизни. Вдумчивое прочтение пяти глав этой части позволит вам обрести собственный взгляд на ситуацию и создать более надежную стратегию выхода из нее.

1. Почему время по-прежнему сбивает с толку лучших из нас.
2. Ловушки времени, которым нас обучили.
3. Как объединить цели, задачи и приоритеты.
4. Как расставлять приоритеты и придерживаться их.
5. Как поставить учет времени себе на службу.

В этих главах вы найдете серьезный анализ основных причин с указанием вариантов полного устранения некоторых ловушек времени.

Списки старых и новых ловушек времени

В части II своего первого издания этой книги Алек Маккензи писал о двадцати ловушках времени, которые не позволяют бизнесменам и специалистам достичь своих целей. Книга стала бестселлером, потому что оказалась близка многим. Вот этот список временных ловушек.

Первоначальная двадцатка

1. Влияние кризиса.
2. Перерывы на звонки.
3. Неверное планирование.
4. Чрезмерное старание.
5. Незапланированные посетители.
6. Неумелое делегирование и плохое обучение.
7. Личная неорганизованность.
8. Отсутствие самодисциплины.
9. Неумение отказывать.
10. Проволочки.
11. Плохо проведенные собрания.
12. Бумажная волокита.
13. Неумение завершать задачи.
14. Некомпетентный персонал.
15. Дружеское общение.
16. Неверное приписывание ответственности и полномочий.
17. Плохой обмен информацией.
18. Неверные средства управления и отчеты о ходе работ.
19. Избыток информации.
20. Поездки.

Для издания, которое вы держите в руках, мы провели новый опрос, разослав этот список в его изначальном виде. Мы знали, что последовательность пунктов уже поменялась, но хотели, чтобы участники опроса точно показали нам, каким образом. Вскоре они развеяли все сомнения.

Явное расхождение. Нас не удивило, что в вернувшихся к нам опросах были опущены некоторые пункты. Все соглашались с тем, что интернет, электронная почта (включая мгновенные сообщения) и пользование/злоупотребление мобильными телефонами должны были появиться в новом списке. Участники опроса говорили об этих средствах как о «едином явлении», а нам понадобились три отдельные главы лишь для поверхностного ознакомления с вопросом, почему же наш новый «виртуальный» стиль жизни так экономит и так растрчивает наше время.

Перегруппировка ловушек. Алек неоднократно излагал идею о том, что ловушки времени переплетены друг с другом. Теперь стало понятно, что время пришло: новый список создавался для того, чтобы распутать и заново соединить взаимосвязанные ловушки и предложить эффективные планы выхода. И все же мы решили придерживаться того порядка, который был предложен участниками опроса.

Пять главных ловушек с точки зрения участников опроса:

Ловушка 1, кризисное управление, по-прежнему стоит на первом месте!

Ловушка 2, неверное планирование, ранее стояла на третьем месте, теперь же включает в себя бывшую ловушку 8 (отсутствие самодисциплины) как часть этой смеси.

Ловушка 3, неумение отказывать, поднялась с девятой позиции.

Ловушка 4, плохой обмен информацией, показывает резкий взлет с занимаемой ранее 17-й позиции.

Ловушка 5, плохо проведенные собрания, ранее занимала 11-е место, а теперь присоединилась к главным раздражителям.

Эти пять главных ловушек отражают то напряжение, которое сопровождает глобальные стремительные изменения, досаждающие любой корпорации и правительственной организации. Из последующих обсуждений мы узнали, что участники опроса характеризуют все пять ловушек как корпоративные, или системные, а не считают их просто личными проблемами, которые можно исправить своими силами.

Ловушка, связанная с плохим обменом информацией, взлетела выше всех. Как видите, эта ловушка теперь входит в список главных, переместившись с прежде занимаемого ею 17-го места на четвертое. Многие участники опроса объяснили свое видение случившегося.

— «Теперь мы имеем замечательные инструменты: электронную и голосовую почту, мгновенные сообщения и т. д., но все остальные тоже обзавелись ими, поэтому нам нет покоя. Еще хуже то, что электронные письма теперь пишут в фрагментарном стиле — все посылается в спешке, без тщательного предварительного обдумывания».

- «Даже малые предприятия стали глобальными, поэтому нам не хватает понимания различных культур и навыков ведения дистанционных переговоров, что могло бы помочь нам находить взаимопонимание с людьми с первой попытки. Когда наши партнеры находятся на другом континенте, мы совершаем ошибки, не осознавая, что подорвали их доверие».
- «Мы часами сидим перед монитором, отделившись от других людей. Почему мы общаемся только в письменном виде даже с коллегами из соседних кабинетов?»
- «Мы теряем навыки личного общения. Сейчас гораздо меньше терпения, такта, понимания и сочувствия. Люди больше не знают, как уживаться друг с другом в одной комнате».

Несколько удивительно, что в новом списке ловушек пункт «плохо проведенные собрания» следует за пунктом «плохой обмен информацией». Если вы согласны с этим, то вас заинтересуют инструменты, помещенные нами в разные части книги, в том числе множество визуальных инструментов. Все они помогают четко, экономично и гуманно донести ваши идеи до сотрудников, начальников и клиентов, какое бы средство вы ни использовали.

Второстепенные ловушки. Вопросы, связанные с электронными средствами и информацией, породили следующую группу ловушек. Несмотря на то что опрос проводился в разное время среди сотрудников разных компаний, их оценки были единогласными.

Участники опроса уточнили, что ощущают переизбыток информации. Менеджеры любого уровня — опытные или новички в бизнесе — теперь могут пользоваться данными, которые были недоступны в жесткой деловой обстановке прошлого десятилетия. Но «информационное изобилие» ослабило наши навыки критического мышления. Какие данные имеют значение? Какие из них верны? Как и почему их нужно использовать? Так, второстепенные ловушки отчасти видятся как благо.

Ловушка 6. Мир стал виртуальным (новая).

Ловушка 7. Страсти по электронной почте (новая).

Ловушка 8. Неприрученный телефон (новая).

Ловушка 9. Избыток информации и бумажная волокита (бывшие ловушки 12 и 19).

Нас поразила парадоксальность позиции, занимаемой ловушкой 9! Как может недоставать информации при всех вновь обретенных способах ее сбора? Легко: ловушки 6, 7 и 8 подобны завалу. Ловушка 9 — это наша неудачная попытка разгрести его. Еще более парадоксально, что мы по-прежнему окружены шкафами для хранения документов и обременены канцелярской работой, несмотря на давние обещания ученых мужей, что бумага вскоре исчезнет! Использование индивидуальных решений вряд ли повредит этим четырем ловушкам, поэтому понадобятся усилия всего рабочего коллектива и применение системного подхода.

По-прежнему сбиты с толку вопросами последовательности. Следующие две ловушки были явной парой. По крайней мере, так считали участники опроса.

Ловушка 10. Неверное приписывание ответственности и полномочий (ранее на 16-м месте).

Ловушка 11. Неумелое делегирование и плохое обучение (опустилась с шестой позиции).

Увидев близкую причинно-следственную связь между этими ловушками и их сильнейшую взаимосвязь, опрашиваемые настаивали на том, что сначала нужно разобраться с ловушкой 10, прежде чем мы сможем хорошенько поработать над 11-й. В обоих случаях большая часть вины лежит на корпоративной политике, которая зачастую путает и нарушает усилия лучших менеджеров, которые честно стараются развивать и повышать сотрудников по службе.

Последние по степени важности: трудности личного плана. Наконец-то мы подошли к ловушкам, которых можем избежать собственными силами. Последние три сочетают в себе несколько пунктов из первоначального списка и предлагают решения типа «победитель получает все».

Ловушка 12. Проволочки и неумение завершать дела. Слияние бывших ловушек 10 и 13 всем нам показалось разумным.

Ловушка 13. Дружеское общение и незапланированные посетители. Совместив бывшие ловушки 5 и 15, участники опроса отметили, что утрата времени на личный контакт переместила ловушку дружеского общения в конец списка. Мы стали в этом менее искусны, хотя на самом деле нам это нужно.

Ловушка 14. Чрезмерное старание (ранее ловушка 4). То, что последняя ловушка переместилась на столь низкое место, стало для нас тревожным знаком. Бывшая ловушка 4, привычка «стараться слишком сильно», смогла ускользнуть от нас в силу того, что ожидания стали такими непомерными. Продуктивность работников высока, но таков же и уровень безработицы. Сегодня мы все реже берем отпуск. По количеству часов, проведенных на работе, мы превзошли легендарных японцев. Мы боимся, что нам быстро найдут замену, если мы не останемся и не сделаем свою работу. Внимательно прочитайте данную главу, если чувствуете себя на грани физического и морального истощения. Обретение равновесия потребует внутренней работы.

Две ловушки, вышедшие из игры. Две ловушки собрали так мало голосов, что выпали из списка.

1. *Неверные средства управления и отчеты о ходе работ* (бывшая ловушка 18). Существование новых электронных средств подтолкнуло участников опроса к мнению, что автоматизация — это новый источник средств управления и составления регулярных отчетов даже в небольших компаниях. Сегодня полученные данные могут быть «перекроены» любым образом, внесены во множество различных вспомогательных отчетов и пересчитаны автоматически.
2. *Поездки* (бывшая ловушка 20). Сегодняшние «воины дорог» стали невосприимчивы к трудностям со службой безопасности и хаотичным задержкам рейсов. Полностью оснатив себя электронным оборудованием, мы связываемся с нашими компаниями и клиентами более эффективно, чем раньше. Все же вы найдете несколько практических комментариев, посвященных средствам управления и поездкам. Они разбросаны по тексту везде, где могут принести пользу.

Уроки жизни

Часть III, «Прощальный совет», содержит две главы. Первая из них, «Как жизнь учит нас тайм-менеджменту», предлагает вдохновляющие личные истории людей, которые находят больше времени для жизни в роли менеджеров, специалистов, родителей, членов семьи, людей, увлеченных своим хобби, и активистов местного сообщества. Они делятся своими секретами тайм-менеджмента, которые продолжают их

вдохновлять. Вероятно, в вашей жизни тоже встречаются люди, которые помогают вам идти к совершенному управлению временем. Вторая глава части III, «Что же дальше?», предлагает краткий обзор конкретных мер, которые вы можете предпринять в своем стремлении выбраться из временных ловушек, в которых находитесь.

Средства борьбы со скрытым сопротивлением

В части IV вы найдете конспекты быстрых решений, которые помогут упорно продолжать работу, если старые привычки вновь подкрадутся к вам. Эти конспектные таблицы стали результатом множества бесед с грамотными и остроумными людьми. Они раскрывают десять самых распространенных оправданий, используемых сотрудниками, чтобы избежать изменений в своих избитых привычках. Надеюсь, вы улыбнетесь и извлечете пользу.

Эти «откровения» находятся в одной колонке, а «средства оздоровления» содержатся в колонке напротив. Если вы ощущаете сильное сопротивление, пробуя распоряжаться временем по-новому, то не отступайте сразу, а сначала обратитесь за поддержкой к этим страницам. Они подкрепят вашу решимость поставить все на свои места.

Новые дополнения

В этой книге вам встретятся два новых дополнения, задуманные с целью развеселить вас и показать практические примеры воплощения идей.

- *Разделы «Человеческая комедия»* — ироничные признания людей, обложенных налогом времени. Все они неуспешно пытались исправить свое положение, используя оригинальные методы. Надеемся, вы посмеетесь вместе с ними.
- *«Живые голоса»* — свидетельства и инструменты обычных (и необычных) менеджеров, изобретающих новые способы использования времени, которые вы, возможно, захотите позаимствовать. Перенимайте или переделывайте эти идеи под себя.

В этой книге мы впервые описываем не только практику производственных, образовательных, правительственных предприятий

малого и среднего бизнеса. Мы встречаемся с множеством менеджеров из сфер финансов и инвестиций, биотехнологии и здравоохранения, энергетики, аэрокосмической промышленности и информационных технологий. В каждой главе вы ознакомитесь с их случаями и сценариями и извлечете новые решения из их идей и догадок. И конечно, мы по-прежнему работаем с правительственными чиновниками и военнослужащими, государственными служащими и владельцами предприятий малого бизнеса, поэтому вас порадует широкий спектр взглядов.

И наконец, можно ли избежать ловушек времени?

Сегодня, будучи менеджером или специалистом, вы можете похвастаться превосходным образованием и сильной мотивацией, но при этом сталкиваетесь с беспрецедентными требованиями — как собственными, так и со стороны вашей компании, клиентов, общества. Не унывайте, если обязанности на работе и в жизни лишают вас сна!

Насладитесь этой книгой, сделайте в ней обдуманные записи, попробуйте некоторые из описанных в ней средств и вернитесь к книге через 30 дней для самопроверки. Составьте набор простых и понятных вам стратегий управления временем. Вы сможете выбрать из широкого набора средств те, что легко вписываются в вашу рабочую и личную жизнь.

Мы все, кто работали над этой книгой, — Алек Маккензи, участники опроса, множество моих наставников и учителей — желаем, чтобы ваше вложение принесло хорошую прибыль.

Пусть у вас будет больше сил!

*Пэт Никерсон
Сан-Диего, 2009 год*

ЧАСТЬ I

Управление временем в XXI веке

ГЛАВА 1

Почему время по-прежнему сбивает с толку лучших из нас

Все мы говорим: «Времени всегда не хватает!»

Возможно, Ной и его семейство тоже сетовали на нехватку времени, загоняя пары животных на борт ковчега. Но у нас, как и у наших далеких предков, одно и то же количество времени в сутках: 24 часа, или 1440 минут. Какие преимущества были у Ноя? Высшая инстанция дала его команде четкие сроки, ясные представления о последствиях и подробные распоряжения. Он точно знал, куда и как двигаться.

Если у вас нет подобных преимуществ, то прогресс, возможный в отведенное вам время, будет зависеть от культурной среды, обстоятельств и — особенно — от сделанного вами выбора.

Конечно, меньшее количество альтернатив могло бы упростить вашу жизнь. Если вы когда-нибудь переживали природный катаклизм или хотя бы долговременные перебои в электроснабжении, то знаете, каково быть отброшенным к основам существования. От рассвета до заката вы полностью погружены в решение важнейших задач выживания. Вы трудитесь по мере возможности — при свете луны, огня, свечи или пока работают батарейки, — до тех пор пока вас не одолеет заслуженный сон. Вероятно, потом вы вспомните свои усилия с гордостью, но повторять их не захотите.

Ожидания, срочность, необходимость отвлекаться

Почему мы способны управлять своим временем в кризисных ситуациях, но не в обычные дни? Тому виной триада всеохватывающих «суперловушек», которые порождают все остальные ловушки времени. Они таковы:

НЕОБХОДИМОСТЬ ОТВЛЕКАТЬСЯ
ЧРЕЗМЕРНЫЕ ОЖИДАНИЯ
НЕОБОСНОВАННАЯ СРОЧНОСТЬ

Как необходимость отвлекаться лишает нас времени

Давайте поразмышляем о вашей сегодняшней ситуации на работе и в жизни, особенно о ее влиянии на время. Если вы не отличаетесь от большинства людей, то ваш дом, машина и офис начинены современными устройствами и источниками информации. В любой момент вы можете быть в курсе всех мировых новостей, быстро реагируя на любую возникающую проблему или возможность. Но должны ли?

Насколько важно быть на связи?

Наши предки не были знакомы с высокоскоростными устройствами и не находились на связи 24 часа в сутки. Как же им удавалось исследовать, изобретать и осуществлять столько чудес — от пещерной живописи до соборов, от создания империй до электроэнергетики, от железных дорог до радия, от мытья золота до трепанации черепа? И делали они все это при свете солнца или свечи в «доисторические времена без ноутбуков». Разве они были смекалистее и сообразительнее нас? Разве они были сильнее и умнее? Или они находились в блаженном неведении относительно первой большой ловушки — необходимости отвлекаться?

Многозадачность — экономия или потеря времени?

Взгляните на вашу сегодняшнюю ситуацию. Все и повсюду стараются убедить работающих людей в том, что многозадачность — их постоянная обязанность. Вы видели, как такие водители едут на работу по соседней полосе. Если для экономии времени они находятся в режиме

многозадачности, то используют навигаторы и уведомления по радиосвязи, чтобы обеспечить себе возможность в последний миг сделать рывок по диагонали и уйти на ближайший съезд. Они могут пытаться сэкономить еще больше времени, когда набирают текстовое сообщение или перезванивают, при этом попивая кофе и съезжая с дороги на скорости 120 км/ч. Окупится ли время, сэкономленное благодаря пребыванию в многозадачном режиме? Или оно испарится во всполохе искр, когда другой такой же занятой водитель вдруг столкнется с ними? «Куда они так торопились?» — удивленно подумаете вы, качая головой и плавно проезжая мимо.

Все больше и больше исследований оспаривают идею о том, что многозадачность экономит время. Мозг человека на самом деле не может одновременно обрабатывать две противоположные мысли без потери качества обеих. Наоборот, мы лучше справляемся, занимаясь умственными заданиями по отдельности и в порядке их следования. Наглядные напоминания помогут нам улучшить производительность и не отвлекаться. И потренировавшись, мы сможем ускорить переход от одного задания к другому. Но даже в этом случае легко утратить концентрацию.

Живые голоса

Вот что говорит о многозадачности Кен Майо, координатор сайта и фотограф в Католической ассоциации здравоохранения США:

Я пришел к убеждению, что многозадачность непродуктивна. В стремлении «преуспеть» в этом я обнаружил, как сильно страдало качество выполненной мной работы. Теперь я стараюсь сосредоточиваться только на одном деле. Если не могу завершить что-либо, то пытаюсь разделить задание или проект на этапы. Потом по возвращении к делу мне легче вспомнить, на чем я остановился.

Удержание концентрации

Вероятно, вы замечали, что большинство ошибок при выполнении задания совершаются в последние мгновения, когда ваш мозг уже переключился — прежде, чем пальцы допечатали текст или молоток ударил по последнему гвоздю. «Ой!» Если нам удастся сосредоточиться на первой

мысли, быстро завершить ее и перейти к следующей, то мы сможем извлечь из этого некоторую пользу. Если мы составим список предстоящих дел, написав его от руки или набрав на компьютере, и всегда будем хранить его перед глазами, то при условии нашей готовности разовьем большую скорость. А пока для эффективной экономии времени стоит применять всю силу концентрации в отношении каждого задания и не распылять внимание.

Как бы вы использовали сэкономленное время?

На наших семинарах по управлению временем мы часто спрашиваем измотанных слушателей, как бы они использовали волшебный подарок в виде одного часа свободного времени в день. Большинство участников выкрикивают: «Потратили на сон!»

Удивляет ли вас такой ответ? Огорчает? Или это прямо про вас?

Согласно исследованиям различных специалистов, изучающих сон, продолжительность ночного отдыха у взрослых в среднем составляет лишь шесть часов сорок минут, а не восемь часов, рекомендованных предыдущим поколениям. (Конечно, те, кто рекламирует матрасы, советуют купить лучшую кровать, чтобы максимально использовать это время!)

Как же мы расходует время перед сном? Многие работающие люди признаются, что после ужина валяются с ног: расслабляются, оцепенело сидят перед телевизором, в то время как их дети переключаются от соцсетей к чатам, от игр-стрелялок к музыке, забыв про домашние задания и спорт. Слишком многие дети теперь занимаются физкультурой в помещении и только с использованием пальцев рук! Не удивительно, что они чувствуют себя слишком измотанными при утреннем пробуждении!

Шутки в сторону. Как большинство работающих взрослых людей распорядились бы этим волшебным 25-м часом? Давайте взглянем на некоторые полезные способы избежать ловушек времени.

Избежать отвлечения: сосредоточьтесь на цели

Возможно, вы ответите иначе, если представите, что «свободный час» дан вам в любое выбранное время, но не тогда, когда вы измождены (что могло бы обосновать ответ о сне), а в период полной активности,

в лучшее время дня. Давайте спросим вас энергичного: «Как бы вы использовали двадцать пятый час?»

- Поработали над своим последним изобретением?
- Занялись спортом или физическими упражнениями?
- Встретились с друзьями?
- Поиграли в мяч с детьми?
- Навели порядок в комнате?
- Расслабились?
- Почитали, позанимались изучением?
- Помедитировали, помолились?
- Нарисовали картину?
- Сходили в галерею?
- Поучились игре на гитаре?
- Занялись садоводством?
- Приготовили еду?
- Перекрасили комнату?
- Прошли спа-процедуры?
- Поработали волонтером ради дела, которое вам небезразлично?

Добавьте собственный ответ:

— _____

— _____

— _____

Независимо от вашего выбора одно остается неизменным: вы посвящаете «свободный час» только этой цели, не допуская никаких случайных отвлечений или уклонений. Вы сосредоточились на выбранной цели и ясно понимаете, что побуждает вас управлять этим редким даром времени.

Если перед прочтением этой книги вы сконцентрируетесь на важной личной или жизненной цели, которая на данный момент недостижима, то обретете сильный стимул избегать любой ловушки времени, расстраивающей вас сейчас. Итак, прежде чем углубиться в чтение, представьте

дорогую вам цель. Пусть она будет достаточно скромной, чтобы к ней можно было двигаться или смаковать ее в этот единственный сэкономленный час в день... Пусть в последующие недели или месяцы она будет непрерывным источником гордости и дает вам душевное равновесие — и не один раз, а многократно. Каждый день представляйте этот час, который у вас не отнять. Держите его в поле зрения.

Как насчет «свободного часа» на работе?

Представьте, что на работе вам дают такую же возможность — ежедневный свободный час, но для занятия вашими первоочередными делами, а не делами руководства. Какое важное для вас и вашей карьеры дело ускользает из поля зрения, поскольку время уходит на клиентов, коллег и начальников, требующих вашего внимания? Как часто вы вынуждены говорить: «Это касается только меня. Возьмусь за это, когда все стихнет»?

Но в рабочие часы покоя нет. Поэтому вы вталкиваете в свое расписание неоплачиваемые сверхурочные часы, чтобы спокойно поработать над этим делом. Вероятно, размышляя над нашей книгой, вы сможете добавить его в список целей, достойных ваших лучших решений в сфере тайм-менеджмента.

Ожидания: чем нужно заниматься на работе?

Вы можете спросить: «Выбирать занятие на работе — кто может себе это позволить?»

Ответ — вы! Да, вы не только свободны в выборе, но и обязаны выбирать себе занятие на работе. Как бы искренне вы ни желали преуспевать на службе, в какой бы мере политика вашей компании ни была ориентирована на клиентов — каждый человек рано или поздно должен определиться с критериями, которые определяют важность работы, выполняемой им в течение восьми-десяти часов в день.

Поразмышляв над следующими критериями принятия нового задания, вы сможете понять, что уже используете все или некоторые из них. Вероятно, они привели вас к скромному успеху сегодняшнего дня.

Представьте: к вам поступает необычный запрос, когда ваше рабочее расписание уже заполнено. Здесь очевиден конфликт. Нужно обдумать ряд вопросов.

- Какова *важность* нового требования? (Его влияние или значение в целом.)
- Какова его *политическая значимость*? (Исходит ли оно сверху?)
- Какова *сложность* требования? (Можно ли его назвать много-составным?)
- Каковы затраты, риски и возможности?
- Какие явные последствия будут соответствовать *вариантам* выбора?
- Чья *консультация* потребуется для понимания подходов или получения одобрений?
- В конце концов, какова его *срочность* по сравнению с первостепенными заданиями?

Здесь вы принимаете решение: позволить ли данному делу и другим уже намеченным заданиям бороться за ваше время?

Если запрос поступил по причине того, что вы — эксперт компании или в своей предметной области, компетентность позволит вам ответить на запрос настолько быстро и легко, что это произведет впечатление на лиц, обратившихся с просьбой. Однако вскоре они начнут ожидать от вас мгновенных ответов на все вопросы, знакомые вам или нет. Раз это произошло, то вы невольно попались во вторую из трех больших ловушек: подчинились чрезмерным ожиданиям.

Избежать ожиданий — своих и чужих

Как привести ожидания людей в соответствие с реальностью? Вам понадобится выяснить несколько моментов.

1. Вначале определите, какая часть всей поступающей работы требует вашего внимания, и оцените ее важность.

Для *высшего руководства*, которое в основном занимается принятием решений и гораздо меньше — текучкой, совокупность поступающих заданий, чья важность нуждается в обосновании, может превышать 80 процентов.

У *руководителей и специалистов среднего звена* много требующей точности, но повторяющейся работы, поэтому некоторые

важные вопросы, возможно, уже улажены. Но вы все же должны вновь оценить поступающие задания, когда рабочая нагрузка ставит под сомнение их выполнимость. Если запрос неожиданно увеличивает ваш объем работ более чем на 20 процентов, необходимо исследовать осуществимость данного требования. При таком увеличении нагрузки вы неизбежно рискуете совершить ошибки.

2. Затем оцените другие параметры (политическая значимость задачи, ее сложность, расходы и ресурсы, необходимые для ее выполнения), чем завершите анализ важности задания.
3. И только теперь, когда была обоснована важность поступивших заданий, вы можете заняться вопросом срочности. Он не должен влиять на ваше решение при первом рассмотрении дела, если только вы не руководите отделением «Скорой помощи». Убедитесь в этом, чтобы не попасться в третью большую ловушку — необоснованной срочности.

Сортировка без срочности

Признавайте срочность задачи только после того, как убедитесь в реалистичности ожиданий. Новое правило выглядит так: срочность — это фактор, помогающий выбрать между двумя равно важными делами.

В полевых госпиталях сортировка раненых осуществляется не по принципу, кого быстрее удастся направить в операционную, а в зависимости от тяжести повреждений и шанса пережить операцию. Например, двое имеют угрожающие жизни ранения (это больные типа А). У нескольких ранения менее серьезные, и их состояние было стабилизировано (это больные типа Б). Если хирург только один, то срочность используется как фактор, помогающий выбрать между двумя ранеными типа А. Если их состояние одинаково тяжело, но один из них сильнее другого, более слабый отправится в операционную первым. Более крепкий будет следующим. Раненым типа Б, возможно, придется ждать в течение неопределенного времени. О них позаботятся, но не будут оперировать. Они вовсе не конкурируют с пациентами типа А.

В бизнесе правило сортировки и определения очередности соблюдается похожим образом. Срочность используется как фактор, помогающий выбрать между двумя одинаково серьезными бизнес-задачами. Если вы распределяете задания согласно их объективной важности,

то вас не завалят вопросами все те, кто считают себя самыми главными. Вы хорошо усвоите следующее правило: срочность не может быть прежде важности. Спокойно поразмышляйте над этим, пересматривая ваш текущий и ожидаемый объем работ.

Живые голоса

Вот что говорит о многозадачности и сортировке в военной обстановке Ричард Ширли, менеджер информационных систем из Сан-Диего, работающий в оборонной промышленности:

Определение приоритетности проектов — мой любимый способ экономии времени. Я сортирую задания, основываясь на степени их важности и срочности. Я не даю множеству дел одновременно стать одинаково важными и срочными. Это помогает мне не скатиться к отсталому способу управления. При успешном управлении временем я обращаюсь с большинством дел как с важными, чтобы они не стали срочными.

Я стараюсь сохранять сосредоточенность на задаче, поскольку меня постоянно прерывают.

Особый запрос информации или помощи может остановить все остальное. И здесь снова пригодится сортировка. Если вопрос не терпит отлагательств и ему требуется уделить внимание немедленно, я прерываю работу и обращаюсь к этой проблеме.

Зачастую мгновенное внимание получает тот, у кого большее влияние. Если я в этот момент пишу электронное письмо, то сохраняю его черновик, чтобы вернуться к нему позднее, или устанавливаю напоминание в программе Outlook. Также я не позволяю, чтобы с момента, как я отвлекся, и до момента возвращения к делу прошло слишком много времени. (Я обнаружил, что при попадании в эту ловушку моя сосредоточенность быстро снижается.) Раньше я сильно не любил перерывы в работе, а теперь подхожу к ним с пониманием — они помогают мне тренировать навыки тайм-менеджмента и развивать терпимость по отношению к людям.

Ваш выбор, ваша сосредоточенность, ваше время

Ваша задача в обретении лучшей способности управлять временем состоит в том, чтобы в конце любого трудного дня задавать себе вопросы, перечисленные ниже.

- Сколько минут или часов я смог не отвлекаться? (Радуйтесь, если вам удалось обойти обычного менеджера с его восемью минутами покоя и концентрации!)

- Как часто я настаивал на том, что важность превышает срочности? (Радуйтесь, если гордитесь своим ответом!)
- Что в моей работе принесло пользу тем, для кого я работаю? (Радуйтесь, если ответ вам приятен!)
- Удалось ли мне договориться о том, чтобы ожидания были реалистичными (количество, качество и время), и тем самым определить важность каких-либо дел? (Радуйтесь, если да!)
- Сколько из сегодняшних решений соответствовали моим нравственным принципам? (Радуйтесь!)
- Усердно ли я работал, достиг ли множества целей и хорошо ли при этом провел время? (Радуйтесь!)

Пусть перед вами стоит ясная цель, а мы желаем вам успешно разобраться во множестве идей и инструментов, представленных в следующей главе. Надеемся, вам удастся использовать их, чтобы реже отвлекаться, упорядочить ожидания (собственные и чужие) и найти удовлетворение и радость в работе, важность которой вы можете определить.

Будет нелегко. Мы склонны попадать в те ловушки, которые наши традиции научили нас принимать. Вот к чему мы теперь обратимся.

ГЛАВА 2

Ловушки времени, которым нас обучили

Возможно, за эти годы вы слышали немало хороших идей по тайм-менеджменту и даже уделили им внимание. Но после одного-двух дней применения какого-нибудь нового многообещающего подхода вы, как ни странно, возвращались к прежнему режиму работы.

Много требований, мало исходных данных

Когда слишком много требований соревнуются за слишком небольшое количество времени, сотрудники естественным образом чувствуют, что надежнее будет вернуться к знакомым, хотя едва ли правильным методам. Новые привычки так и не укоренились. (При обучении мы настоятельно рекомендуем слушателям семинаров применять выбранные ими решения в течение семи дней, иначе они рискуют полностью утратить их.)

У вас тоже есть большой выбор. Полки книжных магазинов забиты простыми и вычурными ежедневниками и карманными органайзерами. Разработчики программного обеспечения предлагают вам замечательные приложения для того, чтобы по вашему распоряжению записи о собраниях и встречах, а также списки текущих дел и проектов были автоматически объединены с потоком электронной почты. Но при наличии всех этих поразительных инструментов люди по-прежнему говорят: «Времени всегда не хватает».

Причина в том, что объем информации, устремляющейся из разных источников, с каждым днем растет в геометрической прогрессии. Когда вы больше не можете справиться с таким наплывом новостей, производители программного обеспечения и поставщики предлагают свои услуги: увеличивают объемы памяти ваших компьютеров или хранят ваше информационное бремя на своих серверах до тех пор, пока вы не используете или не удалите его. Но для того чтобы начать контролировать свою нагрузку на работе или в бизнесе, вы должны определить собственные критерии обнаружения и извлечения информации. Поставщики программного обеспечения и услуг помогут вам «обойтись малой кровью», но вам все же необходимо выработать наилучшую для вас логику сбора и поиска данных.

Пришло ли время для индивидуальных решений?

Необходимо иметь свой набор критериев — хорошо спланированную систему, позволяющую справиться с беспорядком и готовую в любой миг дать вам необходимую информацию. Вам понадобятся строгие правила отбора, разработанные специально для ваших нужд.

Вы можете воскликнуть: «У кого же есть время на обдумывание лучших критериев? Каждый час ко мне подходит клиент!»

Нагрузка задерживает планирование

Вы правы. Для приведения личной информационной системы в порядок нужно заняться планированием и принятием решений. На это требуется время, потому что никто не сделает это за вас. Но вы не одиноки, если находите такую перспективу пугающей, а другие дела — более срочными. Имеют ли к вам отношение следующие сценарии?

- Вы расстраиваетесь, если важная работа не закончена в срок, но при этом слишком утомлены, чтобы начинать поиск недостающих данных.
- Посмотрев на часы, вы с ужасом думаете, что уже пять вечера; занимаясь делами других, вы так и не приступили к *своей* работе!
- Когда возникают такие проекты, как годовые отчеты, которые приходится делать в цейтноте, вы скрепя сердце готовитесь

к работе по вечерам и в выходные и, достигнув финишной прямой, боитесь, что ваши поспешные заключения окажутся неверными.

- При всей загруженности вы соглашаетесь на новое крупное задание, потому что не отваживаетесь делегировать его подчиненному, у которого больше времени, но меньше опыта, чем у вас.
- Вышестоящие руководители, обратившиеся к вам с запросом, говорят: «Бросай все, делай это». Но вы знаете, что они скоро вернутся за этим самым «все», что велели бросить.

Даже если вы, как профессионал, серьезно относитесь ко времени (составляете список приоритетов и очень стараетесь его придерживаться), вас все равно могут отвлечь две мощные привычки, которые чаще причисляют к добродетелям, — отзывчивость и неупорядоченность. Обе порождены знакомой нам большой ошибкой — чрезмерными ожиданиями.

Отзывчивость и неупорядоченность: вдвое больше неприятностей

Как заботливый профессионал, вы, вероятно, научились радушно принимать:

- незапланированных посетителей с обоснованными проблемами (проблема обоснована, а выбор времени для нее может не быть таковым);
- внеплановые собрания, посвященные приоритетам других людей (возможно, решение будут принимать они, а не вы);
- требования электронной почты, когда все письма помечены как срочные (вы и ваша команда нуждаетесь в защитных протоколах);
- долгие звонки от «одиноких» или свободных знакомых (вы должны переадресовывать их так, чтобы не показаться грубым);
- кризис, разворачивающийся, несмотря на ваши предупреждения (вежливость запрещает вам произносить или думать «Я же говорил вам»).

Когда клиенты, начальники или коллеги вызывают к естественно присущей вам отзывчивости, вы поспешно и без разговоров связываете себя обязательством. Разве такой заботливый человек, как вы, позволит выкручивающему себе руки сослуживцу страдать в затруднительном положении? Видя готовое решение, вы сразу «для экономии времени» вприпрыжку в ситуацию, только чтобы позднее кто-нибудь отметил, что на самом деле это не было вашим делом. Иногда вы предлагаете практичные советы, чтобы поторопить вмешавшегося в ваши дела сотрудника, но в ответ получаете серию фраз типа «да, но».

В отчаянии вы взваливаете на себя постылую проблему, чтобы обрести покой, но не получаете почти никакой благодарности. Вывод ясен: зависимость тех, кто прерывает вас, усугубится. Они вернуться, и вы пожалеете о своей роли спасителя.

Не спешите отвечать

Найдите свою золотую середину. Сопrotивляясь стремлению решать проблемы взрослых людей, вы даете им шанс выпутаться самостоятельно, ослабляете их желание получать дешевую помощь и позволяете им приложить собственные усилия. Особенно в отношении ваших опытных подчиненных: *ваша* привычка считать до десяти может очень способствовать *их* развитию.

Защищаясь, вы присоединяетесь к хору настойчивых голосов: «Я не контролирую подобные перерывы в работе. Эти люди звонят мне или приходят за помощью и руководством. Если я старший сотрудник (или эксперт в предметной области), то разбираться с этими вопросами — моя работа!»

Может быть... но стоит ли заниматься ею прямо сейчас?

Сократите неупорядоченность, ворующую лучшее время дня

Чтобы приступить к избавлению от неупорядоченности, поразмышляйте над простым парадоксом: производительность страдает не от перерывов, а от их *неупорядоченности*.

Да, вы признаете, что сотрудникам необходимо избавиться от того, что у них на уме, и делают они это, прерывая вас в произвольном порядке. Но если вы начнете устраивать в течение дня небольшие промежутки «времени без перерывов», то лучше сосредоточиться на собственных

приоритетах, оставаясь доступным и готовым помогать не всегда, но большую часть времени. Помните: делая выбор в пользу ответа на звонок или приветствия посетителя, вы подаете сигнал о том, что:

- данный момент — единственно подходящее время, чтобы разобраться с той или иной задачей;
- проявить дружелюбие (прямо сейчас) важнее, чем завершить первоочередное дело;
- это ваш последний шанс проявить дружелюбие;
- возможно, это «тот исполненный смысла вопрос», ради которого вы родились;
- вы боитесь остаться не у дел;
- вас можно спокойно прерывать, когда захочется.

Прощайте человеческие слабости, свои и чужие

Не будьте слишком строги к себе. Любопытство, жажда общения и ваше чувство компетентности — «человеческие слабости», которые нами управляют. Но неупорядоченные отвлечения и чрезмерные ожидания приведут к тому, что эти самые «слабости» начнут изводить вас и доведут до презрения к сотрудникам, которые тормозят вашу работу. В тот вечер, когда все они уйдут домой, а вы останетесь доделывать задания, вы почувствуете разочарование и в конце концов осознаете, что выбор был и всегда будет за вами.

Живые голоса

Вот как диспетчер Андреа Мэри Сайфор борется со стремлением откликаться на произвольные запросы:

Если я поглощена работой, то перевожу свое устройство связи в режим «не беспокоить». Я не беру трубку и просматриваю почту лишь время от времени. Когда я занимаюсь работой, требующей высокой концентрации, мне нравится делать перерыв каждые два часа. В это время я встаю, потягиваюсь, затем бегло отбираю электронные письма и телефонные сообщения.

Всех подошедших к моему столу я в буквальном смысле сортирую и назначаю им очередность: говорю о своей занятости и сроках сдачи работ. Я сообщаю, когда у меня будет свободное время, спрашиваю, что им нужно, и оцениваю приоритетность задания. Если проблема не терпит отлагательств, решаю ее соответствующим образом, если же нет, помечаю в календаре и возвращаюсь к работе.

Почему потеря времени по-прежнему нас удивляет

Когда-то давно на семинаре по управлению временем Алек Маккензи попросил группу CEO* перечислить главные причины потери времени. Все без исключения возложили вину на одних и тех же зачинщиков, перечислив пять худших причин:

- 1) неполнота информации;
- 2) сотрудники, приходящие со своими проблемами;
- 3) перерывы на звонки;
- 4) рутинные задания, вернувшиеся обратно к CEO;
- 5) неподготовленные и плохо проведенные собрания.

CEO настаивали на том, что предугадать или предотвратить эти пять проблем не в их власти. Позднее на семинаре мы показали видеоматериал, где президент компании делает несколько распространенных ошибок тайм-менеджмента, и попросили наших зрителей определить дополнительные причины потери времени сверх пяти, указанных ими прежде. Поскольку на записи ошибался «другой парень», все CEO почувствовали достаточную дистанцию от этой ситуации и смогли указать еще несколько причин потери времени. К тому же они легко возложили ответственность на главного героя видеоматериала. Вот новые пункты:

- 6) чрезмерное старание;
- 7) неверная оценка заданий;
- 8) проволочки;
- 9) неумение слушать;
- 10) неспособность отказывать при необходимости.

Слушатели этого семинара постепенно поняли, что ответственность в отношении первых пяти пунктов тоже лежала на них, несмотря на то что действия, возможно, были вызваны другими людьми. Они пришли к выводу, что для прогресса в сфере тайм-менеджмента нужно честно проанализировать собственные привычки и признать, что мы сами выбираем, на чем сосредоточиваться.

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

Обозначьте свои, а не чьи-то границы

Утвердившись в своих намерениях, вы можете вежливо и тактично донести до людей свой выбор. Вероятно, вы возразите: «Это может подходить для СЕО. Большинство из нас — менеджеры среднего и низшего звеньев, специалисты, сотрудники клиентской службы. У нас точно нет полномочий СЕО для отсрочки или ограничения своего ответа. Для нас положительный ответ на запрос — не привычка, а обязанность». Давайте оспорим эти слова.

Выдержит ли проверку ваша привычка давать ответы?

Немногие из нас могли бы дать рациональное объяснение причинам, по которым мы делаем определенные вещи так, а не иначе, особенно в отношении повторяющегося поведения. Если сомневаетесь в этом, пройдите простой тест. Отметьте, какой ботинок утром вы надеваете первым. Правый или левый? На следующий день сначала наденьте другой ботинок. У вас появится странное, необычное ощущение. Вы даже можете почувствовать абсурдное желание остановиться, снять ботинки и начать все заново — «правильным» образом.

Ваши рабочие привычки бывают такими же сильными и неосознанными. Посмотрите, похожи ли вы на людей, о которых пойдет речь ниже.

Сэм. Читает электронные письма по утрам, затем в течение дня по многу раз проверяет их в принудительном порядке. Необходимость отключить оповещения о новых сообщениях расстроит его. Несмотря на то что срочные вопросы появляются редко, он не контролирует свою потребность в информации, даже когда старается уложиться в сжатые сроки по очень важному делу или когда выполняет трудное задание!

Пер. У нее два календаря встреч: один на работе, а другой в маленькой изящной красной кожаной книжечке, которая хранится у нее в сумочке. Иногда без ее ведома встречи накладываются друг на друга, вызывая неловкую ситуацию на работе или дома. Она могла бы использовать электронный календарь, чтобы вносить туда сведения как о деловых, так и о личных встречах, сгладив течение дня, но не в силах отказаться от своей красной книжечки, которую ей подарили.

Жи. Отказывается оставлять напоминания в компьютере или на бумаге: гордится тем, что все помнит. Конечно, иногда случаются ошибки. Желая быть полезным, Жи неосознанно соглашается выполнять трудоемкие задания в те промежутки времени, которые уже заняты. Ему нужно все записывать, но он это отрицает, неосознанно приравнивая хорошую память к энергичности и компетентности.

Все три работника склонны терять концентрацию в силу своих неосознанных привычек и желания соглашаться на все запросы, упорядоченные они или нет.

Используйте наглядные материалы — перевооружайте свое мышление

В начале дня набросайте на стикере «большую тройку» заданий на сегодня. Вам предстоит выполнить их независимо от количества других дел, которые удастся сделать. Только после этого открывайте почту, чтобы посмотреть, что еще появляется. Используйте такое наглядное напоминание о приоритетах, чтобы извлечь пользу из естественных преимуществ нашего зрения. (Некоторые сотрудники предпочитают составлять план «большой тройки» заданий накануне вечером, и это становится их последним делом перед уходом из офиса.)

Если вам необходимо ввести новую модель поведения или сломать старую привычку, оповещайте себя об этом с помощью визуальной подсказки, понятной только вам, — записки, ключевого слова, цвета, необычного объекта, намеренно оставленного на самом виду. Стикер на мониторе напомнит вам о повторении и закреплении новой привычки или применении новых границ. Используйте цветную точку, галочку или фишку для игры в покер — все, что непонятно остальным, но ясно вам. Это вновь и вновь будет вести вас от старого поведения к новому.

Сложный узор ваших рабочих привычек

Повторения привели к постепенному переплетению привычек. Многие из них были преподаны как блага, навязанные вам вереницей прошлых начальников и клиентов. Иногда, несмотря на лучшие намерения окружающих, эти искусственные искажения вредят вашим интересам и интересам компании. Задавшись желанием изменить давнюю привычку, вы обнаружите себя выбитым из колеи. Попытки устранить какую-либо установку приведут к пониманию, что она переплетена с множеством других и держит вас в плену прежнего поведения. Вот примеры.

- Это немыслимо: вы заходите в комнату отдыха «лишь на минутку» и позволяете себе ввязаться во все оживленные разговоры приятных вам коллег. Потом оказывается, что вы на полчаса опоздали на следующую встречу, забыв, что сегодня должны ее вести.

- Вы выполняете рутинные задания сами, а не делегируете их другим; потом сожалеете, что ваши сотрудники неподготовлены и неопытны.
- Вы учите подчиненных выполнять какое-либо задание. Затем разрешаете выполнять работу, не удостоверившись в понимании ими поставленной задачи. Когда они непрерывно прерывают вас самыми разными вопросами, вы с трудом сдерживаете раздражение.

Многие честные менеджеры признают, что преобразования требуют осознанности в отношении прочно укоренившегося поведения, настойчивости в применении новых форм самодисциплины и регулярной поддержки самих себя. Так вы проторите свой новый путь.

Соединенность нитей

Попытка искоренить какую-либо привычку может вызвать другие поводы для тревоги. Приступив к исправлению одной плохой привычки, вы обнаружите клубок переплетенных с ней недостатков. Например, пообещав приступить к принятию какого-либо решения, вы собираете данные, но понимаете, что изначальные инструкции разбросаны на вашем рабочем месте, в компьютерных архивах и даже в машине! Вы так давно не разбирали входящие сообщения (которые уже сильно устарели), что даже не можете быстро определить местонахождение текущих файлов. Вы откладываете решение и потом ругаете себя за проволочку.

Пусть это переплетение теперь помогает вам

Десятилетиями помогая служащим улучшать их навыки управления временем, мы убедились, что взаимосвязаны как проблемы, так и решения. Например, если сегодня вы хотите разобрать электронную почту, то почти наверняка найдете большую часть недостающих данных. Нажав кнопку «Помощь» в интегрирующих программах (Outlook, Lotus Notes, Gmail), вы получите совет, как связать ваши почтовые файлы и записи по проектам с контактной информацией и автоматически обновлять их. Стоит только задать настройки.

Вы и ваша команда можете начать аккуратно записывать темы сообщений, чтобы упростить фильтрацию. Потребуется ли на это время? Да, немного и прямо сейчас. Но вы плавно наверстаете его, используя новую систему. Готовы ли вы сделать вложение?

Отбросьте пять распространенных утверждений

Если, как и многие люди, вы никогда не замечали, что привычки препятствуют вашему развитию, то следующие утверждения будут вам знакомы и даже прозвучат отрадно. На первый взгляд они кажутся обоснованными, но на самом деле все они — ловушки. Их постепенное устранение из повседневного применения ускорит ваш уход от нескольких худших причин потери времени. Разные читатели обнаружат разные направления исследования.

Вот упражнение для вас:

- рассмотрите нижеследующие распространенные утверждения, искренние, но вредные;
- используйте любые или все предложенные нами логические аргументы, чтобы отбросить их;
- обратитесь к новому предложению, которое принесет вам более удовлетворительные результаты.

Утверждение № 1. Уверенность в том, что это «просто здравый смысл»

Тайм-менеджмент — это просто здравый смысл. Я почти всегда довольно хорошо справляюсь, просто действуя по обстоятельствам. Здесь все так стремительно меняется, и мне удастся преуспеть, потому что я быстро приспосабливаюсь, действую по наитию и иногда нарушаю правила.

Отбросьте «просто здравый смысл».

- Здравый смысл, к сожалению, не так распространен.
- Напряжение нарастает, когда вам не удается действовать по обстоятельствам.
- Что касается умения приспосабливаться, то когда его применение не соответствует объему запланированных дел, ваши

должностные инструкции оказываются недействительными. Уволить вас или повысить?

- Иногда вы преуспеваете вопреки нарушению правил, а не благодаря этому.

Новое предложение № 1

- Ежедневно пишите или рисуйте план дня.
- Отслеживайте случаи отклонения от плана.
- Определите, как часто вы применяете так называемое умение приспособливаться.

Утверждение № 2. Уверенность, что в стрессовой ситуации лучше работается

Я лучше всего работаю в стрессовой ситуации. Избыток времени делает людей ленивыми.

Отбросьте идею, что «в стрессовой ситуации лучше».

- При стрессе никто не работает лучше — просто быстрее!
- Напряжение, безусловно, делает работу более интенсивной. Если вы продолжаете искать панические ситуации, то, возможно, «подсели» на адреналин. Это натуральный стимулятор — законный, но в больших дозах ведущий к смерти. Кризис стал для вас наркотиком?

Новое предложение № 2

- Начиная поздно, вы оставляете слишком мало времени на планирование и консультирование, что могло бы привести к лучшим результатам.
- Обязайте себя завершать дела досрочно. Так вы выкроите время для подстраховки — чтобы исправить недостатки, найти труднодоступные данные, попросить советов у участников проекта и получить большее одобрение вашего подхода.
- Остерегайтесь выброса адреналина, который сопутствует чудесам, случающимся в последнюю минуту. Каждый раз, когда вы принимаете работу с неразумными сроками, вы лишаете себя шанса достичь результатов, достойных доверия и вознаграждения.

Утверждение № 3. Жалобы на «исчезновение спонтанности»

Однообразные правила тайм-менеджмента будут сдерживать мою спонтанность.

Отбросьте «исчезновение спонтанности».

- В противоположность общепринятому мнению, дисциплина приносит вам свободу в большинстве начинаний. Знаменитые атлеты или гонщики постоянно и по многу раз упражняются в своих движениях, ощущая утомительное однообразие. А на выступлениях поражают всех «не требующим усилий» изяществом и спонтанностью.
- Менеджерам тоже нужно последовательно приучать себя к самодисциплине, до тех пор совершенствуя навыки разумного обращения со временем, пока не появится легкость в их применении.
- Дисциплина (как и тяжелая атлетика) помогает добиться впечатляющего уровня силы и уверенности в вашей деятельности.

Живые голоса

Однако самодисциплину развить непросто, доказательство тому — слова Кэти Уилбер, эрготерапевта, работающего с детьми, менеджера клиники в Уайт-Плейнсе. Она призналась:

Управление временем? Насколько это важно? Для моего начальника — крайне важно, для меня — недостаточно. Между тем я жалею, что не могу осилить все, или забываю что-то сделать и виню в этом плохую память. По сути, я сопротивляюсь использованию стратегий тайм-менеджмента, то есть структурированности и согласованности... не хочу, чтобы руководство это навязывало мне. При этом я рискую испытывать неудобства, которых можно избежать.

Я работаю над этим! Считаю, что календарь Outlook очень полезен. Эта программа распределяет мои электронные письма по папкам. Чтобы вернуть концентрацию, я использую стикеры: помещаю их прямо перед собой или прикрепляю скотчем к столу. Также я посылаю себе электронные письма в качестве напоминаний.

Новое предложение № 3 (для Кэти Уилбер и вас...)

- Лучше направьте свою спонтанность в сферу нововведений, проектирования и разработок, а также маркетинга, продаж и обслужи-

- живания клиентов — словом, в то, что вы связываете с творчеством в своей работе.
- Затем приложите усилия к улучшению ваших административных навыков — управления потоком однообразной работы, хранения и извлечения информации, установления стандартов, составления расписаний и работы по выполнению обещаний.
 - Следование хорошим правилам создаст вам репутацию надежного и последовательного человека. Возможно, вы даже начнете чаще возвращаться домой вовремя (к ужину) и без ноутбука с «домашней работой».
 - Проверьте текущую рабочую нагрузку. Примените творческие способности для отсеечения всего лишнего и исправьте то, что захватывает вас в ловушку неоплачиваемой сверхурочной работы. Радостно предавайтесь спонтанности в появившееся свободное время.

Утверждение № 4. Оправдание: «Я слишком занят, чтобы учиться»

Тайм-менеджмент кажется трудоемким делом. Мне некогда заниматься всем этим.

Отбросьте «слишком занят, чтобы учиться».

- Можете вспомнить знаменитую сказку о лесорубе, который утверждал: «У меня нет времени точить топор — мне нужно повалить весь этот лес!»
- Ваш главный инструмент управления временем — письменный план — наглядное доказательство в том случае, когда порученная работа не соответствует имеющемуся времени. Вы сможете просить разрешения на изменение объема рабочей нагрузки и установление разумных сроков.
- У вас нет времени на отказ от планирования. Написание ежедневного плана действительно требует нескольких минут серьезных размышлений, но этот инструмент в сочетании с другими техниками управления временем будет экономить вам по два часа в день. В следующих главах мы подробно расскажем о возможной прибыли от такой инвестиции.

Новое предложение № 4

- Сначала оцените тайм-менеджмент как самодисциплину, необходимую для достижения ваших целей, а не как нечто, навязанное сверху.
- Чтобы пробудить в себе готовность, представляйте осязаемое вознаграждение или совершенствование производственного процесса, достаточно серьезное, чтобы обеспечить вам продвижение.
- Еще раз взгляните на вашу нагрузку. Какую работу вы или кто-то другой могли бы выполнять быстрее или надежнее? Изложите все в письменном виде и убедите в этом своего начальника.

Утверждение № 5. Ограничение типа «достаточно одного средства»

Для успешного управления временем мне, конечно, не нужна книга или набор средств. Мой ежедневный список необходимых дел служит мне годами. (Хотя, признаюсь, сегодняшний список часто перетекает в завтрашний.)

Отбросьте «достаточно одного средства».

- Список дел — замечательное средство. Но больше пользы будет, если вы объедините его с вашим календарем, списком проектов и входящими электронными письмами. Современные программы при желании могут автоматически объединить эти инструменты.
- Неважно, полагаетесь ли вы на электронные средства или составляете схему своей рабочей нагрузки на доске — вы правы в том, что задействуете преимущества наглядности: нагрузку можно охватить с первого взгляда.
- Но если ваш список постоянно перетекает в следующий день, то вы попались в большую ловушку — чрезмерные ожидания. Это опасно.

Новое предложение № 5

- Приобретя навык сочетания новых требований с существующими обязательствами, вы сможете оценить вашу ситуацию, настоящую и будущую, и договориться об очередных заданиях в контексте, обозримом для обратившихся с запросом лиц.
- Используйте наглядный список дел как свидетельство того, что ваше планирование позволяет выполнять обязательства.

Минимальные требования для объединенного набора электронных средств

Вне зависимости от того, кто разработал ваш набор средств, компания или вы сами, он должен позволять вам следующее:

- определять приоритетность заданий в соответствии с заранее установленными правилами, основанными на относительном риске и ценности;
- оценивать стандартный подготовительный период для обычных заданий;
- определять влияние новых заданий на те, что были поручены вам ранее;
- увязывать входящие требования с вашими списками проектов и расписанием, особенно если они были получены по электронной почте (труднее обсуждать), а не лично (легче показать, какое время занято);
- основывать ваши решения (выполнить, отложить, пересмотреть объем или отклонить задания) на наглядных данных, которые сейчас можно показать тем, кто направляет запрос, а позднее — лицам, которые должны будут выполнять работу.

Долой компьютерную неграмотность!

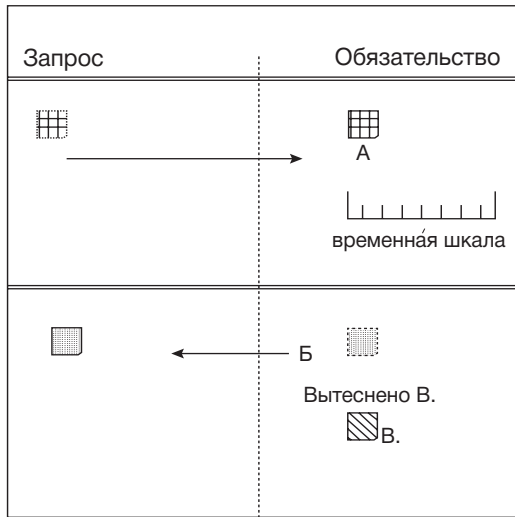
Если вы не знаете, как пользоваться средствами интеграции, встроенными в программное обеспечение компьютера, пройдите обучение в вашей компании, у поставщика программ или в местном центре дополнительного образования. Потратив немного времени и денег, вы вскоре станете знатоком. Более того, вы можете объединить ваших учителей и тех, с кем вы учились, в одну сеть. Эти продвинутые пользователи — важный ресурс, особенно для владельцев малых предприятий или независимых менеджеров.

Искорените утверждения: две колонки списка дел

Сообразительные работники перенимают этот инструмент на наших семинарах по управлению хаосом, чтобы показать, как новое задание переходит из разряда «просто запрос» в «полное обязательство», а в случае кри-

зиса — обратно. Этот наглядный подход дисциплинирует сотрудников, обращающихся с требованиями: они понимают, что менее срочные дела, принятые к исполнению сегодня, не оставят времени более срочным делам завтра. Когда до них это доходит, они сосредоточиваются на таблице.

Позвольте Эллен Перри дать наглядное пояснение:



Задание А

Эллен Перри, руководитель службы по работе с клиентами, получает обоснованный запрос, который нужно выполнить в сжатые сроки. Она поместила задание А в левую колонку (наклеила настоящий или воображаемый стикер), и оно останется в колонке «Запрос» до тех пор, пока Эллен не сможет оценить задание и поместить его на временную шкалу. Тогда ему найдется место в правой колонке «Обязательство», где оно останется до своего завершения. Скорее всего, задание будет выполняться пошагово, что показано на временной шкале. Работник, направивший запрос А, может иметь доступ к схеме Эллен, чтобы отследить, как выполняется задание.

Задание Б

Еще одно обоснованное задание под буквой Б попадет в колонку «Обязательство», но позже окажется вытесненным более важным заданием В.

Эллен обрисует реальную ситуацию тому, кто обратился с заданием Б, которое на какое-то время возвращают в левую колонку «Запрос». (Эллен на своем опыте узнала, что это зачастую вдохновляет «вытесненного» сотрудника на усовершенствование задания, поставленного «на ожидание», и оно становится готовым к переводу в разряд срочных.)

Применение состоящего из двух колонок графика дел создает Эллен репутацию человека, дающего обещания, которые может сдержать!

Управление временем — самое странное утверждение

Действительно ли вы управляете отведенным вам временем? Время — это актив, который хотелось бы считать только своим, но все же его невозможно удержать. Время дарят любимым людям. Его жертвуют на благие цели, работая волонтерами, или сдают в аренду работодателю за оговоренную сумму. Но его невозможно хранить.

Компании, а также учреждения склонны считать время одним из своих пяти активов.

1. *Капитал*: вкладываемые и применяемые денежные средства.
2. *Имущество*: оборудование, здания, земля, сырье и продукция, выставленная на продажу или стоящая на учете.
3. *Информация*: имеющие значение данные, которые можно повторно извлекать; интеллектуальная собственность для использования и продажи.
4. *Персонал*: работники — привлеченные, нанятые, перемещенные, обученные и мотивированные.
5. *Время*: измеренное, оцененное и потраченное. Но его не получится хранить про запас для дальнейшего использования.

Ваша организация может управлять первыми тремя неодоушевленными ресурсами: их можно сочетать, увеличивать или уменьшать, покупать или продавать, перемещать или вовсе отбрасывать. Все это приведет к различным, но в основном предсказуемым последствиям. Четвертый вид ресурсов (персонал) — люди, чьи услуги и навыки ваша компания покупает и продает (за согласованную почасовую или ежемесячную плату). Компании в силах удерживать или освобождать

сотрудников (с прогнозируемыми результатами); они могут обучать, развивать и уважать их или пренебрегать ими (с сопутствующей выгодой и риском). Развитые компании предпочитают просвещать и формировать людей, чтобы те работали как можно лучше.

Но пятый ресурс, время, подвержен контролю со стороны человека менее, чем нам хотелось бы признать. Его нельзя ускорить или замедлить. Оно расходуется при получении и по одной фиксированной ставке: 60 секунд в минуту, 60 минут в час. Выбирают не само использование времени, а его способ.

Управление собой, ведущее к достижению цели

Продолжительность жизни может видеться вам загадкой, набором цифр в таблице смертности. Упущенное время не вернуть. На самом деле вы вовсе им не управляете — вы управляете только собой относительно времени.

Мы надеемся, что эта глава заинтриговала вас, поставив под сомнение традиционные утверждения о времени. В следующих нескольких главах вы найдете еще больше средств, которые позволят приняться за главное дело жизни — управление собой на пути к целям, приносящим удовлетворение.

ГЛАВА 3

Как объединить цели, задачи и приоритеты

Цели... Задачи... Приоритеты. В неофициальных беседах бизнесмены часто заменяют один из этих терминов другим. Эта ошибка влечет за собой серьезные последствия. Несмотря на существующую между перечисленными понятиями связь, они вытекают друг из друга в строго иерархичной последовательности: сначала цели, затем задачи, а после приоритеты. Пытаясь расставить приоритеты в отношении ежедневных дел и не имея четкого представления о целях и задачах, вы потратите много времени и сил, но в результате потерпите неудачу — ведь цель так и не стала ясной ни вам, ни кому-либо еще. Признайтесь — так происходит все время.

Перед тем как продолжать движение, вам нужно освободиться из ловушки мышления, мешающей многим менеджерам расставлять приоритеты. Возможно, это будет нелегко, потому что большинство сотрудников на самом деле предпочитают работать над «приоритетами». Они видятся им реальными заданиями, порученными «живыми» составителями запросов и побуждающими к немедленным действиям. Работа над «живыми» приоритетами может выглядеть яркой, очевидной и, вероятно, даже героической.

С другой стороны, некоторые сотрудники склонны сопротивляться определению целей и задач или даже размышлению о них. Цели кажутся отдаленными, туманными и невнятными. Те, кто обращается с запросами, редко упоминают их в первую очередь. Если ваша компания более серьезно относится к своей миссии, то считайте миссию всеохватывающим принципом, стоящим над любой заявленной целью.

Сама идея целеполагания может вызвать у нас смутную неловкость, ассоциирующуюся с новогодними обещаниями. Нас убеждают в их обязательности, но мы помним множество январских клятв, растаявших слишком быстро из-за отсутствия твердой решимости.

Мы признаем, что наши цели, особенно в бизнесе, могут рушиться, если они неконкретны, слишком грандиозны или, наоборот, незначительны. Вот примеры таких целей.

- «Стремиться к успеху на работе» или «Обеспечить образование моим детям» — звучит похвально, но недостаточно конкретно, чтобы вести к целенаправленным действиям.
- Некоторые сотрудники хвалятся своей смелой целью, а затем бросают ее, боясь критики в случае неудачи.
- Другие начинают делать первые шаги в направлении амбициозной цели, не имея информации об ее составляющих, то есть о задачах, и обнаруживают, что не могут двигаться дальше. У пути есть начало и конец, но нет самого процесса его прохождения. Это похоже на попытку собрать подаренный на Рождество велосипед без инструкции: вы знаете, как он должен выглядеть и функционировать, и приступаете к его сборке. В результате получается нечто шаткое, а оставшиеся болты и гайки, которые никуда не подошли, оказываются, были важными деталями.

Похожие эмоции вы можете испытывать, когда получаете от начальника или клиента такое неопределенное распоряжение: «Просто приступай к делу... Я потом объясню». Все ваши размышления о сегодняшних приоритетах мгновенно испаряются.

Ступенчатый переход от целей к задачам и приоритетам

Вот как этот процесс осуществляется в бизнесе.

Фаза I. Цели

Собственники или инвесторы и руководители высшего звена инициируют исследования, вкладывают денежные средства и усилия, чтобы войти на новый рынок, запустить новый продукт или предоставить новую

услугу. Они разрабатывают стратегические планы, сосредоточенные на конечном пункте (цели), и ссылаются на преимущества и прибыль, которые сулит эта деятельность. Они создают концепции и параметры, добавляют финансовую и политическую поддержку и излагают менеджерам цели таким образом, чтобы пробудить в них желание приступить к этой работе.

Фаза 2. Задачи

Затем главы отделов и подразделений разрабатывают планы, подробно определяя все их элементы — замысел, проектирование, финансирование, производство, маркетинг, продажи, услуги и управление. Они создают связанные с этим программы и процессы, планируют согласованные результаты и создают команды для запуска проекта. При этом они экономно расходуют средства и точно определяют ожидаемые результаты и сроки.

Фаза 3. Приоритеты

На этом этапе в каждом отделе компании исполнители узнают о целях и задачах, определенных вышестоящими руководителями. Они принимают от них задания, организуют временные группы, занимающиеся их практической реализацией, и составляют планы и расписания, чтобы вписать новые дела в существующую рабочую нагрузку. Расстановка приоритетов могла бы быть пустяком, если бы новые задания вписывались в относительно небольшую нагрузку. Увы, так бывает редко.

На самом деле расстановка приоритетов не связана с составлением расписания. Пока не связана. Речь идет не о том, *когда* выполнять новые задания, а о том, *можно ли* им позволить конкурировать с постоянными обязательствами. Расстановка приоритетов направлена на то, чтобы цели стали осуществимыми. Это касается и старых, и новых целей.

Часто принято рисковать расстановкой приоритетов без знания общей цели, хотя это и безрассудно. Начальник или клиент ожидает от нас именно этого, когда считает, что сказать «Просто выполняйте! Я потом объясню всю подоплеку» — нормально.

Цели и задачи — это не «подоплека». Это линия горизонта и подробная карта для путешествия, в которое вы собираетесь отправиться.

Цели. Взгляните на горизонты того, кто дает задание

У вас мало времени, вот почему вы читаете эту книгу. Вы хотите избежать потерь и неудовлетворенности и просите начальников и клиентов позволить вам обозреть их горизонты, прежде чем возьметесь за расстановку приоритетов для группы заданий.

Один из способов согласовать цели и задачи — разработка «шаблона рабочих задач». До того, как ваша команда примет работу, в нем указываются определенные данные о целях и задачах лица, дающего задание. Подумайте, каким будет этот инструмент. Сделайте его нетрудным для заполнения, но убедитесь, что он позволит получить нужную вам информацию, прежде чем вы возьмете на себя обязательства, связанные с увеличением вашей рабочей нагрузки.

Название проекта: _____	Номер: _____
Общая цель, если она — часть главного проекта: _____	
Ваша задача/намерение: пожалуйста, укажите задачи, которые вам нужно выполнить. (Примеры: уплотнить стыковку краев, снизить отгрузочную массу, предотвратить появление складок на ткани и т. д.)	

Пожалуйста, укажите параметры:	
Требуемое количество _____	
Качество _____	(Примерная оценка? Черновой вариант? Полностью готовый?)
Бюджет _____	
Оценка затрачиваемого времени _____ часов?	
(Примечание: Мы не можем принять сроки без согласованной оценки затрачиваемого времени)	
Сроки: дата _____	время _____

Подробности в этом примере являются лишь предложением. Подумайте, что бы вы включили в вашу собственную форму. Пусть она будет краткой и простой для заполнения. Проверьте ее на симпатизирующих вам сотрудниках, дающих задания, затем на их более трудных коллегах.

Ожидаете сопротивления? Преодолейте его

Вероятно, некоторые из тех, кто обращается к вам с запросами, обвинят вас в высокомерии лишь потому, что вы задаете такие вопросы. Если вы это предчувствуете, то попробуйте пойти обходным путем. Приняв их обычные нечеткие запросы, постарайтесь самостоятельно заполнить свою форму. Покажите им «пробелы», требующие ответов. От них должен исходить не посыл, а ответы!

Как одна команда прояснила требования

Несколько лет назад одной команде NASA, которая занимается расчетом траекторий до отдаленных планет, понадобилась яркая модель, напоминающая тем, кто направляет им заказы, о том, что исследование разных частей Солнечной системы связано с очень разными расходами времени и денег.

«Разве это не очевидно? — спросите вы. — Разве они там не все гении?»

На самом деле не все. Команда расчета траекторий получала много запросов от старших сотрудников, умелых и одаренных в своих специальностях, но не в астрономии. Их объединяла одна-единственная черта, свойственная всем людям, — склонность попадать в большую ловушку чрезмерных ожиданий.

Сотрудник отправлял запрос на расчет траектории до пункта, расположенного достаточно близко от Земли. Команда получала данные, тратя на это немного времени и средств. Заказчик, восхищенный хорошим обслуживанием, теперь ожидал таких же быстрых и дешевых услуг в отношении «траекторий до любых точек». Конечно, объяснение, как сильно один запрос отличается от другого, постоянно приносило команде неприятности. Вскоре они почувствовали всю остроту высказывания «Добродетель — сама себе награда».

Наглядно представить реальность

Итак, команде расчета траекторий нужно было создать простое *руководство по запросу траекторий*. Они выдали несколько версий, большинство из которых были слишком подробными, чтобы удерживать внимание направляющих запрос. Требовалось сократить процесс. Команде удалось сгенерировать простую модель, содержащую три четкие группы пунктов назначения в Солнечной системе. Они показали три совершенно разные группы требований в отношении сотрудников и компьютеров, необходимых для осуществления трех видов вычислений. Между собой команда в шутку называла эти три уровня так: «классическое ванильное», «фруктовое» и «пломбир с горячим шоколадом, взбитыми сливками и орешками». Окончательный график, показанный на отдельном экране, иллюстрировал стоимость работы в этих трех зонах.

Здесь мы укажем упрощенную версию.

Зона А: 1 долл./секунда подсчета траекторий.

Требуемое время: X часов.

Зона Б: 10 долл./секунда подсчета.

Требуемое время: прибавьте 50 процентов.

Зона В: 100 долл./секунда подсчета.

Требуемое время: неопределенно (прибавьте минимум 200 процентов).

Сотрудники, обращавшиеся с запросами, сочли этот график очень полезным. Как всем сведущим людям, им было комфортнее, когда при работе с побочными специальностями они «понимали, о чем идет речь». Команда расчета траекторий могла спокойно вести переговоры, имея перед глазами такой график.

Ваши собственные заявки? Разработайте инструмент

Приходится ли вам иметь дело с внешними или внутренними клиентами, которым могло бы быть полезно беглое ознакомление с ограничивающими вас параметрами? Возьмите блокнот и обдумайте это. Затем упростите. (Клиентам не обязательно знать все подробности — только то, что они на самом деле просят в условиях изменяющихся обстоятельств.) Этот инструмент экономит время обеих сторон в процессе любых предстоящих переговоров.

Результаты в задачах, соответствующих цели

Знаменитые топ-менеджеры и сильные руководители среднего звена зарабатывают себе превосходную репутацию тем, что могут сформулировать амбициозное, побуждающее к действию видение (высшую цель), у которого есть большой шанс получить поддержку — моральную, финансовую и политическую.

Затем они делают так, чтобы задачи были реальными, измеримыми и могли быть обозримы в ближайшем будущем. Таким образом они развивают понимание и заинтересованность у команд, которым предстоит основывать на этих задачах свои приоритеты.

Какой бы ни была ваша руководящая роль, вы с ней справитесь еще лучше, если обозначите цели (создаете их именно вы), затем проясните задачи (то есть практические пути к достижению этих целей) и далее поможете своим подчиненным расставить приоритеты, прямо отвечающие этим задачам.

Начните с простого — с вашего дома

Все еще не заинтересовались целеполаганием? Тогда начните с простого. Ведь ранее вам уже удавалось успешно использовать навык определения цели, и вы делали это по-своему. Только подумайте — вы уже задействовали эффективный процесс целеполагания для осуществления любой задачи, которой когда-либо гордились, дома или на работе. Когда мы просим слушателей семинара ненадолго задуматься об их «доморощенном» успехе в достижении целей, то видим, как многие лица постепенно озаряются гордостью и радостью. Присоединяйтесь к ним.

- Вы самостоятельно покрасили фасад своего дома, чтобы сэкономить тысячи долларов?
- Вы починили домашний компьютер, и вам помогали только интернет-приятели?
- Вы организовали успешное мероприятие для благотворительного общества?
- Вы тренировали команду малой лиги и привели ее к победе?
- Ваши занятия садоводством позволили накормить семью и половину района?

Вспомните о недавнем домашнем достижении, которым вы можете гордиться. Какие навыки целеполагания вы использовали?

- Ваши цели были конкретными и реалистичными.
- Вы задали достаточный отрезок времени, чтобы не терять мотивации.
- Вы определили задачи и этапы для отслеживания своего прогресса.
- Вы установили приоритеты и выполнили работы во время и в рамках бюджета.
- Вы упорно продолжали, пока не достигли цели.

Цели, действия и результаты

Вот некоторые из простых «доморощенных» целей, недавно подтвержденных слушателями семинара.

Цель: за месяц до встречи одноклассников сбросить два килограмма.

Действия: покупал продукты только с низкой жирностью; месяц не питался вне дома. Снова начал тренировки; с парковки возвращался домой пешком.

Результат: сбросил три килограмма. На мероприятии выглядел и чувствовал себя замечательно.

Цель: в апреле/мае перед отпуском посетить десять уроков тенниса.

Действия: искала местных тренеров по теннису и положительные отзывы о них.

В феврале начала экономить, чтобы оплатить уроки.

Наняла тренера в конце марта.

Предупредила своих уже подросших детей о том, что по субботам они готовят обед сами.

Результат: уже прошла четвертый урок. Отказалась от нескольких плохих привычек, выиграла два матча.

Неожиданный результат: мой ребенок составил свой «предканикулярный» план. Мы хвалим друг друга за ежедневные успехи.

Четкая последовательность: от целей к задачам и приоритетам

Некоторые сотрудники, кажется, рождены с пониманием этого. Другие предпринимают сознательные действия, чтобы узнать и использовать это. Вот пример, который Алек Маккензи счел вдохновляющим:

во время путешествия с семьей он встретил официантку — энергичную девушку, которая рассказала, что приехала в США из Германии, задумав достичь определенной цели в карьере.

Живые голоса

— В течение пяти лет я хочу стать владелицей своего собственного предприятия. Я решила, что степень MBA поможет мне в этом, — сказала эта девушка.

— Вы сейчас учитесь в магистратуре? — спросил Алек.

— Нет, я посещаю уроки математики и предпринимательства в местном колледже. Это нужно, прежде чем я смогу попасть в интересующую меня магистратуру. Остался всего один семестр. А пока я зарабатываю деньги на последний семестр.

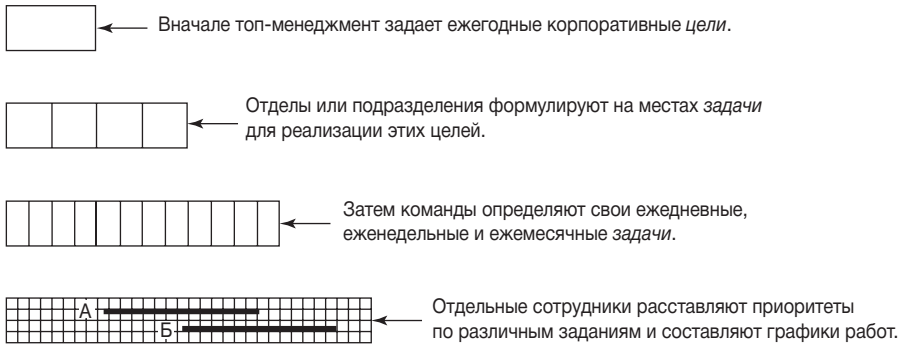
Девушка интуитивно поняла этот ступенчатый процесс: цели, задачи, приоритеты.

- Она поставила перед собой всеохватывающую цель: за пять лет стать владелицей собственного бизнеса.
- Определила свои задачи: степень MBA после магистратуры.
- Затем расставила приоритеты: пройти обучение на подготовительных курсах и заработать в ресторане достаточно денег для оплаты последнего семестра в колледже.

Если вы, как эта девушка, обретете навыки достижения личных целей, то сможете применить их к любой трудной рабочей задаче. Ставки могут быть выше, а игроков больше, но вы уже интуитивно узнали, как переходить от целей к задачам и далее к приоритетам.

На работе цели и задачи часто исходят сверху

Цели, продиктованные стратегическими планами вашей организации, в основном определяются на вышестоящих уровнях. Они доводятся до вашего сведения через руководителей отделов или подразделений. Большинство компаний, безусловно, придерживаются некоторой разновидности «управления по целям», наглядно поясняемого так:



Крупномасштабный пример с промышленным производством

Скажем, большая сталелитейная компания приступает к строительству новой доменной печи и производственных помещений для сталеварения. На завершение этого огромного проекта будет потрачено несколько лет и множество ресурсов.

Изложение *целей* может содержать общие стратегические подробности: необходимый участок земли; влияние на окружающую среду; доступ к морским, железнодорожным и автомобильным перевозкам; производственные возможности; количество и типы обрабатываемых руд; типы производимой стали. Короче говоря, множество решений, из которых складываются стратегические цели этого проекта.

Затем в каждой отдельной категории ранних этапов развития будут определены подробные *задачи*: распределение акций, заимствование средств, составление бюджета, заключение договоров, проектирование, конструирование, закупка, архитектура, производство, тестирование, а позднее — подбор сотрудников, наем, укомплектование персоналом и повседневные планы работы. Как бы тщательно ни прогнозировала компания такое масштабное, долгосрочное предприятие, эти задачи будут пересмотрены и исправлены, поскольку в течение многолетней жизни нового проекта промышленные и финансовые условия меняются.

В конце концов, когда строительство завода подходит к завершению, каждый ответственный менеджер составляет список *приоритетов* для отделов и распределяет задачи для команд, которые будут их решать. Достижения отделов отслеживаются с помощью отчетов и аудита хозяйственной деятельности — ежедневно, еженедельно, ежемесячно, — по мере того как завод достигает своей производственной мощности.

В течение года команды и отдельные сотрудники получают периодические обзоры эффективности работы, которые выявляют их достижения и расширяют карьерные перспективы.

Приходится ли вам управлять огромным предприятием, подобным описанному выше, возглавляете ли вы небольшую компанию или вы специалист в компании среднего размера — при принятии заданий вам нужно чувствовать себя уверенно и добиваться ясности задач.

От корпоративных целей и задач к вашим личным

Изо дня в день вам надлежит думать о собственных задачах как об особых, неотложных делах или группах дел, которые происходят от долгосрочных, более широких корпоративных целей и задач отделов. Вы должны быть в состоянии по первому требованию составить подробный список ваших главных задач текущего года.

Пример. Делия Кронин, финансовый директор

Цель: в 2010 году компания Делии хочет расширить свою деятельность в Азии и прийти в две новые страны — Сингапур и Таиланд. Условия в них существенно отличаются, поэтому уже есть два набора целей и завершены переговоры о слиянии с местными партнерами.

Задачи. Разработаны для каждой сферы коммерческой деятельности в обеих странах: финансирование, производство, маркетинг, продажи, обслуживание клиентов — весь спектр. Основываясь на списке задач для финансовой группы, Делия Кронин теперь составляет свой список задач на год, выбирая восемь важнейших рисков/возможностей, с которыми она должна справиться при помощи других сотрудников.

- Она перечисляет сферы задач в произвольном порядке, а затем нумерует их по важности «для выживания».

Задачи финансового директора, с января по январь, год: _____

Главные риски/Возможности	Важность «для выживания»
Валютный риск	1
Прогнозы	4
Поглощения	2
Аудиты	8
Бюджеты	6

Главные риски/Возможности	Важность «для выживания»
Создание команды	3
Налоги	7
Движение наличных средств	5

- По мнению Делии, задачи 1–4 представляют наибольший риск и ценность. Эти важнейшие пункты помещены в приоритетные интервалы времени, потому что им свойственно оказывать большое влияние, иметь широкий охват, быть нестабильными и частично подконтрольными другим людям (включая правительство). В течение года они потребуют наиболее пристального внимания со стороны Делии и принятия решений, оказывающих большое влияние. Она будет ответственна за все восемь сфер, но в большей степени сосредоточится на пункте 1, затем на пунктах 2, 3, 4.
- Она приписала меньшую важность тем пунктам, которые, несмотря на свою значимость, более стабильны, в их рамках многие текущие виды деятельности автоматизированы и больше поддаются контролю с помощью алгоритмов, уже существующих в финансовом и бухгалтерском учете.
- Кроме того, она доверила повседневные деловые операции по пунктам 5–8 тем менеджерам и специалистам, которые имеют весомые достижения в области управления наличными средствами, аудита, бюджетов и налоговой дисциплины.

Составьте годовую таблицу задач

При взгляде на список Делии Кронин понятно, что она работает финансовым директором в международной компании. Заголовки ее задач сразу же указывают на это.

А теперь рассмотрите свою работу на год, начиная с этого месяца. Вспомните задачи, которые вам, вероятно, предстоит выполнять/контролировать в течение следующих 12 месяцев, и заполните таблицу, приведенную ниже.

Мои задачи на следующие 12 месяцев

Группы заданий или риски	Степень важности «для выживания»
_____	_____
_____	_____

Группы заданий или риски	Степень важности «для выживания»

Перечислите важнейшие обязательства и риски в произвольном порядке. Точно так же, как вы смогли сказать, что Делия — финансовый директор, любой читатель должен суметь назвать вашу должность, ознакомившись с вашим списком задач. А теперь пронумеруйте их по степени важности «для выживания». Это означает, что пунктами, расположенными внизу списка, можно пожертвовать для обеспечения безопасности самого главного пункта. Не используйте одну цифру дважды. Самый главный пункт должен быть единственным.

Присвойте цифры 1–4 тем задачам, которые обладают наиболее большим влиянием (как на риски, так и на преимущества). Вы будете плотнее ими заниматься, поскольку они менее стабильны, более подвержены воздействию событий, выходящих за пределы вашего контроля, или могут потребовать более частого принятия решений.

Присвойте цифры 5–8 более стабильным задачам. Вам будет проще выполнять их — почти как повседневные дела, их также можно частично делегировать доверенным подчиненным.

Готовьтесь защищать свои задачи

Вам захочется разместить ваш график восьми главных задач там, где он будет виден всем сотрудникам. При увеличении повседневных требований, которые будут идти вразрез с чем-либо в вашем списке задач, вы станете давать свое согласие с большей осторожностью.

Будьте готовы в любой момент обосновать приоритеты задач, поскольку неизвестно, когда начальник, клиент или действия конкурента

заставят вас пересмотреть этот список и добавить новую рискованную и значимую задачу.

Например, руководствуясь неопровержимыми доводами, старший менеджер меняет задачу отдела. После этого ваш список задач, несомненно, также изменится — вам нужно будет пересмотреть свои варианты и оценить вытекающие из них уступки. Может понадобится *убрать* что-либо из вашего списка задач — это более важное дело, чем просто приведение в порядок ежедневных приоритетов. С изменением задач вы не можете просто «работать усерднее» или «бегать быстрее». Вам предстоит отбросить один из восьми важнейших пунктов своего списка (в дополнительном списке покажите, что он переместился на девятую позицию или ниже) и, возможно, отвергнуть целую вереницу приоритетов, связанных с вытесненной задачей.

Вам, несомненно, предстоит провести дополнительные переговоры.

Ввести новую задачу совместно с командой

После того как в список будет добавлена новая задача, вам необходимо спланировать собственные способы ее решения, а затем поработать с подчиненными вам сотрудниками и дополнительными командами для определения нового обязательства. В этом деле наилучший из известных нам инструментов — составление SMART-таблицы, которая получила свое название от рассматриваемых в ней факторов: подробности (specifics), измеримые величины (measurables), выполнимость, ресурсы (attainables), временная шкала (time line).

SMART-таблицу для планирования использовали столь многие авторы и компании, что нам не удалось найти ее первоисточник. Мы используем свою версию не только для индивидуального планирования, но и для сотрудничества команд разных направлений.

Мы видели, как в десятках компаний и на правительственных объектах лидеры команд быстро и четко сообщали друг другу свои планы по выполнению намеченной задачи. Затем так же быстро и четко присоединялись их партнеры по этой деятельности со своими совпадающими или противоречащими взглядами.

При использовании стикеров рекомендованным нами образом (без необходимости начинать какие-либо обсуждения) это упражнение займет менее десяти минут. Веселье (и его настоящая ценность) приходит во время последующего обсуждения. Наглядность помогает командам сразу же увидеть и понять:

- *подробности*: что ожидается? к какому времени? почему?
- *измеримые величины*: затраты, время, место, тоннаж и т. д. — какие цифры действительно значимы?
- *выполнимость*: что потребуется для преодоления определенных препятствий?
- *ресурсы*: какие люди или команды будут нужны — свои или привлеченные?
- *временную шкалу*: покажите, когда каждый из ресурсных сотрудников появляется на временной шкале?

Как начинается упражнение со SMART-таблицей

Представьте, что вы — менеджер проекта, которому было дано задание переместить нескольких ваших сотрудников с одного места на другое. В первой вертикальной колонке SMART-таблицы вы помещаете стикеры, определяя каждый вопрос в вертикальных графах.

SMART-таблица

Перемещение по офису					
	Менеджер проекта	Объекты	ИТ	Компания по перевозке	Инженеры
Подробности (что?)					
Измеримые величины (сколько?)					
Выполнимость (препятствия?)					
Ресурсы (кто?)					
Временная шкала (с какого по какое число?)					

Пример

Используйте по одному стикеру на каждую графу в левой колонке.

S (подробности). Набросайте подробности запланированного перемещения. Например: «Переместить 15 специалистов по автоматическому изготовлению чертежей»

потом высказывая свои возражения. Наоборот, они выкладывают все прямо сейчас. Да еще и показывают! Вам захочется это отпраздновать!

Пусть ваша SMART-таблица повисит несколько дней на общей стене (реальной или виртуальной) — тем самым вы дадите сотрудникам возможность продолжать обдумывать и совершенствовать свои решения.

Внимание: сначала измерения

Большинство опытных составителей планов начинают с написания задачи: буква S на SMART-таблице. Затем они (как и их последователи) немедленно обращаются к связанным с этим шагам. Все кажется логичным, но не поощряйте это.

С действиями нужно подождать до тех пор, пока вы не определите важность остальных элементов (M-A-R-T). Не пытайтесь слишком рано составлять список шагов: это приведет к потере времени, если ваши открытия в графах M, A или R (неточные измерения, угроза выполнимости или несоответствующие ресурсы) заставят уменьшить объемы задачи или увеличить время ее выполнения. Некоторые из шагов, которые виделись вам необходимыми, вовсе не понадобятся.

После графы S сосредоточьтесь на графе M, как того требует SMART-таблица. Потрудитесь вычислить наиболее значимые измеримые величины.

Не получится управлять тем, что нельзя измерить!

Согласимся с этим и добавим, что у команды не появится понимания ее обязательств, если ей не показать:

- сколько? (сравните с обычным производством);
- как быстро? (сравните с обычной скоростью);
- как много? (приведите цифры: квадратные метры, тоннаж, массу);
- как часто? (приведите, сколько потребуется контрольных собраний, промежуточных инспекций, получения новых разрешений...).

Покажите, насколько труднее или легче будет задача по сравнению с обычной. Если как менеджеру проекта вам известно, что то, о чем вы просите, потребует вдвое больше работы и сделать ее надо вдвое быстрее, то необходимо это наглядно показать.

Результаты при ясных задачах

Команда будет следовать за вами повсюду, если вы станете руководить ею честно. Покажите коллегам вашу карту задач и попросите представить их идеи. Если вы позволите им распоряжаться своими обязательствами, они последуют за вами до завершения этого трудного дела. Общая SMART-таблица задействует силу наглядности, помогающую сразу оценить измеримые величины, выполнимость и ресурсы. Используя эту командную таблицу задач, отдельные сотрудники могут расставить свои повседневные приоритеты с меньшим количеством неверных шагов и ошибок.

В следующей главе мы уделим внимание индивидуальному определению приоритетов, то есть способу правильного прохождения следующих шагов.

ГЛАВА 4

Как расставлять приоритеты и придерживаться их

В наше время пересматривать приоритеты приходится не ежедневно, а ежечасно, или так часто, как происходят изменения. Сотни сообщений засоряют вашу электронную и голосовую почту, а также смартфон. От слияний, поглощений и реорганизаций голова идет кругом. Иногда менеджеры или клиенты представляют даже самые абсурдные требования как важные, срочные и не подлежащие обсуждению. Часто, если тот, кто обращается с запросом, обладает достаточным влиянием, вы соглашаетесь на требование, добавляя себе несколько часов к неоплачиваемой сверхурочной работе.

Лет десять назад большинство сотрудников отчитывались перед одним начальником, поэтому знали, с кем советоваться по поводу противоречащих друг другу приоритетов. Сегодня вы, вероятнее всего, составляете отчеты для нескольких руководителей.

Если ваш бизнес основан на матричной структуре управления и управлении проектами, то вы можете выполнять разные роли в разных группах: управлять одной командой, работать в другой, а в третьей выступать в качестве внутреннего консультанта или эксперта в предметной области. Более того, «виртуальные» коллеги и клиенты могут напрямую обращаться к вам с других континентов, поэтому у вас круглосуточный график работы.

Таким образом, вы сталкиваетесь с более расплывчатыми границами полномочий и как никогда прежде слабой поддержкой. В деле расстановки и сохранения приоритетов вы предоставлены самим себе! Вам необходима хорошая система, соответствующая вашему стилю.

Минимальные требования для определения приоритетов

Не существует единственного идеального способа. Но вы можете выстроить свою систему, используя три прочных элемента.

1. Основывайте свою логику на законе Парето — принципе 20/80.
2. Защищайте эту логику с помощью критериев выполнения.
3. Начинайте каждый день с письменного плана: поместите три пункта прямо перед собой — на мониторе или наклейте стикер на уровне глаз.

Расставляйте приоритеты с Парето

Вилфредо Парето — европейский экономист, продемонстрировавший в 1893 году новое, удивительное соотношение: 20 процентов населения Европы владеет 80 процентами быстрорастущих материальных ценностей. С расширением промышленной революции остался почти незамеченным тот факт, что права собственности перешли от небольшой привилегированной группы аристократов, владевших земельной собственностью, к бойкой прослойке недавно разбогатевших промышленников.

На протяжении последующих десятилетий высказывания Парето остаются верными. Принцип 20/80 по-прежнему применим в отношении большинства вопросов — в бизнесе, промышленности и политике. Двадцать процентов жертвователей в рамках какой-либо благотворительной кампании дают восемьдесят процентов средств. Двадцать процентов действий водителей приводят к восьмидесяти процентам автомобильных аварий. (Введите в интернет-поисковик «закон Парето» и найдете сотни других примеров.) Вы можете извлечь из этого следующее:

20 ПРОЦЕНТОВ ВАШИХ ЗАДАЧ
ПРИНОСЯТ 80 ПРОЦЕНТОВ РЕЗУЛЬТАТОВ.

Эврика! Это ваши главные приоритеты!

Ваши восемь всеохватывающих задач

Если вы уже написали и вывесили ваш список из восьми задач этого года (смотрите главу 3), то вам будет проще оценить соперничающие сегодня приоритеты. Так вы зарезервируете лучшие (самые надежные) отрезки времени для 20 процентов важнейших дел — тех, что больше всего способствуют выполнению ваших задач.

Что представляет собой «лучший» отрезок? Он характеризуется тем, что у вас превосходная концентрация, много энергии, имеется личное пространство и доступ к данным. Помните, что «лучший» не значит «самый ранний».

Почему ранние часы могут не быть лучшими

Во многих местах первый час рабочего дня — самый хаотичный, когда друзья, коллеги и клиенты уже стоят в очереди за вашими услугами. (Они верят в принцип «сделай это сейчас».) Однако важным 20 процентам задач зачастую нужна от вас лучшая концентрация и энергичность, то есть лучшие часы дня.

Второстепенные пункты, включая срочные, должны получать второстепенные отрезки времени. И на самом деле они могут находиться в начале рабочего дня. Вы поступите разумно, если выделите «время для срочных дел» в те дни, когда ожидается суматоха. К тому же совершенно нормально заниматься множеством мелочей в разных пунктах вашего расписания, и нельзя делать этого в «периоды наилучшей концентрации». Чем бы вы ни занимались, необходимо гарантировать, что ни одно менее важное требование не посягнет на те отрезки времени, которые уже отведены под более важное и более рискованное задание!

Владелец задания-нарушителя может считать его очень срочным, но позволить ему украсть приоритетный отрезок времени можно, только если оно больше и лучше *ваших* приоритетов сегодняшнего дня.

Парето опровергает заблуждение «сделай это сейчас»

Научившись использовать закон Парето, вы можете серьезно противостоять распространенным предписаниям «Сделай это сейчас!» или «Работай с документом только один раз!».

Конечно, эти правила хорошо звучат, но они имели бы смысл, будь у всех входящих заданий одинаково большое влияние. Парето прав, поэтому лишь 20 процентов ваших дел заслуживают внимания в лучшее время вашего расписания. Более того, из 80 процентов пунктов, настойчиво требующих от вас заботы, только 60 процентов могут рассчитывать на это.

А наименее приоритетные 20 процентов вовсе не стоят вашего внимания! Уж точно не стоят по сравнению с главными 20 процентами! Отсюда следует новое правило.

НЕ ДЕЛАЙ ЭТО СЕЙЧАС —
СЕЙЧАС ОПРЕДЕЛИ ВАЖНОСТЬ ЭТОГО!

Процесс определения важности

Сравните новые требования с теми, что имеются в вашей нынешней нагрузке. Если вопрос действительно конкурентоспособен по серьезности и важности, тогда разберитесь с ним. Но не «сейчас», а в тот отрезок времени, который обеспечит выполнение этой задачи в срок.

Если у задачи средняя важность, тогда отведите ей такое время в расписании, которое не вторгнется ни в один отрезок времени, посвященный вашим главным 20 процентам. Или не спешите выделять делу какое-либо время, а вместо этого поместите его в «зону ожидания», чтобы определиться позднее.

(В списке дел, состоящем из двух колонок (глава 2), поместите его в колонку «Запрос» и не перемещайте в «Обязательство», пока не оцените важность задания.)

ПРЕДЛОЖЕНИЕ: прямо сейчас уделите немного времени созданию списка главных 20 процентов текущих заданий, которые вероятнее всего принесут 80 процентов результатов. Сравните их с восемью задачами этого года. Посмотрите, насколько ваши текущие приоритеты стоят на службе ваших задач.

Смотрите, какова картина

Если за ваше время соревнуются слишком много запросов и при этом они имеют к списку ваших задач слабое отношение или вовсе никакого, то спросите себя:

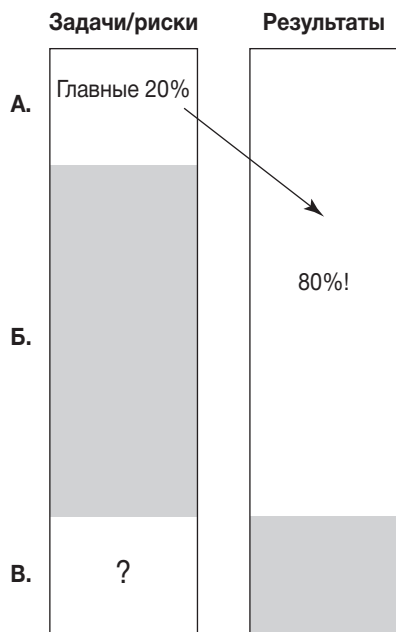
— Действительно ли они связаны с *чьими-то* задачами? Кто выигрывает?

- Если они связаны с задачами моего руководителя, то мне нужно быть внимательным. Если с моими, то что еще должно войти в мой список задач?
- Какую задачу вытеснит этот новый пункт?
- Меня повысили, понизили или мне просто навязывают это?

Увидев, какова картина, вы оцените важность запросов, сможете подвергнуть сомнению «чужеродные» приоритеты, принять вашу новую задачу (а также все приоритеты, вытекающие из нее) или отказаться от нее в результате переговоров.

Как графические карты содействуют командному мышлению

Вот как выдающиеся авиационные инженеры проиллюстрировали приоритеты по закону Парето. Это было сделано на одном из множества наших семинаров с участием правительственных, военных и частных подрядчиков в сфере бизнеса, связанного со спутниками и ракетной техникой.



- А.** Авиационные инженеры и инженеры по контролю качества определили 20 процентов заданий, которые дадут 80 процентов результатов, и определили риски, которые необходимо преодолеть в отношении текущих и последующих полетов. На этом они сосредоточились больше всего.
- Б.** Совокупность заданий средней важности (60 процентов) даст оставшиеся 20 процентов результатов. Им было уделено второстепенное внимание.
- В.** Задачи низкой важности были сокращены, переоценены или удалены из-за их невысокой отдачи. Да, дело нешуточное.

У этих инженеров потом состоялись серьезные обсуждения критериев, которым должны соответствовать задачи/риски, чтобы заслужить лучшие промежутки их времени, самое пристальное внимание с их стороны, а также готовность принести что-либо в жертву.

Критерии как основание для приоритетов

Не важно, готовите вы сегодня пилотируемый космический полет или нет, вам нужно выбрать главные задания, которые составят 20 процентов, а также устранить риски, угрожающие 20 процентам результатов. По этой причине ракетостроители поставили знак равенства между *определением важности задания и устранением рисков* как главным процессом в работе по расстановке приоритетов, ведущей к получению результатов.

Чтобы определить приоритеты и придерживаться их, нужно основывать свой выбор на наборе критериев, которые будут признаны и уважаемы другими. Вот некоторые примеры, взятые из множества различных ситуаций в промышленной сфере и сфере услуг.

Отбор критерия риск/ценность

	Проект А		Проект Б		Проект В	
	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет
Угроза безопасности						
Превышение стоимости						
Доходный потенциал						
Соответствие						
Высокопоставленный клиент						
Критический путь для более значительных усилий						
Необходимые специалисты						

Найдите подходящие критерии

Чтобы избежать споров при нехватке времени, решите, какие особые признаки или условия оправдают «вытеснение» ранее важных заданий в пользу новых приоритетов. Уделите время определению этих

критериев. Упорядочите их по силе воздействия. В результате вы существенно сэкономите время и избежите стресса, исключив «незапланированные споры».

Объедините свою команду вокруг целей

Когда осуществление задач отдела опирается на разные специальности или дисциплины, ежедневные приоритеты команды неизбежно будут бороться между собой за ограниченные ресурсы — рабочую силу, бюджет, данные, материалы и время. Ваши соревнующиеся задания и результаты должны быть понятны не только вам, но начальнику и другим группам, а также всем сторонам, причастным к этому делу.

Живые голоса

Вот мнение Барта Денисона, руководителя операций в крупной компании в Редмонде, занимающейся производством программного обеспечения:

Я регулярно встречаюсь с клиентами и руководством для обсуждения рабочей нагрузки и определения приоритетов, чтобы сохранять сосредоточенность на правильных целях. Время от времени возникает необходимость посвятить работе дополнительные часы, но я договорился с большинством клиентов и менеджеров, что никто из членов моей команды не должен постоянно работать более 45 часов в неделю.

Много задач? Согласуйте приоритеты

Ежедневные приоритеты таких высокотехнологичных компаний, как та, в которой работает Барт, строятся на специфических, но зачастую эксклюзивных основах знаний. Это означает, что может возникнуть угроза, незаметная другим, но очевидная для любого заинтересованного специалиста. Если вы и есть такой специалист, то должны уметь не только пересматривать свои приоритеты, но и своевременно информировать вспомогательные команды и менеджеров об угрозах и вариантах выбора, что поможет создать доверие и снизит у участников уровень стресса. Не оставляйте их в неведении.

В хорошо управляемых компаниях возникновение напряжения из-за большого количества задач легко выявляется, и устранение этого напряжения — один из ведущих видов деятельности менеджеров. Обычно

пути решения обсуждаются на собраниях команд и становятся главной темой объявлений для персонала. Такие компании владеют навыками приспособления к новым условиям без чрезмерных потрясений.

Много запросов? Давайте и получайте политическую защиту

Если вы менеджер проекта, офис-менеджер или администратор, то, вероятно, вам приходится отчитываться перед несколькими руководителями, и поэтому брать на себя инициативу, когда им нелегко договориться. Если вы не используете программное обеспечение для управления проектами, то можете создать собственную схему отслеживания, чтобы наглядно изобразить конкурирующие требования вместе с потенциальными рисками и вариантами исправления ситуации. Примените эти инструменты, чтобы заблаговременно ввести начальника в курс дела, когда знаете о приближающемся конфликте между сделавшими запросы руководителями высшего звена. Ваш начальник будет признателен, получив предостерегающие данные и запасные варианты, и с большей вероятностью станет поддерживать ваши решения.

Почему необходимо вывешивать графики

Если вы одарены фотографической памятью и у вас развита сообразительность, то, скорее всего, вы блестяще справляетесь со многими заданиями в уме и беззаботно пренебрегаете составлением таблиц по ним. Но помните, что начальники и коллеги не умеют читать ваши мысли. Если у вас нет способностей к телепатии, вам придется демонстрировать им конфликты приоритетов, а также последствия их урегулирования наглядно. Имея удобные электронные инструменты, вы можете исправлять списки задач одним нажатием клавиши и помещать их на общедоступную страницу в сети. Подобным образом с помощью стикеров можно легко изменить ваши настенные письменные или графические схемы.

Это очень простой способ, но почему же мы встречаем такой отпор на наших семинарах? Потому что даже те участники, которым удается сосредоточиться на *выборе*, выполнять ли запрос, не могут с точностью сказать, *когда* они будут это делать, потому что они не могут оценить это задание. Тогда в тех, кто приходит с запросом, просыпается худшее: они принимаются давить, требуя высокоприоритетный отрезок

времени. Это вызывает стресс у обеих сторон, что я называю помешательством на сроках.

Человеческая комедия

Сколько менеджеров страдает от хронического состояния, называемого помешательством на сроках? История слова «дедлайн» (deadline) довольно интересна — оно появилось в военных тюрьмах, так называли пограничную линию, которую узники не могли переступить, не рискуя быть застреленными за попытку побега.

Этот термин продолжает означать запретное пересечение черты, влекущее за собой наказание.

В помешательстве или слабоумии нет ничего смешного. Словарь дает такое определение этому слову: *ослабление интеллектуальных способностей, характеризующееся подавленностью, замыканием в себе и дезориентацией*. Самое смешное происходит на работе, когда сроки — это единственное, что известно о запросе. Запрашивающий дезориентирован, а исполнитель страдает подавленностью и хочет замкнуться в себе!

Стандартный подготовительный этап — лекарство от помешательства на сроках

Многие отделы публикуют список общих заданий, выполняемых ими, а также реальные оценки затрат времени. Они размещают эту информацию на общедоступном сайте и предлагают взглянуть на него тем, кто обращается с запросами и навязывает оптимистичные сроки.

В отношении новой или незнакомой работы вы можете применить два разных подхода.

1. Проконсультируйтесь с командами, имеющими опыт выполнения таких или похожих заданий. Спросите, сколько времени в среднем уходит на его выполнение, каковы рекорды, установленные лучшими и худшими исполнителями; выведите среднюю цифру по средней группе исполнителей.
2. Если подобного опыта нет, вы можете самостоятельно произвести предварительную оценку, а затем скорректировать ее.

Если здравый смысл позволит вам, приняв запрос, прикинуть на глазок, сколько потребуется времени для его выполнения, то продолжайте.

Если нет, предложите сделать это тому, кто принес запрос. Всегда поступайте таким образом до того, как признаете срок выполнения разумным. (В большинстве случаев приходящие с запросами сотрудники не имеют никакого представления о сроках, но лучше спросите их!)

Помните: никаких сроков до оценки

Соглашайтесь на разумные сроки только после внимательной оценки, и в следующий раз не смотрите на часы или календарь, а лучше подумайте над отдельными задачами, составляющими ту или иную работу, и решите, на какой отрезок временной шкалы они придутся.

Допустим, вам дали задание сделать отчет о том, как клиенты принимают недавнее усовершенствование продукта. Вы оцениваете на глазок и, основываясь на предыдущем опыте исследования рынка, определяете, что понадобится 10–12 часов работы, распределенных в течение не установленного периода времени для обеспечения участия других сотрудников. А теперь определите важность.

Схема оценки работ



Начертите горизонтальную шкалу этого задания. Решите, какие виды деятельности составят первую часть работ и какая работа должна прийти к концу на каждый из четырех сегментов шкалы.

Первая четверть (оценка продолжительности: четыре часа)

- Проверить списки клиентов. Сделать случайную выборку X пользователей для включения в рассылку (по электронной почте или в виде писем).
- Доработать существующую версию письма для клиентов.

Вторая четверть до середины (оценка продолжительности: два часа)

- По истечении времени ожидания собрать ответы клиентов (3 процента от всех адресатов рассылки).

- Задать компьютерную программу для подсчета ответов; распространить данные.

Третья четверть (оценка продолжительности: два часа)

- Получить одобрение руководства в отношении интерпретации результатов.
- Сделать черновик отчета.
- При необходимости провести дополнительный опрос/испытания.
- Завершить отчет.

Четвертая четверть (оценка продолжительности: два часа)

- Отправить отчет заинтересованным в нем отделам.
- Попросить производственный отдел, отдел обслуживания клиентов и другие оперативно прислать свои отзывы в электронном виде.
- Завершить оформление выводов и рекомендаций.

В процессе проверяйте свои оценки. Если при выполнении первой четверти работ вы обнаружите, что они были слишком жесткими (или чаще — слишком расслабленными), внесите корректировки и заранее предупредите другие вовлеченные стороны, чтобы они могли это учесть. Не присоединяйтесь к числу оптимистов, которые продолжают надеяться на лучшее, чем всех задерживают или под конец безнадежно сокращают время на выполнение работы. Сотрудники, принимающие решения, настоятельно просят предупреждать их заранее.

Опубликуйте ваше «меню» стандартных сроков

В конце упражнения соберите все, чему научились, добавьте в «меню» стандартной подготовки общих задач и опубликуйте это на общедоступном сайте, чтобы помочь сотрудникам составлять более реалистичные и своевременные запросы.

- Представьте, сколько времени на обучение сэкономит этот инструмент, когда вы будете готовы поручить кому-либо задание.
- Представьте, какую пользу принесет этот инструмент вашему преемнику, когда вас повысят в должности!

Я видел успешную работу этого подготовительного процесса в Hewlett Packard, Procter & Gamble и других компаниях, где менеджеры приветствовали точную информацию о том, что (и как быстро) они могут ожидать при внезапном возникновении возможности продаж или оказания услуг клиентам. Сохраняя реалистичность запросов, они избегают паники и получают все необходимое.

Не заставляйте ваших менеджеров «лететь по приборам»

Почти каждую неделю мы встречаем специалиста или менеджера, который не осмеливается показывать риски своим непосредственным начальникам. Такие сотрудники говорят: «Кто я такой, чтобы расставлять или изменять приоритеты? Мне дали указания. Мои менеджеры и клиенты ожидают их выполнения, не более!»

И правда — в 80 процентах случаев вы подчинитесь, даже если это будет болезненно. В бизнесе в целом иерархия выстроена таким образом: вы безропотно принимаетесь за новую работу. Молчаливо приспосабливаетесь. Работаете поздно вечером и на выходных. И будете правы, поступая так.

Но в случае нескольких избранных заданий, имеющих большое влияние, требующих больших вложений, обремененных проблемами и к тому же порученных в последний момент, вы увидите риск и поймете, что здесь необходимо обсудить условия. В конце концов, ваши руководители и клиенты могут не знать или не помнить состояние ранее порученных дел. Будьте осторожны: если вы молча примете новый срочный запрос, который потеснит уже существующее основное задание, то вынудите обратившихся к вам принять риск с закрытыми глазами.

ВЫВОД: изложите ситуацию, как вы ее видите. Набросайте несколько вариантов, ведущих к разным последствиям. Единственное, чего нельзя допустить, — молчания.

Не уклоняйтесь

Многие разочарованные специалисты попадают под перекрестный огонь двух воюющих менеджеров, чьи приоритеты столкнулись.

Некоторые пробуют пойти на такую опасную уловку: «У них в руках все полномочия. Пусть посоревнуются и примут решение, а я подчинюсь. Посмотрим, как карты лягут».

Наученные горьким опытом, мы видим, что такой подход может ухудшить наше положение. Если обе стороны не понимают, каков объем работ, то могут придумать решение еще хуже. Измученные менеджеры дадут вам указание «просто *работать* и выполнять оба дела». А другие предложат такие уступки, которые подвергнут риску и то, и другое дело. Вам нужно оставаться в игре.

Живые голоса

Вот как секретарь-референт Вики Фарнсворт справляется с обоснованными конфликтами приоритетов. Вики работает в компании HealthAlliance Hospitals в Леоминстере помощником главного врача, вице-президента по развитию бизнеса, руководителя корпоративной службы качества и двух директоров:

Для расстановки приоритетов в отношении себя и нескольких начальников я всегда прошу дать мне конкретные сроки завершения. Если несколько сотрудников просят выделить один и тот же временной промежуток, то я показываю им противоречащие рабочие нагрузки и полагаюсь на них в деле окончательной расстановки приоритетов.

Покажите риски и предложите варианты

Если, как и Вики, вы именно тот, кому предстоит выполнять работу, никогда не уклоняйтесь от обсуждения противоречащих заданий. Вместо этого сделайте три тактичных шага:

- 1) покажите связанный с этим риск, если пытаетесь освободиться от обоих дел;
- 2) покажите разумные с практической точки зрения варианты выбора, содержащие примерно соответствующие друг другу уступки (пороги боли) для каждой из сторон;
- 3) укажите предпочитаемое вами решение и доводы в его пользу.

Затем можете с чистой совестью принять совокупность их предписаний и делать все возможное. Решая вести переговоры, вы даете обеим

сторонам право оценить риски и варианты выбора, а также принять честный совет от того, кто должен оправдать надежды, то есть от вас!

В этой главе мы посоветовали вам множество разных средств для понимания приоритетов в их соотношении с рисками, а не с жесткими сроками выполнения. Читайте следующую главу, чтобы понять, как вновь приобретенная сосредоточенность на приоритетах может исправить ваше представление о том, куда уходит время.

ГЛАВА 5

Как поставить учет времени себе на службу

Сколько раз в неделю вы или ваши коллеги говорите: «Просто не понимаю, куда уходит время?!»

Многие смиренно вздыхают, считая, что это никак не исправить. Но поскольку вы читаете нашу книгу, то, вероятно, решили понять, куда на самом деле уходит ваше время. Эта глава предлагает два набора решений: первый — для обнаружения причин потери времени, а второй — для защиты и поддержания ваших приоритетов.

При сильной занятости кажется, что время испаряется. Обнаружив, куда в действительности уходит ваше время, вы сможете извлечь из него больше пользы и проконтролировать утечки, которые исподволь обедняют вас.

Как учет времени получил плохую репутацию

Самое простое средство для обретения контроля — это учет времени. Но слишком многие пользователи и авторы, неверно толковавшие способы применения учета, присвоили ему плохую репутацию. Чего они боятся?

Скука. Да, учет времени может быть однообразным занятием, если вести его в течение долгого времени. Но вы не будете этого делать!

Неточность. Сотрудники забывают делать записи, пытаются по памяти восстановить пункты... а потом бросают это дело. Но нет необходимости писать в каждой графе. Согласно нашей системе, вы помечаете только те отвлечения, которые напрямую противоречат вашим главным приоритетам.

Вина. Сотрудники смущаются, увидев, сколько времени теряют, и безжалостно ругают себя. Но можно взяться за ведение учета времени, руководствуясь убеждением, что вы не машина. Если не получится идеально управлять временем, то по крайней мере это короткое упражнение поможет защитить ваши главные приоритеты. В этом вся суть.

Возможно, прямо сейчас в вас уже проснулся дух отрицания вместе с другими сдерживающими факторами, и вы скажете: «Думаю, я могу пропустить эту часть. Я уже довольно много знаю о том, чем занимаюсь каждый день».

Наоборот, никто не имеет истинного представления о том, что происходит весь день. Сотрудники, ведущие учет времени в письменной форме, всегда удивляются, обнаруживая, что это не такое утомительное, отнимающее много времени или унижительное занятие, как они боялись. К тому же учет времени показывает (зачастую впервые в жизни, и довольно быстро), что происходит на самом деле. Ведение учета перерывов в работе (только тех, что бьют по вашим приоритетам) приведет вас к увлекательным личным открытиям!

Все еще неубедительно?

Поймите, большинство из нас склонны забывать незначительные перерывы в работе, особенно те, что приятны. Нам свойственно не замечать, сколько времени уходит на общение, и не осознавать, как много часов в совокупности оно может съесть. (Не опасайтесь стать отшельником, а радуйтесь тому, что будете чаще возвращаться домой вовремя.)

Конечно, вы признаете, что всегда чего-то ищете, пытаетесь до кого-то дозвониться, оставляя сообщения, ждете важных ответов или удаляете всякую ерунду из электронной почты. Ведение учета времени поможет вам подсчитать потери, складывающиеся из этих мелочей. Вооружившись записями, вы легко выявите модель, по которой происходит переключение внимания, и с поразительной ясностью поймете, куда уходит ваше время.

Слишком заняты, чтобы вести учет времени?

Вот знаменитое высказывание Алека Маккензи:

Если вы клянетесь, что не можете найти времени на нетрудовой учет времени, значит, этот учет вам необходим. Если же вы держите таблицу учета времени под рукой,

то рано или поздно обнаружите, что ее ведение не так обременительно. Правильно составленная таблица позволит вам быстро вносить записи с помощью кода, известного только вам.

Не позволяйте отрицанию отсрочить начало

Сначала вам откроются новые факты, но не тревожьтесь о них. «О нет, — можете возразить вы, — я знаю, что это выглядит ужасно, но сегодня у меня был ненормальный день».

Честно говоря, за все годы преподавания тайм-менеджмента мы еще не встречали людей, готовых продемонстрировать «нормальный» день. Наоборот, мы видим, как участникам становится ясно, насколько ненормальны наши дни.

Один торговый агент вел учет времени в течение одного дня, после чего с удивлением обнаружил, что уделил самой главной задаче менее 20 процентов времени и предоставил результат с опозданием. Он заметил: «Если я буду продолжать в таком же духе, то меня уволят!»

Не отбрасывайте идею учета времени. Для изменения привычных моделей поведения нужно нечто более убедительное, чем то, что основывается лишь на памяти. Для получения точной картины нет лучшего способа, чем учет времени. А еще важнее то, что вы обретете мощный стимул немедленно приступить к принятию мер.

Весь секрет в избирательности

Пытаясь записывать все, чем занимаетесь в течение дня, вы не только начнете страдать от скуки, но еще и ничего не сделаете. Не это имелось в виду. Как торговый представитель понял, что самое важное дело постоянно теряется в этой суматохе? В своих записях он сосредоточился на коротком списке, состоящем из трех главных приоритетов. Он записывал «изменения направления», отмечая только те элементы, которые вклинивались во временные промежутки, отведенные под приоритеты.

Вот как можно оформить учет времени:

- 1) сначала просто разметьте две колонки;
- 2) в колонку слева (назовем ее «красной зоной») внесите только самые главные дела с отведенными для них промежутками времени;

- 3) рассчитывайте, что правая колонка останется пустой; записывайте сюда только те случаи, которым вы позволили отвлечь вас от дел из «красной зоны».

Три главных дела «красной зоны» (покажите выделенное на них время)	Отвлечения от дел «красной зоны» (отметьте, чему вы позволили вмешаться)
с 8:00 до 8:45 — собрать данные из отчета к 14:00	8:15 — ответил на звонок: вечеринка в офисе (пять минут) 8:30 — второй звонок относительно вечеринки (десять минут)
с 9:30 до 10:00 — обучение Алана (как делать проект)	ОК. Сделано
с 12:30 до 13:30 — подготовить отчет	12:45 — позвонила жена по поводу поручения (десять минут) 13:00 — проверял электронную почту (15 минут) 13:50 — Ой! Спешу закончить!

Выделите три самых главных дела

Итак, среди множества встреч, собраний и текущих дел дня вы выделяете только три главных приоритета на сегодня (пункты «красной зоны»). Предоставьте лучшие часы трем выбранным заданиям или частям этих заданий. Некоторые работники посвящают не менее 20 процентов дня тому, чтобы достичь прогресса по пунктам «красной зоны», даже тем, у которых щадящие сроки. Первоочередное отправляется в левую колонку, а случаи, когда приходится отвлекаться, — в правую. Насколько это сложно?

Запишите любые случаи, когда вам пришлось отвлечься, какими бы краткими или незначительными они ни казались. Отметьте источник или причину прерывания работы. Отметьте, как долго вы были отвлечены. Что-то будет обосновано, а что-то нет.

Согласно этой системе у вас по-прежнему есть некоторое количество часов в день, когда можно спокойно заниматься второстепенными задачами. Если вы от них отвлекаетесь, это не нужно записывать, потому что в таких случаях вашему дню не причиняется большого ущерба. Подобная избирательность устраняет жалобы на то, что на учет времени может уйти весь день. Вас интересуют только те моменты, которые вмешиваются в деятельность, отнесенную к «красной зоне».

Что касается оставшихся рабочих часов — не старайтесь быть идеальным. Живите и давайте жить другим! В конце дня оглянитесь назад — какая часть выделенного времени была в действительности потрачена на главные приоритеты? Этот анализ позволит вам лучше распределить время между задачами.

Отдав осязаемые части дня под второстепенные задачи, а также под необходимые перерывы в работе, вы почувствуете бóльшую готовность помогать людям. Убедившись в выполнении пунктов левой колонки, вы весь день сможете сконцентрированно и спокойно работать с людьми.

Соединяйте «красные зоны» со временем делового общения

Возможно, на примере простой вышеупомянутой таблицы, содержащей «красные зоны», вы заметили, что менеджер старался выделить трем своим главным заданиям надлежащие отрезки времени. Но вы также увидели, что для него *лучшее* время дня не означало самое раннее время.

Вы можете последовать его примеру — для начала защитить свои главные 20 процентов дел, поместив их в лучшие для выполнения работы интервалы времени. Далее, чтобы быть уверенным в том, что те, кто собирается вас отвлечь, сочтут «красные зоны» священными, зарезервируйте время для делового общения, когда с вами легко связаться.

Вот как это выглядит графически.

1. Для наглядности используйте обычную схему времени (разбитую на 15-минутные сегменты).
2. Предположим, в отдельный день вы резервируете всего два часа на ваши задачи «красной зоны».
3. Для них вы выбираете то время, в которое ожидаете покоя: скажем, предобеденные или послеполуденные часы.

Нанетьте только самые насущные дела (или части дел) и не забудьте зарезервировать дополнительное время для делового общения.

Дайте сотрудникам знать, что это время будет дополнять «красные зоны» таким образом, чтобы самые беспокойные или нетерпеливые из них смогли вовремя связываться с вами, не прерывая срочной работы. Созданный вами визуальный сигнал помогает защитить по крайней

мере 20 процентов дня, и при этом окружающим очевидно, что вы по-прежнему почти всегда доступны. Спустя какое-то время вам, возможно, удастся увеличить «красную зону», выделив для нее более двух часов. А пока тренируйтесь в зарезервированные части дня, показывая другим сотрудникам, что это нечто совершенно обоснованное.

У прерывающего вас есть основания? Возможно, это новый главный приоритет?

Иногда становится понятно, что непредвиденный перерыв в работе достаточно обоснован, чтобы вытеснить какую-либо задачу из «красной зоны». Если вы уверены, что такая жертва обоснованна, то похвалите себя за правильный расчет. Убедитесь, что записали задание, которое выиграло это соревнование. Помните: ваша репутация складывается из того, что вы сумели справиться не с более срочными, а с более обоснованными заданиями, чьи риск и значимость выше, чем у дел «красной зоны», намеченных на день.

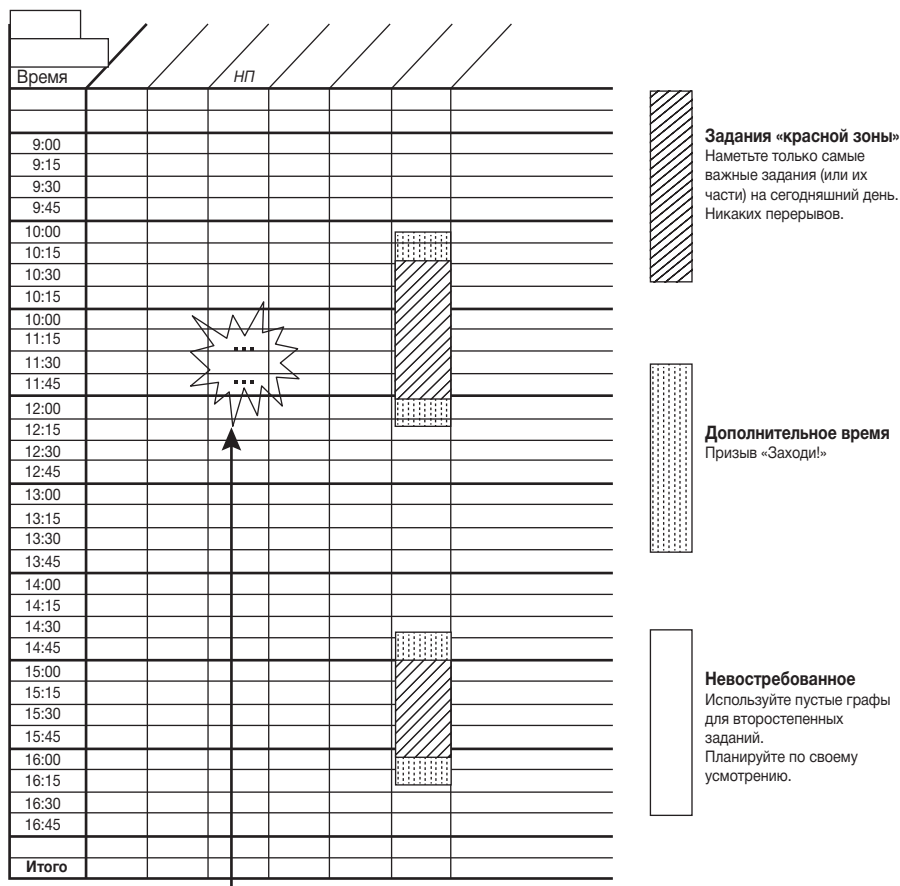
ПРИМЕЧАНИЕ: повторение подобной ситуации (новые задания постоянно вытесняют старые) означает, что ваша должностная инструкция изменилась. И часто это означает, что вы начинаете заниматься более важными делами.

Предоставьте еще два варианта

Рассмотрите возможность добавить еще два средства, чтобы поторопить тех, кто вас прерывает.

1. Предоставьте им особый электронный адрес и позаботьтесь о том, чтобы ответить на их письмо через определенное время. Сотрудники могут посылать запросы, не прерывая вашей работы.
2. Постарайтесь сделать так, чтобы сотрудники старались помочь себе сами, прежде чем прерывать вас. Вот типичный способ осуществить это: давая совет подчиненному или обучая его или коллегу тому, как справляться с проблемой, договоритесь о размещении алгоритма ее решения на общедоступном внутрикorporативном сайте. Тогда в следующий раз при возникновении подобной проблемы у сотрудников не будет необходимости обращаться к вам за помощью.

Защитите «красные зоны» с помощью дополнительного времени



Позволяли ли вы прерывать вас (показано точками) и отнимать время у заданий у «красной зоны»?

НП — Незапланированные посетители

Варианты ведения учета времени: обычные или высокие технологии

Пользуйтесь тем, что проще. Вести записи от руки быстрее, чем вы думаете, особенно если зашифровывать или сокращать их. Раз они не видны никому, кроме вас, то никто не должен понимать их. Вот некоторые простые принципы:

- кратко записывайте перерывы в работе, как только они случаются, иначе вы об этом забудете;

- изобретите сокращения или приспособьте их под себя;
- используйте инициалы или номера проектов для обозначения сотрудников или проектов;
- помечайте перерывы в работе знаком X или галочкой;
- когда кто-то прерывает вас вопросом, ставьте вопросительный знак с инициалами человека;
- звонки можно обозначать большой буквой Z со стрелочкой, указывающей на инициалы лица или от них: (Z > ТВ значит, что вы звонили ТВ, а Z < ТВ обозначает, что она звонила вам).

Предпочитаете более современные технологии ведения записей?

Если вы в основном применяете виртуальные средства, то удобнее будет создать электронную таблицу времени или адаптировать инструмент, который уже используете: Microsoft Outlook, Gmail, приложение Lotus Notes или простую программу по управлению проектом. Главная идея состоит в том, чтобы показать себе любые «отклонения от приоритетов» по мере отслеживания различных элементов дня.

(Поразительно, как мало люди используют программные приложения. Они не решаются нажать на кнопку «Помощь» для нахождения дополнительных видов их применения. Поискав, вы поймете, что разработчики программ обеспечили вас всем необходимым.)

А еще можете почитать книги из серий For Dummies («Для чайников») или Idiot's Guide («Руководство для идиотов»), чтобы узнать, как отслеживать время с помощью программ, используемых вами в работе.

Скрытые подсказки: пять предупреждений

Следующий пример показывает, как с помощью простых рукописных заметок Саманта Грегорио, менеджер по сбыту в фармацевтической компании, узнала, куда уходит ее время. Если вам удастся сохранять такую же непредвзятость, как у нее, то вы обнаружите несколько сфер, в которых можно добиться мгновенного успеха.

Перед тем как приступить к делу, Саманта обдумала несколько полезных предупреждений.

1. Не записывала все, что происходило в течение дня, а сконцентрировалась только на делах «красной зоны» и перерывах, которые могли повредить им.
2. Указывала подробности. Если бы она записала десятиминутный перерыв как просто «звонок», то позднее не смогла бы оценить, принес ли ее выбор пользу.
3. Записывала такие пункты, как пребывание в мечтах, приготовление кофе или дружеское общение, даже если они казались незначительными или «просто свойственными всем людям». Ее целью было осознать последствия того, что мелкие дела крадут время у заданий из «красной зоны».
4. Делала записи по ходу действий, поняв, что не может надеяться на точное восстановление всех деталей.
5. Предвидела, что искушение выставить себя в лучшем свете будет почти непреодолимым. Поэтому никто не видел ее записи, кроме нее самой. Честный подход к ведению записей позволял ей поправлять себя прямо на месте. Так в течение дня оставалось меньше неприятных для нее ошибок.

Что раскрыли записи Саманты

Саманта придерживалась своего решения и никому не показывала записи. Однако позже она с занятой честностью зафиксировала свои ответы на серию наших вопросов.

Мы расшифровали их так:

В = Вопрос

О = Ответ

Опр. = Оправдания

П = Понимание (взгляды Саманты помогут всем нам защитить время для заданий «красной зоны»).

В: Вы приступили к осуществлению своей главной цели в задуманное время?

О: Нет. На самом деле я не приступала к ней до половины пятого. (Пауза.)

Опр.: Но сегодня был необычный день.

В: Что помешало вам начать?

О: В два часа я прервалась из-за кризисной ситуации с клиентом. (Молчание.)

П: Хм, должна признать, что к тому времени было уже поздно. Я отложила главный приоритет в пользу более легкого второстепенного задания, думая, что позднее у меня будет куча времени, чтобы наверстать.

В: Как бы вы могли избежать этого и не отвлекаться?

О: Я не могла этого избежать, невозможно было отложить дело того клиента! (Молчание.)

П: Но я могла придерживаться приоритетного задания утром и спокойно идти с опережением, когда в обед взорвалась эта «бомба».

В: Сколько времени вам понадобилось, чтобы вернуться к делам, после того как вы отвлеклись?

О: Я так и не вернулась, если говорить о моем приоритете номер один.

В: Как долго вы не прерывались при выполнении дел из «красной зоны»?

О: Тридцать минут, с самого утра.

В: Какой промежуток времени был наиболее продуктивным?

О: Прежде всего утро, затем недолго после обеда.

П: Я обычно хорошо работаю ближе к вечеру, но не сегодня. Я слишком устала и расстроилась.

В: Какой промежуток времени был наименее продуктивным?

О: С половины десятого до половины двенадцатого и с без четверти три до половины четвертого. (В целом 2 часа 45 минут наименьшей продуктивности.)

Опр.: Оба этих промежутка были отмечены для приоритетной работы, но мой начальник созвал чрезвычайное собрание персонала, которое съело время до полудня, а потом проблема с клиентом испортила часы после полудня. Я задержалась на работе, но так и не завершила важные дела. (Молчание.)

П: Мне следовало понять, что собрание персонала будет для меня непродуктивным. Я могла бы отпроситься. Оно задержалось на полчаса. В конце концов, поскольку там присутствовал начальник, я осталась еще на двадцать минут, чтобы получить ответы, которые понадобятся мне завтра. Думаю, что могла бы выяснить это по электронной почте, хотя личный контакт с начальником важен. И все же... я пожертвовала приоритетами...

Мы благодарны Саманте за это свидетельство и ее честные открытия. Они показывают, что мы все позволяем себе терять какое-то количество времени. Но по-настоящему вредоносные потери — те, что

напрямую влияют на наши приоритеты. Будьте строги в отношении дел «красной зоны» и не будьте строги к себе в отношении потерь времени в течение дня.

Учет времени помогает увидеть вашу ситуацию

Саманта продемонстрировала следующее предупреждение для всех нас: мы склонны честно признавать ущерб, но по-прежнему пытаемся объяснить причины потери времени действиями других людей. Ведя учет времени, Саманта начала поднимать на поверхность невидимые проблемы в отношении времени. Это может стать и вашим первым шагом.

Анализируйте записи, чтобы продолжать движение

Для извлечения максимальной пользы из упражнения по учету времени задайте себе те же вопросы, что помогли Саманте. Сделайте это при изучении заполненной вами таблицы. Продолжайте спрашивать себя об этом, даже закончив вести учет. Это поможет добиться понимания и сохранит усовершенствованные привычки.

Десять важных для вас вопросов:

1. Приступили ли вы к первоочередной цели в намеченное время:
 - а) отвлекало ли вас что-то от того, чтобы начать?
 - б) как можно было избежать этих отвлечений?
 - в) сколько времени вам потребовалось на возвращение к работе?
2. Сколько длился самый долгий промежуток времени, когда вы занимались приоритетными задачами, не прерываясь?
3. Каким был самый продуктивный промежуток времени? Почему?
4. Наименее продуктивный? Почему?
5. Насколько полно вам удалось осуществить ваши главные цели? Правильно ли вы оценили время? Нужно ли будет корректировать оценки?

Заполнение нижеследующей таблицы поможет вам увидеть общую картину.

Приоритетная цель (или ее запланированная часть) Сколько процентов завершено

- 1.
- 2.
- 3.

6. Оставили ли вы за собой задание, которое можно было поручить кому-либо?
7. Относительно перерывов:
 - а) были ли какие-либо перерывы более важными, чем запланированная задача? (Если да (и при условии их повторения), то добавьте их в свой список приоритетов.);
 - б) какие категории прерывания работы были самыми тяжелыми: звонки, незапланированные посетители, кризисные ситуации, отвлечения по своей вине?
 - в) прерывали ли вы других сотрудников без нужды?
8. Общение:
 - а) было ли ваше запланированное общение нацелено на продвижение приоритетов?
 - б) отняло ли оно больше времени, чем было запланировано, и были ли готовы данные?
 - в) выбрали ли вы правильного человека и был ли он готов?
9. Обработка документации и электронной почты:
 - а) тратили ли вы время на проверку почты в те промежутки времени, которые были отведены под приоритеты?
 - б) потеряли ли вы время на документы из-за суматохи, неправильной регистрации бумаг, недостающих данных?
10. Наблюдение:
 - а) было ли у вас надлежащее средство отслеживания результатов, особенно ваших приоритетных заданий?
 - б) использовали ли вы сами или предоставляли товарищам по команде, выполняющим задачу, простой шаблон для составления отчета о ходе работ?

Несмотря на пунктуальное соблюдение дисциплины, всегда найдутся люди или события, которые помешают исполнению вашего изначального плана. Поэтому вам нужна готовая стратегия возвращения к работе.

Живые голоса

Вот как идеально сказал об этом Ричард Ширли из Сан-Диего, ИТ-менеджер, работающий в оборонной промышленности:

Как насчет неизбежного «фактора неожиданности» — людей и событий, которые не вписываются в наши планы, но могут повлиять на нас? Мы должны определить потенциал этого влияния, а затем встроить в наш день некоторую степень гибкости и готовности. У всех нас есть начальник, перед которым мы отчитываемся, и он может потребовать незамедлительной реакции на непредвиденное событие.

Мой отдел способен работать с максимальной производительностью, решая вопросы быстро и эффективно, но в случае перебоев электроснабжения мы должны умело смягчить этот «фактор неожиданности», чтобы ничья эффективность не была сведена к нулю. Независимо от того, как хорошо мы управляем своим временем, наша постоянная задача — проявлять гибкость и быстро исправлять ситуацию.

Мы согласны с Ричардом. Чтобы понять, куда вам, возможно, придется идти, вы должны увидеть отправную точку, особенно чтобы обнаружить модели поведения, угрожающие вашим лучшим часам в течение дня. В этом вам поможет избирательный учет времени.

Двигаемся дальше

Храните вашу таблицу с помеченными «красными зонами» в течение трех дней, проанализируйте, что она сообщает о ваших текущих привычках и как их понимание поможет вам в работе. Затем выберите несколько привычек, чтобы устранить или переделать их. Похвалите себя за хорошие привычки (такие, как привычка Ричарда планировать на случай чрезвычайных обстоятельств), которые помогают вам гарантировать быструю реакцию и восстановление. Усиьте их и радуйтесь!

Этот фундамент вам понадобится, чтобы преуспеть в том, о чем написано в части II этой книги, — избежать сегодняшних ловушек времени!

ЧАСТЬ II

Новые ловушки времени и способы их избежать

ГЛАВА 6

Кризисное управление

Ни одна из упомянутых в первоначальных опросах тревог, связанных с распределением времени, не воздействует на моральное состояние сотрудника столь разрушительно, как страх, что компания применит кризисное управление. Вот уже десять лет участники наших опросов ставят эту угрозу на первое место. Почему мы до сих пор не замечаем кризис заблаговременно, чтобы можно было его остановить? Как только кризис признан, он становится главной новостью, но он редко образуется в один момент. Кризисам свойственно нарастать украдкой, пока мы слишком заняты, чтобы их заметить. Незначительные ошибки и упущения, систематически допускаемые на всем предприятии, текут тонкой струйкой и истощают его ресурсы точно так же, как утечка через точечный дефект может ослабить подземный трубопровод настолько, что обрушится пол. Где те критерии и измерительные приборы, которые должны предупреждать нас?

Это кризис или сыр-бор на работе?

Вы следите за «утечками», допускаемыми вашей командой? Как не избежать смерти и налогов, так не прожить без хаотичных дней на работе. Нас всех занимают пожирающие время неприятности, которые препятствуют достижению целей. Каждая из них по отдельности не считается кризисом, но в совокупности они могут им стать. Если ваша команда продолжает перескакивать из одной переделки в другую, то вы что-то делаете не так. Кто же должен заметить повод для беспокойства?

Остерегайтесь вереницы псевдокризисов

К несчастью, некоторым сотрудникам (включая директоров) нравится вращаться по кругу — от мирного прогресса к панике и обратно. Успешно справившись с парой-тройкой кризисов, они получают повод для самоуважения, основанного на свежих проявлениях героизма. Такие люди не обращают внимания на незначительные риски, затягивают сроки выполнения и соглашаются на неосуществимые требования — они чувствуют себя живыми, пока гасят огонь, который мог бы вообще никогда не разгораться. В других случаях даже самые преданные работе сотрудники «ставят последнюю заплату» на систему или машину, хотя знают, что необходим капитальный ремонт. Подобное поведение готовит почву для вереницы псевдокризисов, которые сольются воедино и перерастут в бедствие, в котором будете виноваты вы сами.

Не делайте из мухи...

Многие руководители высшего звена смущенно рассказывали нам, как жалели, что задавали простые вопросы главам отделов, которые потом толкали своих подчиненных в водоворот деятельности, чтобы подготовить ответ. Вице-президент спрашивает о приблизительной оценке, примерной цифре, обоснованном предположении, а чрезмерно усердный менеджер отдела предоставляет 15-страничный подробный анализ, из-за которого бухгалтер не спал всю ночь. Да еще и в кожаном переплете.

ВЫВОД: отвечая на запрос сверху (особенно если он необычный), выясните, что требуется и насколько подробно. Если видите, что варианты выполнения этого требования могут очень сильно различаться, то скажите об этом и выясните, что на самом деле нужно обратившемуся с запросом.

Распознайте смертельный кризис

Давайте охарактеризуем настоящий кризис как непредвиденное событие, зачастую неконтролируемое, масштабы которого требуют немедленных действий. По крайней мере, в этом случае вы сможете оправдать время, усилия и деньги, потраченные на преодоление угрозы, а также отсрочку многих других интересов и пренебрежение ими на время борьбы с ней.

Общеизвестен пример, как это осуществил производитель болеутоляющего препарата, когда их президент снял с полок аптек всей страны товар стоимостью в миллионы долларов. Он сделал это при первом при знаке самой большой в истории США паники по поводу фальсификации. Такое решительное действие стоило компании целого состояния, но позволило заработать общественное доверие, приведшее к финансовому оздоровлению быстрее, чем кто-либо мог предсказать.

В период кризиса согласуйте ожидания с действиями

Давайте взглянем на несколько типичных кризисов и то, как различные организации справлялись с ними. В этих случаях директора сумели действовать спокойно, рационально и этично, спланировав меры против широкого спектра непредвиденных обстоятельств.

Кризис А: организаторы конференции скрывают пропажу.

Прямо перед началом престижной международной конференции ее организаторы обнаруживают, что служба доставки потеряла партию готовых справочников, напечатанных на дорогой бумаге.

Но: организаторы не дают этому инциденту испортить мероприятие. Известные ораторы хорошо подготовили свои презентации, поэтому большая аудитория сможет все понять и примет полноценное участие в конференции. К тому же их заверили, что, направив запрос, они смогут получить печатные материалы. При необходимости страховка транспортной компании оплатит новую печать. Последующая за событием рассылка работает как мощное средство продвижения.

Кризис Б: клиент резко переходит к другому заказчику. В момент продления контракта главный клиент рекламного агентства неожиданно переходит к другому заказчику.

Но: поскольку в рекламном бизнесе всегда есть риск такого перехода, компания сразу переходит к плану Б. Разрабатывается взвешенная программа продаж большего количества услуг как старым, так и новым клиентам. Владельцы легко определили, что предложило конкурирующее агентство, чтобы увести у них клиента. Соревнование вряд ли продолжится, потому что такую динамику поддерживать сложно.

Кризис В: болезнь выводит ведущую фигуру из игры. В разгар осуществления большого проекта заболевает ведущий менеджер.

Но: вице-президент показывает, как разделить нагрузку между коллегами-менеджерами. Проект вовремя завершается, команда сообщая празднует победу.

Кризис Г: забастовка останавливает деятельность. Несанкционированная забастовка транспортников, пришедшаяся на середину дня, вынуждает живущих в пригородах работников добираться домой с большими трудностями. Они не вернутся на работу до окончания кризиса.

Но: дальновидная компания обучила команды составлению гибкого расписания и приучила большинство сотрудников к «виртуальной работе» один или два дня в неделю. Это позволило им быстро приспособиться, продолжив работу из дому. (На самом деле многие компании готовы к подобным ситуациям, и забастовщики, не видя результата своих действий, скоро возвращаются к работе.)

Кризис Д: пожар опустошает здание, но не предприятие. Ночной пожар, охвативший весь квартал, распространяется на завод, что влечет большие убытки и утрату всей незавершенной продукции.

Но: поскольку у завода имеется соответствующее страховое обеспечение и выстроены хорошие отношения с клиентами, поставщиками и даже конкурентами, восстановление будет трудным и дорогостоящим, но успешным. Чтобы удовлетворить клиентов, завод соединил партии товара с внеплощадочных складов и обратился за поддержкой к клиентам и контрагентам. Как ни странно, какие-то из них даже поделились своими запасами с другими. А некоторые конкуренты пришли на помощь во время драматических событий, что вызвало благоприятные отзывы в прессе.

Может ли кризис быть чем-то положительным?

Если в хорошие времена вы управляете бизнесом эффективно, то при новости о неизбежном кризисе сотрудники, считавшие ваши предыдущие действия обычной практикой, будут симпатизировать вам. На самом деле кризис может помочь извлечь прежде неведомое вам сокровище — вашу хорошую репутацию. Рассмотрим случай в тему.

Несколько лет назад на Бостонском общественном телеканале WGBH-TV, где Пэт Никерсон работала продюсером, после окончания рабочего дня случился опустошительный электропожар.

Сотрудники уже отдыхали дома, когда в вечерних новостях показали бушующее пламя. Многие из них впопыхах оделись, прыгнули в автомобили и поспешили к месту событий.

Пока пожарные боролись с огнем, сотрудники и местные жители образовали цепочку, чтобы спасти сотни коробок с архивными аудио- и видеопленками, которые Боб Москоне, бесстрашный заведующий постановочной частью этого телеканала, выбрасывал из окна второго этажа. Бесценный и невозполнимый архив телеканала содержал вошедшие в историю бостонские симфонические концерты, первые телепрограммы кулинарного шоу Джулии Чайлд French Chef («Французский шеф-повар»), редкие оперы, балеты, научные шоу и детские программы. Эти сокровища могли быть утрачены, если бы не хорошая репутация компании, которая незаметно создавалась годами. Десятки покрытых сажей и потом граждан ликовали, когда из обгоревшей сокровищницы была вынесена последняя драгоценная коробка с пленкой. Многие месяцы, пока не были возведены новые офисы, живое вещание непрерывно продолжалось из старого сарая с жестяной крышей, предоставленного в аренду кафедрой спорта Массачусетского технологического института. Старожилы телеканала помнят те времена, отличавшиеся предельным аскетизмом условий и высоким моральным духом.

Но нужно тщательно беречься от выброса адреналина, сопровождающего борьбу с кризисом, чтобы сохранить силы на случай непредсказуемых, непредотвратимых событий. Не стоит растрачивать их на незначительные неприятности, чье появление предсказуемо и предотвратимо. Для тайм-менеджмента вам нужны командный и индивидуальный планы, чтобы не допустить жертв, характерных для кризисного управления.

Планирование в целях предотвращения: семь разумных вариантов

Хотя нельзя сказать, когда разразится кризис, вы обнаружите, что небольшая протечка, скорее всего, навредит вашему проекту, если о ней не позаботиться. Попробуйте применить некоторые из этих действий.

1. Прогнозируйте возможные опасности

Когда вы, лидер команды, произносите свою пламенную речь о преимуществах нового великого проекта, вам кажется, что сотрудники вовлечены в процесс. Но что будет сказано вечером на парковке? Если хотите убедить своих коллег, то по завершении презентации предложите им составить список всех опасностей, которые они видят. Вы ошибаетесь, считая, что ни к чему нагнетать обстановку, что проект достаточно важен, поэтому никто в нем не сомневается.

Составьте список проблем, распределив их по двум факторам.

Опасность	Вероятность, что произойдет	Влияние на ход работ
_____	___ процентов из 100	___ процентов из 100
_____	___ процентов из 100	___ процентов из 100
_____	___ процентов из 100	___ процентов из 100
_____	___ процентов из 100	___ процентов из 100

Остановитесь, как только команда придет к согласию насчет опасностей и степени их вероятности/воздействия. Сделайте перерыв. Дайте команде день или два на раздумья. После этого пусть ваши сотрудники предложат шаги или процессы, которые воспрепятствуют худшим видам воздействия или вовсе предотвратят некоторые опасности. Каждый чему-то научится... особенно вы.

2. Защищайте расписание

Помните третий закон Мерфи: на все требуется больше времени, чем ожидается. Встройте скромный запас в ваши оценки проекта. Запрашивая услуги у сторонних групп, установите окончательную дату для своей команды и сократите срок выполнения на 20 процентов для сторонней группы. Если она опоздает, вы все равно сможете все исправить. Если сделает вовремя, сохраняйте скорость движения и не теряйте это преимущество — оно может понадобиться вам позднее.

3. Предугадывайте стандартные сроки подготовки

Записывая, какое время тратится на новые или незнакомые части проекта, вы помогаете себе создавать стандартное меню сроков подготовки.

Оценка отдельных элементов проекта может использоваться повторно в отношении целых групп взаимосвязанных проектов. Это приведет к реалистичным оценкам сроков, что позволит вам обсуждать объемы и сроки предстоящих проектов.

4. Подготавливайте простые способы формирования отчетности

Структурируйте ваши проекты, включая в них обычные шаблоны отчетности или графики этапов. Так вы сможете предвидеть задержки. (Конечно, при использовании программ для управления проектами вы будете устанавливать автоматизированные индикаторы, которые покажут многоуровневое влияние любой задержки.)

5. Побуждайте к действию с помощью графиков «внутреннего пользования»

Если вы склонны к промедлениям, поместите перед собой заметное и наглядное напоминание, которое станет вас направлять. Будет ли это фиолетовая наклейка на панели инструментов или компьютерное оповещение, пусть оно вам скажет: «Напоминаю тебе!» (Другим не нужно знать, что это означает.) Вся ваша команда может создать для себя графики, помогающие ей двигаться вперед. Обновляйте их чаще.

6. Поддерживайте ключевого игрока

В случае одного из прежних кризисов потеря заболевшего ключевого игрока стала большой проблемой. Но иногда такой сотрудник может покинуть проект по собственному желанию. Будьте внимательны, если замечаете, что ключевой игрок демонстрирует признаки беспокойства. Какова вероятность, что он ищет новую работу? Как руководителю, вам необходимо вести своевременные беседы с незаинтересованными игроками, чтобы определять и решать любые проблемы, которые могут поставить задание под угрозу. (В то же время вам следует тщательно подготовиться: обучить других членов команды важнейшим навыкам, чтобы все были готовы к возможному ослаблению заинтересованности ключевого игрока.) Обучение для достижения взаимозаменяемости сотрудников приносит плоды, делая ваш отдел сильным и обеспечивая уставшим специалистам разнообразие.

7. Сохраняйте «посткризисные» данные

Начиная трудиться над выходом из настоящего кризиса, вы совершаете множество искусных действий, но так заняты выживанием, что не замечаете их. Приступайте к ведению дневника кризиса — простых, кратких заметок о происходящих событиях. Пусть в него войдут описания ваших первых реакций, догадки о том, что происходило, последующие открытия, промежуточные решения, сведения о потраченном времени, результатах, издержках, неожиданностях. Записывайте то, что замечаете: ошибки, предательства, исправления, примирения, выходы из кризиса. Никому не показывайте этот дневник.

Что вознаградит ваши труды? На протяжении всей вашей карьеры (как в качестве менеджера, так и наставника) эти записи будут служить набором ценных уроков многоразового использования. Пересматривайте их. Пережитые и аккуратно записанные события учат нас более наглядно, чем лучшее исследование проблемы в рамках МБА.

Это звучит здраво, но, к сожалению, слишком многие сотрудники не анализируют, чему они научились в период недавних трудностей. Зачастую они чувствуют такое облегчение от того, что «все закончилось», что просто хотят позабыть это и идти дальше. Дневники облегчат кризисное управление и сделают возможным будущее предотвращение кризиса.

Выход из кризиса: непрерывное движение от прошлого к настоящему

Те, кто не знает истории, обречены на ее повтор. Если вы — руководитель высшего звена, восстанавливающийся после серии кризисов, включите в свои планы работу с публикациями компании, дневниками и сравнительными данными прошлого. В них есть всё. В следующий раз вы будете в состоянии обеспечить более быстрое восстановление, введя ранее успешную модель.

- Пересмотрите прошлые кризисы. Чему научились команды в прошлом? Что от них ускользнуло?
- Настойчиво интересуйтесь подробностями о прежних усилиях по выведению компании из кризиса. Не отгораживайтесь от мира — присоединяйтесь к собраниям профессионалов из других компаний. Участники больших конференций позволяют себе

расслабиться в нерабочее время и рассказывают «военные истории». Извлекайте урок, но относитесь к этим байкам критически.

- Будучи топ-менеджером, вы можете выспросить исторические подробности у лучших помощников главы компании. Они долго и молчаливо хранят воспоминания, но с приходом новой формы управления помогут вам понять найденные записи: предупреждающие признаки, тенденции, выстроенные и измененные планы. Если прошло много времени с тех пор, как стараниями сотрудников-недотеп название компании оказалось в заголовках газет, то корпоративная память может пребывать в благодушии. Людям свойственно хоронить свои ошибки, пока раны еще не зажили. Но по прошествии времени прежние катастрофы и способы восстановления могут многому научить нас. Собирайте эти знания, если имеется такая возможность.
- Жадно читайте книги по бизнесу. Научитесь недорогим способам предотвращения кризисов, учась на ошибках других людей.

Чего нельзя делать во время кризиса: три предупреждения

Не паникуйте

Чтобы дать продуманный отпор новому кризису, задайте себе несколько вопросов.

- Перед тем как строить планы: действительно ли нам стоит участвовать в этом?
- Наше ли это дело, наша ли специализация?
- Могу ли я скромно делегировать изучение ситуации более квалифицированным специалистам моей команды?
- Смогу ли я защитить этих специалистов политически, пока они будут выполнять эту работу?

Как только мы решили, что это наше дело, возникают новые вопросы.

- Может, пришло время потратить деньги на помощь эксперта, а не делать все самому?

- Как долго нам предстоит совершенствовать планы? Может, настала пора действовать?

Паника заразна. Сильные менеджеры не проявляют ее признаков и не распространяют ее, даже если втайне охвачены ею!

Не наказывайте

Избегайте проверенной временем практики «убивать принесшего недобрую весть». При совершении этой роковой ошибки ваша команда будет сомневаться, предупреждать ли вас в следующий раз, когда что-то пойдет не так.

- Содействуйте установлению атмосферы, при которой ошибки воспринимаются как «эксперименты», о которых нужно оповещать, как только они были замечены.
- Делайте акцент на том, что раннее сообщение плохих новостей позволяет как можно скорее найти недорогие варианты исправления ситуации.
- Распознавайте и вознаграждайте честные поступки.

Не потворствуйте

Не защищайте тех, кто приносит свои запросы в последнюю минуту, от последствий их действий. Сотрудники, постоянно создающие чрезвычайные ситуации, должны платить за услуги, оказанные в последний момент. Это применимо и к клиентам, и к внутренним группам, и даже к начальникам.

Если вы менеджер среднего звена и сталкиваетесь с повторяющимися кризисами, не позволяйте виновным выйти сухими из воды. Здесь применимо старое правило: «Нет последствий — нет изменений». Не смягчайте последствия для постоянных нарушителей.

ПРИМЕР: вы запрашиваете данные у сторонней группы, которой предписано справиться с рядом вопросов. Вы четко согласовываете поручения и определенный срок выполнения. Но их ответ опять приходит поздно и в неполном виде! В спешке вам хочется молча исправить их ошибки. Но если вы поступите так, не сказав ни слова, то возьмете на себя все риски и снизите их количество для них.

ВОПРОС: был ли в этом умысел высшего руководства? Излишне стараясь ради некоторых сотрудников, вы обманываете себя и, вероятно, других тоже. И, что хуже, оставляете высшее руководство в неведении относительно опасной тенденции.

РЕШЕНИЕ: наглядно покажите нарушителям характерную для них модель упущений, чтобы до них «дошло». Попросите предоставить новый ответ. Если они снова потерпят неудачу, вы предъявите это наглядное свидетельство вышестоящим руководителям. Чтобы сломить вашу иррациональную привычку спасать, могут понадобиться управленческие действия.

ПРИМЕЧАНИЕ: в некоторых компаниях поступают так: если один отдел неоднократно терпит неудачи, то страдающий от этого отдел может претендовать на бюджет, который был выделен подразделению, не справившемуся с заданием. Отстающие отделы начинают понимать, в чем дело, когда их бюджеты уходят на оплату других.

Используйте свой опыт при разработке стандартных оценок подготовительных этапов по заданиям, осуществляемым совместно с другими отделами. Применяйте эти оценки времени, обсуждая задания с теми, кто приносит запросы.

Живые голоса

Диспетчер Андреа Сайфор наводит на размышления своим высказыванием о помощи бизнесу в преодолении кризиса:

Я понимаю, каковы мои обязанности на работе, и четко задаю границы, когда дело касается итоговых результатов. Я сообщаю, кому подчиняюсь, указываю очевидные для меня риски и не пытаюсь решить проблему, которая не входит в мою компетенцию. Таким образом я избегаю ситуаций, когда мне приходится платить высокую цену за плохо выполненную работу.

В управлении кризисом нужно прислушиваться к трем предупреждениям.

1. Не паникуйте.
2. Не наказывайте.
3. Не потворствуйте.

Андреа добавляет: «Не нагружайте себя чужой работой».

Самопроверка

Каковы ваши успехи в избегании ловушки кризисного управления? Оцените себя по следующим вопросам, затем повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Утверждая цели и промежуточные задачи, мы исследуем возможные варианты их осуществления, чтобы выбрать тот, что не приведет к кризису.	_____	_____
2. Наша команда предвидит возможные проблемы и принимает меры по их предотвращению или сокращению их последствий.	_____	_____
3. Мы встраиваем в наше расписание окно для непредвиденных обстоятельств, чтобы учесть время реакции на незапланированные события.	_____	_____
4. Мы составляем регулярные отчеты о прогрессе по всем важным задачам, чтобы можно было увидеть любое отставание по срокам и быстро его исправить.	_____	_____
5. Управляя кризисной ситуацией, мы избегаем принятия чрезмерных обязательств по ресурсам. Мы заранее планируем распределение людей и ресурсов для некоторого количества вероятных событий.	_____	_____
6. По прошествии кризиса мы обсуждаем извлеченные уроки и меры, предотвращающие его повторное возникновение. Мы планируем и выполняем эти шаги, вкладывая энергию в «то, что все еще возможно».	_____	_____
7. Мы не позволяем смежным отделам многократно терпеть неудачи в нашей совместной работе, не проводя переговоров с использованием наглядных материалов. При необходимости мы передаем это дело в вышестоящую инстанцию, чтобы начальник принял решение.	_____	_____
Итоги	_____	_____

ГЛАВА 7

Неверное планирование

Сколько часов в день вы проводите, стараясь совместить требования начальства, членов команды и клиентов? С постоянным увеличением рабочей нагрузки вы находите все меньше и меньше времени на планирование? Бывает ли так, что после многодневного труда вы истощены, но показать особо нечего?

Как планирование защищает приоритеты

Задавая эти вопросы на наших семинарах по множественным приоритетам (на данный момент были собраны ответы 200 тысяч менеджеров), мы видим поразительное различие в том, как они планируют время в зависимости от достигнутого ими уровня иерархии.

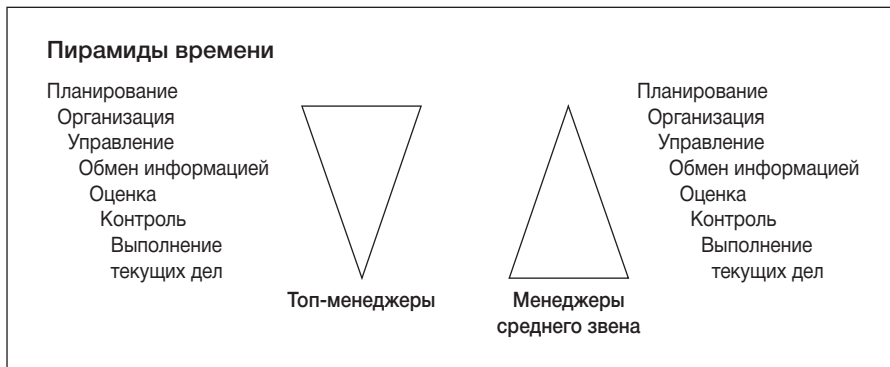
Топ-менеджеры (уровень директоров и выше) описывают свой типичный день так:

Планирование (часть дня)	30–40 процентов
Организация (стратегическая и тактическая)	20–30 процентов
Делегирование	20–30 процентов
Обмен информацией	20–30 процентов
Оценка (в основном выполняется другими сотрудниками)	5–15 процентов
Контроль (теперь в основном автоматизирован)	3–10 процентов
Выполнение текущих дел	2–5 процентов

Менеджеры среднего звена (администраторы и специалисты) описывают такое распределение:

Планирование	5–10 процентов
Организация	10–20 процентов
Делегирование (зависит от количества сотрудников)	10–30 процентов
Оценка	10–15 процентов
Контроль	10–15 процентов
Обмен информацией	40–50 процентов
Выполнение текущих дел	20–25 процентов

Ниже наглядно показано, что различие очень велико: данные в пирамиде менеджеров среднего звена противоположны данным в пирамиде топ-менеджеров. Общение, раздача поручений и выполнение текущих дел поглощают львиную долю времени менеджеров невысокого ранга.



Сверхурочные часы — не для важной работы

Вы, должно быть, заметили, что итоги у обеих групп превышают 100 процентов. Конечно, большинство топ-менеджеров и предпринимателей с упоением работают по 80–90 часов в неделю. Но большое количество сверхурочных часов — норма и для менеджеров среднего звена в любой сфере коммерческой деятельности. Сотрудники, оказывающие услуги, к концу дня радуются тому, что помогли стольким людям,

но сбиты с толку суматохой общения. Несмотря на то что требования могут сильно отличаться по значимости, слишком многие из них помечены направляющими запрос сотрудниками как срочные.

Крайне часто специалисты и администраторы работают в сверхурочное время, потому что приступают к работе, запланированной на начало дня, только к его концу. Оценка и контроль — сферы деятельности руководства среднего звена. Административная поддержка настолько скудна, что менеджеры сами занимаются обменом информацией и текущими делами и просто откладывают планирование (то есть индивидуальный вид деятельности) «до тех пор, пока все не стихнет». Вот и получается, что время на планирование улетучивается, хотя это единственное вложение, которое может предотвратить трудности.

Последствия перевернутой пирамиды

Недостаточное планирование ведет к перевесу пункта, занимающего последнее место, — «выполнение текущих дел», ведь он включает в себя все исправления, переделки, извинения и объяснения, которые сопровождают плохо спланированный день.

На семинарах менеджерам среднего звена бывает тяжело признать тот факт, что неспособность выделить время на планирование увеличивает время обмена информацией и выполнения рутинных дел. Для них стало большим открытием то, что верхние строки списка — это управление вашим днем, а нижние строки — попытки справиться с последствиями.

Планирование	5–10 процентов	Управление
Организация	10–20 процентов	
Делегирование (зависит от количества сотрудников)	10–30 процентов	
Оценка	10–15 процентов	Попытки справиться
Контроль	10–15 процентов	
Обмен информацией	40–50 процентов	
Выполнение текущих дел	20–25 процентов	
Итого	100–155 процентов	

Следуя примеру тысяч менеджеров, подсчитайте, как вы обычно используете время. Вы довольны тем, как распределяете его? Если нет, то продолжайте чтение.

Вы планируете или справляетесь?

Насколько велика ваша нагрузка по обмену информацией? В наше время все менеджеры среднего звена сталкиваются с ее ростом. Сотни сообщений круглосуточно засоряют электронную и голосовую почты, а также смартфоны.

Насколько сильно урезано ваше время на «организацию»? Лишь десять лет назад, когда большинство из нас отчитывались перед одним начальником, мы знали, с кем советоваться в случае конфликта приоритетов. Теперь же, при матричном управлении, наличии множества начальников и прямой доступности для клиентов со всех континентов и культур вы сталкиваетесь с размытыми границами полномочий и как никогда прежде слабой поддержкой со стороны вышестоящих сотрудников. В наше время нам сообщают: «Пряитель, ты сам по себе. Разбирайся самостоятельно!»

План на каждый день помогает вам видеть, что важно

Это классическая история, но она так важна, что ее стоит вспомнить, чтобы старые и новые читатели могли извлечь из нее пользу. Вот как Алек рассказал ее в предыдущих изданиях книги.

Когда Чарльз Шваб был президентом компании Bethlehem Steel, он поставил перед Айви Ли, консультантом по вопросам управления, необычную задачу.

«Покажи мне способ, позволяющий справляться с большим количеством дел, — потребовал он. — Если он сработает, я заплачу тебе любую разумную сумму».

Ли вручил Швабу лист бумаги с такими словами: «Напишите то, что вам нужно сделать завтра». Когда Шваб составил список, Ли сказал ему: «А теперь пронумеруйте эти пункты в порядке их важности». Шваб выполнил это, и Ли продолжил:

«Завтра утром с самого начала начните работать над пунктом номер один и не отвлекайтесь до тех пор, пока не завершите его выполнение. Затем беритесь за второй пункт и не двигайтесь дальше, пока не закончите работу или не сделаете все возможное в этом направлении. Потом переходите к третьему пункту и так далее. Не волнуйтесь, если не сделаете все, что запланировали. По крайней мере, вы будете знать, что позаботились о самом главном, прежде чем отвлечься на менее важные вещи. Секрет в том, чтобы поступать так каждый день».

Ли подвел итоги:

- оцените относительную важность того, что вам нужно сделать;
- установите приоритеты;
- запишите свой план действий и придерживайтесь его.

В завершение Ли сказал: «Поступайте так каждый рабочий день. Убедившись в ценности этой системы, дайте сотрудникам опробовать ее. Тестируйте ее так долго, как хотите, а потом пришлите мне чек на сумму, которая, по вашему мнению, отражает стоимость этой идеи».

Через несколько недель Шваб прислал Ли чек на сумму 25 тысяч долларов. Позднее он говорил, что Ли дал ему самый плодотворный урок за всю его карьеру в бизнесе.

Ваш главный урок из идеи планирования

Если вы больше ничего не вынесете из данной главы, помните о следующем крайне важном принципе: определяйте самый главный приоритет и выделяйте ему лучшее время.

ОСТОРОЖНО: классический совет Айви Ли («начните работать над пунктом номер один и не отвлекайтесь до тех пор, пока не завершите его выполнение») может быть неприменим в современных условиях многозадачности. Вместо этого мы рекомендуем метод, изложенный в главах 4 и 5: отдайте вашей лучшей задаче лучшее (но не самое раннее) время дня.

ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ ДНЯ ЗАВИСИТ ОТ:

- ЭНЕРГИЧНОСТИ;
- ДОСТУПА;
- УЕДИНЕННОСТИ.

Как планировать множество дел средней важности

Мы уже рассказывали про определение важности ваших трех главных дел, оценку требующегося для них времени и помещение их в безопасные отрезки части дня («красная зона»), когда ничто не может прервать их выполнение. Пока все хорошо.

Но затем вам нужно спланировать другие группы заданий — более многочисленные дела средней важности, которые тоже нуждаются в своевременном выполнении. Уловка в том, что мы называем «группированием заданий». Проверьте ваш список дел или список задач.

Затем определите следующее.

- Какие задания требуют расчетов, то есть нескольких минут или часов проверки цифр? Сделайте это сразу для нескольких или всех заданий. Добейтесь непрерывности работы за счет того, что «разогреваетесь» только один раз.
- Какие задания требуют телефонных разговоров? Составьте список и обзвоните всех, выбрав время, когда сотрудники с большей вероятностью окажутся на месте и будут готовы помочь. Пометьте договоренности созвониться позже для принятия окончательного решения.
- Какие задания требуют совмещения чтения и письма? Найдите спокойное время, чтобы заняться несколькими из них. Помечайте ваши решения на полях входящей документации или используйте команду «Вставить комментарий», чтобы оставить заметки в ваших электронных документах. Позднее вы сможете оформлять отклики по множеству разных пунктов, не нуждаясь в повторном обдумывании или времени на «разогрев».

Разнообразие не придает вкус рабочей жизни

Если вам стало скучно или вы утомились, слишком долго занимаясь одним видом деятельности, то лучше сделайте перерыв — выпейте кофе, прогуляйтесь, отдохните и найдите себе развлечение. Вы вовсе не экономите время, занимаясь делами в случайном порядке, ради разнообразия переходя от расчетов и звонков к письменным заданиям. Ваша цель в группировании дел — непрерывность работы. Так вы воспользуетесь эффектом «кривой обучения».

Многочисленные требования подразумевают большую ясность

Сейчас, имея множество начальников и работая в компаниях с матричным управлением, вы сталкиваетесь с более расплывчатыми границами полномочий и более слабой поддержкой, чем когда бы то ни было. Менеджер, ты сам по себе!

Вам нужны три средства для ежедневного использования, как тройной якорь в море перемен.

1. Система приоритетов, основанная на законе Парето.
2. Письменный план на день. Во-первых, для защиты пунктов «красной зоны» и, во-вторых, для обеспечения непрерывности работы с пунктами второстепенной значимости.
3. В конце концов, в вашем плане нужно предусмотреть нечто вроде «чистилища» или «зоны ожидания». Так вы дадите себе гарантию, что не позволите не имеющим ценности делам соревноваться за ваше время. Это «чистилище» нужно рассматривать как своего рода лазейку, позволяющую убрать с вашего рабочего стола задачи с низкой отдачей.

Письменный план на день обязателен

Алек Маккензи писал:

Нет более важного дела для того, кто серьезно занимается тайм-менеджментом, чем письменный план на день. Для уверенности, что он сохранится, его обязательно надо записать. Вы сможете контролировать свой день только при наличии плана в письменном или графическом виде.

Без письменного плана ваш дружелюбный оптимизм может возбудить над здравым смыслом: вы возьмете на себя слишком много, окажетесь посреди борьбы за власть, позволите себе беспорядочные перерывы в работе и замедлитесь до полной остановки.

Ожидайте разные виды выгоды

Письменный план поможет вам выполнить важные 20 процентов дел. Он послужит вам ориентиром в оценке поступающих приоритетов и укрепит ваши внутренние силы для противостояния течению.

В конечном счете, при любых перерывах в работе, которые вы себе позволите, ваш письменный план поможет быстро вернуться в прежнее русло. Составить план теперь как никогда просто. Можно использовать эффективные инструменты в вашем компьютере, планшете или смартфоне. Если вы предпочитаете бумагу, то наглядные средства или простая таблица на стене помогут вам придерживаться цели.

Планируйте приоритеты команды и заранее замечайте угрозы

В силу того что поступающие требования будут перевешивать важные 20 процентов, вам и вашей команде нужно указать приоритеты на общедоступном сайте или стене, чтобы все могли видеть изменения, к которым необходимо приспособливаться.

В больших инженерно-технических организациях конкурирующие долговременные и краткосрочные проекты всегда совпадают. И, безусловно, для них успех был бы невозможен без четкого процесса управления проектами, которому содействуют специальное программное обеспечение и средства взаимодействия.

Задачу нужно обозначить графически, так чтобы были видны ключевые моменты по различным направлениям. Нужно предугадывать и *помечать* возможные угрозы, чтобы показывать волновой эффект любой задержки или неожиданного шага.

Заранее планируя задачи, лучшие команды предварительно определяют различные пути отступления и их вероятные последствия, чтобы можно было осуществлять согласованные варианты, избегая новых споров.

Работаете в режиме многозадачности? Заранее предупредите своего начальника

Если вы — менеджер проекта, офис-менеджер или администратор, то, вероятно, отчитываетесь перед несколькими начальниками, поэтому возьмите инициативу в свои руки. Создайте собственную схему отслеживания, чтобы показать различные соперничающие проекты вместе с возможными календарными конфликтами и вариантами исправления ситуации.

Если несколько запросов соревнуются за ваше время, вы должны как можно раньше показать своему основному начальнику планы, созданные вами для примирения споров. Помогите ему предвидеть политические «сюрпризы» на высших уровнях руководства, заранее предоставив полные данные. Если вы уверенно составляете планы, то разместите такие таблицы на доступной стене, чтобы ваши коллеги могли самостоятельно изучить их: и те, кто приходит с запросами, и ваш(и) начальник(и), и остальные сотрудники.

Почему обновления необходимы

Если вы одарены фотографической памятью или высокой сообразительностью, то можете беззаботно пренебрегать ведением записей. Но, сталкиваясь со множеством начальников или соперничающих приоритетов, вы должны быстро и убедительно демонстрировать конфликты интересов. Приоритеты, изложенные в письменном виде, помогут вам оценить эффект корректировок, когда стремительно развивающиеся события нарушают ваши планы. С их помощью вы сможете добиться новых договоренностей с начальниками, клиентами и вспомогательными группами. Электронные средства позволяют внести исправления парой нажатий клавиш. А настенные таблицы можно обновлять с помощью стикеров. Это так просто, что нас удивляет, почему участники наших семинаров до сих пор сопротивляются этой идее.

Три фактора, препятствующих сохранению приоритетов

Мы заметили три фактора, становящихся препятствием для многих менеджеров и технологов, которые какое-то время стараются заниматься расстановкой приоритетов, а потом бросают это дело:

- 1) подмена правил расстановки приоритетов правилами тайм-менеджмента (они отличаются);
- 2) нечеткие критерии расстановки приоритетов;
- 3) боязнь ведения переговоров, когда приоритеты находятся под угрозой.

Давайте далее дадим четкие определения.

Различайте тайм-менеджмент и управление приоритетами

Тайм-менеджмент — это тактика. Тайм-менеджмент определяет, когда заниматься задачей, которая уже была оценена.

- Те, кто занимается тайм-менеджментом, выделяют важным заданиям лучшие промежутки времени, чтобы гарантировать их выполнение.

- Но эта тактика терпит неудачу, когда количество заданий превосходит количество доступных промежутков времени. Мы идем на неудовлетворительные компромиссы, уменьшаем объем задания и жертвуем качеством, чтобы втиснуть его исполнение в недостаточные сроки.

Управление приоритетами — это стратегия. Управление приоритетами определяет, *стоит ли* заниматься заданием.

- Важность поступающих заданий определяется в сравнении с важностью уже существующих. При учете этических требований выбор делается в пользу тех дел, что приносят наибольшую выгоду и сопряжены с наименьшим риском.
- Те, кто занимается управлением приоритетами, оценивают работу по ее преимуществам и сначала не рассматривают расписание.
- Производя отдельный расчет, они используют срочность как фактор, помогающий сделать выбор между двумя пунктами одинаковой величины и ценности.

Сортировка определяется выживаемостью, а не срочностью

Слишком многие менеджеры ясно видят в запросе лишь одно — срок сдачи. Это заставляет в целом здравомыслящих людей ставить срочность задания выше его важности, словно срочность имеет собственную независимую правомерность. Слушателям семинара очень трудно решить эту проблему. Мы напоминаем им, что в таких серьезных областях деятельности, как, например военная медицина, подобные сомнения недопустимы.

Модель полевого госпиталя

Мы уже приводили этот пример выше. На поле боя врач, занимающийся сортировкой раненых, сначала должен оценить поступающих больных с точки зрения их шанса на выживание. Категория А присваивается пациентам, нуждающимся в операции, чей шанс пережить ее и выздороветь очень высок при условии быстрого оказания помощи. Они попадают в операционную как можно быстрее. Те, кто серьезно

ранен, но достаточно силен, чтобы вынести ожидание, будут поставлены в очередь А, но позднее. Те, кто находится в стабильном состоянии, но нуждается в операции, попадут в категорию Б и встанут в очередь после пациентов А.

Не имеющие шансов на выживание (даже после операции) вовсе не войдут в очередь на операцию, но получают симптоматическое лечение. В вопросах жизни и смерти, когда много пациентов и мало хирургов, эти обстоятельства можно и нужно смело обдумывать. Как только правила прояснены, необходимо принимать решения так быстро, чтобы спасти жизни.

Задайте свои критерии планирования и обоснования работы

Чтобы как можно реже проводить повторные обсуждения рабочих приоритетов, задайте основополагающие стандарты риска/значимости. Встает вопрос: насколько значимым должно быть задание, чтобы вытеснить то, что уже запланировано? Получив ответ, составьте таблицу, подобную той, что приведена в главе 4. В ней сравниваются такие риски, как безопасность, цена и соблюдение постановлений правительства, с такими параметрами значимости, как потенциал, положение на критическом пути или услуга для высокопоставленного клиента.

Вышеперечисленные критерии — лишь примеры. Ваши могут отличаться в зависимости от того, какой коммерческой или промышленной деятельностью вы занимаетесь, но должны по-прежнему находиться в рамках *объективных, измеримых стандартов или правил* определения очередности заданий.

Два общих правила для определения важности

Рассмотрите ваши типичные требования, затем обдумайте приведенные правила.

Правило определения важности № 1. Для получения наилучшего промежутка времени задание должно отличаться наибольшей рискованностью и значимостью в сравнении со всеми другими вашими делами.

ДЕЙСТВИЕ: пронумеруйте соперничающие задания в порядке убывания «выживаемости пациентов».

Правило определения важности № 2. Важность всегда прежде срочности, ведь срочность просто помогает сделать выбор между заданиями с одинаковыми результатами. (Не считайте сопоставимыми два дела с одинаковым сроком сдачи. Сравнивайте только два одинаково значимых задания, после чего позвольте срочности определить ваш выбор.)

ДЕЙСТВИЕ: расставьте текущие соревнующиеся приоритеты в порядке «выживаемости пациентов», а после используйте схему для ведения ясных и спокойных переговоров с борющимися составителями запросов.

Все еще волнуетесь о ведении переговоров?

Как исполнитель или эксперт в предметной области, вы теперь вооружились объективными стандартами и должны использовать имеющиеся у вас данные, чтобы подчеркнуть риски и договориться о приоритетах. Это достаточно тяжело даже при работе с менеджерами вашей компании, но с вовлечением клиентов ситуация накаляется. Сторонние менеджеры и их клиенты могут вынашивать заманчивый план, который чреват риском, недопустимым для вас или другого исполнителя.

Начните разговор с таблицы, которая поможет сотрудникам вашей компании сконцентрироваться на объективных факторах. Посмотрите на заполненную версию таблицы критериев риска, предложенную в главе 4. Используйте уместные, согласующиеся критерии, чтобы показать угрозы для ресурсов или соблюдения требований.

Выборочные критерии риска/ значимости	Текущий проект А		Текущий проект Б		Риски в предложенном проекте В	
	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет
Угроза безопасности		х		х		х
Превышение издержек		х		х	ⓧ	
Высокий потенциал дохода	х		х		х	
Вопрос соблюдения требований		х		х	ⓧ	
Высокопоставленный клиент	х		х		х	
Пункт критического пути при большей нагрузке	х		х			х
Необходимость в специалистах					ⓧ	

Ваши данные помогут усердной, клиентоориентированной команде увидеть недооцененные ею риски. Это позволит переосмыслить сделку, которую команда хотела заключить с клиентом.

ВЫВОД: если начальник или клиент не осознают объема требуемых работ, недостаточности имеющегося времени или возможных технических или юридических затруднений, то, проясняя эти обстоятельства, вы просто выполняете ваш долг. Будьте рассудительны и сделайте три шага:

- 1) покажите риски, которые повлияют на сторонних менеджеров и клиентов, если вы попытаетесь выполнить новую задачу так, как она была предложена;
- 2) покажите практические варианты устранения какого-либо из подчеркнутых рисков и снабдите их примерными вариантами уступок («болевого порог»);
- 3) укажите предпочитаемое вами решение и причину вашего выбора.

Затем с чистой совестью вы можете признать пересмотренное распоряжение и делать все, что в ваших силах. Выбрав ведение переговоров, вы даете всем сторонам возможность изучить риски и варианты и воодушевляете других сотрудников заранее советоваться с тем, кто выполняет обязательства, то есть с вами!

Живые голоса

Для иллюстрации того, как трудно осуществлять планирование вместе со сторонними коллегами, мы приводим слова Эрика Хэнсона, руководителя производства в небольшой компании:

Отделы продаж и обслуживания напрямую общаются с нашими клиентами. Когда они внезапно сообщили о неожиданных сроках в отношении большого клиента, чья работа вовсе не стояла в расписании на этой неделе, я указал на риски:

- 1) мы не можем отложить текущую работу;
- 2) мы не можем понять и одобрить смутные инструкции в отношении этой срочной работы.

Но руководство обоих отделов — продаж и обслуживания клиентов — настаивало: просто сделай это!

Подход Эрика — настойчивая дипломатия

В условиях, когда срочность и важность были поставлены под угрозу, Эрик решил передать принятие решения в вышестоящую инстанцию. Поскольку данный запрос был частью модели работы с этим большим клиентом, топ-менеджеры решили согласиться, но не сразу и не без некоторых последствий для запрашивающего.

Эрик снова предоставил отделу продаж и обслуживания стандартное меню сроков подготовки, чтобы его передали клиенту на ознакомление. Вооруженные этими стандартами, которые были согласованы отделами производства, продаж и обслуживания, менеджеры по продажам напрямую связались с клиентом. Им удалось донести до него информацию, что задачу можно скорректировать только посредством серьезных уступок. Далее клиент обязан был нести все финансовые издержки, вызванные выполнением этого «позднего» запроса. Клиент согласился.

Планирование — ключ к выгодному партнерству

Для эффективного функционирования каждый отдел должен задать ясные, определенные стандарты выполнения, согласованные со сторонними группами. Альтернативные решения и штрафные санкции необходимо прогнозировать и применять, когда клиенты (внутренние или внешние) неоднократно предъявляют хаотичные или иррациональные требования.

Если вы или ваша компания хотите установить более эффективные партнерские отношения с клиентами, помогите обеим сторонам осуществить совместное планирование, признав обстоятельства и изыскав способы избежать будущих кризисов. В любом случае неупорядоченность всегда вредна, особенно в отношении «горящих», имеющих важные последствия требований. Обсуждение кризисов раз за разом будет истощать вас и ставить под угрозу качество и результативность.

Самопроверка

Каковы ваши успехи в планировании и расстановке приоритетов? Оцените себя по следующим вопросам, затем повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Мы определяем задачи команды на основании целей и задач организации, после чего определяем степень приоритетности наших заданий.	_____	_____
2. Мы сосредоточиваемся на главных 20 процентах дел, оцененных с точки зрения риска и значимости.	_____	_____
3. Мы публикуем приоритеты команды там, где ее члены и другие сотрудники могут ознакомиться с ними, и используем их для ведения переговоров.	_____	_____
4. Несмотря на наше уважение к «политическому влиянию» и принципу «услуга за услугу», мы по-прежнему считаем важность главенствующим фактором в расстановке приоритетов.	_____	_____
5. Когда краткосрочные задания соперничают с долгосрочными, то перед принятием решения, каким заданием или его частью сейчас заниматься, мы разбиваем более крупные дела на части, требующие меньше времени.	_____	_____
6. Мы осознанно определяем «срочность» как нечто второстепенное и используем ее как фактор, помогающий сделать выбор между равнозначными заданиями.	_____	_____
7. Мы можем подчиняться «горящим» запросам, но при этом привлекать «нарушителя-рецидивиста» к ответственности за издержки и последствия.	_____	_____
Итоги	_____	_____

ГЛАВА 8

Неумение отказывать

Давайте сначала установим основополагающие принципы. Согласитесь, что в 80 процентах случаев вы звучно говорите «да» своим обязательствам на работе, дома и в местном сообществе. Помимо этого, вы часто напрягаетесь, изо всех сил стараясь творить «бескорыстные добрые дела».

Но здесь речь идет о тех 20 процентах самых неприоритетных запросов, которые в вашем сознании вызывают сигнал тревоги, и вы понимаете, что обязаны сказать «нет». Сомнения приведут к проигрышу.

Существуют десятки причин, по которым мы ненавидим отказывать, и большая их часть связана со стремлением нравиться. Но вы слишком заняты, чтобы позволять такое потворство своим желаниям. Каждый раз, говоря «да» попусту, вы отбираете время и энергию у дел «красной зоны». Все это непременно кончится перегруженностью и перенапряжением.

Давайте остановимся на этом и очертим различия между двумя пожирающими время стремлениями, свойственными людям:

- стремление к чрезмерным стараниям;
- стремление говорить «да» каждому ближнему.

Люди, склонные к чрезмерным стараниям, страдают от излишней самоуверенности или самолюбия и убеждены, что в состоянии делать все лучше и быстрее других.

Наоборот, те, кто на все соглашается, движимы застенчивостью, боязнью обидеть, сильным желанием быть причастным чему-либо или

жаждой благодарности. Эти два мотива отличаются, но результат одинаков: люди, обращающиеся с запросами, добиваются безвозмездного удовлетворения своих ожиданий.

Резкое звучание слова «нет»

Будучи дальновидным профессионалом, вы уже знаете, что слово «нет» может оскорбить слух начальника, коллеги или клиента. Категорический отказ наносит ущерб отношениям и замедляет карьеру, навешивая вам такие ярлыки, как «грубый», «отказывающийся сотрудничать», «эгоистичный» и даже «непокорный». И все же нужно устанавливать некие пределы, границы, иначе вы будете вынуждены принимать задания с очевидным наличием технических и этических рисков.

Пятиступенчатый «смягчитель»

Вот пятичастный подход, помогающий решительно, но мягко объяснить ваш отказ.

1. Когда по какой-либо причине вам нужно отклонить запрос, не говорите сразу «нет». Как только запрашивающие чувствуют отказ или отпор, они перестают слушать и начинают выдвигать контраргументы.
2. Вместо этого начните свою речь так: «Я вижу ваши риски» или «Я вижу риски вашего клиента» — в зависимости от того, что верно. Таким образом, у людей, приходящих с запросами, пробуждается любопытство, а не желание защищаться.
3. Наглядно покажите риски. Если вы находитесь в одной комнате с теми, кто пришел с запросом, начните рисовать схему рисков в блокноте. Это сосредоточит их внимание на странице, а не на выражении вашего лица. Иногда обращающиеся с запросами хотят забрать этот набросок, если позже им придется отчитываться перед своими начальниками. (Как мило, что они покидают ваш офис с оружием для следующего раунда!)
4. Избегайте упоминаний любых проблем или неудобств для вас или вашей команды. Подающие запросы ожидают, что вы сами справитесь с рисками (и притупите свою боль).

5. Наконец, будьте готовы показать варианты работы в отношении каждого перечисленного вами риска. На самом деле, как только вы слышите непомерное требование, перед вашим мысленным взором должно предстать светящееся изображение, состоящее из двух колонок:

Риски	Варианты
A. _____	A. _____
B. _____	B. _____
B. _____	B. _____

Начав делать наброски прежде, чем заговорите, вы привлечете пристальное внимание вашего посетителя.

Случай, демонстрирующий, как дипломатично показывать риски

Один из семинаров, посвященных приоритетам, Пэт проводила на американской морской базе. Однажды по завершении утреннего занятия присутствовавший на нем младший офицер заметно вспотел. Он покинул класс последним, и Пэт отметила про себя его внезапную обеспокоенность и спросила, все ли с ним в порядке.

— Я специалист по связям с общественностью, — ответил он, — и очень недоволен приказом, который только что получил. Местная гражданская группа хочет взять у нас на выходные «аттракцион для ныряния» для парка развлечений. Но я знаю, что эта машина сломана и вовремя ее не починишь. Им надо было попросить раньше. Проблема в том, что мой начальник живет с такой фразой: «Сделай это!» — поэтому не сомневаюсь, что он не примет отрицательного ответа.

— Уверена, что вы правы, — согласилась Пэт. — Но люди, которые не принимают или не могут принять отказ, лучше воспринимают слово «риск», особенно если вы сформулируете это так: «Сэр, я вижу, вы рискуете...» или «Сэр, я вижу, что мы создадим риск для общественности, если сделаем это».

Благодаря годам проведения семинаров для морских пехотинцев Пэт знала, что некоторые старшие офицеры, как и начальники в бизнесе, не выносят споров со своими подчиненными. Но еще больше они ненавидят сюрпризы! Во взгляде молодого офицера по-прежнему читалось сомнение, поэтому она предложила ему попробовать такую

фразу: «Сэр, позвольте мне обратить ваше внимание на угрозу общественной безопасности и нашей репутации. Также позвольте мне придумать другие способы помочь тем, кто к нам обратился. После обеда я подойду к вам с вариантами решений. Но теперь мы, по крайней мере, не принимаем риск вслепую».

Пэт едва закончила свою мысль, как молодой офицер, широко улыбаясь, выбежал за дверь.

— Понял, — бросил он, исчезая в коридоре. Возвратившись на послеобеденную сессию (с некоторым опозданием), он молча показал Пэт большой палец и все оставшееся время спокойно и внимательно занимался на семинаре.

Найдите подходящее время для отклонения запроса

Скажите «нет» (или хотя бы не говорите «да») при пяти обстоятельствах, приведенных ниже.

1. Чрезвычайные ситуации, возникающие из-за упущений другого человека, особенно после неоднократных предупреждений.

ЧТО ДЕЛАТЬ: дайте естественным последствиям проявиться. Люди продолжают вести себя плохо, когда им это сходит с рук. Если чувствуете, что не вправе допустить естественных последствий, отправьте дело в более высокую инстанцию. Не берите все на себя, прикрывая упущения других, — вам вечно придется «разгрести завалы».

2. Пункты, имеющие меньшее значение, но большую срочность, входя в противоречие с более приоритетными задачами.

ЧТО ДЕЛАТЬ: даже если вы перед кем-то в долгу, оплатите ему в другой раз.

3. Требования, даже исходящие сверху, выглядят технически невыполнимыми, непрактичными или слишком затратными.

ЧТО ДЕЛАТЬ: покажите риски и предложите лучшие варианты.

4. Манипулирование со стороны коллеги, который подсовывает утомительную работу без намека на взаимные обязательства.

ЧТО ДЕЛАТЬ: конечно, вы помогаете коллегам, оказавшимся в беде. Безусловно, вы прощаете людей, надеясь быть прощенным. Но после пары односторонних сделок вы уже понимаете, когда вас

хотят обмануть. Вам не надо заявлять об этом вслух, но не стоит этому потакать. Найдите цивилизованный способ показать свои границы, используя слово «я». Избегайте сарказма или морализаторства. Попробуйте сказать так: «Я не могу это сделать», или «Я обычно соглашаюсь, но это такое дело, которое я не могу взять на себя», или «Я не компетентен в этой области знаний». Завершите разговор в приятном тоне. Объяснения не требуются.

5. Запросы, оскорбляющие ваши моральные и нравственные чувства.
ЧТО ДЕЛАТЬ: не считайте себя обязанным оправдываться. Просто скажите: «Мне будет неприятно это делать. Пожалуйста, найдите другой способ». Не отступайте. Ничего не объясняйте, если только вас не вынудят, но ожидайте, что какое-то время вы не будете нравиться этому человеку. Будьте готовы сначала пожать плоды вашего поступка. Возможно, запрашивающий проявит к вам даже некоторую благодарность после того, как получит еще несколько отказов. Не полагайтесь на это.

Никакой пощады в вопросах этики

Большинству людей легче всего отказывать, когда запрос явно противоречит их нравственным принципам. Великие книги и фильмы живописуют проявления смелости в моменты этического выбора, но многие менеджеры говорили мне, что ясности добиться труднее, чем смелости. Как только они занимают ясную позицию и очерчивают большой вопрос четкими границами совести, им удается отказывать без колебаний. С большей зрелостью приходит большее количество вариантов того, как можно твердо и без напряжения или агрессии ответить отказом.

Один менеджер определил это так: «Когда у меня есть абсолютная ясность в отношении какого-либо вопроса, я могу быть вежливым и сердечным, даже говоря „нет“. Я становлюсь напряженным и резким, когда испытываю неуверенность или несогласие с каким-либо вопросом».

Другой менеджер рассказала нам, как изящно (и без последствий) она вышла из ситуации, когда начальник-директор попросил ее наблюдать за поведением коллеги-администратора и отчитываться об этом. Она была абсолютно уверена в своей точке зрения, поэтому смогла ответить: «Обычно мне нравится говорить „да“ любым вашим запросам, что я, как правило, и делаю. Но это обращение мне неприятно. Я бы не стала вести себя как следователь, кто бы ни просил меня об этом. Пожалуйста, найдите другое решение». Увидев, что это встревожило ее

начальника, она продолжила: «Вероятно, вы можете обратиться за помощью в отдел персонала, но я должна отказаться». «Хм-м-м», — нахмурившись, произнес шеф и вернулся в свой кабинет.

Она оставалась совершенно невозмутимой, и ничего подобного больше не происходило.

Неутвердительные ответы, которых нужно избегать

Когда вы знаете, что необходимо отклонить запрос, можно сэкономить время и избежать стресса, отказавшись от «словаря жертвы». Никогда не говорите:

- «Извините, но...»;
- «Мне бы хотелось, но...»;
- «Я постараюсь...»;
- «Я ужасно занят, но...»;
- «Я не знаю, у меня много других дел...»;
- «Только если...».

Или, хуже всего:

- «Предоставьте это мне, я сообщу вам...».

Как только вы позволяете опытному манипулятору предоставить это вам, работа ваша. Вот признание одной жертвы: «Я вошел, приготовившись сказать „нет“, но вскоре обнаружил, что уже извиняюсь. Следующее, что помню, — стою в коридоре с документами в руках. До сих пор не понимаю, что произошло в кабинете!»

Наслушавшись всякого рода оправданий, решительные просители уже предвидят их. Они будут давить на вас подобными ответами:

- «Но мы рассчитываем на вас, больше никому...»;
- «Вы разбираетесь в этом лучше других, и клиент спрашивал именно о вас...»;
- «Да, я знаю, что вы заняты, поэтому мы и выбрали вас — вы умеете работать»;
- «Если мне нужно сделать что-то, то я даю это дело занятому человеку...».

Не трудитесь составлять особые оправдания — они только вызовут встречные доводы. Оставайтесь в приятном и хорошем расположении духа, заявляя, что заняты. Решив отклонить неприемлемый запрос, поймите, что обращающиеся к вам люди не имеют абсолютного права знать причины. Просто скажите: «На этот раз я вынужден отказаться». Продолжайте плавно двигаться туда, куда направлялись до того, как вас прервали запросом. Будут ли любить вас меньше? Да. Какое-то время.

Выиграйте время, когда требования ставят вас в тупик

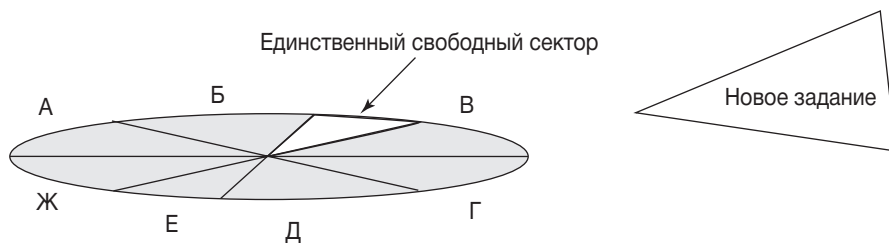
Когда требование появляется без предупреждения и вы не можете быстро проверить, есть ли у вас время, не делайте половинчатых предложений. Любой ваш ответ, который выглядит или звучит как «возможно», будет принят за согласие. В таких ловушках всегда можно выиграть время. Сосчитайте до десяти, пусть из-за вашего молчания ситуация станет неловкой, а потом скажите: «Уф! Чтобы найти для этого время, мне придется вновь обсуждать условия по нескольким моим давним обязательствам. Смогу сообщить вам об этом к середине недели. А пока, если вы торопитесь с ответом, я бы предложил вам поискать другие пути, чтобы сэкономить время и избежать волнений».

Прекрасно, если человек, обратившийся к вам с запросом, ушел. Если он продолжает оказывать давление, снова пересмотрите свое расписание и продолжайте: «Поразмыслив, я подумал — не ждите. *Я знаю*, что не смогу подвинуть те проекты. Вам придется продолжать без меня».

Исцелитесь от стремления угождать

Вышеупомянутые стратегии подразумевают, что, отказываясь от чего-либо, вы делаете это, чтобы сказать «да» чему-то другому — более значимому, срочному обязательству. Если важные задачи находятся в списке перед вами, то вы сможете быстро рассмотреть дела, соревнующиеся за ваше время, и уверенно сказать «нет».

Некоторые занятые люди каждое утро делают набросок секторной диаграммы, показывая текущую нагрузку с ее стандартными действиями и проектами. Когда начальники приходят с новым запросом, обе стороны могут осуществить примерную оценку. Насколько большую часть будет представлять собой новое задание? Затем они вместе мирно изучают возможные уступки.



Например, если ваш начальник, принесший новое задание, выступал в такой же роли в случае Д, Е и Ж, он может сразу же помочь вам. И наоборот, если запрос по проектам Б и В направили его коллеги — равные или более старшие по должности менеджеры, то ваш начальник поможет передать это дело в вышестоящие инстанции.

Сегодня помощники директоров справляются с этим лучше всех. Обычно они работают с несколькими сотрудниками высшего звена и к тому же с СЕО. Они постоянно сталкиваются с вопросами уступок. Будучи искусными в дипломатии, они используют схемы, подобные упомянутой нами секторной диаграмме, — так им удастся снизить накал страстей у своих начальников, ведущих переговоры о конфликтах задач.

Живые голоса

Андреа Ладанза, директор по семинарской работе в Американской ассоциации менеджмента, специализируется на проведении больших национальных конференций для работников административной сферы. Выражение отказа она комментирует так:

Большинство компаний не имеют достаточного количества сотрудников, чтобы справиться с рабочей нагрузкой, поэтому извечные проблемы плохого обмена информацией и передачи запросов «мимоходом» встают еще более остро. Мы предлагаем, чтобы осаждаемые запросами помощники инстинктивно и естественно выбирали ведение переговоров. Это попросту означает:

- слушать;
- задавать вопросы;
- выяснять;
- достигать новых соглашений.

Переговоры могут снизить риски и выстроить доверительные и уважительные отношения в окружении начальника.

Вы можете даже отменить согласие, данное по ошибке

В редких случаях, если вы согласились слишком быстро и позднее поняли свою ошибку, сразу же свяжитесь с тем, кого обнадеежили, и скажите нечто подобное.

Джефф: Мне нужно извиниться перед тобой. Я неправильно оценил время, которое мне понадобится для выполнения работы, которая уже — обязательство перед начальником (клиентом). Нет никакой возможности выполнить оба набора заданий. Я вовремя возвращаю твое поручение, чтобы ты нашел другой выход. Буду должен тебе, но не в этот раз, сейчас не могу.

Если знаете, что предложить просителю или к кому его направить, то сделайте это сейчас, чтобы сохранить хорошие отношения.

При сильном искушении сказать «да»

Когда вы мечетесь, желая согласиться на задание (для друга, начальника) или поучаствовать в чем-то необычайно интересном, будьте особенно внимательны.

1. Слушайте. Убедитесь, что полностью понимаете, чего от вас хотят.
2. Попросите оценить требуемое для выполнения задания время. Не надейтесь на лучшее, если тот, кто пришел с поручением, не знает, насколько велика задача. Уделите несколько минут проведению оценки. Тем самым вы оказываете услугу вашему посетителю. Точная прикидка может стать вашим спасением и при этом предупредит просителя, что нужно заключить честную сделку со своим следующим кандидатом.
3. Как только увидите, что другие обязательства перевешивают новую задачу, можете сказать: «Вы рискуете, поручая задачу мне, — я сейчас перегружен. Выполнение вашей новой задачи займет двенадцать часов, поэтому вам немедленно нужно передать ее другому человеку».

Приводите доводы, а не оправдываетесь

Несмотря на то что никогда не нужно оправдываться, вы можете предъявлять уместные доводы, отличающиеся очевидностью и ясностью.

И все же лучше обратить внимание просителя на другие варианты. Если вы знаете хорошую кандидатуру, к которой можно его направить, или свежее решение, осуществимое в другом месте, то сделайте такие предложения. Они войдут в копилку ваших лучших усилий в командной игре.

Как иногда давать согласие «с условием»

Конечно, время от времени вы будете брать на себя рискованные задания, выходящие за рамки вашей работы. Они послужат средством продвижения по службе или возможностью заниматься более интересным делом. Но высказывайтесь сейчас. Настойчиво оговаривайте все условия заранее, чтобы снизить риск или гарантировать своевременное выполнение. Иногда можно взяться за тяжелую работу, если удастся сократить количество неоправданных элементов, уменьшить объемы, увеличить временной промежуток или улучшить бюджет. Помните, что до произнесения слова «да» ваша сила воздействия высока. Потом она исчезнет.

Вот некоторые способы выразить это:

- «Я мог бы выполнить это только при следующих условиях...»;
- «Прежде чем я дам свое согласие, позвольте мне указать на то, что увеличит наши шансы...»;
- «Для осуществления этого мне понадобится следующее...» (укажите технические, бюджетные и прочие нужды);
- «Прежде чем мы продолжим, позвольте мне показать вам итоги работ; в предыдущих случаях задержка со стороны клиента поставила под угрозу качество и само выполнение»;
- «Давайте сначала проведем тестирование, прежде чем мы придем к согласию».

Вы не только упрочите свой авторитет, но и снизите уровень риска для начальника, а позднее улучшите позиции своей компании на переговорах с клиентами.

От интересных заданий отказаться труднее всего

Однажды вам предложат задание (быть председателем, выполнять поручения комитета или общественную работу), которое по-настоящему вас заинтересует. Здорово! Но когда подобные предложения возникают

в период очень сильной занятости, ваше эго может сказать «да» слишком поспешно. Перед тем, как принять эту пожирающую время почесть, прислушайтесь к инстинкту самосохранения.

Улыбнитесь и сосчитайте до десяти! Выделите время, чтобы проверить, как к этому отнесутся ваши близкие. Убедитесь, что общественная работа не столкнет в пропасть семейную жизнь, интеллектуальные занятия или необходимый отдых. Утро вечера мудренее, и если, проснувшись, вы по-прежнему хотите *согласиться*, то с удовольствием принимайте предложение. Если вам нужно дать *отрицательный ответ*, то мягко и с благодарностью выразите свои сожаления. Попробуйте использовать выражения, которые приведены ниже.

- «Спасибо за ваше обращение. Долго не мог заснуть, обдумывая ваше предложение. Я обсудил его с моей семьей (начальником, командой) и, к сожалению, на этот раз должен отказаться. Другие обязательства в настоящее время не позволяют мне стать председателем (заняться проектом и прочее)».
- «Знаете, Джим, в Новый год я пообещал своей семье, что больше не буду брать дополнительных заданий. И мне очень важно выполнить это обещание».
- «Спасибо за эту похвалу. В этом году мне придется отклонить ваше предложение. Надеюсь, вы не спишете меня со счетов. В другое время я бы сразу же согласился».

Только вы сами можете сберечь достаточное количество времени для вашей жизни. Вот в чем признался президент одной компании в благодарственном письме Алеку:

Спасибо, что научили меня говорить «нет», хотя я в бизнесе уже 20 лет. Недавно я написал заявления об увольнении из правлений четырех организаций. В каждой из них я держался слишком долго, не давая более молодым сотрудникам перенимать дело и участвовать в работе. Я заблуждался насчет того, что мои услуги нужны, поскольку меня продолжали переизбирать. Теперь знаю, что это делалось из страха задеть мои чувства. Я благодарю вас, и моя жена благодарит вас. Мы с нетерпением ждем возможности проводить больше времени с семьей.

Позвольте вашей команде отказывать вам

Если вы старший менеджер, то, как ни странно, должны научить свою команду отказывать вам. Заверьте коллег, что им нужно делать это заранее — пока есть время на поиск других вариантов. Если они берут

задания, когда не должны были этого делать, то вся команда платит штраф в виде напряженной работы, которую нужно выполнить в последний момент.

Призывайте сотрудников совершенно спокойно показывать риски, выявлять чрезмерные нагрузки и предлагать варианты. Давайте посмотрим правде в глаза: как и большинство начальников, вы можете неосознанно перегружать своих лучших работников. Иногда вы добавляете задания к чьему-либо набору проектов прежде, чем были сделаны шаги по прежним поручениям. Сильно доверяя сотрудникам, вы считаете задание выполненным, как только делегировали им заботу о нем. Будете повторять эту ошибку слишком часто — загубите лучших. Пусть ваши первоклассные работники знают, что вы уважаете их навыки планирования и оценки и внимательно слушаете любые предупреждения, которые они до вас заботливо доносят. Вам нужно подкреплять эту идею, последовательно выражая благодарность каждый раз, когда они спасают вас от слепого риска.

Используйте схемы для разрешения конфликтов в проектах

При необходимости сказать «нет» непременно сосредоточивайте взгляд того, кто обращается с запросом, на документе или карте, а не на вашем

К-карточка	Вы рискуете...
<p>Видю, что вы... (Тот, кто обращается с запросом!)</p>	<p>Варианты . . . (Подробности на оборотной стороне.)</p>
<p>Решение (Покажите, как новый вариант снижает/устраняет риск.)</p>	
<p>Можете ли вы предложить такую перепланировку проекта, чтобы он лучше служил вам?</p>	

лице. Вот дипломатичное средство снижения риска, которое мы ввели во многих организациях. Оно помогает менеджерам наглядно показать риски, содержащиеся в каком-либо запросе, без затруднений для того, кто обратился к ним, или для них самих. (Мы называем это «К-карточки» (карточки качества), потому что данные компании были приверженцами программ менеджмента на основе качества и нуждались в повышении уровня осуществимости каждого запроса.)

Исполнители указывают главный риск, будь то время, стоимость, техническая сложность или конфликт с другими приоритетными заданиями. Затем тому, кто обратился с запросом, предлагают несколько вариантов и призывают его к совместной работе над идеями достижения желаемого результата при сниженных рисках.

Поддержите ваших людей в команде

Если вы управляете командой, занимающейся проектами, особенно в матричной организации, то столкнетесь с тем, что задания станут приходить к вам из разных источников. Сообщите членам своей команды, что поддержите их на политическом фронте, когда они должны будут обсуждать соперничающие требования с вашими коллегами или вышестоящими руководителями. Членам команды нужно просто заранее предупредить вас и предлагать варианты действий.

Не уподобляйтесь менеджерам, которые предпочтут скорее развитие ситуации по умолчанию, чем честное обсуждение. Вся ваша команда скажет вам спасибо... вот та благодарность, что зарождает дух *товарищества*.

Самопроверка

Каковы ваши успехи в умении отказывать? Оцените себя по следующим вопросам, затем повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Когда меня просят сделать что-то нецелесообразное или выполнить задание за другого человека, я способен вежливо отказаться.	_____	_____
2. Когда я указываю на риск, то отмечаю возможные варианты и использую схемы, чтобы тот, кто обращается с запросом, продолжал концентрироваться на вопросах, а не на мне.	_____	_____
3. Будучи менеджером, я призываю членов команды реагировать на мои неразумные запросы, обращая внимание на необходимость их участия в других заданиях.	_____	_____
4. Я призываю их предлагать варианты действий, когда «нет» — правильный ответ.	_____	_____
5. Я бдителен в отношении других менеджеров компании и поддерживаю членов команды, когда они обсуждают уступки.	_____	_____
6. Если согласие принять запрос было дано слишком поспешно, то я немедленно извиняюсь и отказываюсь от него, чтобы тот, кто обратился с запросом, мог найти другой путь.	_____	_____
7. В целом я говорю «нет», только чтобы избежать неисполнения своих обязательств по более важным вопросам.	_____	_____
Итоги	_____	_____

ГЛАВА 9

Плохой обмен информацией

Наш любимый вариант закона Парето звучит так: тратьте 80 процентов времени, отведенного для обмена информацией, на то, что все еще возможно. Помните, у нас есть только настоящее и будущее. Если вы не историк, то сосредоточивайтесь на прошлом не более чем на 20 процентов. Имеет смысл даже увеличить это соотношение до 90/10, концентрируя свою энергию на том, что есть *сейчас* и произойдет *после!*

Вот что Алек Маккензи заметил по поводу обмена информацией:

Если собрать группу бизнесменов и предложить им вспомнить самую большую неразбериху, которую они когда-либо видели, то обычно можно услышать историю о провале в обмене информацией. Кульминацией ситуации бывает приблизительно такая фраза: «Когда мы наконец-то выяснили, что происходит, один парень сказал: „Но я думал, вы имели в виду...“». Мы смеемся, но с пониманием и горечью.

Обмен информацией сопряжен с некоторыми трудностями. Несмотря на это, мы воспринимаем его как должное, как естественный вид деятельности, навык или дар, с которым мы родились. Все начинается с первыми криками в родильной палате, где родители и младенцы сменяют друг друга. Наша жизнь наполнена встречами, и в обычном общении мы переходим к все более сложным конфликтам в конференц-залах, классных комнатах или залах судебных заседаний.

Самый естественный вид деятельности

Вы общаетесь, даже когда читаете, учитесь, слушаете новости или смотрите мыльные оперы, просто находясь в «режиме приема».

Как говорят теологи, даже во время медитации или молитвы передача послания чередуется с его получением.

Согласны ли вы, что не общаетесь только во время сна? Некоторые супруги готовы поклясться, что храп на самом деле — некая форма общения, как и ласковое похлопывание, заставляющее того, кто храпит во сне, найти более удобное положение.

На работе технологии повышают скорость и объемы

Когда ящик для входящих электронных сообщений завален сотнями посланий, не получится отложить или делегировать задания, не вызвав еще один раунд обмена информацией: вы либо напрямую отвечаете на запрос, либо объясняете задачу, поручая ее сотруднику. Несмотря на удобные электронные средства, каждый контакт влечет за собой еще несколько.

Безусловно, бывают дни, когда перегрузка непомерна:

- все увеличивающиеся объемы принимаемых и передаваемых электронных писем и голосовых сообщений, имеющих обоснование;
- обязательные собрания с плохо разработанной повесткой или ее отсутствием;
- незапланированные посетители (даже хорошие друзья) — их приятно видеть, но они приходят не вовремя.

Все это может вызвать у вас ощущение бессилия и перегруженности. Только допустив ляп в общении, вы осознаёте, насколько сложен этот процесс, с его вербальным, зрительным и предполагаемым воздействием. Удивительно, что мы вообще понимаем друг друга!

Живые голоса

Андреа Сайфор, диспетчер, с которой вы встречались ранее, отметила еще одно препятствие в обмене информацией:

На работе качество обмена информацией ухудшается, и разные поколения стараются найти точки соприкосновения. Используя интернет-жаргон, мы теряем мастерство общения. Это вынуждает сотрудников искать объяснение: что же могли означать слова отправителя. Простой практический совет:

- говорите то, что думаете;
 - выбирайте надлежащее место;
 - используйте соответствующий формат для своего сообщения.
-

Некоторые словесные сценарии

Слова имеют разное значение для разных людей. Мы все это знаем, но иногда этот факт получает безжалостное подтверждение.

Сценарий № 1. Чертежнику в проектной фирме поручили сделать одно дело «как можно скорее». Он счел, что уведомление означает «срочно». Но тот, кто присылал запрос, имел в виду «когда будет возможность».

ЧТО ДЕЛАТЬ ТОМУ, КТО ПОСЛАЛ ЗАПРОС: всегда указывайте срок сдачи — день и время. Это не только вносит ясность, но и позволяет исполнителю поместить запрос в календарь действий.

ЧТО ДЕЛАТЬ ИСПОЛНИТЕЛЮ: когда берете работу, всегда просите указать срок сдачи. Это позволит вам вести переговоры, когда это необходимо.

Сценарий № 2. Директор, находящаяся в заграничной поездке, послала короткое электронное письмо, указав команде, как справиться с определенной проблемой, перечислив конкретные шаги. В считанные минуты члены команды начали обмениваться мгновенными сообщениями. «Имеет ли она в виду вторник, когда пишет „завтра“? Ее время опережает наше на день. Означает ли шестой пункт, что мы получили бюджет?»

Вместе они решили, какие указанные в сообщении шаги им не ясны и даже кажутся противоречивыми. Но начальница сейчас находится в полете и будет недоступна несколько часов. Все замирает, пока она не приземлится.

ЧТО ДЕЛАТЬ КОМАНДЕ: приступите к обсуждению для распутывания противоречивых шагов этого сообщения. Затем составьте вопросы, чтобы можно было легко ответить в простом формате «да/нет». Начальница сделает это, как только приземлится, и все смогут

избежать обмена множеством сообщений. Позднее этот вопросник послужит шаблоном для того, чтобы удостовериться в выполнении всех заданий.

ЧТО ДЕЛАТЬ МЕНЕДЖЕРАМ: до отъезда в командировку возвращайте привычку объяснять подоплеку задания или инструктировать команду, тогда, если вы принимаете быстрые решения в меняющихся условиях, команда станет понимать ваши намерения. Указания, при их наличии, будут ясно вписываться в контекст.

Как реагировать на неверные действия начальника

На одном семинаре Алек Маккензи вспомнил, чему он научился у восхитительной помощницы Ширли Уилсон на заре своей карьеры. Речь шла о слишком поспешном общении. Однажды, готовясь к отъезду в аэропорт, он встал возле ее стола и выпалил дюжину указаний, после чего схватил свой портфель и выбежал за дверь.

Садясь в машину, он понял, что помощница бежит за ним. С полным самообладанием она села на пассажирское место рядом с ним и сказала в своей обычной спокойной манере:

— Почему бы нам сейчас снова не пройтись по всем пунктам, и на этот раз я составлю полный конспект. Ведите машину, а я буду писать. Я заберу машину из аэропорта и встречу вас по возвращении в город. — С этими словами она достала записную книжку и начала задавать вопросы.

Он больше никогда не пытался давать Ширли распоряжения на ходу.

Пять причин, по которым простое общение не бывает простым!

1. *Используемые нами слова* имеют разное значение в разных контекстах при изложении на бумаге. И еще более — при личном общении.

ПРИМЕР: человек просит о помощи, а односложный ответ «конечно» может указывать на искренность или быть наполненным сарказмом. Все зависит от интонации.

2. *Каналы, которые мы используем, могут нести подсознательные смыслы:* электронное письмо с поздравлениями — послание более холодное, чем написанная от руки открытка или записка.

3. *Различия между культурами и странами* обязывают нас быть внимательными к этим нюансам, которые мы могли бы легко уловить, находясь лицом к лицу. Молчание в трубке телефона может действовать нам на нервы, а молчание при личной встрече способно о многом поведать — ведь мы видим и читаем то, что сообщают нам выражение лица и язык тела.
4. При встрече *выбор времени и контекст* могут резко отличаться (это касается и нас самих, и другого человека). Если по причинам, не связанным с разговором, обе стороны отвлекаются, ощущают усталость, испытывают мнительность или чувствуют угрозу, то эти чувства будут вмешиваться в обмен между ними, искажая или блокируя послание.
5. *Количество или объем данных* также может сбивать нас с толку. Насколько подробным должно быть наше послание? Оскорбит ли читателей лишь формальное освещение хода событий? Предполагает ли расширенное освещение событий наличие сведений, которых нет у слишком многих получателей?

ВЫВОД: обмен информацией естественен, но не прост. Он встречается в мире людей (как посредством органов чувств, так и через выходящие за пределы чувств каналы), в мире животных и насекомых, в мире растений, даже на клеточном и атомном уровнях... общается каждая единица.

Однако на работе обмен информацией — это средство, которое мы должны использовать для осуществления нашей деятельности. Оно помогает нам узнавать и применять лучшие методы, информировать и побуждать к отличной производительности.

Восемь секретов искусства отсылать сообщения

Уделите время планированию важных сообщений. Небрежность, грубость или неучтивость повлекут за собой непонимание и потерю доверия, а также разрушат отношения. Последующие усилия для восстановления доверия окажутся трудоемкими и затратными по времени, а иногда неуспешными. Дабы гарантировать искусность ваших сообщений, предпримите следующее:

- 1) проясните цель — что, по-вашему, должна узнать или сделать другая сторона?

- 2) выбирайте правильный канал связи: личная встреча, телефонный разговор, голосовая или электронная почта, конференция, обучающий видеосюжет;
- 3) при составлении сообщения тщательно подбирайте слова; если необходимо, запланируйте переписать его один или два раза;
- 4) улучшайте качество письменного сообщения, осознанно выбирая тон;
- 5) четко передавайте информацию; избегайте сленга и сокращений, которые могут озадачить получателей;
- 6) не считайте, что сообщение будет обязательно получено, — просите присылать ответы;
- 7) облегчайте передачу ответов с помощью встроенных автоответов или шаблонов, что сэкономит время другого человека;
- 8) усовершенствуйте любое «живое» послание интонацией голоса и языком тела, которые подчеркивают то, что вы имеете в виду.

Разумно получать: одиннадцать способов слушать

Почти всегда достаточно просто слушать. Но если послание важно или поведение посланника на физическом уровне вызывает у нас настороженность, обратитесь к перечисленным ниже навыкам.

1. Отсеките возможность отвлечься: сейчас никаких звонков, посетителей или витания в облаках.
2. Умерьте свои предубеждения. Подойдите к этому с открытостью. Но слушайте только для того, чтобы понять, а не оценить.
3. Выиграйте время, особенно если дело кажется слишком важным для быстрого решения.
4. Уважительно обращайтесь с сильными эмоциями, не торопитесь прийти к быстрому решению.

ПРИМЕР: скажем, ваш главный инженер Али пришел взбешенный и расстроенный политикой компании. Вы можете сказать:

Ого! Али, я вижу, что это действительно имеет значение для тебя. Рад, что ты дал мне знать, о чем думаешь. Мне кажется, это важно, поэтому было бы хорошо подождать пару часов и вместе уделить этому вопросу должное внимание. Давай встретимся сегодня позднее.

А пока ты не мог бы кое-что сделать? Возьми лист бумаги и напиши такой заголовок: «Чего бы я хотел?». В трех пунктах ясно отрази свои цели (чего ты действительно хочешь). Хорошо? Твои потребности будут служить ориентиром на нашей встрече. Чем яснее опишешь их, тем быстрее мы сможем подобраться к положительному ответу, который устроит нас обоих. Во сколько ты освободишься после обеда?

Благодаря этому предложению вы направите внимание Али на потенциал, на то, что будет дальше, то есть на ближайшее будущее, и отвлекете от беспокоящей его текущей ситуации.

5. Во время запланированного разговора контролируйте свое стремление реагировать даже на слова-раздражители.
6. Избегайте искушения перебивать собеседника.
7. Слушая, выделяйте главные пункты; старайтесь игнорировать мелочи.
8. Делайте краткие записи, чтобы уловить главное — то, что согласуется с вашими взглядами, а также противоречит им, то есть сосредоточивайтесь на восприятии, а не на оценке.
9. Задавайте вопросы, только чтобы убедиться, что понимаете сказанное. Это еще не диалог — ваш собеседник все еще «в эфире».
10. Внимательно наблюдайте за языком жестов.
11. Читайте между строк, чтобы узнать невысказанное.

Умеешь слушать — тратишь меньше времени

Когда вам удастся выслушать кого-то, не имея при этом личного умысла (без необходимости выносить суждения или принимать решения), вы больше никогда не почувствуете напряжение, каким бы болезненным или шокирующим ни было сообщение, которое хотят до вас донести.

Упражнения, развивающие умение слушать, доказывают это

В течение нескольких лет мы проводили ставший популярным семинар Американской ассоциации менеджмента, который был нацелен на развитие у менеджеров уверенности. Мы просили его участников подготовить сообщение на важную для них тему. Они могли о чем-то

доложить, на что-то пожаловаться, сделать запрос или предложение, выразить мнение. Им предлагалось представить свои взгляды в рамках различных смоделированных пар: начальник что-то говорит сотруднику, сотрудник — начальнику, коллега — коллеге, начальник — команде и т. д.

Мы советовали «слушателям» не предлагать, а лишь задавать уточняющие вопросы, касающиеся сути. Как слушатели, они должны были попытаться понять собеседника. С каждой парой работал человек, следивший за временем. Во всех случаях, независимо от пылкости оратора и от эпизодичности представленного явления, ни один из выступающих не имел возможности говорить больше четырех минут. В действительности большинство из них удивились тому, сколько информации и пыла они излили всего за две минуты. «Слушатели» старались не перебивать, не вступать в разговор и не принимать решений. Их задачей было понять собеседника.

Во всех случаях, когда их просили подвести итоги, они показали, что четко уловили главное послание.

ВЫВОД: слушание не занимает много времени. А на беседу уходит время, что служит причиной большинства бед! В следующий раз, когда вам захочется перебить кого-то, вспомните простую фразу:

СЛУШАТЬ

МОЛЧА*

Зрительные подсказки помогают менеджерам слушать: случай в тему

Однажды Кумико Мацуи, менеджер по маркетингу в компании, торгующей товарами широкого потребления, покидая кабинет вице-президента после состоявшейся у них беседы, заметила крошечный кусочек синего малярного скотча на стене в самом дальнем левом углу, недалеко от потолка. Она никогда прежде не замечала его, ведь, заходя к вице-президенту, большую часть времени смотрела только на него. Кумико не удержалась от вопроса:

* В английском языке слово listen («слушать») может стать анаграммой: переставив буквы, мы получим слово silent («молча»). *Прим. перев.*

— Стэн, давно там находится этот маленький кусочек синего скотча? Я никогда прежде не замечала его.

— Нет, — ответил ее начальник. — Я наклеил его, чтобы он напомнил мне об одной вещи.

Он отказался говорить, о какой, а Кумико была слишком тактична, чтобы спрашивать.

Несколько месяцев спустя кусочек скотча оторвали во время покраски всего офиса. Кумико сказала:

— А! Клочок синего скотча исчез.

В конце концов, Стэн объяснил, что он означал:

— В какой-то момент в прошлом году я понял, что не слушаю людей. Я забегал вперед, подготавливая свои ответы и надеясь быстрее закончить. Поэтому я наклеил этот маленький квадратик скотча в том месте, которое мог видеть только я. Я сосредоточивался на нем каждый раз, когда ощущал нетерпеливость. Это помогало мне сбавлять обороты... откладывать ответ, чтобы реагировать с большим уважением и сочувствием.

Кумико тихонько рассмеялась и сказала:

— А я думала, что ваши долгие, направленные к небу взгляды были связаны с тщательным анализом моих предложений!

— Но это так! — заверил ее начальник. — Эта метка нужна была мне для напоминания о том, что ты еще не закончила говорить! Кажется, отец много лет назад имел обыкновение произносить такую фразу: «Если что-то и нужно большинству людей, так это умение слушать!»

Он сказал это с улыбкой. Кумико тоже улыбнулась.

Язык тела: еще одно преимущество личной встречи

Ваши губы, выражение глаз, поза, в которой вы сидите на стуле, говорят о степени вашей готовности столько же, сколько любые слова. Некоторые эксперты утверждают, что язык тела передает на 70 процентов больше информации, чем слова. Нам нужно читать эти сигналы. Как ни странно, окружающие могут знать о вашем текущем состоянии больше, чем вы сами. В политически напряженных ситуациях вы старательно подбираете слова, которые отразят то, что вы имеете в виду, и не причинят неприятностей. При этом язык тела —

мощное послание, очевидное если не для вас самих, то для других. Вам не удастся заглушить, остановить или скрыть его, если только вы не искусный йог.

Жесты: правильно истолковывайте и реагируйте

Человек, сидевший на диване с закинутыми на спинку руками, вдруг складывает их на груди. Что это означает? Такая резкая смена жеста, если она не была вызвана дуновением арктического ветра, означает самозащиту или сопротивление угрозе. Конечно, люди складывают руки по многу раз в день, не подразумевая ничего особенного, но *внезапные* жесты несут в себе послание.

Некоторые учатся контролировать и регулировать язык своего тела, но для большинства из нас изменения произвольны. Мы остаемся в неведении относительно того, что видят другие. Так, если на шее того, кто разозлился, вдруг появились красные пятна, он может ощущать гнев или раздражение, не понимая, насколько легко заметить этот предупредительный знак.

Дайте слово подсознательным сигналам

Например, начальник слушает ваше предупреждение о надвигающейся проблеме. Если при этом он отклонился на спинку стула и сложил руки на затылке, то, возможно, он показывает вам, что сказанное для него неважно... он не беспокоится (или намеренно старается подавить вас). Как бы вы ни рассматривали этот сигнал, понимайте его так: «Больше не старайся. Спрашивай и слушай».

Клиентка, которую вы пригласили на ужин, постепенно сдвигает на вашу половину стола все специи, стакан с водой, вазу с цветами и столовые приборы. Сознательно или нет, она расширяет свою сферу влияния и посылает вам сообщение о своем превосходстве. Сначала вы можете посчитать это оскорбительным, потом расцените как защитную или пассивно-агрессивную реакцию — в зависимости от того, что было сказано. Вы можете не обратить на это внимание, можете переставить все эти предметы на свои места или, будучи приглашающей стороной, попросить официанта все убрать, чтобы вы могли разложить свою работу. От вас зависит, меняться ли ролями.

Как реагировать на сопротивление

Как ни странно, у вас есть выбор, когда жесты или слова другого человека сообщают об отрицательных эмоциях. Если в послании ощущается сопротивление, то вы захотите приложить больше усилий для отстаивания собственной позиции, повторяя и подкрепляя свои аргументы. Но ваши чрезмерные усилия вероятнее всего увеличат страх. Ключ к работе с сопротивлением — уменьшать напряжение при любом используемом вами подходе. Помолчите какое-то время, отстранитесь ненадолго. Перейдите к позиции слушателя — предложите другой стороне выговориться. Не задавайте наводящих вопросов «свидетелю», а просто предоставьте «эфирное время». В общем, сопротивляйтесь естественному для вас порыву победить того, кто сопротивляется вашей точке зрения. Скорее всего, это будет пустой тратой времени и сил.

Урегулирование конфликтов — самая трудная задача

При попадании в конфликтную ситуацию полезно вспомнить знаменитое высказывание Фридриха Ницше: «Ничто на свете не захватывает человека настолько полно, как сильная неприязнь».

В каждом решении и действии, предпринятом вами в конфликте с другими людьми, стремитесь ослабить неприязнь (как вашу, так и их), иначе она может надолго задержаться уже после разрешения вопроса, как химикат, разъедающий желудок.

Избегайте агрессии

Какое слово наиболее опасно во время конфликта? Слово «ты/вы». Это самое агрессивное слово, которое вы можете использовать в начале предложения. Некоторые люди известны тем, что начинают им фразы: «Ты неправ / Вы неправы...», «Ты/вы бы лучше...» или «Вы все там, на третьем этаже...». В этот момент перечеркивается любая надежда на сотрудничество. Контрнаступление остается единственным выбором вашего собеседника.

Даже если вы намерены начать предложение с такой примиряющей или хвалебной фразы, как «Вы великолепны / Ты великолепен!», то собеседнику непременно захочется, чтобы вы выразились более определенно!

Положительные утверждения увеличивают уровень комфорта для обеих сторон

Даже если во время переговоров вам нужно занять сильную позицию, самым удобным вступлением будут такие вежливые и положительные высказывания: «Вот что мне нужно...», «Мне нужно только вот это, а в остальном я открыт для предложений...».

Другому человеку легче понять вашу точку зрения, когда вы выражаете обоснованную необходимость, а не простое предпочтение или эгоистичное желание. Всегда используйте слово «я» в своем утверждении. Ваш собеседник сможет услышать вас, если вы соедините «я» с фактической целью или требованием, а не с простым предпочтением. После этого сразу же высказывайте вежливое предложение: «Спасибо, что выслушали меня. Теперь расскажите, что *вам* нужно». Другая сторона поймет, что ей будет дана «равная возможность». Вы вежливо и терпеливо выслушаете и удовлетворите требования, содержащиеся в ее положительных высказываниях. После этого обеим сторонам будет легче прийти к согласию или компромиссу: «Итак, в целях заботы о ваших и моих нуждах можем ли мы договориться о...?»

Неутвердительные высказывания — это тупик

Большинство неутвердительных высказываний начинаются примерно так:

- «Если бы я мог...»;
- «Если бы у тех людей было...»;
- «Может быть, если мы...»;
- «Надеюсь, я не побеспокоил вас, но...».

Самые неприятные неутвердительные высказывания совсем не являются заявлениями. Это нечто искаженное, оформленное в виде вопроса.

Например, менеджер спрашивает неуверенного подчиненного: «Какова сегодня процентная ставка?» Этот человек должен знать ответ, но говорит: «Э-э-э, шесть процентов?»

Пассивно-агрессивная сцена

Вероятно, самые неприятные привычки общения у тех людей, которые начинают встречу в неутвердительном, пассивном тоне, а затем

нападают, когда другая сторона оказывается в пределах досягаемости. Например, группа людей из одного отдела идет на обед. Они приглашают Пру пойти с ними и говорят ей: «Сегодня у нас есть выбор: мексиканская пища или готовая еда из гастронома деликатесов. Что предпочитаешь?» Пру отвечает: «Мне все равно».

Но как только они садятся в мексиканском заведении, она жалуется, что пища слишком острая для нее и что она предпочла бы сэндвич. Такие мелкие неприятности сводят с ума. Они обыденны, но их трудно забыть, и часто они дремлют до тех пор, пока на работе не возникнут более серьезные вопросы. А потом конфликт появляется, как гром среди ясного неба.

Почему внутренние конфликты пугают нас больше всего

Самые серьезные конфликты, с которыми мы сталкиваемся, — те, что мы редко демонстрируем на работе, по крайней мере, не с самого начала. Это наши внутренние/этические конфликты, происшествие на рабочем месте, которое сильно оскорбило наши личные представления о нравственности, справедливости или честности. Обычно мы сосредоточенно размышляем об этом, надеясь скорректировать детали указания или предложения до тех пор, пока оно не приблизится к нашим нравственным устоям. Зачастую мы способны достичь цели или компромисса, не проговорившись об испытываемом нами затруднении. Вероятно, другая сторона делает нечто подобное, но тоже скрывает проблему.

Межличностные конфликты — хоть отбавляй

Межличностные конфликты, наоборот, легко выходят на поверхность и запускают самые низменные инстинкты людей.

Защитники животных утверждают, что братья наши меньшие не борются друг с другом, как люди. Но попробуйте поместить двух приматов в клетку с одним бананом, и вы увидите конфликт! Посадите 20 участников собрания в высотный лифт и наблюдайте, как они маневрируют, чтобы заполучить контроль над кнопками и доступ к дверям. Двое покупателей, оказавшись в ситуации явной нехватки товаров, в ярких красках покажут вам возвращение к низшим проявлениям человеческой сущности. Здесь не помогут даже сильные старания скрыть корыстолюбие с помощью слов, источающих любезность или сарказм.

Нет сомнений лишь в одном: большинство людей заводятся даже от намека на нечестность. Возможно, по этой причине на каждом из наших семинаров по контролю и управлению аудитория дружно вздыхает при одном лишь упоминании слова «честность».

Конечно, топ-менеджеры стараются, чтобы корпоративные решения по принципам, методикам, заданиям, премиям и особенно распределению прибыли казались честными большинству сотрудников. Но даже самые мудрые решения поставят некоторых людей в невыгодное положение и приведут к конфликту между группами. Усердно работайте над принятием решений и обдуманно формулируйте свою речь.

Вспомните недавний конфликт, с которым вы справились. Какие слова использовали вы и другие сотрудники?

Позитивный словарь снижает уровень агрессии и неуверенности

Избегайте слов	Вместо этого говорите
Вы обязаны...	Я могу, я хочу, я буду рад...
Нет, этого делать нельзя...	Я вижу здесь риск для вас...
Вам придется...	Мы можем исправить это вместе...
Вы ошибаетесь...	Я вижу более безопасный способ...
Вам нужно успокоиться...	Я вижу, как это важно...
Я не обязан выслушивать это...	Это звучит серьезно, но... а... (или «кроме того...»)
Из-за того, что вы...	При встрече с этим я чувствую...
Вы должны...	Мне нужно...
Разве вы не можете...?	Вот возможный вариант...
Лучше бы вы...	Я бы предложил... потому что...
Я не могу...	Я бы предпочел...
Почему бы вам не...?	Я вижу возможное преимущество для вас...
Я не знаю...	Позвольте мне изучить это...
Вам придется подождать, пока...	Вот когда я могу начать...
Вы всегда находите ошибки...	Спасибо за предупреждение...
Я сожалею...	Пожалуйста, примите мои извинения...

Полагайтесь на преимущества зрительного восприятия

Как бы тщательно вы ни подбирали слова, в вопросах восприятия слух уступает зрению. Получая «живое» послание, отмечайте, что говорит вам язык тела, и используйте графические средства, чтобы информировать и вдохновлять команды во время личных встреч. Миллионы менеджеров повышают уровень эффективности работы, вывешивая графики этапов, диаграммы Ганта и графики выполнения. Тем самым они помогают команде видеть цель и радоваться общим успехам. Вы живете в мире, наполненном электроникой, — помните, что при выполнении работы взгляд ваших сотрудников скользит от одного экрана к другому. По этой причине ваши сообщения, пока вы не поместите их на всеобщее обозрение, могут не оказывать на коллег воздействия.

Ниже вы найдете предложения по использованию зрительного восприятия.

- *Поддерживайте свежесть новостей.* Не оставляйте графики слишком надолго. Сотрудники перестают воспринимать их.
- *Показывайте любое улучшение.* Используйте большую стрелку, указывающую вверх, а также поздравительные заголовки.
- *Привлекайте внимание к победителям.* Помогайте сотрудникам замечать свои победы и наслаждаться ими.
- *Оповещайте с помощью простых средств.* Все, что выберет команда (кодовые слова, известные только ей, цвета, цифры, знаки, флажки, шарики), может оповещать о достижениях, восстанавливая силы во время длительного проекта.
- *Создавайте центр сбора предупреждающих сообщений.* Обозначьте определенные места для их передачи. Для привлечения внимания к новостям используйте информационные киоски, доски объявлений, настенные знаки, манекены. Срочные сообщения могут затеряться в обилии электронных писем.

Графическое изображение целей повышает мотивацию

Вице-президент одной компании из Сан-Франциско имел обыкновение вывешивать ежевечернюю производственную задачу над входной

дверью охраняемого центра обработки данных, в котором работала ночная смена. За достижение непростых целей предлагались потрясающие призы, и сотрудники охотно стремились к этому и демонстрировали результаты. К тому же начальник ввел систему шуточных штрафов, которые выплачивал команде, если ей удавалось осуществить невозможное. Символические графические изображения, демонстрировавшие уважение к людям, добавляли живость рабочей атмосфере, а также усиливали сплоченность команды. Этот вице-президент никогда не беспокоился о своем эго — замечательные результаты вознаграждали его открытый стиль общения.

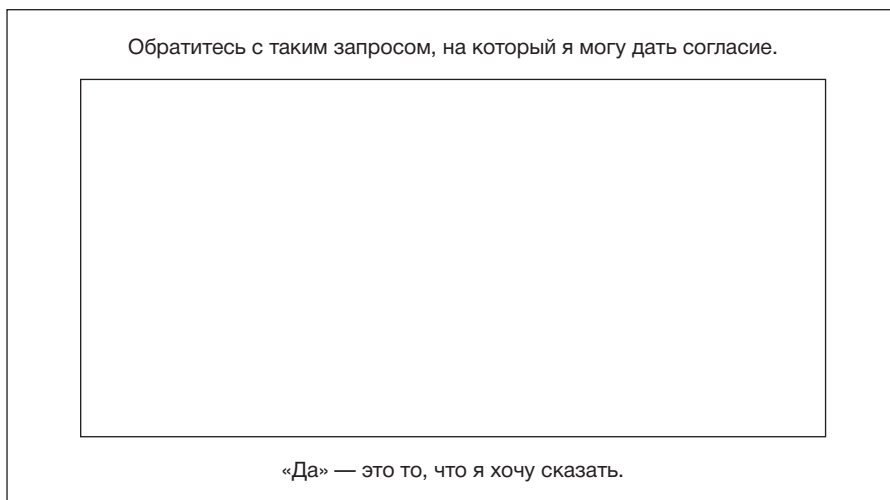
Как умный менеджер помогает сотрудникам сосредоточиться

У другого уважаемого нами менеджера — вице-президента, занимающегося производственными процессами в крупном международном банке, — в кабинете имеется доска. (Мы услышали об этом от его подчиненных задолго до того, как встретились с ним лично.) Каждый раз, когда сотрудник приходит к нему с «большой проблемой», вице-президент внимательно выслушивает одно-два предложения, после чего подводит этого сотрудника к доске и спрашивает:

— Это то, что вы имеете в виду? Вы сказали, что процесс начинается здесь? — И составляет схему своего видения обсуждаемого вопроса. Посетитель может исправить этот набросок или подтвердить его точку зрения. Так усиливается взаимопонимание.

Каждый член его команды однажды оказывался приглашенным «прояснить что-либо» на доске. Все сотрудники свидетельствовали, что это мощный инструмент сотрудничества.

В конце концов, мы нанесли визит этому вице-президенту и, естественно, рассмотрели эту легендарную доску, при этом заметив яркую особенность, о которой никто не упоминал: ее верхний и нижний края содержали следующее послание, собственноручно написанное вице-президентом.



Он направляет ваш взор в будущее

Вот сообщение, которое вторит этой мысли: этот начальник помогает сотрудникам сосредоточиться на имеющихся возможностях и перед встречей с ним понять, чего они хотят, ясно осознавая, на что политика банка позволит ему дать согласие. В большинстве случаев встречи вице-президента со своей командой заканчиваются словом «да». Какая потрясающая тренировка для будущей работы в качестве менеджера!

ИТОГИ. Чтобы освежить в памяти суть этой главы, просто помните:

- *о вашем объекте сосредоточения:* у нас есть только будущее, то, что предстоит;
- *вашем настрое:* сочувствие и внимание ко всем людям, включая вас самих;
- *вашем режиме работы:* ясно осознавая свои нужды, вы поможете сотрудникам сказать вам «да».

В следующей главе мы поговорим о собраниях — встречах, которые позволяют командам мыслить сообща и реагировать до формирования решений. То, что мы находимся в одной комнате, помогает нам оценить реакции, почувствовать эмоции и распознать нужды, которые иначе люди не смогли бы выразить словами.

Самопроверка

Каковы ваши успехи в отношении эффективности обмена информацией? Оцените себя по следующим вопросам, затем повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Как отправитель сообщения, я сначала сосредоточиваюсь, а потом проясняю свою цель.	_____	_____
2. Я составляю сообщение, выбираю средство его передачи и время, чтобы создать как можно меньше неудобств для другой стороны. Так я могу быть услышанным.	_____	_____
3. Я предлагаю средства предоставления обратной связи, чтобы люди могли свободно отвечать или даже сопротивляться.	_____	_____
4. Как слушатель, я сосредоточиваюсь на понимании, а не на ответе.	_____	_____
5. Предоставляя отзыв, я использую утвердительные выражения: «Мне нужно...», избегаю агрессивных фраз, начинающихся с «ты/вы», и стараюсь избегать неутвердительных или пассивно-агрессивных высказываний.	_____	_____
6. Сталкиваясь с сопротивлением в поведении, я стараюсь не давить и «предоставляю эфир» собеседнику.	_____	_____
7. Я всегда сосредоточиваюсь на «том, что все еще возможно», и предлагаю другим людям поступать так же.	_____	_____
Итоги	_____	_____

Плохо проведенные собрания

Алек Маккензи неоднократно отмечал, что среднестатистический менеджер проводит на собраниях по десять часов в неделю. (Это больше одного рабочего дня. Умножим на 40–50 недель в году и получим 450–500 часов, ежегодно проведенных на собраниях.) Большинство сотрудников жалуются, что почти половина этого времени была потеряна из-за плохой организации и проведения встреч.

Теперь, десятилетие спустя, вы проводите больше рабочих дней наедине с экраном своего компьютера, зачарованные потоком электронных писем, проектов и побуждающих к действиям пометок в календаре. Но ваш компьютер — робот, который должен подчиняться и которого вы контролируете.

С собраниями по-другому! Очные или виртуальные, они остаются последней настоящей лабораторией по наблюдению за буйным человеческим поведением.

Какой тип собраний вы посещаете?

Мы выделяем четыре основных типа собраний, распространенных на большинстве рабочих мест.

1. В ходе быстрых командных собраний вроде «репортажей с места событий» рассматриваются срочные уведомления, хорошие новости, поручения или перепоручения в виду неожиданного изменения условий. Они обычно непродолжительны, практичны

и эффективны, при этом задействуют совместные усилия, хотя иногда вызывают споры.

2. Обязательные «еженедельные собрания персонала», наоборот, прерывают обычную жизнь на целый час, как только становятся плановыми, повторяющимися, предсказуемыми и скучными. Все украдкой заглядывают в свои смартфоны (конечно, под столом) в надежде действительно сделать что-то полезное или отогнать дремоту.
3. Собрания специалистов или собрания, посвященные решению проблемы, предназначены для того, чтобы объединить группы вокруг общей цели и побудить к совместным действиям. Движущей силой этих собраний обычно служит некое событие — возможность или угроза. Нечто новое и устрашающее всегда активизирует поведение человека (лучшее и худшее), поэтому здесь можно ожидать непосредственных реакций — неструктурированных, неопределенных, неуправляемых и даже бурных. Такие собрания бывают незабываемыми, но это зависит от того, насколько хорошо ими управляют.
4. Серьезные собрания всего коллектива компании, на которых служащие высшего звена обращаются с речами к тысячам сотрудников. Они предназначены для упрочения мотивации, стимулирования сотрудников, развития в них гордости и укрепления связей с общественностью. Это развлекательные события, которые, к счастью, выходят за рамки этой главы.

В этой главе мы поработаем над усовершенствованием собраний первого, второго и третьего типов.

Давайте признаем, что собрания утоляют голод общения

Мы должны совершенствовать собрания, а не отменять их. Людям присуща потребность встречаться, особенно в трудные или торжественные времена. Посмотрите правде в глаза: собрания никуда не денутся. Будь то очные или виртуальные собрания, созываемые в трудные времена или при появлении новых возможностей, они могут стать краткими, конструктивными, умиротворяющими и убедительными.

Мы встречаемся, чтобы делиться нашими сильными сторонами и потребностями

Во время «живой» или виртуальной встречи с коллегами, начальниками или клиентами мы наблюдаем и узнаём:

- кому можно доверять;
- как другие и мы сами реагируем на разные условия;
- как быстро и здóрово мы реагируем на необходимость новых и продолжающихся усилий, совершаем их и принимаем связанные с ними обязательства;
- кто может выступать лидером и вдохновителем, как в связи с официальным назначением, так и в силу личного влияния.

На собраниях мы узнаём о наших собственных лидерских способностях. Мы учимся предлагать идеи, брать на себя ответственность в принятии командного решения, реагировать с непринужденностью, когда нас ставят в трудное положение. Да, благодаря нашему присутствию собрания сохраняют свою важность, когда группам или командам нужно работать сообща.

ВЫВОД: давайте не будем отменять собрания, а усовершенствуем их!

Собрания предполагают взаимодействие

Независимо от того, виртуальное это собрание или очное, вам нужно быть там в реальном времени, чтобы:

- 1) координировать действия;
- 2) обмениваться информацией в случае проявления реакций, отличающихся друг от друга;
- 3) обсуждать и решать проблемы, требующие вовлечения различных областей знания;
- 4) принимать совместные решения, которые устраивают большинство.

Общий элемент для всех четырех пунктов — взаимность. Все четыре стимула требуют обмена многочисленными идеями, точками зрения и договоренностями, прежде чем будет достигнуто согласие.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ: четвертый пункт (совместное принятие решений) может содержать ловушку. Мы с легкостью убеждаем себя, что решения хорошо принимать сообща. Но помните: если принятие решений — это ваша работа, то есть ваша ответственность, вы должны контролировать свое стремление распределять обязанности между другими сотрудниками.

Вот типичный пример неверного использования собраний.

Менеджер или эксперт в предметной области сталкивается с необходимостью принять неприятное решение. Он слишком устал или напуган, чтобы обдумать его, поэтому видит для себя возможность — грядущее очередное еженедельное собрание персонала. Эта тема попадает в повестку совещания. Использование идей всех сотрудников повышает цену решения и уменьшает бремя того, кто должен его принимать. В конце концов, все равно решает менеджер. Но теперь, если он будет действовать наперекор согласованному мнению, команда получит полное право на недовольство и в следующий раз, несомненно, будет менее заинтересована в оказании помощи.

Живые голоса

Андреа Сайфор подозревает, что на некоторых собраниях, которые она посетила в своей бизнес-карьере, принятие решений было «свалено» на других сотрудников. Вот ее взгляд:

В большой группе слишком усердное стремление к согласованности мнений может быть огромной потерей времени. Есть ли необходимость в том, чтобы решение казалось «белым и пушистым» каждому сотруднику? Я думаю, пришло время, когда менеджеры должны выступить на первый план и снова стать движущей силой в бизнесе. Так же как и демократия, иерархия тоже имеет право на существование в бизнесе. Она предоставляет полномочия тем, кто принимает решения.

Не созывайте собрания просто в силу наличия такой возможности!

Став свидетелем случаев, подобных вышеописанным, вы, возможно, захотите создать для себя некоторые правила проведения собраний. Вот пять способов сделать такие встречи терпимыми:

- 1) созывайте собрания только по темам, которые требуют двустороннего общения;

- 2) созывайте собрание, только когда служебная записка не сможет охватить тему;
- 3) проводите собрания команды согласно надежному расписанию, но без заданной продолжительности — это даст каждому сотруднику шанс внести волнующие его пункты в предварительную повестку; участники работают лучше, если знают, что озвучат заботящие их вопросы в присутствии нескольких коллег;
- 4) делайте собрания краткими — если вам нужно только 20 минут, то ограничьтесь этим временем;
- 5) хорошо готовьтесь — в наши дни людям быстро становится скучно.

Некоторые задачи (планирование и координацию работы, выработку новой стратегии, разрешение разногласий, затрагивающих вопросы справедливости: распределение задач, объем работ, чередование служебных обязанностей) лучше выполняют команды, а не работники-одиночки. Сотрудники хотят, чтобы такого рода решения обсуждались, а не были свалены на них. Собрания также хороши для творческого подхода к решению проблем, выражения признания или празднования побед.

Ошибки в организации наверняка вызовут жалобы со стороны «зложников собраний».

Живые голоса

Клэр Чен, доктор наук, врач-исследователь:

Собрания, проведенные без предварительного объявления, вытесняют другие насущные задачи и ломают мое рабочее расписание. Эти собрания съедают мое время. Кроме того, они затягиваются, поскольку многие участники не хотят озаботиться тем, чтобы подготовить и представить надлежащие данные.

Клэр охотно отмечает, что непредвиденные события или возможности могут требовать созыва собрания, но настаивает на том, что *привычка* созывать внеочередные собрания должна быть разоблачена, а затем либо обоснована, либо исправлена. Для проведения чрезвычайного заседания сначала нужно определить повестку, чтобы люди сразу же видели, достаточно ли у них данных для обсуждения или принятия решений.

Способ «получить по заслугам»: создайте карточку для отзывов

Если вы действительно хотите обосновать проведение вашего собрания (срочного или текущего), предложите сотрудникам простой и анонимный способ оставить свой комментарий. Не усложняйте. Карточки или шаблона на экране будет достаточно. Предложите только три варианта, из которых присутствовавшие могут выбрать один.

- Рад, что побывал на собрании. Мои идеи были востребованы; предложенных данных было достаточно.
- Собрание проведено преждевременно. Не хватало данных для принятия решения или голосования.
- Не знаю, зачем меня пригласили. Материал не связан с моим кругом ответственности.

Некоторые служащие захотят подписаться под карточкой. В этом случае предложите им сказать больше и слушайте внимательно.

Поразмышляйте о некоторых собраниях, которые вам приходится посещать. Принесет ли пользу их оценка со стороны участников?

Как пересмотреть свои представления о собраниях

Вот идеи, которые могут помочь вам.

- *Для топ-менеджеров: пробуйте назначить заместителей* в определенных предметных областях. Опубликуйте список сотрудников, уполномоченных голосовать за вас по определенным темам. Многие высокотехнологичные компании с иерархической структурой делают это регулярно.
- *Готовьте спланированную по времени повестку для регулярных собраний.* Обозначьте ограничения по времени для каждой темы. Заранее раздайте повестку. Это принесет пользу обеим группам участников. Во-первых, докладчики смогут подготовиться и рассчитать время своих выступлений, и таким образом не выйдут за рамки регламента. Во-вторых, каждый член с правом голоса сможет посетить только те секции собрания, которые имеют к нему отношение. Этот подход, называемый «плавающей явкой», распространен во многих организациях, в которых такое

затратное двух- или трехдневное событие на год вперед задает направление работы многим командам. На этих собраниях помощник наблюдает за временем и подсчитывает участников, обеспечивая принятие решения кворумом правомочных избирателей.

- *Предлагайте участникам собрания обосновать частоту проведения и продолжительность встреч.* Собрание персонала должно проходить в один и тот же день и час на неделе (для надежности), но ему не обязательно всегда иметь одинаковую продолжительность. Уважение ко времени сотрудников увеличивает их желание посещать собрания. Если они справились с работой за 20 минут, завершите мероприятие. Поступайте так в отношении и виртуальных, и очных встреч.

Когда вы становитесь председателем собрания

Следуя нескольким простым правилам (и публикуя их), вы победите большинство пороков, которые заставляют членов команд ненавидеть собрания. Представьте такой плакат, размещенный на стене.

В ЭТОЙ КОМНАТЕ ДЛЯ СОБРАНИЙ МЫ:

- НАЧИНАЕМ ВОВРЕМЯ;
- ОТПУСКАЕМ ТЕХ, КТО СДЕЛАЛ СВОЙ ВКЛАД;
- ПРИДЕРЖИВАЕМСЯ ПОВЕСТКИ;
- ЗАКАНЧИВАЕМ ВОВРЕМЯ;
- БЛАГОДАРИМ ЗА ВАШИ ИДЕИ.

Давайте подробнее рассмотрим эти пункты.

Начинаем вовремя. Не задерживайте собрание ради опоздавших, даже высокопоставленных опоздавших — вы наказываете тех, кто пришел вовремя. Вскоре все больше и больше служащих станут приходить с опозданием. Более того, сопротивляйтесь искушению повторять информацию для нарушителей.

Отпускаем тех, кто сделал свой вклад и больше не нужен. Организуйте повестку вокруг групп и команд, погруженных в какую-либо тему. Предлагайте им готовиться и представлять свои взгляды. (Вы не должны быть главным, а тем более единственным докладчиком.) После этого отпускайте тех, кто сделал свой вклад, как только их тема была рассмотрена. «Плавающая явка» помогает компаниям

справляться с завалами на работе в течение одного дня — было ли собрание проведено «вживую» или в сети. Освободившись, сотрудники с радостью возвращаются к своей работе.

Придерживаемся повестки. Переходите к следующему пункту, как только закончилось время, отведенное на предыдущий. Когда сотрудники увидят, что вы относитесь к этому серьезно, они станут готовить более ясные презентации, идеально спланированные по времени.

Заканчиваем вовремя. Назначьте человека, который будет следить за временем. Подчиняйтесь, когда он сообщит о том, что время вышло. Если участники будут знать, что ваши собрания заканчиваются вовремя, позволяя им выполнять другие обязательства, они охотно станут их посещать, а у вас появится еще одна возможность укрепить доверие и уважение.

Благодарим членов собрания за внесенный вклад или идеи. Это не только развивает искренность, но также дает сотрудникам понять, какие виды хорошего поведения стоит повторять.

Управление поведением людей на собраниях

Не исключено, что собрания доисторических обитателей пещер были проще. (Наверное, все свое внимание они уделяли бегству от пещерных медведей — им было некогда заниматься политикой.)

Но есть много доказательств того, что еще до свода законов Хаммурапи*, появившегося 38 веков назад, люди устраивали собрания, голосовали и, скорее всего, демонстрировали такое же поведение, как и те, кто заседает в современных комнатах для деловых встреч. Народы древности высекали свои решения на камне, а мы показываем их в виде голограмм. Несмотря на это, каждый смог бы узнать указанные ниже проблемы и применить некоторые из предложенных решений.

Как воспользоваться отвлекающим маневром

Если кто-то поднимает вопрос, который не стоит в повестке, убедитесь, что у вас есть дополнительная доска или экран — там можно собирать возникающие разрозненные пункты. Скажите примерно следующее:

* Царь Вавилонии в 1792–1750 гг. до н. э., с именем которого связано ее возвышение. Черный столб из базальта с текстом законов Хаммурапи был найден в 1901–1902 гг. французскими археологами в Сузах (столице древнего Элама). *Прим. ред.*

«Интересный вопрос, Джерри. Но так мы можем отклониться от повестки, к тому же большинство из нас не имеет хорошо подготовленных данных. Я прошу вас поместить его на доску для будущих вопросов, где он будет соревноваться за место в следующей повестке».

Если Джерри уверяет, что это займет лишь пять минут, тогда можно выставить его предложение на голосование. «Хорошо, Джерри. Если мы хотим действовать согласно демократическим принципам, то давайте проголосуем. Кто из нас согласен, что нужно обсудить данный вопрос прямо сейчас, несмотря на то что это задержит нас?»

Теперь вы с Джерри подчиняетесь мнению группы.

Кстати, некоторые сотрудники называют эту дополнительную доску «парковкой», но мы рекомендуем найти более подходящий термин. Парковки обычно расположены за пределами зданий под безжалостным солнцем или на холоде под дождем. Есть что-то неприветливое в предложении оставлять идеи в подобном месте.

Как выйти из тупика

Вы заходите в тупик, когда одна группа заставляет принять ее позицию, а другая остается непреклонной. Если обе стороны обладают одинаковым весом, а собрание было посвящено одной теме, можно прервать его и созвать заново на следующий день. Зачастую вопрос решается быстро, как только сотрудники пересматривают свои позиции.

Если они придумают хорошее решение, уделите время тому, чтобы записать все подробности: кто, как, что, когда и почему.

Как сочетать повестку с ведением протокола собрания

Берите пример с адмирала Хаймана РикOVERа*, который был известен умением проводить собрания в сжатые сроки. Он разработал замечательную лаконичную форму, служившую как повесткой, так и протоколом встречи.

Темы перечисляются с указанием времени начала работы с ними. Принятые на собрании решения по каждому пункту записываются

* Четырехзвездный адмирал флота США, известен как отец атомного флота. Благодаря своим уникальным личностным качествам, политическим связям, ответственности и глубоким знаниям Хайман (Хаим) РикOVER прославился как дольше всех находившийся на действительной службе высший офицер в американской истории. *Прим. ред.*

с помощью букв Д, Н или О — «да», «нет» или «отложили». Инициалы, указанные на доске, обозначают ответственного за последующие действия. В завершение утверждается срок выполнения.

Приняв эту систему, некоторые компании добавили справа колонку, предназначенную для исключения последующих обсуждений со стороны недовольных участников собрания, желающих опровергнуть мнение большинства.

Повестка/протокол собрания: стиль адмирала РикOVERA

Время	Пункт	Решение	Ответственность	Срок выполнения	Комментарии
10:00	А	Д	Б. Дж.	15.09	
10:20	Б	Н	—	—	
10:35	В	О	Д. Д.	21.10	
10:45	Г	Д	С. Б.	01.10	
11:00	Перерыв				

Как отказаться от посещения собрания

Почему вы приглашены или вызваны на собрание? Если важно ваше более высокое положение, авторитет и/или осведомленность в какой-либо области, вы, несомненно, можете почувствовать себя обязанным посетить его. Но подумайте еще раз: входит ли данное собрание в число тех главных 20 процентов дел, которыми вы обязаны заниматься в этот час? Всегда выясняйте истинную цель и статус собрания, прежде чем дать согласие на нем присутствовать. Возможно, вам удастся предоставить запрашиваемые данные или полномочия без личного участия. Спросите ведущего, что от вас требуется и можно ли передать это в любой другой форме — с помощью изложенных в письменном виде данных, заявления, выражающего поддержку, уполномоченного представителя или видеопослания.

Четыре идеи для начала

1. *Посещайте только часть спланированных по времени собраний для оказания помощи или защиты ваших интересов от неудачных решений, навязываемых другими сотрудниками. Если вашего*

начальника (или другого ведущего собрание) обижают отказ, то иногда можно обосновать свое отсутствие тем, что в это время вы выполняете для него другую работу. Возможно, вам понадобится напомнить ему об этом факте, потому что многие начальники делегируют отнимающие много времени задания и, едва взвалив их на вас, считают их волшебным образом выполненными. Вам не удастся вписаться в новые сроки выполнения, посещая при этом регулярные собрания. Продемонстрируйте это в бесстрастной манере.

2. *Ссылайтесь на своего начальника, чтобы объяснить отсутствие.* В качестве оправдания можно сослаться на решение начальника поручить вам другую работу, но это должно соответствовать действительности, так как есть вероятность, что ему об этом доложат. Можете сказать следующее: «Извините, я должен уложиться в сроки, определенные моим руководителем. Мне нужно выяснить их и, честно говоря, думаю, что в этот раз его приоритеты стоят на первом месте».
3. *Избегайте обременительных встреч с глазу на глаз.* Если кто-то просит вас о личной встрече, особенно если это повлечет за собой промедление или поездку, спросите, что потребуется для принятия совместного решения без такой встречи: «Давайте посмотрим, можем ли мы поработать над этим сейчас по телефону? Мы сейчас на связи и перед нами лежат все данные. Почему бы нам просто не принять решение?»
4. *Отсылайте запечатанное мнение, как это вошло в привычку одного СЕО.* Один СЕО иногда отсылает свое мнение собранию, на которое хочет оказать влияние, но которое не может посетить. Он поручает модератору придержать его точку зрения до конца встречи. Когда участники заканчивают дебаты, модератор решает, использовать ли сообщение СЕО. Например, если голосование прошло в «нашу пользу», модератор может завершить собрание, представив письменный вотум доверия от СЕО и тем самым поддержав выбор большинства. В этом случае топ-менеджер доволен, что решение не приходило на собрание было верным, а оказанное им влияние все же помогло подтвердить действие.

С другой стороны, если результаты голосования будут противоречить позиции СЕО и ему понадобятся дополнительные данные, модератор

сможет прервать собрание без принятия окончательного решения, пообещав команде незамедлительно представить CEO новые сведения. Он сохраняет послание CEO в запечатанном виде, таким образом, не раскрывая его планов и оставляя вопрос открытым. Услышав эту историю, мы поняли, как сильно CEO доверяет трезвой рассудительности модератора.

Более полно используйте возможности виртуальных собраний: интернет- и видеоконференций

В наши дни повышается спрос на групповые голосовые и видеоконференции. Но голосовая конференц-связь исключает восприятие языка тела. Вместо того чтобы слушать, мы во время обсуждений тратим много энергии на торопливый набор сообщений. Половина участников пытается донести до модератора и его коллег, что нужно ответить удаленным собеседникам. Несомненно, вторая половина сотрудников, находящихся на другом конце линии, занимается тем же: разминает пальцы, «натаскивая» представителя своей стороны.

К тому же во время голосовой конференции труднее истолковывать паузы и молчание. Они могут повышать уровень беспокойства, приближая момент капитуляции того игрока, «который моргнет первым».

Высокие транспортные расходы снизят количество поездок за год, но не отказывайтесь от них полностью. Иногда ничто не может заменить личного присутствия, когда можно пожалть друг другу руки или поклониться, встретиться взглядами, выпить или пообедать вместе и узнать своих партнеров.

Смекалка в вопросах тактики экономит время

Рассмотрите два примера, как ваши действия могут улучшить собрание, если вы имеете достаточно влияния для обретения поддержки.

Пример 1: начало собрания затягивается?

Если чувствуете, что время уходит, но не вы руководите процессом, после здравых рассуждений можете предпринять некоторые действия. Например, человек, созвавший собрание, прибыл вовремя, но не начинает его в положенный час. Сотрудники стоят и непринужденно

беседуют, ожидают, постукивают карандашами, пока кто-то захватил внимание председателя. Допустим, вы — обычный участник этого собрания, тогда можете сказать (громко и с некоторым удивлением): «О, уже десять!» Окружающие прервутся и посмотрят на часы. Председатель, беседовавший с кем-то, скажет: «Хорошо, давайте начнем».

А если тот, кто созвал собрание, не смог прибыть вовремя, вы можете произнести примерно следующее: «Дженис, наверное, где-то задержалась. Что скажете? Давайте начнем, а когда она придет, поможем ей наверстать упущенное. Вот первый пункт — что вы думаете об этом?» (Для этого вам нужно стоять лишь одной ступенью ниже Дженис в должностной иерархии.)

Когда Дженис все-таки придет, вы можете сказать: «Мы поняли, что ты задержалась, поэтому начали собрание с предложения Карсона. Конечно, мы еще не голосовали. Давай я подведу итоги сказанного».

ОСТОРОЖНО: так можно поступить, только если вы имеете дело с сильным менеджером, для которого прогресс в делах выше протокола. Конечно, если председатель собрания известен своими опозданиями и неэффективностью, не рискуйте. Просто поработайте над чем-нибудь или займитесь полезным налаживанием связей.

Пример 2: испытываете искушение представить на собрании необычные идеи?

Один менеджер среднего звена недавно оставил такой комментарий:

По своему опыту знаю, что вице-президенты и ключевые фигуры, принимающие решения, не хотят, чтобы новые идеи обрушивались на них в присутствии группы. Да, они могут с ними справиться, но зачем? Собрания созывают, чтобы подкрепить предложения, которые уже были подвергнуты тщательному индивидуальному изучению кем-либо из старших руководителей. Обычно потом их рассматривают на предмет осуществимости, а после этого представляют более широким группам.

В поддержку этого совета менеджер технической службы заявляет:

Если в нашей компании кто-то желает получить поддержку CEO относительно какого-то важного вопроса, нужно заранее изложить ему это настолько ясно и коротко, насколько это возможно. Так вы дадите начальнику время, чтобы обдумать предложение, задать вопросы и проконсультироваться с другими сотрудниками. Во время большого собрания он может делать вид, что никогда не слышал об этом вопросе, но у него уже все разложено по полочкам. Собрание на самом деле проводится, чтобы убедить остальных, так что в этот момент поддержка начальника — решающий довод.

Предложения по поддержанию надлежащего порядка

Когда вы и ваша команда решили использовать спланированные по времени повестки и соблюдать этот порядок, появляется большая вероятность, что докладчики будут готовить свои заметки и презентационные материалы, чтобы приспособиться к этому расписанию. Во многих сильных компаниях мы видели некоторые другие излюбленные правила, в том числе следующие:

- пункты повестки перечисляются в порядке оказываемого ими влияния; если время выйдет, то ущерб будет минимальным;
- участники не прерывают докладчиков, откладывая вопросы до наступления специально выделенного времени после каждого пункта повестки или до сессии вопросов и ответов в конце собрания;
- участники не прерывают друг друга в середине предложения, а поднимают руку, чтобы их выслушали следующими.

Пожалуйста, избегайте реакций вроде «плавали, знаем». Не критикуйте, а предложите более достойную идею.

Создайте собственные правила этикета, которые будут подходить культуре вашей компании. Много лет назад, оказавшись в комнате для совещаний компании IBM в Вермонте, мы обнаружили одну запоминающуюся настенную вывеску. На ней были написаны простые слова.

ВЕРНОСТЬ ОТСУТСТВУЮЩИМ
НА СОБРАНИИ СОТРУДНИКАМ

Вероятно, это означает «не вини сотрудников, которые сейчас не сидят здесь». (Будем считать это по-настоящему приятным лекарством от неприятного поведения, которое иногда вызывают собрания.)

Самопроверка

Каковы ваши успехи в избегании ловушки плохо проведенных собраний? Оцените себя по следующим вопросам, затем повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Перед любым собранием, которое я созываю, участники заранее получают спланированную по времени повестку.	_____	_____
2. Редкие срочные собрания мы начинаем с создания повестки.	_____	_____
3. Мои собрания начинаются и заканчиваются вовремя.	_____	_____
4. Наши спланированные по времени повестки, разосланные перед большими собраниями, позволяют ввести «плавающую явку»: сотрудники присутствуют только на тех частях, которые имеют к ним отношение.	_____	_____
5. Когда всплывают темы, не стоящие в повестке, мы помещаем их на доску для дополнительных вопросов, чтобы разобраться с ними на последующих собраниях или принять решения вне собрания.	_____	_____
6. Я представляю топ-менеджерам новые или нестандартные идеи в частном порядке, а не на собраниях.	_____	_____
7. Мы соблюдаем «этикет собраний», чтобы выполнять свою работу, избегая соперничества.	_____	_____
Итоги	_____	_____

Мир стал виртуальным

На протяжении веков весь мир с осуществляемой в нем морской торговлей жил по среднему времени по Гринвичу. Затем появился атомный стандарт времени, который стал управлять «космической гонкой» и наделил интернет новым уровнем точности. Сегодня миллионы людей живут в реалиях нового явления, называемого *виртуальное время*, и способны ежечасно погружаться в электронное рабочее-игровое пространство. В хорошие дни оно увлекает, веселит, информирует и очаровывает нас с ошеломительной скоростью, а в плохие, когда падает сеть или садятся батарейки, оно запутывает, лишает сил и поглощает нас.

И все же гениальность инженеров-электронщиков обеспечивает удивительную надежность кибертехнологий и постоянное обновление техники, благодаря которому мы не сходим с кривой обучения, как с американских горок.

Но не всем это нравится. Вы наверняка слышали о знаменитых «уклонистах». По сообщениям в прессе, некоторые широко известные СЕО отказались связываться с цифровыми технологиями. Дональд Трамп (не нуждающийся в официальном представлении) и Коллин Барретт, СЕО компании Southwest Airlines, входят в число этих немногих «белых ворон». В действительности многие не столь выдающиеся менеджеры до сих пор предпочитают ручку и бумагу. Некоторые из них время от времени даже пользуются обычным телефоном или, как Ричард Брэнсон из Virgin Airways, всегда держатся от сотовых телефонов на безопасном расстоянии в полметра. Другие, как в свое

время луддиты*, утверждают, что проверенные временем блокноты и стикеры не нуждаются в электричестве, поддержании в исправном состоянии и батарейках. Они редко привлекают воров и могут быть использованы во время скучных звонков — ведь с ними не будет предательского стука по клавиатуре, который может вас выдать.

Некоторые из нас хотят идти практичным срединным путем, разумно смешивая обычные и высокотехнологичные средства. Но влияние технологий заставляет приспособливаться. Иные футуристы предсказывают, что скоро нам в мозг внедрят незаметный чип, чтобы можно было передавать мысли, минуя утомительные манипуляции с экранами или клавишами.

Как у вас обстоят дела с кривой электронного обучения?

Вот прибыло новое блестящее оборудование или программные средства, и вы должны их обкатать. Необходимо уделить этому время, прежде чем вы начнете пожинать плоды новых скоростей, обещанных таким усовершенствованием. Это сэкономит ваше время, но не сразу.

Если вы управляете небольшим бизнесом, то можете ускорить обучение, взяв несколько уроков в компьютерном магазине или вечерней школе. Это оградит вас от бесконечных поисков на страницах невразумительных инструкций. Другой вариант — достаньте одну из замечательных книг из уже упоминавшихся серий *For Dummies* или *Idiot's Guide* либо обучающие видео.

Как только исследование интернета станет для вас, как и для миллионов людей, увлекательным занятием, появится следующая большая трудность — сохранить концентрацию. Мы, представители поколения интернета, всегда находимся в поиске чего-то нового и большого: быстрое перемещение — наша любимая форма движения, а скорость — демон, подгоняющий нас.

Скорость подстегивает ожидания

На работе при легкости и скорости пользования электронной почтой и смартфонами ваш начальник и клиент могут круглосуточно

* Группа английских рабочих, протестовавших в начале 1800-х годов против изменений, которые повлекли промышленный переворот, и считавших, что их рабочим местам угрожает опасность. *Прим. ред.*

требовать от вас ответов. Несмотря на то что способность быстро откликаться дает преимущество в конкурентной борьбе, ваши незамедлительные услуги сделают вашего клиента ненасытным — больше услуг и еще быстрее! Несомненно, люди, с которыми вы общаетесь, уже ожидают получения ответа со скоростью передачи запроса.

Если вы не дадите понять обратное, то сотрудники будут думать, что вам не нужно время на следующее:

- 1) изучение;
- 2) получение консультаций;
- 3) принятие решений;
- 4) совершение действий;
- 5) предложение вариантов.

При действительной необходимости в любом из перечисленных пунктов (а она у вас, вероятно, есть) вам захочется настойчиво сообщать об этом как можно раньше и чаще, чтобы направлять ожидания других людей.

Используйте технологии в свою пользу

При обдуманном управлении средства, предоставляемые технологиями, помогают миллионам людей успешнее и быстрее управлять множественными приоритетами. Вот свидетельство, которое легко может иметь к вам отношение.

Живые голоса

Вот что говорит Крис Тодиско, директор по обеспечению качества в большой инвестиционной компании на востоке США:

Мой любимый инструмент экономии времени? Это смартфон. Я могу отслеживать электронные письма и расписание, когда сижу в служебном автомобиле, еду на работу в поезде или ожидаю начала встречи. Он позволяет мне с пользой проводить время, которое иначе было бы потеряно. С его помощью я могу участвовать в виртуальных встречах, проходящих почти повсюду.

На работе я бы потерялась без программы Outlook, и еще я большой фанат цветных флажков, помогающих в отслеживании. Каждому члену команды я присвоила цвет; потом, во время индивидуальных планерок, очень легко просмотреть все не выполненные каким-либо сотрудником части работы.

Неизбежные требования в сфере электроники

Если у вас имеются такие полезные средства, вам надлежит хорошо заботиться о них. Каким бы ни был ваш уровень ответственности, организация полагается на вас:

- обеспечивайте безопасность данных и оборудования, порученных вам;
- препятствуйте появлению у вас зависимости от интернета.

Для подтверждения этих требований давайте подробно рассмотрим некоторые виды средств и тактик.

Обеспечьте безопасность доверенных вам данных и оборудования

- В крупных компаниях система безопасности применяется в обязательном порядке. Однако если вы владеете небольшой компанией, то должны установить такую систему, выбрав ее самостоятельно.
- Своевременно обращайтесь внимание на предупреждения антивирусных программ, когда ведете поиск в интернете или скачиваете приложения. Вирусы и «черви»* могут вывести ваш компьютер из строя.
- Задавайте установки для блокирования нежелательного трафика, затем фильтруйте и храните нужные вам данные в определенном порядке.
- Если в вашем компьютере нет такой встроенной функции, как резервное копирование файлов, то настройте ее для сохранения всей незавершенной работы. Сотрудники по-прежнему теряют ценный труд из-за своей беспечности. На восстановление, если оно вообще возможно, могут уйти часы или дни.
- Раз в месяц или чаще удаляйте старые письма, приложения и файлы, чтобы не переполнять память устройства. Храните их, распределяя по теме, проекту или клиенту — в зависимости от того, что подходит вам больше всего.
- Организуйте автосохранение материалов, которые могут понадобиться в будущем.

* Разновидность вредоносной программы, самостоятельно распространяющейся через локальные и глобальные компьютерные сети. *Прим. ред.*

Насколько защищено ваше оборудование? Как часто в путешествии вы слышите объявления по громкой связи — кого-то вызывают на контрольный пункт забрать потерянный мобильный телефон или ноутбук? Вы содрогаетесь при мысли о такой злополучной, но весьма распространенной в аэропортах ситуации, когда данные, содержащиеся в ваших гаджетах, подвергаются риску. В качестве предупредительной меры используйте кодовые замки, бирки, программы по кодированию, розыску, удостоверению подлинности и предотвращению разрушения данных, а также средства удаления информации, необходимые при утилизации старого смартфона или ноутбука. Изучите эти средства защиты и сделайте свой выбор.

Азы обращения с оборудованием для всех, кто путешествует. Ваш компьютер, портативные устройства и мобильные телефоны должны быть защищены паролем и храниться подальше от посторонних. Оберегайте данные вашей компании и личные данные, а также оборудование.

- Не храните в своем устройстве незащищенные данные.
- Держите личные данные в другом месте, ведь воры могут выудить ваш номер страхового свидетельства, номер кредитной карты и другую банковскую информацию.
- Что касается физического аспекта безопасности, то применяйте визуальную маркировку: кусок цветного скотча, бирка или перекрывающая картинка на вашем ноутбуке или планшете во время путешествий позволят вам отличить его от других похожих устройств. Особенно это актуально, если вы путешествуете с командой, и у всех ее участников гаджеты одного бренда.
- Не позволяйте водителям такси или автобусов грузить ваши устройства вместе с остальным вашим багажом, чтобы не подвергать их риску повреждения или утери.
- Не оставляйте ноутбук в гостиничном номере — ведь это излюбленная мишень для воров. Обеспечьте безопасность с помощью стального тросика, прикрепленного к чему-либо недвижимому, или поместите ваш ноутбук в сейф, если не можете взять его с собой.

ПОМНИТЕ: если ваше оборудование выйдет из строя или подвергнется риску, вы потеряете время, деньги и самообладание, пока снова не придете в рабочее состояние.

Препятствуйте появлению у вас интернет-зависимости

В отношении всего приятного в жизни (еды и напитков, работы и игр, заботы о себе и оказания услуг другим) нам часто трудно найти «золотую середину». Миллионы из нас попали в зависимость от блуждания в интернете — деятельности, неведомой предыдущим поколениям.

Большинство семей теперь имеют доступ в интернет. Это хорошая новость. А вот плохая: получившее широкую огласку исследование, проведенное медицинским факультетом Стэнфордского университета, обнаружило, что каждый восьмой взрослый страдает от интернет-зависимости. И еще хуже то, что молодежь, воспитанная телевизорами и компьютерами, подсаживается на такие вещи в раннем возрасте. Социальные сети имеют миллионы поклонников и становятся заманчивой площадкой для детей, а также мошенников, стремящихся стать «лучшим другом» тем, кто намного моложе них. Семьи устанавливают программы родительского контроля, чтобы наблюдать за тем, как дети пользуются интернетом, но это не панацея: многие подростки разбираются в компьютерах гораздо лучше своих родителей и продолжают бродить в сети, где и сколько захотят.

Интернет: тревога и радостное волнение в Азии

Индия входит в число пяти наций с наиболее развитым интернетом. Примерно 40 процентов живущих там фанатов киберпространства считаются заядлыми пользователями. На этот факт отреагировали общежития, финансируемые государством и управляемые престижным Индийским технологическим институтом. В них стали после 23:00 отключать сеть для прекращения интернет-игр. (Доступ был ограничен, когда слишком большое количество студентов перестали приходить на утренние занятия, потому что не могли вовремя проснуться.)

Недавно члены государственного законодательного органа Китая составили поправку об автоматизации отключения сетевых игр после определенного количества времени, проведенного за этим занятием. По оценкам властей, в Китае 10 процентов из 210 миллионов пользователей компьютеров страдают от интернет-зависимости. А к моменту написания этих строк более 1500 молодых пользователей находятся в клиниках по лечению интернет-зависимости или оздоровительных лагерях.

Мы сами должны управлять этим удивительным интернет-пространством!

Такова реальность. Интернет превзошел все мечты его первых приверженцев. Мгновенное общение по всему миру (за исключением самых отдаленных мест) — теперь реальность, доступная для богатых и бедных, молодых и старых, образованных и невежественных, добрых и злых. В школах и публичных библиотеках, в кафе и образовательных центрах для взрослых он в свободном доступе, а обучение его пользованию почти бесплатное. Положительный потенциал интернета безграничен, хотя есть некоторые ограничения в связи с существующими опасностями. Поэтому каждый из нас должен принять осознанное решение, когда и как использовать это выдающееся средство.

Первоклассные средства нуждаются в бережном использовании

В силу того что в интернете так многое можно делать и узнавать, мы должны планировать время и ставить здравый смысл на службу своим интересам.

- Поисковые службы откликаются на любое ключевое слово, которое мы пожелаем ввести, предоставляя мгновенный доступ к сотням тысяч, а иногда миллионам записей, содержащих датированные сообщения и ссылки на еще большее количество источников.

Но при их необычайной пользе для дисциплинированных пользователей (по крайней мере поначалу) поиски пожирают часы и дни, поскольку любопытство не дает нам остановиться.

- Мы можем часами общаться в чатах или блогах и вести в соцсетях разнообразные беседы с другими активными участниками.

Но в отличие от авторов печатных изданий «обитатели сети» свободны от редакторских мер регулирования или правил, касающихся клеветы и плагиата. Поэтому найденные вами «факты» могут быть непроверенными, а авторство не указано.

- Мы можем совершать покупки круглосуточно и до упаду, продавая и приобретая любые товары — от керамики до платины,

от бикини до поместий на побережье. Безусловно, eBay и другие провайдеры услуг открыли двум миллионам владельцев малого бизнеса невероятно успешный рынок, охватывающий весь мир.

И покупатели, и продавцы должны проявлять осторожность и обеспечить безопасность своих персональных данных до тех пор, пока не будет гарантирована доставка и установлено, что продукт соответствует описанию.

- Мы можем запрограммировать сотовые телефоны так, чтобы иметь доступ в машину или домой не с помощью ключей, а с использованием радиочастотной идентификации. Также с телефона можно управлять банковскими счетами и осуществлять вложения.

Только не теряйте свой телефон и не забывайте часто менять пароль.

- Не покидая дома, вы можете использовать интернет или смартфон, чтобы воспользоваться необходимыми услугами. Какое благо для затворников! Можно даже заказать пиццу с помощью одного текстового сообщения!

Вероятно, мысли о том, как заказать пиццу, завладели умом девушки, которая недавно врезалась в спину прохожему на оживленном тротуаре в Сан-Франциско. Наспех пробормотав извинения, она сразу же продолжила набирать текст и устремилась к следующему повороту.

- Если найти место парковки сложно, то для вас есть еще одна хорошая новость. Теперь можно быстро и успешно находить место стоянки в перегруженном центре города. В некоторых мегаполисах на тротуарах есть встроенные сенсорные датчики, которые позволяют обнаруживать свободные места. Новые электронные уличные знаки показывают их, пока водители заворачивают за угол. Это замечательный способ экономить время.

Пешеходы, будьте осторожны! Автомобилисты могут смотреть на высоко расположенные табло, а не на вас, пока вы пересекаете дорогу!

Тонкая грань между свободой и своеволием

В мире нет более свободной демократической системы, чем интернет. А за свободу всегда нужно платить. Каждый из нас должен быть

осторожным при езде по «сверхскоростному интернет-шоссе», чтобы избежать столкновения с мелкими мошенниками и крупными грабителями. Вот несколько примеров злоупотреблений, расположенных в порядке увеличения их тяжести.

- Студенты сдают доведенные до совершенства курсовые работы, которые скачивают в интернете за копейки. Затем профессора засиживаются допоздна, проверяя тексты на многочисленных сайтах, созданных для выведения студентов на чистую воду. Только после такой проверки они в состоянии оценить сданную им работу.

Почему из-за этого серьезные люди вынуждены тратить время друг на друга? А еще — подумайте о том, что укореняются отношения типа «поймай меня, если сможешь».

- Люди имеют возможность искать детскую порнографию и делают это. Они также могут заниматься хищением персональных данных или скачивать инструкции по созданию бомб.

К счастью для всех нас, их попытки, скорее всего, привлекут внимание местной полиции и службы национальной безопасности. Между тем, убийственное сочетание доступности и анонимности делает интернет раем для злодеев, и необходимо, чтобы мы (обычные пользователи) решительно защищали свои личные данные.

- Незнакомцы приглашают нас стать предпринимателями на дому, сделав предварительное скромное вложение. Нам говорят: «Чтобы зарабатывать тысячи в свободное время, вам понадобятся только телефон и доступ в интернет».

Как ни печально, когда безработица растет, здравый смысл покидает людей, окрыленных надеждой, — они обращаются по указанному адресу, посылают авансовый платеж и попадают в неприятные ситуации.

- Нас просят перечислить «скромную плату за обслуживание» и ввести данные кредитной карты, а также номер страхового полиса, чтобы мы могли заявить свои права на баснословные богатства, неожиданно завещанные нам покойным миллионером-однофамильцем.

И на прощание нас просят ввести банковские реквизиты, чтобы обеспечить возможность прямой передачи наследственного чека. Что ж, надежда умирает последней!

Рабочее место — это более серьезное пространство

Да, мы встречаемся со всеми удовольствиями и опасностями интернета, но не в рабочем пространстве, с его хорошо отслеживаемыми системами защиты доступа, серьезными целями и разумными процедурами пользования. В большинстве случаев собственное усердие и установленные компаниями системы безопасности ограждают нас от худших крайностей интернета, защищают информацию компании и сосредоточивают наше внимание на работе, по крайней мере, какую-то часть дня.

Как технологии максимально задействуют время

Вероятно, вы один из многих любителей комбинированных технических средств и используете их для совершенствования тайм-менеджмента. Это вечная тема в наших опросах.

Живые голоса

Линдси Гейер, вице-президент отдела персонала Port Blakely Companies, компании по развитию в сфере лесного хозяйства и недвижимого имущества, рассказывает:

Я использую Outlook и смартфон для управления списком дел, но для организации совместной работы также применяю простую доску. Если меня прерывают, я оставляю работу на мониторе открытой, чтобы можно было быстро переключиться и начать с того, на чем остановилась.

С каждым этапом расширения нашего бизнеса нам приходится реорганизовывать работу и пересматривать использование технологий, чтобы справиться с увеличением рабочей нагрузки.

Программные средства помнят то, что забываем мы

Многие технологии, прежде требовавшие внимания при каждом их использовании, теперь можно надежно регулировать с помощью программных средств. Они с легкостью запоминают и выполняют то, что мы забываем в силу усталости или измотанности. Вот каким опытом делится один ИТ-инженер.

Живые голоса

Ричард Ширли, ИТ-менеджер, чьи слова мы неоднократно приводили выше, полагается на календарь в Outlook, с помощью которого сохраняет напоминания о рассмотрении предстоящих вопросов. В отношении строгого процесса утверждения, являющегося требованием в оборонной логистике, он добавляет:

На работе я использую специализированное (недоступное широкой публике) программное обеспечение для создания и отслеживания проектов. Оно позволяет мне (и вышестоящему руководству) наблюдать за выполнением рабочих заданий, порученных моей команде. В нем также есть функция автоматизации документооборота, которая помещает задание в электронную корзину.

По завершении своей части работы я могу активировать функцию продвижения, которая отсылает ее сотруднику, стоящему после меня в цепочке выполнения или одобрения.

Живые голоса

Деб Смит-Хемпхилл — основательница компании DSH Enterprises, специализирующейся на продуктивности управленческого труда. Она помогает компаниям более рационально использовать технологии. Вот что доктор Смит-Хемпхилл говорит о сроке службы и будущем интернета:

Интернет начинался как место для работы, стал местом для игр, а теперь превратился в расширенное, цельное пространство, охватывающее и то, и другое. В условиях глобальной экономики с ее круглосуточной деятельностью мы совершенствуем электронное взаимодействие и общение, чтобы улучшить бизнес-процессы и продуктивность.

Интернет готов помочь нам в достижении эффективности, где бы и в какое время мы ни находились. Прежняя пятидневная рабочая неделя с восьмичасовыми рабочими днями в одном месте — это парадигма прошлого. Теперь мы сотрудничаем при любой возможности, чтобы снизить производственный цикл, сократить цепочку поставок, ускорить выход на рынок и поделиться нашими решениями по созданию изменений или управлению ими.

Поэтому с благодарностью подумайте обо всех промежуточных сроках, которые вам удалось соблюсти с помощью интернета и вашего любимого программного обеспечения. И начните сознательно и творчески работать над созданием критериев для оперативного использования этих замечательных средств.

Самопроверка

Каковы ваши успехи в избегании «виртуальных» ловушек? Оцените себя по следующим вопросам, затем повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. В течение одного-двух дней я веду учет своей активности в интернете, чтобы отследить количество потраченного времени. Это помогает проверить себя на наличие зависимости.	_____	_____
2. Во время путешествий и особенно в отелях я защищаю свои электронные устройства с помощью паролей и замков, обеспечивающих безопасность.	_____	_____
3. При пользовании интернет-услугами я предпринял меры по защите персональной информации, а также профессиональной и финансовой тайны.	_____	_____
4. Я четко придерживаюсь директив своей компании в отношении безопасности пользования интернетом и программным обеспечением.	_____	_____
5. Если компания не предоставляет обучение, то для достижения профессионализма я изучаю литературу, посвященную интересным мне приложениям, или посещаю занятия в вечерней школе.	_____	_____
6. Я использую преимущества средств, которые объединяют мою электронную почту, календарь и расписания проектов, что создает полную и легко обозримую картину моих результатов.	_____	_____
7. Благодаря электронным инструментам я могу (когда это уместно) использовать для работы то время, которое провожу в дороге и в ожидании.	_____	_____
Итоги	_____	_____

Страсти по электронной почте

Электронная почта! Вот это рок-звезда! С технической точки зрения — это разумное, быстрое, удобное и доступное средство. Электронные письма так легко отсылать, получать, сканировать, копировать, пересылать, архивировать и находить, что, попав в рабство к этому средству, мы не можем представить себе жизнь без него. Мы используем его во всех случаях, даже при выполнении заданий, для которых оно не было предназначено. А потом жалуемся на обилие посланий, заполняющих папку входящих сообщений, а наши получатели — на количество отсылаемых ответов. Что же делать?

Давайте реалистично посмотрим на положительные стороны и риски, связанные с электронной почтой.

- Работа с электронной почтой сталкивает нас с вопросами «тона». Некоторых получателей оскорбляют краткость и неформальный стиль изложения, порожденные нашими лучшими побуждениями.
- Электронной почте не свойственна конфиденциальность. Мы с таким же успехом могли бы налепить наши сообщения на наружные рекламные щиты. Деликатные вопросы не обсуждаются в электронной переписке.
- Бизнесмены, проявляющие разумность в других вопросах, используют электронную почту без меры и злоупотребляют ею. Входим ли мы в их число?

Наши проблемы с электронной почтой

Давайте подробнее рассмотрим вышеуказанный список проблем.

Холодный тон

Первые электронные письма напоминали предыдущее изобретение — телеграммы, передававшие сообщения по всему миру быстрее, чем авиапочта, но стоившие дороже. Первые электронные письма были даже короче телеграмм, поскольку могли содержать лишь небольшое количество символов.

Несмотря на то что разработчики усовершенствовали возможности и снизили затраты, авторы электронных писем по привычке сохраняют этот немногословный стиль. От отправителей требуют сразу же перейти к сути и по возможности кратко изложить подробности на одной странице. Но краткость может выглядеть как холодность. Следующие поколения электронных средств, мгновенные сообщения и твиты, отличаются еще более сжатыми, более механистичными сокращениями и аббревиатурами, они буквально утрируют модель скорости.

Электронным письмам и мгновенным сообщениям, даже если они остроумны, не хватает тепла, поэтому они плохие помощники, если надо составить сложное послание. Также их никогда нельзя использовать в дискуссионной переписке, или если вам нужно написать резкое письмо, выразить отрицательные эмоции.

Тем не менее мы сильно подсели на простые технологии и используем их во всех случаях, даже когда лучше снять трубку телефона или лично встретиться с человеком, на которого мы хотели бы оказать влияние, или когда спешка была ни к чему и стоило подождать до утра, дав своему мнению созреть. То время, которое мы надеялись сэкономить использованием электронной почты, теперь придется потратить на устранение обид и восстановление доверия.

Отсутствие конфиденциальности

Данные, содержащиеся в электронных письмах, легко отслеживать и хранить, что помогает воссоздавать события. Но ошибки устранить нелегко. Более того, они могут быть вытащены на свет божий и предъявлены

в суде — в нашу пользу или против нас. Новые версии программ предлагают «конфиденциальный поиск и просмотр информации», утверждая, что по завершении электронной сессии в журнале не останется записей о посещенных вами сайтах. Хорошо ли это?

Наши электронные письма могут быть и будут просмотрены ИТ-отделами не только при возникновении проблем с законностью, но и когда организация реализует свое право на выборочное отслеживание сообщений. Поэтому самые разные проявления юмора, навязчивости, бестактности, а также более серьезные проступки, такие, как разглашение данных, представляющих собой чью-то собственность, могут стать почвой для обвинения вас в недобросовестном, если не злонамеренном поведении.

Более того, большинство компаний проверяют количество времени и усилий, затраченных сотрудниками на интернет-поиск, который не приносит коммерческой выгоды. Работодатели хотят, чтобы рабочее время, а также их электронный адрес использовались только в рабочих целях.

Чрезмерное использование и злоупотребление

Несмотря на все свои недостатки, электронная почта никуда не денется. Мы все хотим ее... нуждаемся в ней... любим ее... и активно ее используем, не зная меры и часто даже не задумываясь об этом. Энергичные отправители с готовностью нажимают «ответить всем», даже когда послание предназначалось одному получателю. Сотрудники без разрешения пересылают письма третьих лиц. Отправители неосмотрительно передают первичные жалобы в вышестоящие инстанции, что ставит допустивших ошибку коллег в неловкое положение.

Получатели в свою очередь усердно стараются фильтровать нежелательные письма по теме или имени отправителя, но наше природное любопытство зачастую берет верх над здравым смыслом. Сотрудники жалуются: «Ежедневно я получаю примерно 150 писем и ничего не могу с этим поделать».

Ничего? Вспомните CEO, о которых мы рассказывали в части I: они были склонны расценивать перерывы в работе как нечто не поддающееся контролю. Как и они, мы не можем откровенно признаться в том, что являемся частью этой проблемы.

Почему объемы больше не шокируют нас?

Для того чтобы понять, с какой пассивностью мы смотрим на избыток электронных писем, давайте еще раз заглянем в историю. Во времена, предшествовавшие появлению электронной почты, любой взрослый сотрудник вскрикнул бы при виде 150 конвертов, сложенных стопкой в начале дня. Почтовые отделения просто не смогли бы ежедневно доставлять такие объемы писем сотням или тысячам человек. (На самом деле только компании, занимающиеся прямой почтовой рассылкой, приветствовали бы такие крупные объемы, иначе их работа была бы невозможна.)

Теперь из-за быстроты и простоты электронных писем, из-за того, что все научились «вбивать» данные, из-за того, что сотрудникам так хочется нажать «ответить всем», вы получаете большое количество писем, вовсе не интересующих вас. При неосмотрительности вы даже можете почувствовать себя обязанными хранить этот безвредный хлам «на всякий случай», реагировать на него или отвечать.

Избыток, воспринимаемый как политическая необходимость

Вы получаете от коллеги или начальника электронные письма на определенную тему, но не решаетесь выйти из списка получателей, боясь, что вас исключат отовсюду и вы станете отшельником, живущим в пещере среди пустыни и питающимся одной саранчой. Отбросьте сомнения и отправьте вежливый ответ, в котором будет сказано следующее: «Несмотря на то что мне необходимо знакомиться с письмами, посвященными разным темам, пожалуйста, удалите меня из списка получателей темы А».

Найдите безопасные способы остановить поток

На одном из семинаров международный финансовый директор сообщил, что к середине недели три его секретаря-референта, находящиеся на трех континентах, обработали 980 сообщений, и ни одно из них не было ненужным. Для него это стало новым пугающим рекордом, поэтому на семинаре мы ввели упражнение, предлагающее современные, практичные виды контроля. Результаты ему понравились.

С тех пор мы повторяли это упражнение повсеместно, намереваясь помочь менеджерам и специалистам обрести контроль над электронной почтой. Вот некоторые из их идей.

Десять наихудших проблем с электронной почтой и хорошие идеи

Проблема № 1: большой поток писем

Электронные письма и мгновенные сообщения постоянно прерывают меня, и я не могу это контролировать.

Предложения

Как мы уже писали в главе 1, вас отвлекают от работы не перерывы, а их неупорядоченность. Все, кроме работников справочной или аварийной службы, имеют возможность остановить неупорядоченность несколькими способами.

- В начале дня помещайте перед собой список ваших приоритетов. Только после этого приступайте к проверке электронной почты.
- Отключите сигнал о наличии новых входящих сообщений.
- Задайте время проверки почты.
- Увеличьте интервалы между проверками почты. Многие дела подождут вас уж точно не менее часа, если только вы не лечите инфаркты или не возглавляете городскую «горячую линию». В течение этого часа вы можете думать, планировать и делать шаги вперед в вашей работе. Если вы не представляете себе этого, то, возможно, вам нужно посетить группу поддержки для людей с интернет-зависимостью. И это не шутка.
- Установите как можно большие промежутки времени, когда вы обходитесь без программы по пересылке мгновенных сообщений.
- В конце концов, однажды утром в недалеком будущем подготовьте такое исходящее сообщение: «Передо мной стоит срок сдачи работы, поэтому я не приступлю к прочтению писем до ___ часов. Если ваш вопрос действительно чрезвычайно важен, то, пожалуйста, звоните».

Недавно расположенная в Чикаго компания US Cellular поступила еще лучше: ввела «пятницы без электронной почты». А ведь они работают в сфере передачи информации!

Проблема № 2: объемные файлы

Вложенные файлы большого объема переполняют мой ящик. Я не могу скачать их на свое портативное устройство.

Предложения

- Разместите большой документ на общедоступном сайте или сервере. Затем отправьте электронное письмо, уведомляющее об этом и содержащее ссылку.
- Ваше «сопроводительное письмо» должно всегда подчеркивать самое главное и содержать выводы для членов команды, которые слишком заняты или не могут открыть приложения по иной причине.

Проблема № 3: длинные цепочки

Слишком многие «разговоры» тянутся из прошлого — при участии множества игроков, наличии различных аргументов и отсутствии выводов. Кто здесь несет ответственность?

Предложения

- Начните с создания таких шаблонов ваших запросов, чтобы сотрудникам оставалось лишь поставить галочку или написать одно слово или цифру. Это поможет вам получить от них информацию, а вашим коллегам — упростить процесс ответа.
- Когда необходимо, чтобы несколько экспертов проверили ваш текст, отметьте пункты или параграфы в его оригинале, затем предложите прокомментировать «только перечисленные строки или отрывки». Четко ограничьте порции текста, предлагаемого к рассмотрению, и попросите оставить замечания только в отношении того, что соответствует специализации сотрудника.
- Когда отправляете на одобрение длинные тексты, с самого начала контролируйте количество получателей. Дайте право редактировать ваш текст лишь немногим избранным. Это уменьшит

количество длинных цепочек сообщений и поможет сотрудникам планировать свои высказывания.

- По мере развития беседы и смены акцентов в аргументации удостоверьтесь, что вы присвоили ей новую тему, отражающую текущее положение дел.

Живые голоса

В предыдущей главе мы встречались с Деб Смит-Хемпхилл. Вот что она советует своим клиентам в отношении контроля «цепочек»:

Длинные цепочки, находящиеся в постоянном обращении в вашей организации, — потеря времени и явный признак того, что электронная почта — неподходящее средство для этой беседы. Можно использовать Microsoft SharePoint или WebEx Connect как общее пространство для размещения информации. Для приема комментариев поместите документ или проект на их странице, а затем раздайте ссылку только тем, чьи отзывы вам необходимы. Задайте временной промежуток для отправки комментариев и используйте это пространство для виртуальных обсуждений вашей проблемы. Никаких длинных цепочек писем. Все только выиграют от этого.

Еще об электронных письмах, создающих длинные цепочки.

Пока вы не примете разумное предложение доктора Смит-Хемпхилл, у вас будут оставаться старые цепочки писем, от которых нужно избавиться. Вот дополнительные предложения.

- Установите правила. Некоторые компании руководствуются следующим принципом: «Если вы пятый (или даже третий) получатель электронного письма с прилагаемыми к нему цепочками, то удаляйте все комментарии, предшествовавшие вашим».
- Если ваше программное обеспечение достаточно современно, то попробуйте использовать приложение, служащее «компрессором цепочек». Оно может обнаруживать и соединять разрозненные цепочки в соответствии с их темой.

ПОДСКАЗКИ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ЭКОНОМИТЬ ВРЕМЯ. Если вы должны редактировать длинные беседы, переносите текст из электронного письма в программу Word. Используйте функцию «Автореферат» в меню инструментов, чтобы отредактировать и автоматически сократить текст до желаемой вами длины — на 25 процентов, 50 процентов

или сколько вы укажете. Большинство служащих вовсе не знают об этой удивительной возможности. Она может сэкономить вам часы работы над любым длинным текстом.

Проблема № 4: ненужная корреспонденция: для них — богатство, для вас — мусор

Несмотря на напоминания о внутреннем регламенте, мы не контролируем созданные внутри организации «мусорные» сообщения, навязывающие нам восторги, увлечения и юмор отправителя.

Предложения

- Большинство компаний запрещают «мусорные» сообщения. А ваша?
- Используйте правила предварительной сортировки в программе Outlook во избежание нежелательных тем и отправителей.
- Ваша компания предлагает уроки эффективного фильтрации почты — запишитесь на одну сессию.
- Организуйте проведение командных «обзоров электронной почты» для согласования допустимых приемов работы.

Проблема № 5: бестактность

Отправитель нелестно отзывается о третьих лицах. Об этих комментариях непременно сообщают той стороне, в чей адрес прозвучала критика, что вызывает внутренний конфликт.

Предложения

- Распространившись среди сотрудников компании, несдержанные комментарии вызовут недоброжелательность. Бестактность может стать причиной разбирательств по поводу «недружелюбной атмосферы». Проявляйте надлежащее внимание и обучайте сотрудников пользоваться электронной почтой.
- Когда мишенью оказываются поставщики или клиенты, бестактные письма могут спровоцировать более серьезные разбирательства, способные нанести ущерб договорным обязательствам и репутации вашей компании. Обучите персонал избегать

- сторонних комментариев о любом конкретном лице или компании, не посоветовавшись сначала с вышестоящим руководством.
- Для составления жалоб или запросов об улучшении, направляемых сотрудниками в адрес коллег или сторонних групп, научите их писать «мне нужно» вместо «они должны» или «вы должны». Любое предложение, напоминающее обвинение или критику, может вызвать разногласия.
 - Держите свои пальцы подальше от клавиатуры, если вы раздражены. Переключитесь на простую бумагу и выплесните на нее отрицательную энергию. В большинстве случаев вам захочется разорвать это послание, ведь в течение считанных часов вы придумаете лучший подход.

ПРИМЕЧАНИЕ: если вы допустили простую погрешность (заблуждение), представляющую собой не бестактность, а скорее неточность или неаккуратность, то действуйте быстро, чтобы отозвать электронное письмо, в которое закралась ошибка. Почтовые программы имеют функцию «Отозвать данное сообщение», а разница во времени может дополнительно помочь вам. Если ваш получатель еще не проснулся, то вы устраните ошибку, прежде чем он откроет письмо. А если это сделать не удастся (потому что получатель находится на другом сервере или в другой системе), то пошлите новое письмо, привязанное к определенной теме и содержащее исправление вашей ошибки вместе с извинениями за причиненные неудобства.

Проблема № 6: нечеткие или устаревшие темы писем

Текущее содержание во многом отклоняется от исходной темы. В рамках большого проекта это приводит к созданию сотен электронных писем. В теме содержится только название проекта без указания того, чему уделяется внимание, поэтому мне приходится открывать все сообщения.

Предложения

Самым простым решением будет уладить этот вопрос в начале проекта. Введите правила контроля потока электронных писем. Вот как это делают некоторые менеджеры.

- Установите протоколы обмена данными, создавая структуру правил какого-либо проекта. Какие темы сообщений вы определяете для финансового, технического, маркетингового и других аспектов проекта?
- Создайте очень небольшое количество файлов. В соответствующей теме дайте, например, такие уточнения.
 - Проект X. Финансы: бюджет 2014.
 - Проект X. Технические вопросы: проблемы, касающиеся интерфейса.
 - Проект X. Персонал: производство с привлечением внештатных сотрудников.
 - Рядом с темой вы можете добавить ТД (требуется действия), ТО (требуется ответ) или ДНТ (действия не требуются).
- Назначьте сотрудника, ответственного за работу с информацией, в качестве эксперта в предметной области. Он будет распределять электронные письма в определенные папки.
- Определите критерии того, что нужно знать. Затем эксперты в предметной области будут направлять письма только тем сотрудникам, которые должны быть в курсе. А информацию, интересующую всех, они поместят на общедоступном сайте проекта, используя WebEx, SharePoint, интранет или нечто подобное.
- Договоритесь о редком использовании функции «ответить всем». Введите правила и обеспечивайте их соблюдение.
- Придите к соглашению, что будете удалять электронные письма с несоответствующими темами.

Проблема № 7: это надоедливое «ответить всем»

- Намереваясь ответить только отправителю, я нечаянно ответил всем в его рассылке. Это вызвало неловкую ситуацию.
- Несмотря на просьбы удалить меня из определенных внутренних списков, я продолжаю получать письма, поскольку новые сотрудники подключаются к проекту и добавляют меня в свою рассылку.

Предложения

- Как отправитель, отключите функцию «ответить всем». В ней редко появляется нужда, так что безопаснее использовать ее с осмотрительностью. Одного неловкого случая достаточно.
- Вы по-прежнему можете контролировать ситуацию. Используйте правила предварительной сортировки по теме, отправителю или ключевому слову.
- Удаляйте без прочтения те письма, которым удастся попасть к вам несмотря на сортировку, после чего доработайте правила фильтрации по теме и/или отправителю.

Проблема № 8: неверно понятые сообщения

Мое невинное послание было неверно понято получателем — вышестоящим руководителем. Это отрицательно сказалось на моей карьере.

Предложения

- Уделите время созданию шаблонов электронных писем, используемых для сложных вопросов, которые могут повторяться.
- В будущем просите кого-нибудь, обладающего здравым смыслом и благоразумием, читать ваши сообщения перед их отправкой этому вышестоящему руководителю. Вы можете скрыть имя получателя — ведь вы стараетесь исправить лишь тон письма.
- Избегайте использования электронной почты для передачи отрицательных или конфликтных сообщений. Имея дело с тонким вопросом или чувствительными людьми, выбирайте переписку в личном чате или звонки. С помощью интонации и даже пауз каждая сторона сможет исправить свой тон и подход в зависимости от реакции другого человека.
- Пусть функция проверки правописания помечает слова — «раздражители и обвинители», которые вы можете случайно использовать. В их число входят: «неверный», «невыполнение», «ошибка», «пренебрегать» и «ты/вы», употребленные в любом отрицательном контексте.
- Посетите занятия по написанию электронных писем или прочитайте хорошие книги по этой теме, сделав для себя пометки.

- Работайте над шаблонами, когда вы в отличном расположении духа — тогда они будут более структурированными и логичными. Но никогда не делайте этого, если разозлились или устали. Позднее при необходимости дополните их текущими подробностями.
- Создав хорошее электронное письмо на сложную тему, сохраните его в специальной папке ваших лучших документов. Держите его там, где его легко найти, использовать повторно или переделать в ваши менее радужные дни.

Проблема № 9: электронная почта изолирует

Участники нашей команды обособляются, используя электронную почту вместо личного общения даже с теми людьми, которые сидят за соседними столами.

Предложения

- Электронная почта была изобретена для скорости и краткости, а не как средство создания отношений. Больше доверяйте личным контактам, если только вы не находитесь на разных континентах.
- Телефонные разговоры не так хороши, как личное взаимодействие, но стоят на втором месте после него. Они работают, потому что другая сторона может слышать/чувствовать ваши интонации, юмор и сомнения.

КОММЕНТАРИЙ: отношения основываются на постоянстве в выполнении обещаний. Электронная почта, таким образом, помогает тем, что предоставляет записи о переданных запросах, высланных ответах и подтверждении исполнения обязательств. Электронные письма упрощают доверие, но не зарождают его.

Более того, есть люди, которые разделены континентами: они редко встречаются (если им вообще это удастся), но все же создали много примеров успешных, долговременных отношений. Такой успех требует сочетания сильной мотивации, готовности проявить сочувствие, обдуманного написания писем и множества приятных разговоров по телефону. За время, сэкономленное на поездках, придется расплачиваться с помощью аккуратности и заботливости при обмене информацией.

Проблема № 10: проволочки в работе с электронными письмами

Люди склонны постоянно перечитывать электронные письма и не предпринимать действия.

Предложения. Так же, как жертвы личной неорганизованности признаются, что хранят стопки бесполезных бумаг, в связи с которыми они медлили предпринимать действия, так и жертвы проволочек в работе с электронными письмами должны, стиснув зубы, запустить план исправления. Попробуйте в работе с входящими сообщениями простую систему эффективности.

- Не уверены, что это ваше дело:
 - прочитайте или передайте на рассмотрение;
 - отклоните или удалите.
- Да, это ваше дело. Выглядит быстрым, простым и важным?
 - Прочитайте, ответьте, предпримите действия, затем сохраните.
- Да, это ваше дело, но его не решить на скорую руку. Существуют шесть шагов:
 - прочитайте;
 - подтвердите получение, укажите время, нужное на предоставление ответа;
 - определите, что вам необходимо для выполнения (объемы, издержки, помощь сотрудников);
 - изучите, посоветуйтесь, проведите расчеты, примите решение;
 - ответьте или предпримите действия;
 - сохраните.

Введите для всей команды нормы этикета при работе с электронной почтой

Вам и вашим коллегам понадобится уделить время тщательной разработке норм этикета в электронной переписке. Так вы избавитесь от мучительных усилий по воссозданию доверия, которое столь легко может быть разрушено легкомысленным высказыванием, устаревшей цепочкой сообщений, нажатием кнопки «Ответить всем» или сомнительным

материалом для скачивания. Ваше командное соглашение также может задавать временные границы в отношении материалов, которые подлежат удалению, хранению или архивированию.

В повседневной практике

Как только ваша команда опубликовала свой внутренний регламент в отношении электронной почты, задумайтесь о средствах обновления, напоминания и вознаграждения, которые будут побуждать вас к поддержанию хороших привычек. Если вы не можете представить свою коммерческую деятельность без электронной почты, обеспечьте непрерывную эффективность ее работы и используйте это средство экономии времени на основе осознанности, вежливости и здравого смысла.

Самопроверка

Насколько успешно вы избегаете неумеренности в использовании электронной почтой? Оцените себя по следующим вопросам и повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Я научился сосредотачиваться на приоритетах и открываю электронную почту в определенное время дня за исключением работы в чрезвычайном режиме.	_____	_____
2. Вместо того чтобы обременять получателей тяжелыми приложениями, я предоставляю им ссылку и храню эти документы в сети в общем доступе.	_____	_____
3. Моя команда сокращает тянущиеся месяцами цепочки сообщений, используя шаблоны для опроса мнения сотрудников вместо создания еще большего количества текста. Мы ограничиваем количество тех, кто может оставлять комментарии. Время от времени эксперт в предметной области приводит все в порядок.	_____	_____
4. Что касается «мусорных» сообщений, мы просим сотрудников использовать для этого наши внутренние социальные сети. Политика компании не дает таким письмам попасть в электронную почту.	_____	_____
5. Чтобы избежать бестактности, я никогда не пишу письма в раздраженном состоянии. Если времени мало, то прошу объективного человека проверить их до отправки.	_____	_____
6. Мы запретили функцию «ответить всем». Каждый член моей команды использует правила предварительной сортировки для фильтрации обоснованных, но неуместных писем.	_____	_____
7. Если написание письма заставляет нас потеть, то мы понимаем, что лучше справимся с этим с помощью встречи или звонка.	_____	_____
Итоги	_____	_____

Неприрученный телефон

Десять лет назад бизнесмены помещали перерывы на телефонные звонки на второе место в списке пяти главных причин потери времени. Современные технологии, с их вездесущими определителями вызывающего абонента и голосовой почтой, возлагают ответственность за потерю времени на нас, владельцев, поэтому жалобы о перерывах на звонки переместились на восьмое место списка раздражителей. Мы признаем, что звонящие абоненты не стали доставать нас больше прежнего. Дело в нашей непроизвольной реакции на специальную мелодию звонка и в нашей любви ко всем приложениям, «помогающим экономить время». Из-за них наши телефоны остаются неприрученными. Технологии невинны, это мы грешим.

Ежедневно появляются десятки дешевых приложений. Можно загружать наши контакты, списки проектов, расписания, семейные фотографии, любимые мелодии. Мы можем напрямую совершать покупки или смотреть фильмы, новости и спортивные события на наших крошечных, утомляющих глаза экранах. Мы можем освободить руки для принятия пищи или вождения автомобиля, но продолжим принимать звонки с помощью гарнитуры — этого оборудования спецagента. По крайней мере на дороге наши руки не должны быть заняты телефоном. Но получается ли у нас?

Человеческая комедия

В Калифорнии закон штата, запрещающий использование телефонов во время вождения, вступил в силу как раз к выходным 4 июля*. Дорожно-патрульная служба, трудившаяся в праздничные дни, легко находила нарушителей. Полицейские сообщили, что одна женщина выбросила мобильник из окна своего внедорожника, когда увидела, что ее преследует патрульная машина. Но она мчалась с такой скоростью, что задержавший ее офицер увидел, как телефон залетел обратно и упал к ней на колени. В тот же день мужчина, остановленный за совершение того же нарушения, клялся, что просто чесал голову своим элегантным, тонким телефоном...

Поиски возможностей оказания услуг корпоративным клиентам

Как бизнесмены (или родители) мы чувствуем вину каждый раз, когда становимся недоступны. Как клиентов нас возмущает грубая реальность ответа автоматизированной службы работы с клиентами: «Ваш звонок важен для нас. В настоящий момент все операторы заняты, предполагаемое время ожидания составит...».

Некоторые компании стремятся обрабатывать звонки «вживую». И на современном конкурентном рынке «живая помощь» ценится настолько, что клиенты переходят к другим поставщикам, чтобы ее получить.

Нужна система, чтобы справляться со всеми звонками

Проводя обучение в одной крупной бухгалтерской компании, мы отметили, как ее сотрудники эффективно обрабатывают звонки в периоды максимальной нагрузки. Вы можете встретиться с похожими трудностями, каким бы ни был сезон высокого спроса в вашем бизнесе. Вот как работает система, созданная этой компанией.

В конце года все ее клиенты (финансовые директора) одновременно хотят получить первоочередное обслуживание.

Финансовые директора звонят, чтобы узнать подробности годовых отчетов, и ожидают «живого» обслуживания, как будто они единственные, кто попал в поле зрения компании, оказывающей бухгалтерские услуги.

* Выходные в честь национального праздника — Дня независимости США. *Прим. перев.*

Первая линия обороны — секретарь-референт — обычно занимается ожидающими абонентами, чтобы понять суть проблемы, и зачастую довольно умело справляется с этим. Такой помощник обещает дать ответ в скором времени и с минимальным неудобством для позвонившего.

«Предоставьте это мне, — обычно заверяет помощник очередного позвонившего финансового директора. — Вам ответят до обеда».

Но в компании, о которой идет речь, пошли еще дальше. Как только линия секретаря-референта тоже оказывается занятой, звонок автоматически направляется в Центр интеллектуальных сообщений, созданный специально для интенсивной поры этой части года.

Там обученный бухгалтер (иногда пенсионер, нанятый только на этот непростой период) разговаривает с абонентом, выясняет суть проблемы, предоставляет решение и по электронной почте докладывает об этом соответствующему менеджеру по работе с клиентами. Если решение не было найдено, бухгалтер Центра заверяет абонента, что нет нужды перезванивать или повторять сообщение позднее, после чего кратко описывает менеджеру проблему, и клиент получает окончательный ответ уже от менеджера.

Таким образом, эта компания справляется с большим количеством звонков, предоставляя клиентам качественное профессиональное обслуживание — тем, кто в нее обращается, никогда не приходится повторять запросы или ждать туманно обещанного ответного звонка.

Планирование стало решающим фактором экономии времени.

Телеконференции экономят время и деньги

Сегодня компании используют теле- и интернет-конференции для экономии времени и издержек на поездки. Многие поставщики услуг проводят эти мероприятия для многосторонних обсуждений. Абонентам это удобно — буквально копеечная стоимость минуты звонка позволяет заключить сделку, укрепить отношения и при этом не затруднять многочисленных партнеров поездками.

Компьютерная и видеоподдержка помогают улучшить наглядность, когда на конференциях демонстрируется множество детальных технических требований, изображений, чертежей или расчетов. При правильном предварительном планировании вы поможете тем, кто присутствует

виртуально, понять и углубиться в подробности, которые когда-то требовали их физического присутствия.

Ключ к успеху — хорошая работа координатора. Умелый модератор должен обеспечить, чтобы стороны слышали и были услышаны и чтобы его протоколы обсуждений точно отражали любые договоренности или споры. Если телеконференции используют стороны, которые уже знакомы и доверяют друг другу, то они достигают целей еще эффективнее, чем на обычном собрании, где за столом сидят невыспавшиеся участники с нарушенными биоритмами.

ВЫВОД: технологии прекрасно поддерживают нас, но успех — человеческий фактор — зависит от хорошей подготовленности. И это в наших руках.

Планирование имеет принципиальное значение даже в отношении простых звонков

Почему телефон по-прежнему входит в десятку главных раздражителей? Ответ — род людской, а не технологии.

Живые голоса

От Роджера Ниса, регионального менеджера в Медицинском институте Говарда Хьюза, мы услышали следующее:

Что меня раздражает? Электронные письма, которые скачут туда-сюда и порождают множество последующих вопросов. Что досаждаст мне даже больше этого? Голосовые сообщения, в которых меня просят перезвонить, но не сообщают, о чем речь. Как можно позаботиться о чем-либо заранее или дать полезные ответы? Либо звонящий вам вовсе не знаком... либо вы знаете его, и вам известно все множество вопросов, с которыми он может обратиться. В обоих случаях вам нужно предпринять еще один шаг, прежде чем вы вообще что-либо начнете делать.

Одна минута подготовки экономит четыре

Роджер прав. Слишком многие из нас поднимают трубку и начинают говорить, имея слабое представление, в каком направлении двигаться. Это может быть пустой тратой времени, если для выяснения подробностей другой стороне приходится нас расспрашивать. Если они

достаточно умелые, чтобы направить нас к голосовой почте, то мы оставим легкомысленное сообщение, которым не будем гордиться. Большинство из нас испытали это на себе: позвонивший оставляет сбивающее вас с толку сообщение, а потом через минуту перезванивает и говорит: «Это снова я... Я имел в виду...». Мы пытаемся смеяться над этим.

Не пускайте звонки в «красную зону»

Телефонной ловушки времени избежать легче, если вы готовы посвятить часть вашего дня «живому обслуживанию» и поместить трафик в эти отрезки времени.

Сначала отведите приоритетной работе время в «красных зонах». Оно должно быть полностью свободно от звонков — для полноты охвата можно использовать голосовую почту. Затем в отведенное для делового общения время (глава 5) вы с радостью станете принимать звонки и просить абонентов звонить именно в эти промежутки дня.

А теперь давайте рассмотрим систематические методы, используемые умными специалистами в сфере коммуникаций для устранения неупорядоченности звонков и качественного предоставления услуг.

Сократите количество беспорядочных входящих звонков

Мы сочли, что эти советы могут быть полезны и не дадут другим людям забрать у вас ценное время.

- *Проведите семинар.* Если вы вводите изменения в режим работы, не заставляйте пользователей совершать неупорядоченные звонки с просьбами о помощи. По мере распространения известия сотрудники будут искать информацию, даже если изменения их мало затрагивают. Заранее позаботьтесь о последствиях вводимого изменения. Организуйте «обучающие занятия», где пользователи смогут получить помощь, избавляющую их от необходимости звонить. Начните с наиболее заинтересованных сторон, а потом позанимайтесь с остальными.
- *Установите определенные промежутки времени для совершения ответных звонков.* Если клиенты или коллеги обращаются к вам (оставляя запросы с помощью голосовых сообщений или

электронной почты), вы можете ответить временной мерой. (Это спасет их от повторения и повторной передачи посланий.) Укажите, когда вы им перезвоните. Дайте понять, что в это время им будет уделено все ваше внимание, и, подготовившись к звонку, вы дадите полезные ответы. Попробуйте сказать так: «Привет, Джим, я принял твой звонок и понял проблему. Мне потребуется проделать некоторую работу. Я перезвоню тебе примерно в четыре, уже подготовив некоторые ответы». Не пытайтесь решать сложные вопросы с помощью ряда бессвязных, разрозненных звонков.

- *Оповестите ваших коллег о времени для делового общения.* Как только вы обезопасили «красные зоны» и создали для них обрамление в виде дополнительного времени, отведенного для делового общения, отразите это в вашем общем календаре, чтобы сотрудники могли видеть часы, зарезервированные для них. Они будут спокойно звонить вам, зная, что вы уделите им все свое внимание. Это поможет им подготовить вопросы, и звонок станет более продуктивным для обеих сторон.
- *Гарантируйте, что важным абонентам будет предоставлено «привилегированное время».* В одной компании менеджер по работе с клиентами заметил, что важный клиент часто звонит каждый день в разгар самого напряженного трафика. Иногда, несмотря на все старания, менеджер не мог достаточно быстро перейти к работе с этим клиентом — ему необходимо было ответить на шквал других звонков. Тогда он составил график звонков и показал его клиенту со словами: «Конечно, я стараюсь как можно быстрее оторваться от дел, когда вижу ваш звонок. Но ваш случай заслуживает преимущества, какого-то определенного времени, когда у нас будет возможность спокойно обсуждать ваши вопросы. Мне неприятно видеть, как вы бездействуете и томитесь от ожидания из-за нашего трафика, хотя я прилагаю все возможные усилия, чтобы избежать этого. Можем ли мы найти оптимально удобный для вас временной интервал, который не будет пересекаться с периодом напряженного трафика?» Они пришли к соглашению. Клиент по-прежнему звонит, когда ему захочется, но большую часть звонков он теперь совершает в утвержденное «привилегированное время».

Проявите больше уважения

Соблюдение нижеизложенных предложений скорректирует ваше поведение во время телефонного разговора и усилит вашу эффективность в этой сфере.

- *Готовьте и группируйте исходящие звонки.* Но при этом не «подгоняйте» свои звонки. Изложите свои нужды письменно, чтобы вы и ваш абонент могли сразу же разобраться с несколькими вопросами. Даже если вы доберетесь только до голосовой почты другой стороны, ваш запрос будет логичным и полным.
- *Используйте в своей голосовой почте лаконичные приветствия.* Помогите тем, кто вам звонит, сэкономить время, сказав следующее: «Это Майк. Пожалуйста, оставьте ваше имя и номер телефона. Затем, пожалуйста, изложите свою проблему, чтобы я смог перезвонить вам, уже имея ответ».
- *Управляйте ожиданиями вашего ответного звонка.* Вы можете улучшить представление о своих услугах, прояснив обещания. Рассказывайте тем, кто звонит, чего они могут ожидать: как скоро вы ответите или что сможете сделать для них сегодня (особенно в случаях, когда оповещение о срочности может заставить людей беспокоиться). Вот хороший пример: «Вы дозвонились до Гленны Брент. Меня нет на месте. Я перезвоню вам сегодня, но не ранее двух часов».
- *Прячьтесь, но принимайте меры!* Если вы знаете, что все, кто позвонит, столкнутся с задержкой, скажите об этом в своем ответствии и включите в него отсылку к тем, кто может помочь: «Я начну отвечать на звонки не позднее двух часов. При крайней необходимости звоните Джерри Эвансу на добавочный номер полевой службы — 6500».

Топ-менеджеры нуждаются в умелом отборе входящих звонков

Если вы руководитель высшего звена, то ваши основные занятия имеют стратегическое значение: решения, которые вы принимаете, заставят вашу организацию соблюдать важные обязательства в течение

нескольких лет или десятилетий. Поэтому неупорядоченные звонки должны хотя бы иногда подвергаться отбору и отсеиванию.

Вы, вероятно, работаете с секретарем-референтом. Какой процент звонков и почты вы хотите подвергать сортировке? В 80 процентах случаев обученный помощник, преданный делу, сведущий и вежливый, сможет позаботиться о нуждах звонящих абонентов, оставляя своему руководителю только самые важные, срочные или личные звонки, с которыми тот может разобраться в удобное для него время.

Вот как, например, может протекать процесс отбора, выполняемый профессионалом.

В офисе финансового директора Лоры Джексон зазвонил телефон — ее спрашивал неизвестный абонент. Помощник отвечает: «С вами говорит личный помощник Лоры Джексон. Лоры сейчас нет на месте, но она попросила меня помочь вам».

В этот момент многие абоненты сразу же начинают работать с помощником. Если он может немедленно оказать помощь, то они и впредь прибегают к его услугам.

Или наоборот, собеседник на другом конце трубки может сказать: «Нет, я бы хотел поговорить с Лорой лично».

Тогда помощник предлагает: «Конечно. Она перезвонит вам после трех». Позвонившему ничего не остается, как оставить информацию для ответного звонка Лоры.

Затем помощник спрашивает: «Можно, я запишу суть вашей проблемы, чтобы Лора смогла ответить, когда вы перезвоните?»

Ответ на этот последний вопрос — ключевой фактор экономии времени обеих сторон. Позвонивший может сказать: «Я готовлю проект бюджета для завтрашнего собрания, и мне нужны цифры по сырью. У Лоры есть этот отчет. Мне понадобится меньше пяти минут, но я должен получить это сегодня».

Как только проницательный помощник узнает требования звонящего лица, у него появляется несколько вариантов.

- *Заняться проблемой:* «Я думаю, мне известно, какой отчет вы имеете в виду. Вы подождете, пока я подниму его? Думаю, что смогу помочь вам прямо сейчас».
- *Перенаправить:* «На самом деле с этим отчетом сейчас работает отдел закупок. Хотите ли вы, чтобы я направила вас к его сотруднику? Я сообщу им о том, что вам нужно».

- *Отложить*: «Полагаю, Лора захочет сама поговорить с вами. Вы сможете сегодня в три сорок пять?»
- *Содействовать, если это имеет критическое значение*: «Позвольте, я попробую найти ее (прервать ее). Пожалуйста, оставайтесь на линии».

Почему вас должен интересовать отбор звонков?

Возможно, вы думаете: «Я не занимаю высокий руководящий пост и не могу ожидать, что мне окажут услугу отсеивания звонков». Это справедливо в отношении специалистов и менеджеров среднего звена. Маловероятно, что у них есть постоянный доступ к услугам обученного помощника. Но подумайте о следующем: вам может понадобиться подобная помощь коллеги, чтобы подстраховать вас в некоторых случаях. Он станет использовать ту же дипломатию, что и профессиональные референты.

Качественно оказанные услуги экономят время

Секретари-референты обладают многолетним опытом точной оценки приоритетности звонков. Обратите внимание, как Вики Фарнswорт и ее коллеги работают на команду директоров и врачей. Технология здесь слуга, а не хозяин.

Живые голоса

Вики Фарнswорт, секретарь-референт в компании HealthAlliance Hospitals, рассказывает:

Что касается звонков, я использую как голосовую почту, так и определитель номера вызывающего абонента, поэтому мне прекрасно видно, кто звонит, и я знаю, может ли этот человек подождать. Чтобы помочь, я, конечно, перезваниваю в назначенное время, но необязательно сразу же. Для назначения собраний мы, секретари-референты, используем конференц-связь, поскольку расписание работы врачей очень плотное. Мы с коллегами-помощниками, находящимися в университетском городке или за его пределами, одновременно просматриваем календари своих руководителей и ищем доступные промежутки времени. Это спасает нас от траты времени на потоки электронных писем. Так мы быстро приходим к согласию.

Изо дня в день улучшать оказание «живых» услуг

В наши дни секретари-референты так же редки, как снежные барсы, и работают они в основном на директоров высокого ранга. Но вы можете договориться с коллегой и страховать друг друга, если самый плотный трафик у вас приходится на разное время. Допустим, вы лихорадочно трудитесь в начале месяца, а его основная нагрузка приходится на конец месяца. Вам может понадобиться «живая подстраховка», если случится что-то непредвиденное (отмена проекта или введение новой услуги).

ОСТОРОЖНО: если в периоды интенсивного трафика вы полагаетесь на устройства, устанавливающие обратное соединение, или на голосовую почту, то ваши неудовлетворенные клиенты будут склонны удваивать свои усилия, многократно используя телефон и электронную почту, до тех пор пока вы не сдадитесь или ваша система не сломается. Найдите более удачные подходы. Множество небольших улучшений, сведенных воедино, помогут мастерски отвечать на звонки.

Экономия времени для обеих сторон

Отводя время на то, чтобы лично поработать со звонками, убедитесь, что сочетаете краткость с вежливостью. Обычный телефонный разговор длится шесть минут, хотя большинство сотрудников понимают, что могли бы справиться с входящим звонком за две минуты, будь они более эффективными и будь с самого начала задан верный тон разговора. (В ближайший насыщенный работой день определите длительность звонков с помощью компьютера или обычного таймера. Это поможет вам определить их типичную продолжительность.)

Самое важное в телефонной беседе — первое предложение, которое задает тон и не дает ей превратиться в болтовню. Поскольку большинство служащих склонны отвечать на вопросы, то вы можете использовать эту тенденцию для экономии времени. Во-первых, если звоните вы, то начните с правильного вопроса. Не надо первым делом говорить: «Привет, Луиза. Как погода в Сиэтле?»

Начните прямо: «Привет, Луиза. Это Джефф. Я знаю, что ты занята, но у меня есть один небольшой вопрос о контракте с Rialto. Хорошо?»

Таким образом, даже если Луизе сейчас хотелось бы поболтать, она сначала сосредоточится на контракте. Если потом вы станете болтать о погоде или семье, пусть это будет по обоюдному желанию.

Точно так же, если вам звонит партнер по бизнесу, сначала поговорите о делах. Не начинайте со слов: «Рад тебя слышать, Чак. Как прошел отпуск?»

Вместо этого скажите: «Рад тебя слышать, Чак. Чем я могу тебе помочь?»

Используйте убедительные приветствия в голосовой почте

Когда мы проводили серию семинаров, посвященных приоритетам, для NASA, нам понадобилось позвонить менеджеру по качеству (превосходный лидер, который знал, как заставить свою команду сосредоточиться).

Мы никогда прежде не звонили ему, и его телефонное приветствие нас удивило:

— Доброе утро, — начал он приятным голосом, затем представился и продолжил: — Пожалуйста, оставьте свое сообщение. У вас есть тридцать секунд.

Это тридцатисекундное ограничение по времени привело нас в замешательство. Набросав свое послание, мы засекали время, чтобы понять, как долго его произносить, и, перезвонив, оставили его этому менеджеру. Его ответ был так же краток. Как он был прав! В конце концов, совсем скоро должен состояться еще один пилотируемый полет. Его команда была занята.

Помогите словоохотливому абоненту завершить речь

Алек Маккензи использовал следующую стратегию и советовал другим применять ее, только с некоторыми оговорками. Когда вашему абоненту пора «закруглиться», но он не делает этого, вы можете прерваться на середине предложения: «...поэтому я решил, что мог бы... Ой, Пит, извини, одну секундочку. Кажется у нас здесь небольшое происшествие. Хочешь, чтобы я перезвонил, или подождешь на линии?»

Пит может не положить трубку, если он слишком разговорчив, поэтому отойдите и сделайте какое-нибудь небольшое полезное дело. Затем вернитесь к разговору с такими словами: «Прошу прощения, Пит, через минуту мне придется уйти. Остались ли еще какие-то вопросы, которые нам нужно разобрать?»

ОДНО «НО»: знайте, с кем имеете дело. Не пробуйте применять этот метод при первой встрече или с людьми, которые относятся к себе слишком серьезно.

Плавное окончание

Многие сотрудники рассказывают, что им сложно завершить телефонный разговор. Можете попробовать один из подходов, описанных ниже.

- *Намекните на завершение:* «Ким, перед тем как положить трубку, я хотел бы убедиться, что мы согласовали...».
- *Упомяните об ограничении во времени:* «Осталась всего лишь минута до начала собрания. Вы хотели еще о чем-то поговорить?»
- *Будьте откровенны:* «Джо, мне уже нужно бежать. Мы сможем продолжить при встрече?»

Не волнуйтесь, вы по-прежнему будете «завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»*.

Будьте бдительны к проявлениям зависимости

Даже если в вашем телефоне имеется определитель номера, возможно, вы, как и большинство бизнесменов, не можете сидеть рядом со звонящим аппаратом, не обращая на него внимания. Как мы уже заметили, если вы будете принимать все звонки без разбора, то до конца дня так и не приступите к самым приоритетным делам. Определитель номера помогает упорядочить звонки, давая вам знать, кто звонит, но предмет разговора при этом остается неизвестным. Даже сделав правильный выбор и уделив внимание высокопоставленному абоненту, вы можете обнаружить, что запрос был незначительным, но стал обязательным.

Вне рабочего места еще труднее противостоять стремлению отвечать на звонки. Вы видели людей, реагирующих на звонок телефона, где бы они ни находились — на проповеди, концерте, свадьбе, похоронах, романтическом свидании. Некоторые вообще никогда не выключают телефон.

* Отсылка к названию известной книги психолога Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». *Прим. перев.*

Самопроверка

Насколько успешно вы избегаете злоупотребления телефоном? Оцените себя по следующим вопросам и повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Я уделяю больше внимания продолжительности звонков. (Легко вести учет этого.)	_____	_____
2. Я использую определитель вызывающего абонента и перевожу на голосовую почту те звонки, которые имеют низкий уровень приоритета.	_____	_____
3. В приветствии в моей голосовой почте я прошу абонентов оставить свое имя, номер телефона и указать причину звонка. Тем самым я повышаю уровень обслуживания.	_____	_____
4. Если я должен уйти, то указываю, когда начну перезванивать, тем самым сокращаю количество повторных звонков.	_____	_____
5. При большом объеме срочной работы я даю абонентам контакты человека, к которому они могут обратиться, или перевожу звонки автоматически.	_____	_____
6. Я готовлю исходящие звонки так, чтобы мои запросы были ясны. Затем в разговоре (личном или опосредованном) мой запрос достаточно ясен тому, кто обслуживает.	_____	_____
7. Хотя у меня нет помощника, я договорился с коллегой, что мы будем поочередно отсеивать и обслуживать звонки друг друга, когда у каждого из нас наступает спад трафика.	_____	_____
Итоги	_____	_____

Избыток информации и бумажная волокита

Информация подпитывает ваше предприятие. Обычно в течение года вы просматриваете промышленные и рыночные исследования, новости, научные журналы и корпоративную сеть интранет, то есть миллионы, миллиарды слов на десятках языков. Доступ прост, но отбор стал жестче, а определение важности и перегруппировка данных — еще сложнее. Поэтому для обретения контроля вы решаете две задачи.

1. Вы должны эффективно использовать информационные ресурсы для нахождения только тех данных, которые вам нужны, и не более.
2. Вы должны контролировать бумажную волокиту, которая по-прежнему свирепствует вокруг вас, хотя прошло 20 лет с тех пор, как ученые мужи предсказали исчезновение бумажной документации.

Первая трудность: как получить нужную вам информацию

Несмотря на доступ к источникам в интернете, наиболее полно вы используете то, что, скорее всего, находится по соседству — в смежных отделах, где специалисты получают данные, которые понадобятся вам для реализации совместных проектов. Если ваши партнеры — команды,

образованные внутри компании, то вы увеличиваете шансы на эффективное сотрудничество, гарантируя следующее:

- 1) ваши внутренние информационные партнеры знают, что вам нужно и зачем;
- 2) они оценивают срочность так же, как вы;
- 3) вы заранее завершаете трудоемкую подготовительную работу, так что можете сразу подключить к использованию вновь прибывшие данные.

Можно многое сделать, чтобы дать гарантии по пунктам 1 и 3, но в пункте 2 вы сталкиваетесь с конкурирующими интересами коллег.

Вот некоторые предложения, как добиться содействия внутренних команд.

Заранее предугадывайте нужды

Для систематической оценки того, что вам понадобится для выполнения любого дела, ваша команда должна заранее продумать потребность в информации. Задайте себе представленные ниже вопросы.

- Какая информация мне понадобится? На каких этапах проекта?
- Где взять эту информацию? В каком отделе? У кого?
- Кто уполномочен собирать ее? Сколько человек вовлечено в этот процесс?
- Какие сроки выполнения имеют решающее значение?
- Какой запас времени вы должны предусмотреть в своем запросе? (Нельзя возлагать на кого-то другого ответственность за свои опоздания.)
- Что может не получиться?
- Какие шаги можно предпринять, чтобы амортизировать ошибки или задержки?
- Какие могут быть альтернативные источники? Какова их стоимость?

Свидетельствуют ли эти вопросы о паранойе? Нет, они представляют собой планирование.

Запрашивайте данные тактично и дипломатично

Чтобы запрашивать данные у людей, не состоящих в вашей команде, необходимо правильное планирование, своевременность и приятные манеры.

- Начните с правильного выбора средства: звонок, неформальная записка, формальное письмо или запрос о разрешении на выставление коммерческого предложения. Как им будет проще сказать «да»?
- Обрисуйте цели проекта, приняв во внимание ваши отношения с другой стороной (если они вообще есть).
- Перечислите, что вам нужно и когда.
- Укажите, почему вам нужны их данные (если только нет весомого контраргумента — такого, как защита тайны третьих лиц).

Будьте честны и открыты в общении, чтобы не терять время тех, кто помогает вам.

Как посылать напоминания

Если информация не приходит к вам вовремя, откровенно поговорите с тем, кто за это отвечает. Объясните, как задержка навредит проекту. Никогда не спрашивайте: «Почему это произошло?» Вопросы, начинающиеся с «почему», обычно провоцируют защитное поведение. Лучше задать вопрос: «Что сейчас потребуется, чтобы ускорить выполнение запроса?» Так вы узнаете о конкурирующих приоритетах другого лица, проникнетесь чувствами друг друга, и не будет возмущения или оправданий.

Предложите варианты ответов для улучшения сотрудничества

Как только вы увидите, что приоритеты другой стороны могут похоронить ваш проект, предложите несколько вариантов.

- Если сотрудничество происходит внутри компании, то как могли бы вы или ваша команда помочь другой стороне с выполнением задачи в рамках ваших возможностей? Это касается административной, а не технической стороны дела.

- Мог бы кто-либо из вас договориться с руководством об отсрочке, уменьшении объема или одобрении приблизительных оценок, а не подробных цифр?
- Могла бы другая сторона порекомендовать вам иной источник информации — внутри или за пределами организации?
- Если все остальное не получится, то могли бы вы сообща передать дело в вышестоящую инстанцию, сообщив руководителям обеих сторон о совместно предпринятых шагах и сроках сдачи, соблюденных на вашем уровне полномочий?

Приоритеты побочных команд время от времени могут бить по вашим приоритетам. В таких случаях вам необходим достойный и разумный подход, который был только что изложен.

Получите подтверждение от ваших сторонних команд

Когда мы имеем дело с подрядчиками, то заранее получаем все в письменном виде. Как ни странно, но при работе со «своими» слишком многие элементы иногда остаются неопределенными, что приводит к разочарованию. Зачастую мы сосредоточиваемся только на *когда* (сроках сдачи), но оставляем рискованную неопределенность в отношении *что* (стандартов и требований).

Запрашивая важную информацию (топливо для вашего проекта), позаботьтесь заранее как минимум о двух вещах, которые облегчат работу.

1. В сопроводительном листе представьте перечень того, что вам требуется. Так партнеры смогут подтвердить, что ваш запрос понятен и выполним. Помните, что главное — выполнимость, а не сроки сдачи. Можно приложить такую записку: «Если вы сомневаетесь, что сможете ли предоставить что-либо из этого списка, пожалуйста, уведомите нас до начала работ».
2. Убедившись, что адресат понимает ваш запрос, облегчите его работу по вводу данных. Подготовьте структуру вопросника, чтобы партнеры могли вписать в него данные в удобных вам порядке и форме. Зачем им сочинять фразы и целые сообщения (творческая работа), когда они просто могут ввести данные в графы (работа с фактами)?

Сделайте так, чтобы было проще сказать «да»

Точно так же, запрашивая у старших менеджеров мнение или одобрение, не пишите им длинных сообщений или не требуйте того же от них. Чтобы облегчить получение согласия, надо предпринять действия, перечисленные ниже.

- Составьте краткий список того, что вы хотите передать на одобрение. Убедитесь, что вы предоставили электронную ссылку на источник, содержащий подробности. Те, кто принимает решения, смогут по своему усмотрению проверить источники.
- Сделайте графы «да/нет», чтобы было проще отвечать по перечисленным пунктам.
- Приложите одно из следующих примечаний типа «если я не получу извещение», написанное так: «Здесь содержатся подробности решения, которое требует одобрения от вас, а также еще пяти директоров. Крайний срок выполнения _____ [укажите дату]». Или: «Если я не получу извещение об обратном до _____ [укажите дату], то буду считать, что вы дали свое одобрение. В соответствии с этим будет начата работа».

При любом из этих подходов вы должны оставить достаточно времени на подготовку, чтобы дающий добро смог посоветоваться с другими перечисленными лицами, принимающими решения. Даже в таком случае при первом использовании этого подхода могут возникнуть политические неприятности. Но многие иерархические организации успешно используют эту технику. Начав использовать ее, советуем вам опросить менеджеров, вовлеченных в этот проект, и узнать их первую реакцию.

«Так поступайте и вы с ними...»*: простая учтивость

Помните, что взаимодействие — двусторонний процесс.

Когда вас просят принять решение или предоставить информацию, без промедления ответьте, подтвердив выполнимость запроса. Затем

* Так называемое Золотое правило нравственности. В данной формулировке встречается в Евангелии от Матфея: «Итак во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними...» (Мф. 7:12). *Прим. перев.*

предоставьте данные в срок или как можно раньше предупредите другую сторону, если расписание начинает смещаться. Передача подтверждений в два этапа поможет избежать неоправданных ожиданий.

Вторая большая трудность: управление полученной информацией

Ваша способность применять собранную информацию будет зависеть от создания логичной (возможно, электронной) системы ее хранения и нахождения и от улучшения ваших личных организационных навыков. Это поможет избежать завала бумаг. Надеемся, что вам удастся избежать описанной ниже картины:

- толстые папки-регистраторы свалены кучей на шкафу;
- в вашем электронном органайзере помечено несколько заданий, которые остались нетронутыми со вчерашнего дня;
- исписанные клочки бумаги, напоминающие о разговорах в коридоре, наполовину погребены под беспорядочным скоплением вещей;
- два справочника с торчащими из них карандашами свидетельствуют о том, что вы все еще не проверили некоторые факты;
- профессиональные журналы, вышедшие в прошлом месяце, еще не распечатаны, а уже пришли новые выпуски;
- ваш кофе остывает, пока вы копаетесь в своем портфеле в поисках пропавшей флешки;
- сотрудники смеются (по-доброму или иначе) над бардаком у вас на столе, в то время как важное задание, утонувшее в беспорядочной массе, ускользает от вашего внимания.

Если слишком многие элементы этой картины указывают прямо на вас, то мы надеемся, что ваши неприятности временны. Потеря данных может означать, что вы сдаете позиции, и тогда даже самые искренние, но повторяющиеся извинения прозвучат как ложь. Вы можете попробовать работать допоздна или приходить пораньше, но хаос не уменьшится только в силу того, что вы будете проводить в офисе больше времени. Для работы с бумагами нужна более эффективная система. Помните, что управление требует особого набора навыков.

Не будьте к себе слишком строги, если вы не сильны в управлении. В противовес общепринятому мнению управленческие навыки не бывают врожденными. И действительно: раз университеты предлагают аспирантские программы по администрированию, то неудивительно, что наши незрелые попытки зачастую выглядят невыразительно.

Ищите административные решения

Если вы владелец малого бизнеса, имеющий самоотверженного личного помощника, поручите ему управление делами и проявите добросовестность в следовании созданной им системе. Если вы СЕО, финансовый директор или директор по информационным технологиям, имеющий общий доступ к услугам профессионального секретаря-референта, серьезно попросите о помощи, после чего проявляйте уважение и понимание.

Если вы менеджер среднего звена, не имеющий подобной административной помощи, то попробуйте нанять ушедшего на пенсию секретаря-референта для выполнения одноразовой консультационной поддержки. Он вытащит вас из ямы, наведет порядок, после чего создаст для вас систему хранения и извлечения данных — как для электронных, так и для бумажных документов. И наконец, для сохранения вновь обретенного порядка такой человек может предоставить вам перечни контрольных вопросов и инструкций. Как только вы увидите, на что способен настоящий профессионал в сфере управления, вам захочется поддерживать с ним связь.

Недавно на одном из наших семинаров вице-президент по продажам сказал, что обдумывает вариант найма дополнительного количества продавцов, чтобы справиться с текущей чрезмерной нагрузкой. Выслушав описание созданного ими беспорядка, мы посоветовали ему нанять секретаря-референта. При царившей неупорядоченности и при отсутствии административных возможностей увеличение штата продавцов привело бы к увеличению количества клиентов и невыполненных обязательств. Бах! Он был внезапно ошарашен пониманием того, что успешность продаж зависит от управления, а не от силы убеждения.

Очистите ваш рабочий стол

Но, как и большинству современных менеджеров среднего звена, вам придется развивать управленческие навыки, не имея оплачиваемой

помощи. Для начала избавьтесь от идеи, что заваленный стол свидетельствует о занятости или важности. Несомненно, вам встречались такие дисциплинированные менеджеры, которые весело игнорировали шутки об их нетронутых рабочих столах, где можно увидеть только одно задание. Перечислив в своем планировщике те пункты, которые ожидают решения, эти организованные менеджеры очищают пространство в зоне своего непосредственного внимания так, чтобы им было удобно в данный момент сосредоточиться на приоритетных заданиях. Они предоставляют результаты своей работы своевременно, в полном объеме и в относительно спокойной атмосфере.

Не устраивайте завала

В начале дня уберите несрочные папки и документы с вашего рабочего стола. Вы все равно столкнетесь с достаточным количеством посетителей и прерывающих вас звонков даже без очевидного переключения между текущим и всеми другими заданиями, которые вы приостановили.

Перестаньте защищать право на заваленный рабочий стол таким общепринятым объяснением: «Я держу все на виду, чтобы ни о чем не забыть». Может, вы и не забудете, но проекты Б и В соревнуются за ваше внимание, пока вы по-прежнему пытаетесь завершить проект А (большинство ошибок совершаются ближе к концу проекта, когда наше внимание начинает переключаться на следующее дело). Поэтому просто создайте себе правило — не допускать в рабочей зоне ничего отвлекающего, пока не сделаете текущие задания.

Отбросьте ужасные ящики для бумаг

Обладая решимостью, вы будете способны быстро перемещать некоторые документы. Но над оставленными бумагами обычно требуется поработать — подумать, посоветоваться или принять решения, влекущие за собой последствия. Поэтому вы, возможно, окажетесь правы, если какое-то время эти документы полежат, ожидая рассмотрения. Только не храните их в вашем ящике для бумаг или в любой другой горизонтальной стопке.

Представьте себе: в большинстве ящиков бумаги хранятся стопкой, а не в ряд. При таком расположении листы, лежащие в самом низу,

оказываются похороненными. Чтобы добраться до них, нужно бегло просмотреть все кипы бумаг, лежащие сверху. Пролистывая их, вы будете отвлекаться, размышлять над другими проблемами, что потребует сосредоточенности и сил, которые не стоит тратить попусту — они пригодятся вам для решения актуальной проблемы.

Ставьте бумаги вертикально

Избавьтесь от этих плоских ящиков для бумаг и ставьте находящиеся на рассмотрении документы вертикально. Храните документы текущей недели в тематических папках, помещенных в папку-регистратор на вашем рабочем столе. При желании добраться до чего-либо вы станете просматривать папку от передней части к задней, а не сверху вниз. Поскольку вы не сможете увидеть или прочитать документы, которые теперь стоят, а не лежат в папках, то не будете терять время на пути к тому, что вам нужно. А если вы станете хранить документы в алфавитной или числовой последовательности, то направитесь напрямик к тому, что вам нужно.

Докажите это с помощью нескольких точек

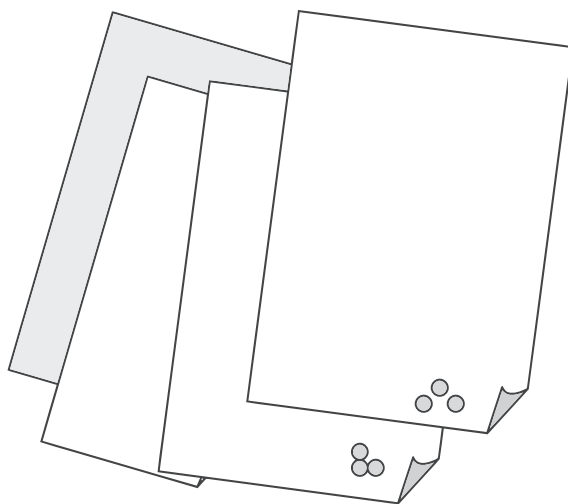
Краткий эксперимент помог менеджеру Джиллиан Сандис, неспособной отказаться от своего модного ящика для документов, избавиться от привычки просматривать стопки бумаг. Вот как он прошел.

При каждом просмотре такой кипы в поисках нужного документа она ставила точку на листе, который привлекал ее внимание. Неоднократно пролистывая одну и ту же стопку в поисках данных, размещенных ближе к ее основанию, Джиллиан вскоре скопила множество страниц с нарисованными на них точками, обозначающими, что она размышляла над их содержанием.

Ей стала ясна неэффективность просматривания стопки бумаг. Но это упражнение подняло совершенно новый вопрос. Она сделала паузу и спросила себя: «Я известна как решительный менеджер. Почему я не могу просто убрать это со своего стола?»

В процессе анализа помеченных точками листов Джиллиан увидела, что написала предварительные замечания и приняла некоторые решения, входящие в ее полномочия. Но многие другие проблемы, выходящие за пределы ее ответственности, вызывали сомнения. Затем она

заметила то, что стояло под вопросом в силу своей неполноты, неточности или неубедительности. Все служащие, создавшие эти документы, работали в других отделах или компаниях. Бумаги, которые теперь задержались в ее ящике, только отчасти требовали доработки. Было бы лучше, если бы Джиллиан брала обязательства только в отношении тех проблем, которые могла разрешить, и отправляла документы назад к их создателям для внесения поправок.



В этот момент она поняла, что устранение проблемы со стопками бумаг потребует переговоров о сложном усовершенствовании процессов, и решила пойти на это. Ее постигло внезапное озарение: горизонтальные ящики обычно становятся общей могилой и для важных, и для мелких дел.

Обратите бумаги в данные

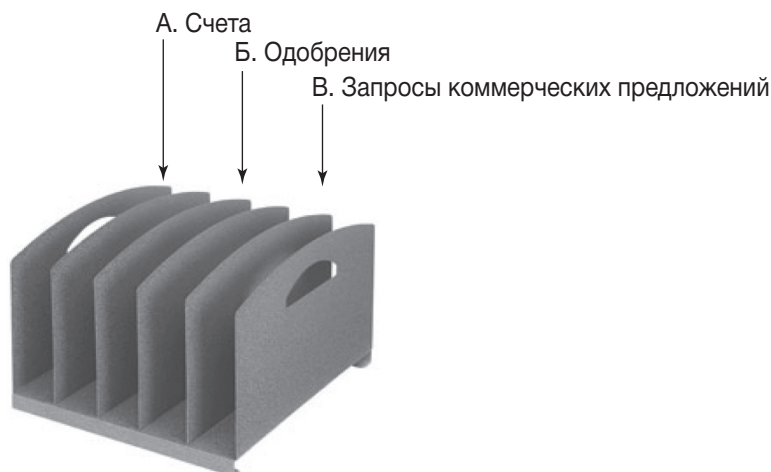
Немногие продвинутые компании серьезно относятся к обязательству избавиться от бумажных документов. Некоторые превращают каждый кусочек бумаги в электронные данные в течение часа после его получения. Вы могли бы последовать их примеру, сэкономив время и улучшив личную производительность. Возглавляете ли вы проект, планируете ли событие или собираете данные для принятия решения, вы можете создать электронную таблицу с колонками, предназначенными для

ввода данных, которые вам пригодятся. Затем, после поступления подтверждающей документации, перенесите относящуюся к делу информацию в свою электронную таблицу, а бумагу выбросьте или положите туда, где ее не будет видно. В конце концов, бумажный документ как таковой полезен только при осуществлении судебных разбирательств. Просто вставьте данные в тот контекст, в котором они вам понадобятся. Положитесь на то, что создатель документа сохранил его копию.

ВЫВОД: расчистка завала, несомненно, поможет вам сосредоточиться на работе, находящейся под рукой. Последуйте опыту Джиллиан — в процессе многократных просмотров ящика для бумаг делайте пометки. Это подтвердит то, что решение некоторых находящихся у вас на рассмотрении вопросов вовсе не входит в ваши обязанности.

От чего держаться на почтительном расстоянии

Вывешивайте письменный план дня на уровне глаз на экране или на стене. Сосредоточивайте внимание на том, чем должны заниматься сейчас. Пусть служебные папки с текущей работой станут неподвижным центром. Сбоку расположите те проекты, которые назначены на более поздний срок, и держите материалы по ним вне поля зрения.



Создайте удобные «зоны разгрузки». Даже не имея секретаря-референта, который мог бы регулировать вмешательство в ваши дела или принятие выполненных работ, вы можете защитить свое время,

обустроив «станцию загрузки» прямо рядом со своим рабочим местом. Тогда сотрудники, желающие что-либо сдать, смогут сделать это совершенно законно, не прервав вас.

Оборудуйте вашу «зону загрузки» вертикальной сортировочной папкой (см. предыдущую страницу), на которой помечено, что и куда класть. Так посетители не будут сваливать разрозненные материалы в одну кучу. Они знают, что несут, так пусть помещают это вместо вас в нужные отсеки.

Приведите в порядок корпоративные документы

Мы уже знаем, что компьютеры не уменьшают количество документации, а наоборот, производят ее в больших объемах, улучшая ее вид и делая это быстрее, чем прежде! Это выматывает даже аккуратных менеджеров.

Алек Маккензи рассказывал, как одно отделение большой организации провело кампанию по наведению порядка, одновременно устранив 10 тонн бумаги.

Калифорнийская ассоциация спросила более 900 начальников отделов персонала, сколько времени они посвящают текущей бумажной работе. По оценкам более половины опрошенных — от одного до трех часов в день. Теперь они обрабатывают большую часть данных с помощью компьютера.

Тем не менее, вам, возможно, удастся понять, создается ли в результате работы вашей организации еще больше данных — на бумаге или в режиме онлайн. Копии отчетов, служебные записки и длинные приложения обычно широко распространены, но никто не задается вопросом, нужны ли они. Все данные необходимо сохранять (то есть архивировать с помощью устройств хранения) на накопителях, дисках или в архивах и хранилищах, находящихся вне предприятия. Все они удобны, но не бесплатны.

Прямо сейчас взгляните на свой офис. У вас может быть самое новое и самое великолепное оборудование и программное обеспечение, но если ваша компания не заключила соглашение об отходе от бумажного делопроизводства, шкафы для хранения документов продолжают свое наступление, и их количество станет увеличиваться. Большинство исследователей считают, что по прошествии первого года сотрудники обратятся лишь к 5–15 процентам папок. Насколько давние папки вы храните? Сколько дорогостоящей площади они занимают?

Проверяйте входящие бумаги, соблюдайте умеренность в их архивировании

Существует легенда, что медиамагнат и основатель холдинга Hearst Corporation Уильям Херст никогда не отвечал на свою почту. Он утверждал, что спустя две недели люди либо приходили сами, либо звонили ему, либо писали второе письмо. Затем он ждал еще две недели, прежде чем дать ответ. (Правда, он был необычайно независимой личностью.)

Мы также знаем генерального директора компании Fortune 500, который использует то, что сам называет «шкафом 90 дней». Вся его корреспонденция отправляется в этот шкаф, чтобы «дозреть». Это не «напоминалка»... Он удивляется, насколько малая доля содержимого этого шкафа имеет какое-либо значение спустя 90 дней.

Простые стандарты

Мы не настаиваем ни на одной из вышеупомянутых техник, но с входящей информацией можно работать более эффективно, чем это делает большинство людей.

Направляйте поступающие данные специалистам. Конечно, вы можете делегировать вашим специалистам все поступающие вопросы. В этом случае вам понадобится сообщить заинтересованным лицам, что их дела теперь направляются прямо к тому, кого вы назначили. Ожидайте, что придется повторить эту новость один или два раза. Привычки людей стойки, но вам нужна свобода, чтобы сосредоточиться на документах, которые действительно требуют вашего внимания.

Заниматься поступившим документом только один раз?

Человеческая комедия

Один начальник по-настоящему не доверял правилу «занимайся документом один раз». Он всегда говорил: «Брать в руки бумагу только один раз? Тогда это туалетная бумага!»

В отношении работы с простыми документами мы согласны с этим правилом. Но не каждый документ прост. Некоторые из них нужно проанализировать, обсудить, согласовать и переделать много раз, прежде

чем будет заключена сделка. Возможно, очень разумно какое-то время держать такой документ под рукой. Но он не должен стать обузой. Вот как еще один из прежних начальников Пэт, президент бостонской обучающей компании, работал с входящими документами. Он записывал свои реакции на полях входящих писем и предложений. Его теория экономики времени была такова:

Никогда не читай служебную записку или предложение дважды. Сразу же улавливай их смысл и свою реакцию. Затем, даже если необходимо обдумывать решение в течение часов или дней, нет нужды перечитывать оригинал. Вы уже двигаетесь дальше.

В чем дополнительная польза? Сотрудники всегда могли следить за откровенно изложенным ходом мысли своего шефа. Его пример много дал им для понимания, как принимать решения. Записывая свои реакции, начальник Пэт учил команду рассуждать о проблемах и предложениях, помня об интересах компании.

Экономьте время при чтении текущих отчетов

Несколько лет назад Алек Маккензи посетил исполнительного директора крупной европейской консалтинговой компании. У этой организации десятки филиалов и ассоциированных предприятий, поэтому количество текущих проектов ошеломляло. На самом деле боковой стол исполнительного директора ломился от груза отчетов, сформированных с помощью компьютера, и соответствующих исследований, распечатанных на десятках страниц.

Алек спросил:

— Вы действительно читаете все это?

— Боже, конечно, нет, — ответил исполнительный директор. — Большая часть этого — обновление отчетов прошлой недели. Вы заметили, где расположены эти отчеты? Прямо над мусорной корзиной!

Директор не только пошутил — он еще и подстраховывал свои требования «должной старательности», ведь при необходимости у него под рукой имелся полный отчет. При этом он настаивал на том, чтобы сопроводительная записка к каждому отчету удовлетворяла двум требованиям:

- выделить важные изменения;
- подчеркнуть любые рекомендации, нуждающиеся в его одобрении.

Если в ваши задачи входит просмотр и одобрение отчетов, подготовленных вашими коллегами, просите их размещать краткое содержание на первой странице всех предложений и исследований. Для многих руководителей это резюме — единственная страница, которую они читают. Обучите своих сотрудников делать это правильно.

Живые голоса

Вот как Роджер Нис, региональный менеджер в Медицинском институте Говарда Хьюза, задает стандарты управления собственной бумажной волокитой:

Я читаю входящие электронные сообщения и документы большими порциями и сразу же предпринимаю какие-либо действия. Вот каков мой режим работы:

- выбросить, если не представляет интереса;
- ответить, если написано доходчиво;
- затем сохранить и запрос, и мой ответ;
- передать документ на рассмотрение стороне, которая должна с ним дальше работать.

Я стараюсь использовать правило «прикасайся к документу только один раз», когда это целесообразно. Я без промедления читаю и обрабатываю документ.

Будьте в курсе того, что пишут в деловых и профессиональных журналах

Вот некоторые из предпочитаемых руководителями способов чтения, о которых они рассказали на наших семинарах по тайм-менеджменту.

1. Просите ваших сотрудников бегло читать главные моменты, выделяя или резюмируя их для вас.
2. Поручайте знакомство с разными публикациями разным членам команды, в соответствии с их компетенциями и интересами.
3. Подписывайтесь на печатные или электронные версии краткого обзора периодики, специализирующейся в вашей сфере. Вы также можете делегировать некоторую часть такого поиска данных.
4. Раздавайте эти печатные издания своим сотрудникам, указывая разумные сроки.

5. Побуждайте сотрудников писать на полях о полезных приложениях — это может пригодиться их коллегам.
6. Хвалите сотрудников, когда они дают ценные комментарии. Если ваши сотрудники не находят в этих изданиях чего-либо ценного, подумайте об отмене подписки. Возможно, ваша команда опережает всех.
7. Посетите курсы скорочтения или потренируйтесь самостоятельно, чтобы просматривать документацию еще быстрее. Большинство таких курсов предлагают бегло прочитывать пять сантиметров любого текста — по вертикали сверху вниз. Завидев что-то особо интересное, вы можете замедлиться и найти подробности.
8. Если вы — единственный читатель толстых журналов, будьте избирательны. Проверяйте содержание новых выпусков, вырезайте те статьи, которые могут оказаться полезными, и помещайте их в архив непрочитанными, чтобы к ним можно было обратиться позднее. Выбрасывайте оставшиеся части журналов.
9. Многие журналы теперь публикуются в электронном виде. Подумайте над сменой подписки, чтобы ваш компьютер мог отсеять материалы для чтения.

ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДСКАЗКА: когда большой объем данных приходит в виде прикрепленного файла, постарайтесь перевести его в программу Word, затем воспользуйтесь инструментом «Автореферат», чтобы увидеть только выделенные части текста. Раскрывающееся меню даст вам варианты выбора: тщательный просмотр на 25, 50 или 75 процентов. Внимание: «Автореферат» не уменьшает списки. Он предназначен для того, чтобы выделить главное в этих больших, скучных параграфах. Этого достаточно!

Сократите количество исходящей корреспонденции

1. *Создание черновика — обязательное условие.* Для начала определитесь с двумя или тремя пунктами (ваши главные идеи) и запишите их на стикере. Так вы устранили панику, охватывающую

большинство составителей служебных записок, которые садятся перед «пустым монитором». Затем составьте ваш текст, опираясь на эти ключевые моменты. Как говорит один из учителей Пэт Никерсон, преподающий навыки письма, «никогда не шевелите и пальцем, прежде чем будут готовы ваши мозги». Поэтому не «разминайтесь» с помощью клавиатуры — в противном случае вы произведете тысячу бессмысленных слов, которые будет неприятно редактировать и неприятно читать.

2. *Вовсе избегайте служебных записок или электронных писем, когда дипломатия под угрозой.* Выберите разговор. Нет необходимости увековечивать каждое взаимодействие.
3. *Будьте кратки.* Нацельтесь на создание простых, точных служебных записок, написанных ясным и вежливым тоном и не перегруженных.
4. *Найдите фразы для многократного использования.* При случае вы удивите себя написанием по-настоящему превосходного текста. Храните свои лучшие образцы. Обращайтесь к ним и переделывайте в соответствии с нуждами, когда вы слишком торопитесь или слишком устали и не сможете написать хорошие фразы.

Многократно используйте формы для периодических отчетов

Создайте стандартные шаблоны для периодических отчетов и сделайте их постоянными. Читатели испытывают благодарность, находя определенную информацию в определенных местах периодических отчетов.

В итоге вы станете заменять громоздкие абзацы диаграммами, таблицами или вопросниками, суть которых читатели смогут понять мгновенно.

В конце концов, вы можете проверить, напрасен ли ваш тяжелый труд по составлению периодических, повторяющихся отчетов: подготовьте недельный отчет как обычно, но не отправляйте его сразу — посмотрите, сколько пройдет времени, прежде чем кто-либо спросит о нем, если вообще сделает это!

Самопроверка

Насколько успешно вы избегаете информационной ловушки и ловушки бумажной волокиты? Оцените себя по следующим вопросам и повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Когда нам нужно получить данные у смежных команд, мы создаем вопросники, чтобы сэкономить их время. Они просто вписывают туда нужную нам информацию.	_____	_____
2. Мы спрашиваем у секретарей-референтов советов по работе с документацией и применяем все ими предложенное.	_____	_____
3. Если мне лично приходится работать с документом больше одного раза, то я резюмирую данные и свои реакции, чтобы не нужно было перечитывать оригинал.	_____	_____
4. Мы по очереди берем на себя обязанность по чтению профильных журналов и тем самым распределяем нагрузку.	_____	_____
5. Мы занимаемся архивированием в умеренном объеме. Если не предвидится судебного разбирательства, то мы выбрасываем оригиналы документов и вводим соответствующие данные.	_____	_____
6. Мы обеспечиваем удобные «зоны разгрузки» документации, чтобы избежать перерывов в работе.	_____	_____
7. Мы храним лучшие письма и служебные записки и при необходимости используем их повторно.	_____	_____
Итоги	_____	_____

Неверное приписывание ответственности и полномочий

Неожиданные изменения (единственная постоянная вещь в бизнесе) влекут за собой немедленные и опасные последствия — неверное приписывание ответственности и полномочий. Давайте сначала выделим две единицы, на которые опираются компании и карьеры их сотрудников. На самом базовом уровне им можно дать такое определение:

ответственность — обязанность или обязательство;

полномочия — способность предпринимать действия.

Обязательства лидера, который наделяет полномочиями

Если вы наделяете человека ответственностью, то необходимо передать ему соответствующие полномочия. Когда вы назначаете, продвигаете или повышаете кандидата и ему приходится браться за задание или управлять риском, всегда обозначайте полномочия по привлечению информации, материалов, финансированию и человеческим ресурсам, необходимые для выполнения задания.

Далее вы должны объявить об этой передаче обязанностей и полномочий всем, чье содействие потребуется.

Если вручаемые вами полномочия включают обязанности по контролю, нужно сообщить отделу или команде о том, что теперь они

отчитываются перед новым руководителем. Схема организационной структуры должна служить наглядной иллюстрацией этого факта, чтобы каждая сторона видела подотчетность и прямую взаимосвязь между ней и новым руководителем.

О, если бы все подчинялись этим предписаниям!

К сожалению, торопливо приспосабливаясь к внезапным переменам судьбы, многие менеджеры передают ответственность наспех или временно и дают лишь смутные объяснения по поводу сопряженных с этим обязанностей или полномочий. Но такое умалчивание с самого начала угрожает успеху сотрудника, получившего назначение.

Риски для недавно назначенного сотрудника

Если вас назначили на новый пост или вы получили задание, то вы должны добиваться ясности в отношении обязанностей и полномочий. Неверно надеяться на то, что время и терпение помогут прояснить небрежно переданное поручение. Скорее вы запутаетесь, а сотрудники станут возмущаться, затем последуют дорогостоящие задержки в соседних отделах и у внешних подрядчиков, чье содействие вам понадобится. Когда стороны пребывают в неведении относительно ваших новых обязанностей и полномочий, потеря времени увеличивается в геометрической прогрессии.

Ясность — это взаимное обязательство. Как руководство при назначении кандидата должно прояснять его ответственность и полномочия, так и недавно назначенному кандидату следует добиваться ясности до принятия должности или поручения. Какими бы срочными ни были обстоятельства, необходимо все прояснить. Поспешите, но будьте настойчивы.

Четыре вида последствий

При совершении неправильных действий то, что должно нести с собой радостное облегчение для менеджера, повышающего сотрудника, и улучшение карьеры для вновь назначенного лица, может вылиться в катастрофу.

Давайте сначала посмотрим на последствия для вновь назначенного сотрудника. При неверном понимании новой ответственности и предоставленных полномочий события могут развиваться по четырем сценариям. Каждый из них не приносит пользы и разочаровывает.

1. Два специалиста одновременно считают, что им было дано задание. Они выполняют его и предоставляют работу на рассмотрение.
РЕЗУЛЬТАТ: потеря времени и конкуренция.
2. По окончании собрания два члена команды считают, что задание было дано *другому* лицу. Оба возвращаются к обычному режиму работы.
РЕЗУЛЬТАТ: задание не выполнено.
3. Сотрудник получил задание, но об этом не было объявлено тем, чье содействие необходимо.
РЕЗУЛЬТАТ: назначенное лицо сталкивается с сопротивлением и неприязнью.
4. Два сотрудника считают, что получили полномочия на выполнение чего-либо, поэтому, не зная друг о друге, дают команде или подрядчику противоречивые указания.
РЕЗУЛЬТАТ: потеря времени и денег, а позднее — ответственность перед вовлеченными в дело сторонними партнерами.

Если бы такие примеры встречались редко, то нам не нужно было бы акцентировать на этом внимание, прежде чем перейти к главе 16, посвященной делегированию. Но для большинства предприятий неверное приписывание полномочий и ответственности по-прежнему входит в десятку главных причин потери времени и наносит материальный, денежный и моральный ущерб. В тех видах промышленности, где ставки высоки (здравоохранение, энергетика, авиационно-космическая и военная промышленность), неверное приписывание полномочий может угрожать жизни. В этой главе мы будем кратки, но попросим вас уделить пристальное внимание исправлению подобных ошибок на вашем рабочем месте.

Обратная связь — обязанность того, кому были переданы полномочия

В разговорах с инженерами, строителями и разработчиками документации мы слышим общую жалобу. Вот слова одного расстроенного инженера-технолога:

При передаче задания начальник отмахивается от моих предварительных расспросов, выражая уверенность в том, что я справлюсь и «сделаю все возможное». Позднее, после сдачи работы, он возвращается к реальности, критикует сделанное мной и проясняет свои первоначальные намерения. Все, что я сделал, было впустую!

На семинарах, когда руководители честно признаются, что не поясняют задания, мы слышим такие слабые оправдания их манеры делегирования в стиле «принес и оставил»:

У меня есть все основания доверять назначенному мной сотруднику. Она работает у нас уже два года. На вопрос, все ли ей понятно, я получил положительный ответ. У меня было мало времени — я торопился в аэропорт, но в нашем бизнесе требуется все схватывать на лету.

На тех же семинарах несчастные сотрудники, получившие назначение, винят начальников, но признаются, что из гордости и оптимизма прячут свои сомнения.

Выявление расхождений помогает обеим сторонам

Вот полезные шаги по предотвращению катастрофы. Их можно предпринять независимо от того, вы начальник или тот, кого назначили.

Назначенные сотрудники. Если ваших предварительных вопросов избегают, не принимайте поручение в его изначальном виде. Вместо этого предложите следующее: вы вскоре вернетесь (в течение нескольких часов, а не дней) с парой важных вопросов, изложенных в письменном виде. У себя в кабинете набросайте таблицу из двух колонок: что вы *знаете* и чего вы *не знаете*. Возьмите таблицу с собой, когда вернетесь за ответом — это поможет вашему руководителю быстро устранить любые пробелы и расхождения. Как только вы вместе снимете все вопросы, вы сможете уверенно приступить к работе, экономя бесчисленные часы проб и ошибок.

Не жалуйтесь, что вам, как жертве несправедливости, приходится прибегать к этой подготовке. В бизнесе любая работа должна выполняться при наименьших почасовых затратах. Это стоимость вашего труда в сравнении со стоимостью часа работы вашего руководителя.

Руководители. Передавая кому-либо новое задание, не ставьте вопрос так, чтобы на него можно было ответить «да» или «нет». Ободованный сотрудник в такой ситуации скроет свое незнание, чтобы подтвердить мудрость вашего решения о его назначении. При назначении

кандидата сразу же задайте серию вопросов. После этого предложите поговорить еще раз и попросите подробно изложить дальнейшие пункты, по которым вы должны дать пояснения.

Пять способов прояснить ситуацию

Чтобы прояснить ответственность и полномочия в отношении любой должности, начальник предоставляет информацию, а лицо, получившее назначение, настаивает на прояснении ниже указанных вопросов.

1. Точное название должности, что вносит ясность относительно уровня полномочий назначенного лица. (Как вы увидите далее, это труднее, чем кажется.)
2. Должностная инструкция, составленная в письменном виде и согласованная начальником и назначаемым лицом. (Составьте ее в виде списка. Для описания каждой обязанности используйте глаголы в активном залоге или в повелительном наклонении.)
3. Организационная структура, показывающая, кто перед кем отчитывается и как происходит взаимодействие внутри команд и между ними.
4. Письменное извещение об изменениях, адресованное всем, чье содействие понадобится.
5. Набор простых показателей для регулярной оценки эффективности, которая должна проводиться с такой частотой, чтобы это вело к непрерывным улучшениям. Конечно же, согласуйте цифры, которые показывают, как выглядит хорошая работа.

Давайте рассмотрим некоторые важнейшие подробности, связанные с этими пятью способами.

Правильное название должности играет решающую роль

Если вы работаете в крупной или средней компании или учреждении, то весь арсенал тщательных определений для должностей можно найти в формальном справочнике. Вы будете точно знать, какие наборы заданий и промежутки времени на их выполнение предписаны каждому

вышестоящему работнику. Поэтому активные сотрудники знают, как работать и вести переговоры в соответствии с этим.

Но если вы работаете в деятельной небольшой компании или присоединились к компании, недавно появившейся на рынке, то, возможно, уделяете мало внимания названию вашей должности (или вовсе не уделяете). На самом деле вы могли выбрать эту маленькую компанию, потому что ненавидите бюрократию. На семинарах мы просим слушателей писать название должности или род занятий на настольных табличках с их именами. Так другие участники могут обсудить с ними общие интересы. Менеджеры из небольших компаний часто шутят, что им нужно больше места для перечисления всех ролей, которые они играют. И это понятно!

Но что, если, будучи сотрудником небольшой компании, вы имеете дело с поставщиками, банкирами, обслуживающими компаниями или правительственными организациями? В этом случае правильное название должности на вашей визитке или в вашем электронном адресе может быть очень весомым фактором. Переосмысление вашей должности поможет вам сэкономить большое количество времени и уберезет от поражений.

Случаи в тему

На заре своей карьеры Пэт Никерсон столкнулась с тем, что небольшая американская компания, занимавшаяся обучением, попросила ее возглавить британский филиал. Президент отверг просьбу назначить ее на должность вице-президента, что было нужно для оказания влияния на 600 европейских клиентов: «Если я назначу на такую должность того, кто только недавно появился в нашей компании, — сказал он (не упоминая о ее молодости и принадлежности женскому полу) и, не смущаясь, продолжил: — Это может вызвать обиду у вице-президентов, давно у нас работающих».

Поэтому, чтобы никого не обидеть, Пэт попросила назначить ее на такую должность, которую никто не занимал. Она носила название «исполнительный директор». Это было принято без возражений, потому что вице-президенты сочли, что «директор», по крайней мере, в США, стоит ниже них. (Они не знали, что в Великобритании исполнительный директор равен президенту.) Пэт получила эту должность и заставила ее приносить плоды. К тому времени, когда закончился ее

восьмилетний срок пребывания на посту, британский филиал превзошел своего американского «родителя» в прибыльности.

В другом случае СЕО большой больничной корпорации уходил на пенсию по завершении своей долгой карьеры. Его секретарь-референт согласился остаться ради сохранения преемственности. Перед уходом начальник спросил секретаря, что он может сделать для нее. Она ответила: «Присвойте мне должность управляющего офисом президента. Это поможет мне поддерживать многие из наших внешних контактов до тех пор, пока новый президент не укрепит свое положение». Бывший президент с готовностью согласился на это, потому что знал, что сотрудница может избавить нового главу от многих стандартных управленческих дел, позволяя ему сосредоточиться на долгосрочной стратегии. Секретарь-референт до сих пор занимает эту должность.

Покажите предоставленные вам полномочия

Во многих случаях с полного согласия своих компаний менеджеры и специалисты используют не одну должность и не одну визитку, в зависимости от того, где им предстоит действовать. Название вашей должности имеет значение. Решите этот вопрос, прежде чем согласитесь на новое назначение — пока вы все еще можете оказать какое-то влияние.

Правильно составьте должностную инструкцию

Если должностные инструкции пространные и устаревшие, то воцарится запутанность, а время станет убегать. Но для поддержания точности этих документов подчиненным не обязательно полагаться на милость высшего руководства.

Возьмите инициативу в свои руки. Как можно подробнее составьте пять вышеназванных документов и передайте их на одобрение руководителю. Особенно сосредоточьтесь на описании заданий, подразумеваемых данной должностью. Составьте список ваших обязанностей. Убедитесь в том, что это именно список, а не параграфы, типичные для юристов.

Важно помнить, что должностная инструкция — это живой, изменяющийся, не статичный документ. Чаще обновляйте его! Большинство должностных инструкций заканчиваются фразой «и другие обязанно-

сти, выполняемые по поручению руководителя». Укажите эти другие обязанности. Каждый квартал прикладывайте датированный список, озаглавленный «Прочие обязанности, выполняемые по поручению руководителя: текущий квартал».

Добавляйте в текущий список «других обязанностей» любые задачи, которые вы не раз успешно выполняли. Не проявляйте излишнюю расслабленность в этом вопросе. Хороший тайм-менеджмент означает, что ваши шансы на повышение увеличиваются. Резкий карьерный рост зачастую происходит без предупреждения — благодаря тому, что кандидат побеспокоился об оглашении недавно освоенных умений.

Используйте организационную таблицу для прояснения ролей и сокращайте дублирование рабочих функций

Когда вас просят последить за другим работником, у вас должна быть уверенность, что это официальное задание. Некоторые начальники могут попросить вас взять «под свое крыло» новичка или слабого сотрудника. Не чувствуйте себя польщенным, а проясните ситуацию.

Самый быстрый способ — принести свою таблицу с организационной структурой отдела или компании, показывающую вашу текущую «ячейку» и «ячейку» другого сотрудника. Их изображают прямо под начальником — видна его прямая руководящая роль. Начертите четкую линию между вами и другим сотрудником и узнайте, можно ли считать это прямым официальным назначением. Спросите: «Что это — наставничество (линия отсутствует), передача советов специалиста в предметной области (линия отсутствует) или контроль (прямая линия)?» Выбирайте последнее. Зачем брать на себя сомнительную роль наблюдателя? Одни риски и никакой награды. Помните, что здесь у вас есть шанс договориться.

Что касается дублирования рабочих функций коллег, то эти маленькие ячейки в организационной таблице не отражают всего переплетения заданий, которые в большинстве организаций находятся на поверхности. Хорошая командная работа зачастую требует дублирования функций, что происходит на вовсе не формальном уровне. Записывайте выполненные задания, которые связаны с вторжением в работу других сотрудников. Признайте, что не все случаи дублирования функций бес-

полезны. Возможно, ваш отдел регулярно обучает сотрудников выполнению разных работ, чтобы подстраховать друг друга. Ваш начальник поступает мудро и дает необходимые знания множеству исполнителей, чтобы те могли справляться с сезонными повышениями нагрузки, а затем позволяет им вернуться к их обычным заданиям или передохнуть по завершении цейтнота. Такая политика обучения для достижения взаимозаменяемости сотрудников повышает свободу и силу команды, признана она или нет.

От вас зависит, заметите ли вы и предотвратите ли бесполезное дублирование запросов. Остерегайтесь своекорыстных клиентов или начальников, которые дают двум исполнителям одинаковое задание. Это страховочный маневр, попытка гарантировать, что их приоритеты будут учтены, даже если один из исполнителей потерпит неудачу или замешкается. Затем они вознаграждают себя лучшим из двух результатов. (Поверьте, это было опробовано.) Если вы или ваш коллега разоблачите эту уловку, расскажите об этом своему начальнику и попросите исправить ситуацию, если только у вашей компании не наблюдается избыток человеческих ресурсов.

Оповещайте сотрудников об изменениях и повторяйте свои извещения

Привычки сильны, поэтому первого извещения об изменении может быть недостаточно для достижения взаимодействия между всеми сотрудниками. Опыт одной организации хорошо иллюстрирует этот факт:

Стив управлял крупным садоводческим кооперативом в Калифорнии. Он хорошо понял независимый нрав фермеров и владельцев ранчо. Ему нравилось, что они заявляют о себе как об «отъявленных упрямячах», но он добивался получения их добровольного согласия в отношении большинства запросов.

Работа над тем, чтобы они представляли отчеты о соблюдении постановлений правительства, стала устоявшейся практикой и выполнялась в основном по телефону через требуемые промежутки времени. Дело шло так хорошо, что он решил делегировать это задание своей помощнице Элле. Стив вручил ей листки учета и попросил начать обзванивать членов кооператива. Думая, что это достаточное простое изменение, он не позаботился о том, чтобы формально известить фермеров.

Поскольку фермеры связывались со Стивом по многим вопросам, некоторые из них в целях удобства докладывали ему о соблюдении постановлений, одним звонком охватывая несколько тем. Из соображений скорости Стив принимал эти данные, записывал их и позднее вручал Элле. Первые пару раз она ничего не сказала, но однажды утром

задержала Стива, когда он вышел из своего кабинета, чтобы взять лист учета с ее стола. Каждый из них дергал за свой край бумаги, и Элла сказала:

— Минуточку! Стив, знаете, что мы забыли сделать? Мы забыли сказать всем, что теперь это моя ответственность. Давайте это исправим.

Широко улыбнувшись, Стив согласился и сразу же уладил дела с тем фермером, который ожидал продолжения телефонного разговора. Затем он попросил Эллу написать извещение для всех членов кооператива, снабдив его своей подписью. Это придало официальный характер вручению этого документа. Элла включила в извещение новость о том, что она создала шаблон отчета и поместила его на общедоступный сайт для экономии времени тех, кто умеет пользоваться компьютером. Тем, кто предпочитал прежний порядок действий, она предложила продолжать пользоваться телефоном.

Но интереснее всего то, что в течение одной-двух недель большинство членов кооператива стали передавать свои данные Элле, и некоторые из них были очень довольны такой системой. К концу месяца Стив разослал членам кооператива неформальное письмо, в котором перечислил поименно и поблагодарил оказавших содействие.

На следующей неделе он перечислил и поблагодарил еще больше членов кооператива. И наконец, пару недель спустя выслал мягкую, шутливую записку с «угрозой», что на следующей неделе перечислит имена тех, кто до сих пор не понял смысла изменений. В свою очередь Стив получил (и опубликовал) несколько беззлобных острот в свой адрес, но вскоре после этого уже мог объявить о полном соблюдении требований. Они потеряли время, не известив об изменениях и передаче полномочий его помощнице. Стиву и Элле пришлось проявить еще немного терпения, чтобы придать вес своему посланию и упростить соблюдение требований.

Оценка эффективности: сделайте показатели взаимными

Ответственность в отношении управления эффективностью начинается с создания должности (задолго до найма любого кандидата) и продолжается на всем протяжении ее существования, охватывая все циклы, до тех пор пока должность не исчезнет или не будет заменена другой. Обязанности, ответственность и полномочия, закрепленные за должностью, приписываются вновь назначенному на нее. С этого момента и начальник, и сотрудник, занимающий должность, должны оповещать друг друга об изменении обязанностей и задач. В момент создания должности определитесь с несколькими простыми цифрами. Только после этого вы можете назначать на эту должность сотрудника.

— *Производство*: количество в час или день (устройства, телефонные интервью, рекламные макеты).

- *Время*: продолжительность каждого вида деятельности (скорость ученика против скорости опытного работника).
- *Деньги*: каков бюджет? Сколько мы можем расходовать по каждому пункту (лабораторный тест, авиабилет, прокат автомобиля, опрос, поощрительный приз)?
- *Качество*: насколько мы должны приблизиться к совершенству (принимая решение о продолжении/прекращении работ или же о действиях для получения конечной продукции)?

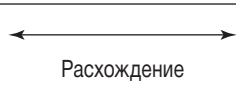
Если вы не можете предусмотреть и определить рабочие требования в количественной форме, то как назначенные сотрудники смогут отвечать этим требованиям?

Новые назначения обязательно должны сопровождаться частой передачей неформальных отзывов о проделанной работе. Можно начать делать это реже (но никогда не отказываться от этого), по мере того как исполнитель осваивается на новой должности. Обратная связь должна быть своевременной, сразу же после того, как было замечено совершение какого-либо поступка (похвального или проблематичного).

Для руководителей: инструмент быстрой передачи похвалы

Иногда ваш многообещающий назначенец может совершить серьезную ошибку. Вам не хотелось бы ослабить его рвение, но вы желаете исправить любую ошибочную модель поведения, прежде чем она укоренится. Мы приводим простую форму, которая позволяет быстро и точно привлечь внимание работника к необходимому исправлению. В примере речь идет о работнике лаборатории, у которого проблемы с точностью.

**Карточка быстрого обзора эффективности работы.
Лаборант, 13-я категория: проблема с точностью**

Минимально допустимый уровень		Текущая эффективность
80 процентов при первом прохождении, все тесты типа X	 Расхождение	72 процента вчера 70 процентов сегодня утром 68 процентов сегодня вечером
	Исполнитель должен создать план по устранению расхождения	

Вот некоторые предложения по использованию этого инструмента:

- сосредоточьтесь на одной модели поведения, не приводите список того, что необходимо улучшить;
- не пишите имя сотрудника на этой карточке — требования стандартны для всех работников 13-й категории;
- не используйте слова «ты/вы» на карточке или в разговоре — это приводит к защитной реакции;
- помните, что стандарты установлены для должности; все, кто занимает этот пост, дали свое согласие на соблюдение его минимальных стандартов;
- если сотрудник может предложить (и обязаться выполнить) план по устранению такого большого пробела между требуемой и фактической эффективностью, то не будет казаться, что вы объявляете выговор — наоборот, при обнаружении пробела занимающий должность сотрудник обязуется исправиться самостоятельно.

Это простой, дружелюбный и неформальный способ помочь сотруднику скорректировать определенные виды поведения при появлении их первых признаков. Многие сделают это сами, попросят вас подписать их план улучшений и докажут, что способны выполнить его. Некоторые с гордостью включают эту карточку в свою подборку достижений. Для большинства это будет способом освободиться от необходимости писать формальные отзывы или применять любые дисциплинарные меры.

Конечно, если это не работает, тогда вы начнете делать то, что предусматривается в рамках плана эффективности, требуемого вашей организацией.

Формальная встреча для оценки эффективности и обратной связи: одного раза в год недостаточно

Сотрудники, недавно получившие назначение на должность, нуждаются в частом получении обратной связи. А остальные служащие — в формальных отзывах, по крайней мере, дважды в год. Имеется в виду оценка эффективности, составленная или подсчитанная обеими сторонами (руководителем и исполнителем) с использованием одобренной компанией формы. Почему дважды в год? Потому что хорошая программа эффективности требует, чтобы до окончания года стороны пришли

к соглашению о необходимости улучшений или новых обязательств. Ведь в этот период внимание обычно сосредоточивается на повышении и продвижении сотрудников. Многие менеджеры признаются:

Если я скажу им, что они отлично поработали, но при этом не последует прибавки к зарплате или премии, они проигнорируют эту похвалу. С другой стороны, если я сообщу им о низкой эффективности их работы и сделаю стандартную прибавку к зарплате, которая помогает «не сидеть на мели», то они не увидят необходимости стараться.

Формат передачи обратной связи один раз в год не позволяет влиять на события. Проводя обсуждения в середине года, вы можете прояснить сильные и слабые стороны как для самих себя, так и для других. Оба участника встречи согласовывают определенные цели и сроки достижения следующего уровня и по-прежнему имеют в запасе шесть месяцев для достижения успеха.

Сессии, проводимые раз в полугодие, — наилучшая возможность связать эффективность с долгосрочными устремлениями.

Менеджер, будь осторожен!

Каков самый предосудительный признак неправильного управления ответственностью и полномочиями? Терпящий неудачу сотрудник — последний из тех, кому об этом известно. Это провал его руководителя.

В следующей главе мы обсудим все тонкости делегирования определенных заданий, но, пожалуйста, уделяйте внимание прояснению ответственности и полномочий, вне зависимости от того, как сильно вы ограничены во времени.

Самопроверка

Насколько успешно вы избегаете ловушек неверного приписывания ответственности и полномочий? Оцените себя по следующим вопросам и повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Чтобы избежать неверного приписывания ответственности и полномочий (будучи руководителем или исполнителем), я настаиваю на четком названии должности и наличии должностной инструкции, в которой прописаны обязанности и круг ответственности.	_____	_____
2. Поручая сотруднику задания или повышая его в должности, я даю ему необходимые инструменты и полномочия.	_____	_____
3. Я объявляю о новых назначениях всем, кто должен работать с новым сотрудником.	_____	_____
4. Я часто даю (или получаю) отзывы о новых назначениях.	_____	_____
5. Будучи руководителем, я обычно использую карточку быстрого обзора эффективности, для того чтобы помочь работнику пресечь на корню плохую привычку.	_____	_____
6. При передаче задания я стараюсь не отзываться его обратно из-за беспокойности его выполнением. Вместо этого я провожу переподготовку назначенного сотрудника.	_____	_____
7. Раз в полгода или раз в квартал я устраиваю (или запрашиваю) формальные встречи для оценки эффективности, чтобы получать подтверждение по согласованным целям с интервалом от трех до шести месяцев.	_____	_____
8. Если сотрудник не справляется с заданием, то я забочусь о том, чтобы он не был последним из тех, кто узнал об этом.	_____	_____
Итоги	_____	_____

Неумелое делегирование и плохое обучение

Даже когда нам разрешают делегировать, призывают делегировать, *приказывают* делегировать, что-то нас останавливает. Почему так многие из нас сомневаются?

- Синдром суперменеджера (Что? Я? Разве мне нужна помощь?).
- Гордость (ни один новичок не сможет достичь таких же выдающихся результатов работы).
- Страх, что стажер не справится (быстрее и надежнее сделать все самому).
- Страх утратить связь (мне нужно время на личный контакт с моими любимыми клиентами).

Если делегирование заставляет вас беспокоиться в силу этих или других причин, знайте — вы не одиноки. Для подтверждения приводим правдивую историю, которую поведал один из знакомых Алека Маккензи.

Гарри работал на фабрике и был высококвалифицированным, преданным делу линейным руководителем. Но неожиданное повышение заставило его усомниться в своих навыках делегирования.

Когда его начальник внезапно ушел на пенсию, Гарри получил повышение — его назначили руководителем фабрики. Он должен был управлять тремя линейными менеджерами (его бывшими коллегами — работниками со стажем), а также вновь нанятым

сотрудником, который занял его место. Но сроки выполнения работ были ненормальными. Помимо того что в разгар сезона все работники занимались заказами, фабрика готовилась к переоборудованию. Первую половину первой недели Гарри потратил на завершение прежней работы, после чего начал изучать новый круг ответственности. Он просмотрел подробные проектные материалы, посетил демонстрационные установки в двух других компаниях и поучаствовал в планерках, на которых старшие менеджеры советовались с ним и проявляли уважение к его идеям.

В ту первую неделю он только знакомился с работой, на это ушло 70 часов на фабрике и еще несколько дома. Со всеми этими новыми делами он начал ошибаться в управлении ежедневным производством. Опасаясь не справиться, Гарри настоял на том, чтобы его подчиненные подробнее отчитывались перед ним.

Три линейных менеджера, возмущенные таким чрезмерным контролем, быстро перешли к некой форме «озлобленного подчинения» — не делали и шага, не посоветовавшись с ним. И конечно, вновь нанятый сотрудник тоже все время появлялся на пороге со своими разнообразными вопросами. К третьей неделе старые работники начали брать отгулы по болезни, что вызывало замедление темпов текущего производства.

К счастью Гарри, его начальник Виджей следил за всеми делами. В один из вечеров, когда Гарри работал допоздна, Виджей пришел поговорить с ним. Гарри охотно признался, что чувствует себя перегруженным работой. С искренностью и подлинным участием Виджей указал на то, что нужно делегировать линейным менеджерам больше, а не меньше заданий и что необходимо доверять им.

— Мы повысили тебя, потому что увидели твою сообразительность и навыки планирования, необходимые для выведения нас на следующий уровень, — заверил Виджей Гарри и сделал паузу, чтобы его собеседник понял смысл сказанного.

Они потратили еще несколько минут на то, чтобы проанализировать подробности. Гарри признался, что тоже беспокоится о том, что пренебрегает сотрудником-новичком.

— Отставь свою гордость, — посоветовал Виджей. — Ты не единственный и даже не лучший инструктор для новенького. Возможно, тебе слишком близка та работа, которую ты недавно оставил. Один из линейных менеджеров мог бы взять на себя некоторые обязанности по обучению, и тому, кто возьмется за это, ты можешь предложить вознаграждение.

Гарри почувствовал надежду, и его усталость прошла.

— Давай потратим еще несколько минут и составим план, — предложил Виджей. Он подошел к доске вместе с Гарри, чтобы распланировать текущие и предстоящие задания, с которыми сталкивается производственная команда. — Почему бы завтра тебе не пригласить команду и не позволить им свободно поработать над этим планом, — посоветовал Виджей. — Пусть они его изучат и усвоят, а затем доработают свои планы так, чтоб они ему соответствовали. С такими большими изменениями, Гарри, нужно справляться силами всей команды.

Гарри все понял. На следующий день он кратко побеседовал с каждым из линейных менеджеров и извинился за свое беспокойство о производстве. Он всем дал возможность высказаться и попросил начать сначала.

Позднее в тот же день все четверо сотрудников вместе с Гарри собрались возле доски. Он вручил им маркеры и сказал, что они могут свободно нарисовать ожидаемые

ими производственные проблемы. Совместными усилиями они сделали набросок эффективного процесса производства.

Получившаяся памятка была помещена на доску в производственной зоне, и рабочие могли видеть и соглашаться с процессом по мере его осуществления. Эта доска быстро стала местом встречи всей производственной команды.

На следующей неделе все выполняли сверхурочную работу, но не замечали усталости, поскольку видели прогресс, который можно было отследить на стене. В середине года Гарри признался начальнику:

— Виджей, вот что я понял: когда я выполняю работу, которую мог бы делегировать, мне переплачивают!

Они оба посмеялись над этим.

Имеет ли это отношение к вам?

Ситуация Гарри весьма обычна, особенно для тех, кто поднимается по служебной лестнице. Почему у нас возникает столько проблем? В силу вполне человеческого фактора: нашего уязвимого эго. Многие из нас втайне считают, что могут правильно выполнить задание, и не хотят проверять это предположение. Другие боятся, что их личные недостатки будут выявлены, если тот, кому была делегирована работа, выполнит ее лучше.

Решение в обоих случаях простое: делегируйте. Если сотрудник способен затмить вас, то от этого выиграет вся организация. Ваши лидерские навыки, а не личное мастерство теперь становятся новым центром внимания. Будучи менеджером, вы должны добиваться успеха как лидер, ведущий всех к наилучшей эффективности, а не защищать или превосходить свои прежние рекорды эффективности.

Пять мифов, которые мешают делегированию

Миф № 1: я должен сделать это сам, чтобы оградить компанию от ошибок

Верно. Если уполномоченный вами сотрудник совершит ошибки, вам придется их расхлебывать. Но, вовремя распознав проблему, вы сможете спасти ситуацию. Создайте такую атмосферу, когда сотрудники будут свободно раскрывать перед вами свои ошибки. Все компании совершают их, они просто не обременяют ими своих клиентов.

Вопросы и ответы

В: Разве делегирование не означает, что мне придется основательно обучить сотрудника, а затем внимательно контролировать его?

О: Да. Создаст ли это неудобства? Да, но если вы дадите задание, то обучающийся у вас сотрудник будет приобретать навыки и, делая шаги в своей карьере, постепенно станет компетентным. Сэкономит ли это время и деньги компании? Да.

К разговору об ошибках... Есть знаменитая легенда о том, как на них реагировал Генри Форд. Один из его вице-президентов совершил ошибку, которая обошлась компании в 20 миллионов долларов, и счел после этого необходимым уйти в отставку. Форд задержал его, сказав: «Ни в коем случае. Мы только что потратили целое состояние на ваше обучение».

Миф № 2: я сделаю это быстрее

Верно, получится быстрее, но только один раз! Если ваше задание выполняется ежедневно или еженедельно, то, приступая к нему в двадцатый или пятидесятый раз, вы не сможете по-прежнему «быстро» справиться. Несмотря на то что при делегировании задания понадобится наблюдать и обучать другого сотрудника, в пятый или десятый раз он начнет отлично справляться с ним самостоятельно. С этого момента все повторы будут оплачиваться по меньшей почасовой ставке, чем ваша. Вот тогда у вас появится время взяться за более сложные, не поставленные на поток задания.

Вопросы и ответы

В: Я не знаю, как начать. Мне будет стыдно не справиться.

О: Прежде чем нанять кандидата, сядьте и начните составлять список шагов, предпринимаемых в текущей работе. Вы снова осознаете то, что уже перестали осознавать. Напишите шаги на карточках — по одному шагу на каждой — и при этом не усложняйте. Подробности — позже.

Миф № 3: я бы предпочел оставить за собой задания, которые мне нравятся

Инженера-проектировщика повысили до менеджера по проектировочным работам, но он продолжает выполнять проектирование схем. Этот

работник не сможет обучать, управлять поручениями команды и быть посредником для клиентов. Освободившись от заданий, которые однажды «сделали вас знаменитым», вы получите возможность выстроить навыки лидера, что будет иметь значение в следующей оценке вашей эффективности.

Вопросы и ответы

В: Значит ли это, что мне придется отказаться от всей моей обычной работы? Большинство лидеров команд в этой компании участвуют в выполнении работ, будучи при этом руководителями.

О: Конечно, вы по-прежнему будете участником процесса, как и большинство руководителей. Но вы должны определить, какие текущие дела были поставлены на поток, и скорее делегировать их выполнение. Чем более высокое положение вы занимаете, тем больше вас будут просить заняться делами, не поставленными на поток — теми, что сопряжены с большим риском, но обладают высоким потенциалом.

Миф № 4: когда я делегирую задания, я перестаю быть в курсе всех деталей и теряю связь с моими нынешними клиентами

Верно, необходимо будет ввести простую систему контроля, чтобы вы и те, кому было делегировано задание, благополучно продолжали работу. Вам придется приложить совместные усилия, для того чтобы оставаться на связи со своими клиентами, не вмешиваясь в работу сотрудника, которому вы поручили выполнять определенное задание.

Вопросы и ответы

В: А если мой менеджер попросит предоставить отчет о ходе работ, которые я делегировал, а у меня не будет ответа?

О: Спокойно скажите следующее: «Я делегировал это задание, и мы не планировали проводить проверку прямо сейчас, но я с радостью сообщу вам подробности. Как скоро они понадобятся вам?» А если вы уже обрели уверенность в сотруднике, которому делегировали задание, то можете попросить его сообщить подробности напрямую вашему менеджеру.

Миф № 5: все, что не дотягивает до моего уровня совершенства, будет неудовлетворительным

Подумайте еще раз. Оставив за собой задание для поддержания собственных строгих стандартов, будьте уверены, что завышенные требования все еще не окупилась.

Вопросы и ответы

В: Высшее руководство требует быстрого предоставления идеальных расчетов и всех подробностей. Могу ли я допустить такой риск, пока мой подчиненный еще осваивает выполнение своего задания?

О: Так же, как и при обновлении компьютерной системы, вам нужно подстраховаться до завершения этого перехода. Поэтому будьте бдительны, пока ваш подопечный обучается. Но это еще и время переоценки того, насколько подробно/идеально должно быть выполнено задание. Иногда риски, которые прежде контролировались вашими силами, теперь отслеживаются другими способами.

Выясните, будет ли достаточно приблизительной оценки на любой стадии. Определите, подойдет ли краткая сводка, в которой нет всех поясняющих подробностей. В конце концов, приоритеты меняются, а риски со временем снижаются. Отслеживайте, насколько высокие требования предъявляются в отношении результата.

Выбор задания должен предшествовать найму сотрудника

Прежде чем вы начнете искать нового работника вовне или наймете кандидата из сотрудников компании, позаботьтесь о выборе задания. Задание, готовое для делегирования, должно быть значимым, поставленным на поток и повторяющимся. Вот что мы имеем в виду.

1. *Значимо ли это задание?* Если вы сомневаетесь, полезно ли продолжать выполнение задания, то обсудите его исключение из вашей рабочей нагрузки. Не передавайте его нижестоящему сотруднику. Бойтесь ввязаться в спор? Займитесь этим. Добейтесь

соглашения о пересмотре задания, проверьте другие варианты или просто живите какое-то время без него.

2. *Устоялось ли оно?* Выбирайте устоявшиеся задания с надежным порядком действий, чтобы не было риска, что обучающийся сотрудник совершит грубую ошибку, начнет экспериментировать или пересмотрит задание в процессе обучения.
3. *Можно ли сказать, что оно повторяющееся?* Выбирайте задания, которые должны выполняться ежедневно или еженедельно, чтобы обучающиеся сотрудники смогли набрать скорость, а также приобрести навыки и уверенность в процессе их выполнения.

Делайте задания такими, чтобы их выполнением было легко руководить

Для надежности можно не делегировать крупное задание в полном объеме, а показать сотруднику общую цель и затем разделить работу на удобоваримые части, выполнению которых легче обучить. Вы оставляете за собой основные нагрузки (например принятие решений), но делегируете постоянные основополагающие процессы (сбор данных, текущие расчеты, тесты). Так выбранный вами сотрудник поймет значимость всего дела и согласованность порученных ему частей.

Сделайте выбор, как это показано в таблице ниже.

Потратьте несколько минут на пересмотр собственной рабочей нагрузки. Затем занесите в таблицу то, что вы оставите за собой, и то, что вам будет не сложно делегировать. Укажите общие стратегические задачи, которые вы сохраните за собой, чтобы обучающийся сотрудник знал, что вы по-прежнему будете оказывать ему поддержку.

Когда вы работаете над принятием решений:	Назначенный вами сотрудник работает над такими подробностями:
даете рекомендации;	пишет краткое содержание сайта;
пишете сводный отчет;	занимается сбором исходных данных;
ведете переговоры с новыми клиентами;	обновляет предложение для текущих клиентов;
создаете принципы эффективности;	наблюдает за соблюдением требований;

Когда вы работаете над принятием решений:	Назначенный вами сотрудник работает над такими подробностями:
создаете систему поиска информации;	записывает принципы и эксплуатационные испытания;
задаете спецификации для нового оборудования;	исследует стандарты;
проводите беседы с недовольными клиентами.	находит/анализирует историю клиента.

Дайте задаче определение, потом передавайте ее

Делегирование приносит два вида пользы: вам — свободу, а обучающемуся у вас — повышение. Поэтому дайте заданию определение на бумаге, а не только в своей голове. Ответьте на следующие важные вопросы, составив документ из пяти частей, — это поможет вам передать задание.

1. Можно ли сказать, что это задание и устоявшееся, и повторяющееся одновременно? Покажите это.
2. Какова ожидаемая цель или результаты?
3. Какие особые навыки требуются? Статистический анализ, язык, создание принципов, составление плана... Запишите их все.
4. Представьте ожидаемые результаты в виде цифр: насколько большая производительность вам нужна, а также как быстро и с какой стоимостью?
5. Перечислите предпринимаемые шаги в строгом порядке. Подчеркните важнейшие пункты.

Заранее ответьте на эти пять вопросов, прежде чем попросите вашего руководителя одобрить бюджет или разрешить поиск кандидата. В тот момент, когда вы признаете задачу важной и при этом устоявшейся и повторяющейся, вы готовы начать подготовку к ее передаче.

НЕОЖИДАННАЯ ПОЛЬЗА: иногда в результате тщательной подготовки вы обнаруживаете, что определенную задачу можно выполнить, работая всего лишь несколько часов в неделю. Благодаря этому открытию вашему начальнику будет еще легче одобрить помощь работника, нанятого на неполный рабочий день.

Заранее готовьте методы обучения

Замечали ли вы, что продолжаете работу, уже давно испытывая мучения, и делаете это до тех пор, пока увеличение нагрузки не приводит к критической точке? Когда это происходит, ваша проблема заключается не в том, что вы слишком медлите с вопросами, а в получении настолько быстрого ответа от вашего начальника, что помощь приходит до того, как вы приготовите рабочее место или методы обучения! В худшем случае вновь нанятый вами сотрудник сидит без дела в ожидании инструкций или прибегает к помощи своих занятых коллег. Тогда вы рискуете вызвать у всех затруднения и неприязнь и теряете время.

Если делегирование для вас — нечто новое, то сначала дайте определение заданию и установите его важность. Затем опишите главные шаги, убедитесь, что есть место для каждого помощника, который может быстро появиться, и покажите этот план руководителю. После того как вы проделаете такую трудоемкую подготовительную работу, ему будет сложнее сказать «нет».

«Вот изложена задача, — скажете вы начальнику. — А вот как мы будем обучать ее выполнению. Вот место и вот методы. Я готов уже сейчас найти того, кто этим займется».

Благодаря вашему конкретному плану начальнику проще дать согласие.

Десять шагов для успешной передачи задания

Пройдя пятиступенчатую подготовку и получив гарантированное одобрение руководителя, вы захотите быстро и благополучно делегировать задание. Ниже перечислены десять шагов, которые помогут вам успешно «передать эстафету».

1. Наймите

Выберите человека с подходящими навыками, чтобы способности были под стать заданию. Но помните, что основная цель делегирования — развитие сотрудника. В идеале вы должны передавать задания, *связанные* с тем, что подчиненный уже знает и делает, но предусматривающие некоторую свободу маневра. Если этот человек уже имеет основательный опыт и образование, тогда это задание станет мотивацией к наилучшей эффективности.

2. Обучите выполнению этого задания

Перечислив шаги в правильном порядке, напишите их на отдельных карточках — по одному шагу на каждой. Зачем? Проходящий обучение сотрудник сможет познакомиться с процессом шаг за шагом. Но если ваше задание включает в себя десятки этапов, что может либо ошеломить обучающегося, либо подтолкнуть к беглому знакомству с ними, то вы должны упростить методы обучения. Это поможет человеку осваивать шаги с разумной скоростью. Пусть сотрудники, получившие задание, несколько дней носят карточки с собой и делают пометки. В компаниях, которые соблюдают эту процедуру, мы часто видим, как сотрудники изучают карманные карточки, пока ждут лифта или стоят в очередях.

3. Сами продемонстрируйте выполнение шагов

Если задание обозримое или последовательное, то выполните серию шагов сами, затем дайте обучающемуся сотруднику попробовать. Меняйте скорость с осторожностью. Зачастую вы склонны задавать темп эксперта, а не обучающегося. Наблюдайте за языком его тела и убедитесь, что ему все понятно. Не спрашивайте: «Все понятно?» Большинство сотрудников почувствуют себя обязанными сказать «да».

4. Задавайте вопросы по ходу дела

Не спрашивайте у обучающихся: «У тебя есть вопросы?» Это повлечет за собой ответ «нет». Большинство будут упрямо давать отрицательный ответ из-за боязни показаться несообразительными. Зачастую они отвечают так: «Нет, я все понял». А потом ждут, пока вы уйдете, чтобы можно было спросить находящихся рядом сотрудников, как все это выполнить. Вместо этого сформулируйте свои вопросы таким образом:

«Какие шаги выглядят простыми или знакомыми?»

«Какие шаги — сложными, менее знакомыми?»

Это дает ход ответам, имеющим смысл. Затем продолжите такими побудительными словами:

«Большинство обучающихся несколько затрудняются выполнять девятый шаг из-за вычислений».

«Поначалу мне это показалось трудным. А как вам?»

Сделайте так, чтобы получившим задание было проще обсуждать беспокоящие их вопросы и чтобы вы смогли объяснить им, какими аргументами руководствуется компания, устанавливая процесс именно таким образом.

5. Пусть обучающиеся продемонстрируют и воспроизведут процесс

Попросите обучающихся самостоятельно пройти по всему процессу и продемонстрировать его выполнение. Так вы вместе убедитесь в том, что шаги были правильно поняты. Во время демонстрации занимайте нейтральную позицию, но оказывайте поддержку. Слушайте без комментариев или знаков одобрения или неодобрения. Это еще не беседа, по крайней мере, пока.

6. Не прерывайте для исправления ошибок

По мере того как обучающийся пробует осуществлять задание, вы можете заметить ошибку. Не прерывайте. Позвольте ему завершить все десять шагов. Если был допущен только один промах, то в конце вы сможете сказать: «Хорошо, ты идеально выполнил девять из десяти шагов! Высший класс. А теперь давай вернемся к седьмому шагу и разберем его поподробнее, чтобы я смог понять, как лучше спланировать его для тебя».

Возможно, вы попросите этого человека снова продемонстрировать неудачный шаг или дадите полезный совет. Не прерывая по ходу действия, вы сохраните его равновесие, а кроме того, предотвратите другую опасность: если немедленно вмешаетесь и исправите седьмой шаг, то этот сотрудник подвергнет цензуре другие «радикальные» идеи восьмого или девятого шага. Вы никогда не узнаете о внесенных изменениях, до тех пор пока они позднее не проявятся при выполнении работы. Исправления на ходу настолько сильно перебивают ход действий обучающегося, что он может скомкать свои дальнейшие шаги только из-за нервозности.

Поэтому подождите. Иногда обучающиеся сотрудники корректируют свои действия сами (если вы не вмешиваетесь). Это позволит вам распознать их попытки исправиться и вознаградить за них.

7. Вместе установите контрольные пункты

Когда вы даете обучающимся возможность самим разбираться с задачей, вам нужно заверить их, что поможете не сбиться с пути и избежать

ошибок, особенно в вопросах, известных вам своей сложностью. Обучающиеся в свою очередь тоже зачастую знают свои сильные и слабые стороны и могут попросить вас выделить дополнительное время на перепроверку тех пунктов, которые вы могли не выбирать.

Вам стоит дать возможность определить контрольные пункты на разных этапах, что защитит вас обоих.

8. Создайте стандартные методы отслеживания

Разработайте простую форму или шаблон отчетности о ходе работ. Она должна содержать измеримые стандарты, основанные на установленных вами критериях. В случае сбоев в выполнении задания это послужит гарантией того, что вы оба вовремя увидите признаки этого и исправите ошибки. Шаги 7 и 8 помогут вам избежать излишнего контроля, или микроменеджмента.

9. Предоставьте доступ по мере необходимости

Несмотря на наличие контрольных пунктов и отчетов, сотруднику может понадобиться ваша дополнительная помощь по мере возникновения у него вопросов. Определите контрольные пункты, приемлемые для вас обоих. Никогда не стойте над душой — это нарушает уверенность и темпы работы. Управляя временем, вы не захотите спровоцировать неуместную неупорядоченность действий, поэтому дайте ясно понять, когда вы доступны. Далее обучающийся может составить список вопросов и прийти к вам за соответствующим советом.

10. Вручите полномочия и объявите об этом

Когда у вас появится уверенность, что обучающийся сотрудник справится с работой, делегируйте ему ответственность и полномочия для выполнения задания. Назначьте встречу. Лично представьте его тем, чья помощь ему понадобится, особенно вышестоящим сотрудникам. Убедитесь, что тот, кому вы передали задание, сможет получить все, что нужно для его успешного выполнения: доступ, оборудование, информацию и помощь отдельных лиц и команд. Ваше объявление может выглядеть так:

Начиная с 7 апреля я делегирую Джейн Кемп проведение ежемесячной проверки методов. Она прошла обучение, у нее есть все полномочия, и она будет обращаться к вам за информацией по тому же расписанию, которому мы следовали ранее.

Пожалуйста, помогайте ей так же охотно, как прежде мне.

Спасибо!

Кажется, что эти трудоемкие десять шагов требуют тщательного обдумывания, только чтобы успешно передать эстафету, но прислушайтесь к словам одного успешного сотрудника.

Живые голоса

Вот что говорит Лоррейн Серджент, системный аналитик в крупном банке:

Насколько я эффективно осуществляю делегирование? На работе я эффективна, и мои инструкции способны привести к положительному результату.

Делегирование: нет точных гарантий

Иногда даже при лучших намерениях с обеих сторон делегирование задания проходит неудачно. Возможно, обе стороны пытались скрыть свои сомнения, чрезмерно оптимистично рассматривали способности обучающегося быстро понять новый материал, игнорировали пробелы в образовании кандидата (например плохое знание математики либо отсутствие навыков написания текстов или опыта ведения переговоров). Если, несмотря на обучение и поддержку, вы должны признать поражение, то возьмите на себя половину ответственности (или бóльшую ее часть) и отзовите именно это задание, заменив его тем, что больше соответствует способностям сотрудника.

ОСТОРОЖНО: не беритесь за эту работу сами. Помните пословицу, применяемую умными менеджерами с тех времен, когда они создали Висячие сады Семирамиды: «Пока работа выполняется эффективно, это должно делаться на самом низком из возможных уровней».

Итак, те дела, которыми вы занимались год назад (теперь они поставлены на поток и готовы для делегирования), уже нельзя сохранять в своей рабочей нагрузке при том же окладе. Если одному кандидату не удалось добиться успеха, то продолжайте искать других и обучать.

А сами двигайтесь дальше — покоряйте необработанные и рискованные задания. На самом деле вам платят именно за это.

Живые голоса

Крис Тодиско, директор по обеспечению качества в инвестиционной компании, рассказала нам следующее:

Уже несколько десятилетий я управляю людьми и думаю, что хорошо делегирую задания. Но меня по-прежнему легко поглощают детали, и я забываю передавать большее количество дел, чтобы можно было сосредоточиться на принятии решений.

Каковы простые признаки того, что пришло время делегировать задачу?

Как понять, что наступил день делегирования?

- У вас все больше сверхурочной работы, это случается все чаще и без впечатляющего вознаграждения.
- Вы уезжаете в отпуск или на выходные, но слишком измотаны, чтобы переключиться на веселье.
- Вы отказываетесь от новой волнующей работы или упускаете новые премии, потому что погрязли в поставленных на поток повседневных делах.

Если случается одна из вышеперечисленных ситуаций, пришло время автоматизировать, поручить или делегировать работу!

Сломайте корпоративные препятствия

Пока что мы обсуждали личные препятствия, основанные на таких человеческих аспектах, как гордость и страх. Но давайте признаем, что ощутимые корпоративные преграды тоже могут затруднить ваш путь к делегированию.

С чем из этого вы сталкиваетесь?

1. *Вам не хватает персонала.* Имеющиеся сотрудники так заняты, что никто не может помочь, и нет денег на наем персонала.

ЧТО ДЕЛАТЬ: поищите волонтеров, пенсионеров, студентов или тех, кто работает неполный рабочий день. Привлекайте людей, которые ищут временную работу и не ожидают прибыли или высокой оплаты. Уделите время найму и обучению сезонных рабочих. Перестаньте надеяться, что ситуация с вашей перегруженностью облегчится чудесным образом.

2. *Работа сложна и требует секретности.* Правила компании или моего начальника диктуют мне выполнять ее самостоятельно. **ЧТО ДЕЛАТЬ:** оспорьте положение о неразглашении. Если вам нужно скрыть данные, касающиеся отдельных частей задания, делегируйте некоторые процессы, скрывая цифры и имена. Что касается сложности, то опросите местных коллег или университеты. Так вы найдете способных студентов, чья осведомленность в определенных сферах превышает вашу. Опробуйте эту возможность. Не отступайте легко перед таким препятствием, как сложность.

Ищите помощь в правильных местах

Действительно ли вы опробовали все средства? Рассмотрите те решения, которые используют другие.

1. Волонтеры

Мы все время слышим от некоммерческих и общественных организаций о творческом подходе при поиске кадровых решений. Чтобы выделиться на фоне остальных, предложите дополнительные бонусы.

Гибкий график работы на выбор. Затем подчеркните значимость цели.

Неполный рабочий день. Если вам удастся найти постоянного, надежного помощника даже всего лишь на два часа в неделю, не упустите этот шанс. Вы потратите меньше денег, чем при работе с агентством, предоставляющим временных работников, но добьетесь большего постоянства.

2. Студенты/ученики: ради доверия и постоянства

Студенты вузов и аспиранты бывают достаточно квалифицированы для составления проектов, вычитки или работы с компьютером, что может оказаться затратным делом. Позднее студенты,

которые провели с вами лето, могут стать штатными работниками, чьему опыту вы будете доверять. Перестаньте вести поиски в интернете. Студенты занимаются исследованиями целый день, и у них это хорошо получается. Пусть используют ресурсы сети, пока вы будете заниматься принятием решений или другими заданиями, требующими проводить различия.

ОСТОРОЖНО: конечно, вы будете проверять их работу на предмет точности и соблюдения авторских прав. Учащиеся могут позволять себе вольность по отношению к интеллектуальной собственности, на которую не осмелилась бы любая корпорация.

Учащиеся старших классов могут набирать текст, производить вычисления или простые исследования в обмен на скромную плату или вовсе без таковой. Так они приобретают дополнительные навыки, а письменная рекомендация вашей компании поможет им получить место в интересующем их колледже.

3. Обучение выполнению разных работ для достижения взаимозаменяемости сотрудников

Обменивайтесь услугами с другими отделами, чьи спады производства могут совпадать с вашими пиками. Слишком немногие команды рассматривают такой вариант. Мы видели, как это делается в одной большой страховой компании: шесть ее отделений начали обучать команды, чтобы та, что переживает спад в работе, помогала той, у которой пик. Компания так обрадовалась экономии средств, что выдала всем участвовавшим командам премию за достижение самых последовательных сезонных улучшений в истории компании. Это и есть творческий подход к тайм-менеджменту.

Еще два маневра

Вот пара идей, особенно если вы работаете в маленькой компании с небольшим количеством работников.

Попробуйте организовать рабочие группы. Мы наблюдаем, как некоторые компании образуют временные союзы с неконкурирующими соседними компаниями, даже с их поставщиками, такими же небольшими юридическими или бухгалтерскими фирмами. Они создают партнерство на базе проекта, обменивая одну услугу на другую: ведение бухгалтерского учета на услуги делопроизводства, создание

графических изображений на редактирование текста. Некоторые компании создают партнерства на базе проектов.

Попробуйте передачу работы внешнему исполнителю или ее распределение между дочерними компаниями. Передайте некоторые дела (ведение бухгалтерии, аудит) внешним исполнителям, которые сделают это лучше вас. Во все времена компании часто чередуют вертикальную интеграцию (выполнение всех работ своими силами) с распределением работ, в которых им не удастся преуспеть, сохраняя приемлемые расходы. Сокращайте издержки. Уходите от такой работы, которую вы не сможете быстро вывести на желаемый уровень качества.

Ваше всеохватывающее отношение к успеху

Если вы надеетесь преуспеть в делегировании, нужно действовать последовательно, чтобы сделать каждое новое задание наградой, а не бременем. Пусть сотрудники соревнуются за отличные задания, о которых они будут после вспоминать как об увлекательных проектах, способствовавших их карьерному росту. Если делегируемое вами задание требует напряжения и преодоления трудностей, можете рассмотреть выделение поощрительной премии при передаче задания тому, кто достаточно силен и умен, чтобы взяться за него. Не нужно сходу отвергать эти идеи — они могут стать толчком для вашей команды или компании, благодаря которому вы обгоните всех конкурентов.

Живые голоса

Уже знакомый вам Ричард Ширли, ИТ-менеджер из Сан-Диего, работающий в оборонной промышленности, говорит:

Для меня ключевое правило — надлежащее делегирование заданий и обучение выполнению разных работ, чтобы сотрудники при необходимости были взаимозаменяемы. Жизненно важно правильно подбирать людей для выполнения заданий, а затем обеспечивать их всеми нужными методами. Нам повезло работать с очень талантливыми людьми, которые способствуют развитию сотрудничества при решении проблем.

Как у Гарри и Виджея, о которых мы рассказывали в начале этой главы, делегирование пойдет успешно, если вы привлечете вашу команду

к совместному созданию графиков заданий. Это поможет всем творчески подойти к решению проблем. Уверенное делегирование — признак зрелости в бизнесе.

Живые голоса

Роджер Нис, чьи слова мы также уже приводили, видит делегирование как процесс обучения, продолжающийся всю жизнь:

В молодости я хотел делать все сам, потому что думал, что слишком долго объяснять, чего и как я хочу. Теперь же я с большей готовностью позволяю другим пробовать свои силы. На это ушло много времени, но я научился эффективному делегированию. Я следую правилу не брать работу на дом и прошу моих прямых подчиненных поступать так же.

Помогите вашим сотрудникам положить хорошее начало делегированию заданий. Затем смотрите, чтобы каждый из вас все чаще вовремя возвращался домой. Всплеск энергичности и подъем командного духа сыграют свою роль с наступлением очередного напряженного периода, который проверит ваш характер.

Самопроверка

Насколько успешно вы избегаете ловушек делегирования и обучения? Оцените себя по следующим вопросам и повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. При делегировании я выбираю повторяющиеся задания, поставленные на поток, но при этом они должны предлагать обучающемуся сотруднику развитие.	_____	_____
2. Перед делегированием я оцениваю соответствие задачи способностям сотрудника.	_____	_____
3. Обучая моего преемника, я подробно описываю задание и демонстрирую его выполнение. Затем я прошу его продемонстрировать это и задать вопросы.	_____	_____
4. Я делегирую и ответственность, и полномочия, а также объявляю об этом изменении всем тем, чья помощь необходима.	_____	_____
5. Для получения своевременных отчетов о ходе выполнения работ я сотрудничаю со своим преемником. Это позволяет обнаружить и исправить любые проблемы.	_____	_____
6. Я регулярно обновляю рабочие инструкции всех подотчетных мне сотрудников, поэтому уровень их ответственности и полномочий ясен.	_____	_____
7. Мы обучаем сотрудников выполнению разных работ для обеспечения взаимозаменяемости и при этом создаем навыки, которые увеличивают гарантию занятости.	_____	_____
Итоги	_____	_____

Проволочки и неумение завершать дела

В предыдущих главах мы рассмотрели ловушки времени, свойственные всем предприятиям, где политика, практика, да и сами сотрудники способствуют усугублению проблем.

Теперь мы подошли к последним трем ловушкам, причины которых полностью скрыты в нас самих: мы попадаем в западню собственных неосознанных привычек.

В этой главе мы предложим практические меры, но инициатива, заинтересованность и выздоровление будут зависеть от нас, от нашей готовности к изменениям. В финальных главах мы разберем самые большие трудности. Наградой будут изменения, затрагивающие нашу личность и имеющие постоянный характер, вместе с «исцеляющими» мерами, несущими глубокое удовлетворение.

Давайте начнем с опасной пары «Не могу начать!» — «Не могу закончить!». В обоих случаях — это неспособность вовлечься в работу, возникающая на противоположных концах процесса выполнения задания.

К счастью, выход из обеих ловушек один. Применять меры (то есть с начала и до конца поддерживать сосредоточенность на любом задании, достойном нашего внимания) будет непросто, потому что мы окружены отвлечениями и обманываем себя, не признавая причастности к этому. Для достижения необходимых изменений медлительным сотрудникам понадобятся три стимулятора, повышающих уровень готовности.

1. Достаточно ясная и привлекательная *цель*, которая с самого начала зарядит нас энергией и поможет продержаться до конца.
2. *Система приоритетов* для концентрации на важных/срочных вопросах, а не на отвлекающих нас делах поменьше, которые мы определяем как «ненужные хлопоты».
3. Набор *звоночков* — инструментов, помогающих нам заметить что-либо и изменить объект сосредоточения, когда трудноуловимые привычки возвращают нас к медлительности.

Накопление последствий для карьеры

Независимо от того, внутренние или внешние у нас «клиенты», мы должны быть осторожны: они применяют более строгие наказания за проволочки и задержки, чем за честные ошибки или исправимые упущения в отношении качества.

Почему? Потому что начальники и клиенты резко возмущаются, когда их делают заложниками, то есть в последний момент и без предупреждения подвергают риску.

И каковы же будут результаты? Сотрудника, по чьей вине произошла проволочка, руководитель может сразу же принудить к соблюдению порядка (с помощью обязательств и расписаний). Кроме того, его могут постепенно вытеснить из важных проектов, потихоньку отстранить от выполнения интересных командных заданий и, в конце концов, изолировать, оставив набор повседневных дел, в отношении которых легко осуществлять количественные измерения и производить самоконтроль. («Либо ты обрабатываешь стандартные 50 пунктов в час, либо мы исключаем тебя!»)

В конце концов, во всех компаниях такая повседневная работа становится автоматизированной, по ней уменьшают нагрузку или вовсе устраняют. «Гибель хронического зачинщика задержек» будет медленной, но неотвратимой.

Отказ от причастности делает ответственность неясной

Сотрудники, по чьей вине возникают проволочки, не замечают повторяемости своих действий: их поведение ненамеренное, они ничего не просчитывают и не строят козни. Как и те, кто не умеет завершать

работу, они не могут связать свои опоздания с допущенными ранее оплошностями. Они не осознают повторяющуюся модель, которую легко замечают другие. Когда начальник или клиент жалуется, то некоторые волынщики считают причиной конфликта настроение, дурной нрав или вспышки гнева со стороны неблагодарного подателя жалобы.

К сожалению, привычка к отлагательству и обыкновение отрицать причастность к этому усиливают друг друга. Приведем случай в тему.

Однажды утром, когда пригородный поезд отъезжал от станции, один его из постоянных пассажиров мило болтал с проводником. Они оба выглянули из окна, и железнодорожный работник сказал:

— О-о-о, опять он.

Человек плотного телосложения тяжело ступал по платформе. В одной руке он держал портфель, в другой — кофе латте, и на его лице читалась паника, которая усилилась, когда поезд стал отъезжать. Он отставал на добрые полкилометра и попытался догнать его, стараясь изо всех сил. Но поезд ускорился, и он остановился, признав свое поражение. Опоздавший в гневе выкрикнул какие-то ругательства вслед последнему уходящему вагону.

Двое мужчин, сидевших в поезде, сказали почти хором:

— Мистер, вам нужно было выйти из дома раньше.

Можете ли вы претендовать на непричастность?

Вероятно, в какой-то момент жизни каждый из нас побывал на месте этого опоздавшего жителя пригорода. Мы брались за дело слишком поздно или выдохались до его окончания, отказываясь от цели, которая была для нас действительно значима. Если такое случается с вами редко, то можете простить себя, исправиться и продолжить работу. Однако если это повторяется слишком часто, вам следует признать, что вы склонны устраивать проволочки или не умеете завершать дела. Признав это, готовьтесь принимать меры.

Меры доступны

Как только вы перестанете отрицать наличие проволочек и ясно поймете их последствия, у вас появится хороший шанс на исправление. Ниже мы перечислили первые шаги к освобождению.

1. Заранее планируйте и оценивайте новые задания, чтобы можно было видеть и обсуждать объем нагрузки. (Мы рассматривали эти вопросы в главах 3, 4, 7.)
2. Составляйте ваши планы и расписание и вывешивайте их на всеобщее обозрение на стене. Ваши коллеги и руководитель помогут продолжать работу.
3. Определите стандартное время подготовки для важных повторяющихся заданий. Используйте средние величины из разных источников, чтобы обосновать ваши изыскания. Так вы сможете цитировать данные и обсуждать реалистичные ожидания с теми, кто приходит к вам с запросами.

Если вам кажется, что эти три шага слишком трудоемки, то нужно немного замедлиться, изучить коренные причины и оценить, как пребывание в двойной ловушке времени будет угрожать вашей карьере.

Соображения о возможных причинах

Первый шаг к исправлению, как в случае со всеми человеческими слабостями, — это признание того, что вы поступаете определенным образом. Если устраиваете на работе проволочки настолько регулярно, что на это начинают смотреть с неодобрением, то вы должны обнаружить причину, побуждающую вас так медлить.

- *Боязнь потерпеть неудачу?* Если задача рискованна и ожидания других сотрудников кажутся слишком высокими, если вы не уверены в своих навыках, вам не хочется браться за дело.
- *Вялость?* Подобно упрямому сорняку, заторможенность и безразличие распространяют свои корни во всех направлениях и душат вашу мотивацию. Даже простые задания могут быть отброшены на обочину, когда вы тянете время, подвергаясь бесчисленным отвлечениям.
- *Гнев или враждебность по отношению к тому, кто сделал запрос?* Отрицательное отношение к людям, даже если оно обоснованно, может вызывать задержки. Некоторые медлительные работники питают неприязнь к неопределенной группе, называемой «они»: любым начальникам, кем бы они ни были. Не имея возможности

напрямую выразить свою враждебность, эти сотрудники просто затягивают выполнение работы — так разозлившийся малыш задерживает дыхание, словно пытается задушить всемогущих родителей!

Соберите ваши обычные оправдания

Конечно же, никто из нас не сможет с легкостью признаться в наличии любой из этих причин. Наоборот, с помощью обоснованных и необоснованных оправданий мы пытаемся дать рациональное объяснение тактике задержек:

- у меня нет необходимых инструментов или материалов;
- я вынужден ждать, когда другие отделы предоставят подробности;
- на самом деле это не к спеху: это требование исходит от человека, пользующегося своим служебным положением;
- сделаю это позднее — лучше всего я работаю, находясь в затруднительных обстоятельствах;
- в прошлый раз я спешно выполнял работу для этого человека, но не получил благодарности;
- за выполненную мной работу похвалят других, так зачем же мне торопиться?
- я никогда не получаю ясных распоряжений сверху — от них никогда не добиться пояснений;
- обращающиеся с запросами люди изменяют свои решения каждые 20 минут, я просто жду.

Несколько раз вы были правы, откладывая задания человека, известного переменчивостью своих мнений. Это нормально. Но следует признаться, что нам трудно выполнять работу с удовольствием, когда сотрудник, попросивший нас об этом, заслуживает нашей искренней нелюбви.

В таких случаях приходится мобилизовать весь профессионализм и, несмотря ни на что, выполнить работу, потому что «это само собой разумеется».

Проволочки ни для кого не проходят бесследно

Сознаем мы это или нет, но проволочки причиняют вред:

- некоторые сотрудники опаздывают на собрания, а затем шумят и отвлекают остальных;
- другие откладывают написание ответов на электронные письма и не перезванивают;
- есть такие, кто затягивает выполнение своей части проекта, задерживая ход работ всех сотрудников;
- некоторые не сообщают информацию, считая, что знания — это сила, которой не нужно делиться.

Как ни странно, отдельные «волынщики» считают себя расслабленными, спокойными, приятными людьми, которые не позволяют чему-либо взволновать их. Заблуждения этих людей приводят их коллег в бешенство, и они начинают питать отвращение к отношению типа «как-нибудь... когда-нибудь», выражаемое языком тела медлительного сотрудника. Один программист пожаловался на товарища по команде, устраивающего проволочки: «Нет, он не *страдает* от стресса, он — его *носитель!*»

Даже для ничего не подозревающего, потрясенного работника, виноватого в проволочках, задержка не худшая цена, которую заплатит команда — большой риск сопряжен с неистовыми, предпринимаемыми в последний момент попытками спасти положение, когда команда стремится избежать серьезных ошибок. Спеша уложиться в срок, сотрудники получают незначительные результаты по завышенной цене и не имеют возможности спокойно все проверить.

В плену самообмана или своеволия?

Сотрудники, неспособные начать или закончить вовремя работу, не обязательно ленивы. Они не бездельничают, беспечно теряя время, пока другие работают — наоборот, они занимаются заданиями, которые им нравятся, и откладывают дела, которые считают обременительными, неприятными или пугающими. Многие из них умело делают вид занятых людей.

Задания, требующие дисциплинированности или дипломатии, похожи на проклятие, даже если с ними можно быстро справиться. Большинству из нас действительно приходится брать себя в руки перед объявлением необходимого выговора, звонком потенциальному покупателю, неохотно идущему на контакт, или передачей ответа сердитому клиенту. Для всех нас трудны задания, требующие приложения дополнительных усилий, связанные с риском или приводящие в замешательство.

Но чем более отталкивающим представляется какое-либо задание для медлительного работника, тем глубже он хоронит его в стопке других дел. День заканчивается, время пролетает, наступает момент свернуть дела и идти домой. Завтра настанет новый день. Виновник проволочек не задумывается о последствиях, пока начальник или клиент не начнет метаться в бешенстве.

Иногда бдительный руководитель или сотрудник, обращающийся с запросом, обнаруживает задержку, как раз когда пора принимать своевременные меры по спасению ситуации. При выяснении отношений «волынщик» оказывается искренне шокирован. История, которую мы расскажем ниже, прекрасно иллюстрирует это.

Однажды утром опытный менеджер Казуко дала важное поручение аналитику Дагу. Для начала они вместе просмотрели список дел и по инициативе Казуко перенесли сроки выполнения нескольких заданий, чтобы освободить ресурсы для новых.

— Не волнуйтесь, — заверила она Дага. — Я договорюсь с руководителями соответствующих отделов.

По прошествии двух дней не было очевидных признаков того, что Даг приступил к делу, и Казуко попросила его заглянуть к ней с отчетом о ходе работ. Он начал говорить, уже входя в кабинет.

Даг: Да, знаю, знаю... Вероятно, я должен был уже приступить к выполнению запланированных заданий, но у меня были все эти другие дела. Не волнуйтесь. Я из тех людей, которые лучше всего работают, находясь в затруднительных обстоятельствах. Я знаю, что смогу сдать работу к пятнице. Таков был срок сдачи, да?

Казуко: Да, к пятнице. Но я уже говорила вам, Даг, что, по моим оценкам, на выполнение этой работы уйдет восемь-десять часов, даже если все пойдет хорошо. А затем несколько подразделений должны будут высказать свое мнение о результатах, поэтому вы не должны ждать, когда времени окажется в обрез.

Даг: Но мне нужно было освободиться от множества других заданий.

Казуко: Каких заданий? Поручая вам этот проект, я избавила вас от двух больших дел, чтобы новое дело стало приоритетным.

Даг: Да, но я уже так далеко продвинулся в выполнении тех двух дел, что их незавершенность привела бы меня в беспокойство... поэтому я принял самостоятельное решение.

Казуко (*ее лицо краснеет, но голос остается ровным*): А вы не думали, что вам нужно было упомянуть о вашем намерении во время нашего разговора... или поскольку...

Даг: Не тогда, когда я знаю, что могу все сделать. Я повторяю, что лучше всего работаю в ситуации цейтнота.

Казуко (*после непродолжительной паузы*): Даг, кажется, вы уверены в этом, но, честно говоря, для меня это звучит неубедительно. Именно ваши способности, проявляющиеся в *любых* обстоятельствах, предотвращают полную катастрофу в критической ситуации. Но, испытывая судьбу таким образом, вы рискуете той степенью точности, которая нам нужна с самого начала. В прошлом другим сотрудникам уже приходилось исправлять вашу работу и вносить в нее улучшения после того, как она была представлена на рассмотрение. Это неправильно.

Даг: Я просто знаю, что раньше принуждал себя работать в сжатые сроки, и такое напряжение стимулировало меня делать все возможное.

Казуко (*официальным тоном*): Когда я освобождаю вас, как и любого другого менеджера, от низкоприоритетной работы, позволяя сосредоточить внимание на более важных делах, то ожидаю от вас подчинения. Ни один менеджер не позволил бы вам тайно продолжать выполнение работы, которая не была одобрена, в ущерб какому-либо приоритету. Даг, это серьезно.

Даг (*по-прежнему не слышит ее*): Хорошо, Казуко... но могу ли я завершить те два дела? На это уйдет примерно еще один час, а потом я приступлю к вашему новому заданию.

Казуко (*пристально смотрит на него*): Позвольте мне внести ясность. В такой компании, как наша, никто не может следовать тайной программе действий, противоречащей прямым указаниям. Ни я, ни вы, ни кто-либо другой. Освободив вас от тех двух заданий, я уже заранее согласовала, что эти пункты будут отложены до следующей недели. Ваш выбор продолжать их выполнение вовсе не приведет к продвижению вперед. Это также оскорбит те отделы, которые уже согласились на задержку из любезности к нам.

Даг, вы просто проявляете своеволие. Никто из нас не может позволить себе такую роскошь. А теперь, если вы хотите сохранить свое рабочее место и решить серьезные проблемы, которые сами создали, можете с этого момента перейти к выполнению прямых указаний. Вам ясно?

Даг (*встает, он выглядит несколько взволнованным*): Да, я понял и прошу прощения. Я не осознавал, сколько неприятностей создал. Постарайтесь не сердиться на меня.

Рассейте чары

Если описанный выше сценарий кажется вам до боли знакомым (вы побывали в ролях направляющего запросы или их медлительного исполнителя), то знайте, что есть способы взять все в свои руки до того,

как последствия станут серьезными. Когда ставки достаточно высоки, волынщики могут перестать себя обманывать и проявить большее здравомыслие.

Если вам никак не приступить к выполнению задания, то вот несколько способов прибавить обороты и сохранить скорость движения:

- докажите себе, что изменения необходимы уже сейчас;
- пересмотрите недавние последствия, пережитые вами и другими людьми;
- набросайте план, показывающий текущие требования, которые ждут ваших действий;
- разбейте большие дела на части и задайте промежуточные цели;
- установите сроки выполнения для этих краткосрочных целей;
- создайте карту ваших целей и повесьте на стене;
- пометьте галочкой достигнутые цели (на настенной таблице или доске) — это будет для вас зрительной поддержкой;
- празднуйте выполнение каждой части задания.

Ведите дневник заданий как инструмент возобновления работы

По завершении любого проекта, который было трудно начать и еще труднее продолжать, создайте дневник. Он послужит инструментом, возвращающим ваши вложения. Если вы должны выполнять это задание ежеквартально или ежегодно, то дневник поможет правильно предвидеть ваши нужды. Составьте такой список, как на рисунке ниже.

Непременно разработайте собственную форму. Включите в нее все те данные, благодаря которым в следующий раз вы будете быстрее и увереннее работать над выполнением задания. Эти записи также помогут вам обговорить изменения. (Впоследствии они к тому же послужат опорой при обучении подчиненных.)

Если вы работаете на себя, вам никто не напомнит о том, чему вас научили завершённые проекты. Вы сами должны записывать эти уроки, ставить перед собой цели и ежедневно пересматривать приоритеты.

Проект X _____

- Задание в том виде, в котором оно было дано:
- Изначальный срок сдачи или временная шкала:
- Возникшие непредвиденные проблемы:
- Найденные решения:
- Время, которое фактически потребовалось на ключевые части задания:

Части	Предполагаемое время	Фактическое время
а) изначальный вид задания	_____	_____
б) исследования	_____	_____
в) добытые сведения	_____	_____
г) шаги по определению важности	_____	_____
д) одобрение	_____	_____
е) финальные шаги	_____	_____
 — Затраты	 Предполагаемые	 Фактические
	_____	_____

Живые голоса

Мэл Норти, владелец и CEO компании, занимающейся металлическими строительными конструкциями, пишет из своего офиса в Хьюстоне:

Наша стратегия должна вести бизнес к производительности и прибыльности, поэтому я указал и краткосрочные, и долгосрочные цели, а затем на основе этих целей определил задачи компании. В прошлом десятилетии, во время строительного бума, мы добивались успехов, соблюдая строгое расписание производства и поставки. Но я научился поддерживать гибкость задач. Теперь мне предстоит сохранить нормы прибыли и защитить моих сотрудников от хаоса на финансовых рынках, который не дает развиваться новому строительству.

Работая со своим списком задач, я упорядочиваю приоритеты и держу их перед собой. Так я поддерживаю концентрацию, несмотря на временные тревоги.

Как выделить время для главных приоритетов

Спросите себя, какая часть вашего обычного дня требует осуществления трудного выбора и ведения переговоров с теми, кто обращается с запросами? Как мы уже показали в предыдущих главах, закон Парето

утверждает, что главные 20 процентов ваших ежедневных дел дадут 80 процентов результатов.

Решите, какие из текущих и поступающих заданий входят в эти главные 20 процентов. Затем в лучшие части дня, когда вы можете рассчитывать на энергичность и уединенность, сосредоточьте все внимание на их выполнении. Возможно, вы не сразу избавитесь от проволочек, но вы *должны* успешно начать и завершить ваши приоритетные 20 процентов дел.

Как бы вы ни торопились, напишите на стикере краткий перечень этих задач. Поместите его там, где он будет вам виден, и действуйте в соответствии с ним. Не позволяйте чему-либо менее важному вмешиваться в процесс.

Ваш новый идеальный день

Вероятно, вы жалуетесь, что ваш день так переполнен мелкими делами и перерывами, что у вас нет времени на приоритеты. Ваши планы рассеиваются, так зачем же их строить? Но все мы более или менее регулярно выполняем особые задания. Учителям приходится создавать план уроков на неделю. Менеджеры подразделений должны обсуждать с главами отделов насущные вопросы производства. Советники по связям с общественностью разрабатывают для клиентов новые кампании. Финансовые директора готовят для акционеров квартальные отчеты. Эти задания неизбежны и обязательны.

Какие элементы вы обязаны защитить в ваш идеальный день в то время года, когда происходят эти события? Вам должно быть ясно, какие задания действительно имеют значение.

Живые голоса

Линдси Гейер, вице-президент отдела персонала Port Blakely Companies, говорит об этом так:

Между эффективной многозадачностью и попытками делать слишком много дел одновременно проходит тонкая грань. Подбросив множество тарелок, я стараюсь определить, какая из них принадлежит бренду «Мелмак*», а какая — тонкий фарфор. Если придется уронить одну из них, то я слежу, чтобы это был «Мелмак»!

* Небьющаяся посуда из синтетической меламиновой смолы. *Прим. перев.*

Для Линдси «тонкий фарфор» — эти главные 20 процентов. Кем бы вы ни были, ваш идеальный день должен начинаться с самых приоритетных заданий, которые вы помечаете в вашем календаре в зарезервированных частях «красных зон», чтобы ни одно менее важное дело не вытеснило их.

Как насчет задач средней и низкой важности?

В предыдущих главах мы подробно описали, как защитить ваши 20 процентов главных задач. Но мы еще не говорили о судьбе задач, которые не достойны такого обращения, как те, что в «красной зоне». Это дела, которым медлительные сотрудники позволяют вытеснить более высокие приоритеты. Их логика такова: «Почему бы сначала не разобраться с множеством мелочей? А потом с чистой совестью я займусь крупными делами».

Звучит разумно, но это заблуждение, рецепт того, как замедлить работу с приоритетными задачами, оказаться неспособным завершить задания, оказывающие большое влияние, и спровоцировать понижение в должности, если не крах карьеры. Но некоторым служащим все еще трудно это понять. Так, участники семинара рассказали следующее:

У меня множество приоритетов. Я буквально задыхаюсь. И каждый из моих начальников настаивает: «Вот твое новое главное дело. Брось все и позаботься об этом». Но все не может быть самым главным. Обычно я записываю требования, пока заказчики стоят у меня над душой, а потом иду пить кофе. Чаще всего я выполняю много мелких дел, чтобы от меня отстали, а потом чувствую себя слишком усталым, чтобы заняться чем-то крупным.

Раз и навсегда поймите разницу между важным и срочным

В предыдущих главах, когда шла речь о сортировке, мы обсудили это затруднение, но проведение различий между важностью и срочностью до сих пор озадачивает большинство служащих. Распознавание основывается на повторении.

— *Важные задачи* — те дела, на которые вы оглядываетесь по окончании года (или карьеры) и понимаете, что были правы, решительно вкладывая время, силы и чувства в их правильное

выполнение. Важные задачи обычно напрямую связаны с важными целями, поставленными вашей компанией, командой и вами самими.

- *Срочные задачи* — это, наоборот, экстренные случаи или сжатые сроки сдачи, имеющие важность для некоторых, но не всех вовлеченных сторон:
 - если экстренный случай угрожает жизни и здоровью или существованию корпорации, то он имеет значение для всех, поэтому вы должны реагировать быстро, но именно важность, а не срочность — обоснование такой скорости ответа;
 - наоборот, если единственная явная черта задания — сжатые сроки, то вы должны поставить его в очередь последним, после всех более важных дел, соревнующихся за этот временной промежуток, — следует защищать приоритеты, как бы ни кричали те, кто обращается к вам с запросами, надеясь прикрыть свою недалекновидность.
- *Важные и срочные задания* заслуживают того, чтобы вы их поместили в «красную зону», но эти две характеристики редко совпадают. Обращающиеся с запросами люди должны заниматься планированием и внимательно относиться к важным делам, чтобы они не стали срочными на слишком поздней стадии рабочего цикла. Если действительно важные задания выполняются в режиме срочности, то ожидайте небрежности. Ответственные менеджеры постоянно держат важные (обоснованные) задания «в процессе выполнения», чтобы не упустить время.

Когда человек, обращающийся с запросом, подталкивает к принятию решения, которое можно считать почти срочным, то многие мудрые и влиятельные директора постановляют: «Хотите получить ответ сейчас? Тогда он *отрицательный*».

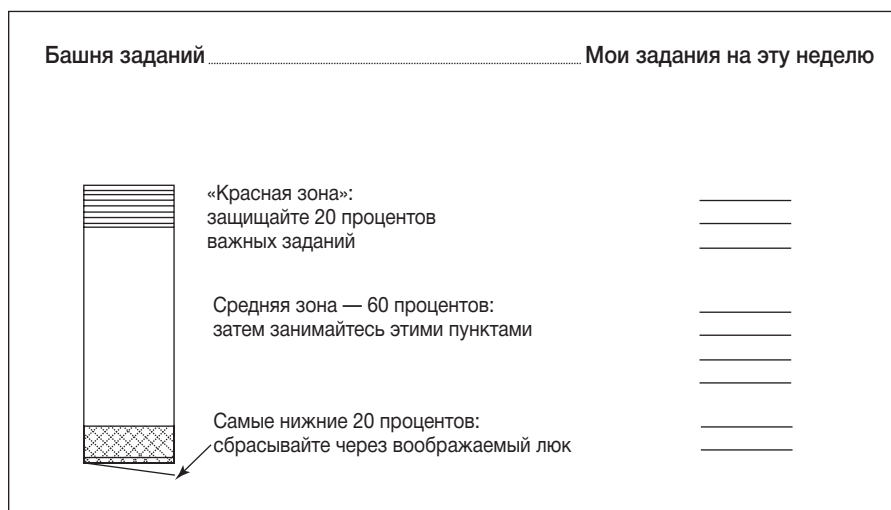
Удивительно, как эффективно это усмиряет настойчивость требующей стороны, давая возможность для более разумного обсуждения и принятия ясного решения без всяких иррациональных призывов к срочности. За исключением случаев, когда у кого-то кровотечение из аорты, возможность уделить время оценке важности есть всегда. При этом срочность пусть остается как фактор, позволяющий выбирать между заданиями одинаковой важности.

Графики приводят всех к пониманию

С появлением каждой новой задачи не пытайтесь обосновать ее важность умозрительно — создайте набросок работы целой недели так, чтобы вы, ваш начальник и ваша команда видели, как расставляются приоритеты в работе. В наброске, похожем на тот, что приведен ниже, напишите ваши текущие дела напротив трех зон.

Покажите, какие задания подходят для «красной зоны» — они попадают в верхние строчки списка. Затем перечислите задания, которые претендуют на место рядом с верхней частью средней зоны.

Научившись думать таким образом, вы увидите, что в первых двух зонах так много задач, что вы будете постоянно заняты.



Как обосновывается важность актуальных задач

1. Определите среди текущих задач 20 процентов, заслуживающих больше всего внимания (те, что сопряжены с самым высоким риском и имеют наибольшую важность), и переместите их в верхнюю часть «красной зоны». Там же отметьте любые предсказуемые, но непредотвратимые кризисы, которые могут возникать в данное время года или при определенных обстоятельствах (мировые события, недопоставки) и на которые вам, возможно, придется реагировать.

2. Внизу башни укажите 20 процентов самых неважных заданий — вы приняли их, но они пока не окупаются. Если вы позволите им достаточно долго томиться у подножия вашей башни, то их видимая настойчивость будет раздражать вас так долго, что это поможет вам делегировать их или передать на внешний подряд за самую низкую из возможных почасовых ставок. Представьте, как вы сбрасываете их в воображаемый люк в основании башни. По сравнению с верхними 20 процентами у них даже не должно быть шанса на ваше внимание. Не бойтесь, что это будет крайней мерой. Все компании перестали создавать продукцию или предлагать услуги, которые больше не окупаются. Сделайте вашим работодателям одолжение и первыми определите дела, которые не стоят того, чтобы быть частью вашей рабочей нагрузки.

Озадачены вопросами распределения времени?

Ниже вы найдете несколько часто задаваемых вопросов, посвященных планированию дня.

1. *Сколько времени мне стоит выделять на задания, находящиеся в «красной зоне»?* Отводите им, по меньшей мере, два часа в день (не обязательно два полных или следующих друг за другом часа, но это те отрезки времени, которые для вас священны). Пусть ничто не прерывает вас и не вмешивается в это скромное повседневное распределение времени. Другие заботы (средние 60 процентов вашего дня) могут забирать у вас до шести часов в день, но они не должны посягать на время, выделенное как «красная зона».
2. *Какие два часа?* В любой день отводите вашим главным задачам самые *продуктивные* (но не самые ранние) отрезки времени. Помните, что дни отличаются друг от друга (вторники не похожи на пятницы) и зависят от входящего потока трафика, обусловленных временем результатов, формальных собраний, поездок и т. д. Поэтому намеренно, осознанно выделяйте те отрезки, у которых наилучший шанс остаться неразрывными.
3. *Какие факторы определяют «наилучшее время»?* Выбирайте те отрезки времени, в течение которых вы можете надеяться на следующее:

- наибольший уровень энергии;
 - наименьшее количество перерывов;
 - наилучший доступ к важной информации или контактными лицам;
 - наименьший объем текущего трафика.
4. *Как насчет 60 процентов задач средней зоны?* Как только вы обезопасили ваши главные 20 процентов и передали на исполнение наименее важные 20 процентов, 40 процентов вашей работы перестают быть предметом споров. Когда задания «красной зоны» гарантированно помещены в защищенных промежутках времени, вы можете начать с лучшего из того, что имеется в находящихся посередине 60 процентах. Зачастую это оправданные вспомогательные дела. Выполняйте их в ваши обычные (не самые продуктивные) рабочие часы.

Такой подход поведет вас гораздо дальше, чем сопряженная с большим стрессом деятельность большинства медлительных работников, ведь они справляются с 100 процентами рабочей нагрузки, руководствуясь лишь чутьем!

Еще одно важное открытие

Только то, что «имеет большое значение» (или новые «красные зоны»), может переместить задачу, уже находящуюся в «красной зоне». Пометьте такое «перемещение» особым цветом или иконкой в расписании. На протяжении всей вашей дальнейшей карьеры этот цвет или иконка будут означать одно: вы заменили большой риск/возможность тем, что имело еще большее значение. Вы вытеснили «красное» еще большим входящим «красным». Если по прошествии нескольких недель у вас накопится достаточное количество этих новых «красных», то вы должны спросить себя:

- у меня изменилась работа?
- эти новые риски и возможности стали моей «новой» работой?
- каково их значение?
- временные они или постоянные?

- на сколько процентов они увеличили мой объем работы и нагрузку со стороны рисков?
- нужно ли мне нанимать помощников для выполнения больших объемов?
- заслуживаю ли я повышения за то, что занимаюсь более важными делами?

Самое простое лекарство для тех, кто «медлит с началом и не может закончить»

Алек Маккензи неоднократно повторял в своих книгах и на семинарах: «Ежедневный письменный план — это единственная и самая эффективная стратегия тайм-менеджмента». Но он сокрушался, что только один из десяти работников составляет такой план. Остальные девять идут домой, бормоча: «Как же быстро пролетел день!»

Составьте свой план на день

Соблюдайте простой, последовательный ежедневный порядок действий, чтобы осуществлять свои приоритетные задачи. Следующие семь шагов помогут вам в этом.

1. Используйте календарь, ежедневник или электронный планировщик, а не собственную сообразительность и быстроту реакций.
2. Перечисляйте три главных задания на день — те, чьи высокие риски и отдача сочетаются с вашими целями.
3. Планируйте эти три задания на самые продуктивные, но не самые ранние части рабочего дня.
4. Определяйте ваши лучшие временные промежутки — когда вы энергичны и точны в работе, у вас есть доступ к данным, а во-круг достаточно спокойно, чтобы можно было поддерживать сосредоточенность. Вам также может понадобиться уединенная обстановка для проведения разговоров по деликатным вопросам, связанным с выполнением заданий.
5. Поместите ваши три главные задачи в «красную зону», прежде чем начнете распределять время между любыми другими требованиями.

6. Защитив главные 20 процентов заданий, вы можете освободить большую часть расписания для неожиданных дел, а также тех, что находятся в средней зоне. Однако не позволяйте чему-либо воспрепятствовать осуществлению главных 20 процентов дел.
7. Поймите, что ваши три главных задания в одних случаях будут забирать у вас большую часть дня, а в других — только пару часов. Какова бы ни была продолжительность такой работы, защищайте время, отведенное для «красных зон». Начинайте и завершайте выполнение заданий вовремя, и вы победите привычку устраивать проволочки, что принесет хорошие плоды.

Хвалите себя за выполненную работу

Если вы вдумчиво и честно прочитали эту главу, поздравьте себя и примите нашу благодарность. Искоренение неосознанных привычек и отрицание причастности к проволочкам всем дается с трудом.

Мы также поздравляем вас, если вы способны сказать: «К счастью, мне не свойственно ни медлить с выполнением заданий, ни оставлять их неоконченными!» В следующих двух главах вы увидите, получится ли у вас освободиться от остальных свойственных людям привычек, которые входят в число последних в этой серии ловушек времени: дружеского общения, праздных визитов незапланированных посетителей и чрезмерного старания.

Несуразность этих последних ловушек в том, что большинство людей считают свое поведение правильным, доказывающим теплое, дружелюбное отношение или преданность делу. Но это не добродетели, и о них речь пойдет далее.

Самопроверка

Насколько успешно вы избегаете ловушки проволочек? Оцените себя по следующим вопросам и повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. При возникновении желания отложить задание я делю его на части, устанавливаю сроки сдачи каждой из них и потом сосредотачиваюсь на первой.	_____	_____
2. Я слежу за проволочками в моей команде и помогаю ее членам преодолеть это, указывая на последствия для нашей организации.	_____	_____
3. Я в самом начале провожу оценку новых заданий и оговариваю сроки.	_____	_____
4. Меня занимает возможность перечислить задачи согласно силе их влияния — от наибольшего к среднему и наименьшему. Сначала я сосредотачиваюсь на «красной зоне», затем на первых задачах средней зоны.	_____	_____
5. Обнаружив угрозу для завершения проекта, я сообщаю об этом тому, кто направил запрос, и договариваюсь о предоставлении разъяснений или дополнительного времени.	_____	_____
6. Для поддержания темпа я радуюсь достижению промежуточных целей.	_____	_____
7. Поскольку некоторые из моих задач повторяются спустя несколько месяцев, я веду дневник заданий. Так в следующий раз мне не придется начинать все сначала.	_____	_____
Итоги	_____	_____

ГЛАВА 18

Дружеское общение и незапланированные посетители

«Эй, есть минутка?»

Вероятно, всю свою жизнь вы слышите этот невинный вопрос по нескольку раз в день. Иногда вы радуетесь ему как поводу с удовольствием отвлечься от того, чем вы сейчас занимаетесь!

Но когда любовь к общению берет верх над здравым смыслом, ваше расписание разваливается.

Конечно, большинство корпораций причисляют способность ладить с людьми к востребованным чертам характера своих сотрудников. И люди прилагают усилия, чтобы быть общительными. Большинству это удается довольно легко, потому что им нравится проводить время со своими товарищами и «быть в теме».

Однако как только вы создаете образец поведения, поощряя людей, которые беспорядочно вас прерывают, вы теряете контроль над своим днем. Сотрудники, ведущие учет времени только в отношении одного аспекта — дружеского общения, бывают чрезвычайно удивлены тем, сколько часов в целом тратится на незапланированных посетителей. Они также замечают, что те, кто спрашивает, нет ли у вас минутки, приходят домой вовремя, а «отзывчивая принимающая сторона» слишком часто обменивается любезностями с вечерней бригадой технического обслуживания.

Две вещи известны совершенно точно.

1. Незапланированные посетители всегда задерживаются больше, чем на минуту. Исследование Алека показало, что обычно такие визиты длятся по десять минут.
2. Каждая минута, отданная прервавшему вас сотруднику, потребует четырех минут на восстановление изначального уровня сосредоточенности. Позволив прервать себя на две минуты, ожидайте, что на возвращение к работе уйдет восемь минут.

Защищайте свое право на сосредоточенность

Чтобы свести снижение скорости к минимуму, попробуйте метод, описанный ниже. Если кто-то прерывает вас посреди выполнения задания, уделите мгновение подготовке к возвращению. Скажите прервавшему вас человеку: «Дай мне секунду, и я выслушаю тебя».

Затем делайте то, что необходимо: закончите предложение, добавьте колонку цифр, завершите телефонный разговор или поставьте метку в своих записях. После этого с улыбкой приветствуйте посетителя.

Живые голоса

Барт Денисон, руководитель операций в крупной компании, занимающейся производством программного обеспечения, контролирует дружеское общение так:

Я предпочитаю использовать список заданий в программе Outlook и календарь, чтобы наметить время работы над определенными задачами. Это позволяет окружающим видеть, что я над чем-то тружусь и меня нельзя беспокоить. Это также помогает мне оставаться сосредоточенным на результатах.

Если меня пытаются прерывать, я стараюсь прежде закончить мысль или дописать предложение и коротко наметить следующие шаги, чтобы потом было проще подхватить дело там, где я его бросил.

Итак, чье время важнее?

Незапланированный посетитель — это помеха вашим приоритетам. Давайте рассмотрим типичный пример.

На часах 14:45. Вы готовите презентацию, которую проведете через 15 минут. Коллега-менеджер просовывает голову в дверь и спрашивает:

— Есть минутка?

Ваша поза и мимика явно дают понять «не сейчас», он не смотрит на вас, потому что ему нужно получить решение по какому-то делу до 16:00. К тому же он знает, что к этому времени вы еще не вернетесь. Вы ощущаете легкую вспышку раздражения, поскольку вам не нравится, что этот парень почти обо всем спрашивает в последнюю минуту. Но вы смягчаетесь и говорите:

— Ну, хорошо, давай, только быстро. Я не могу опоздать на это собрание.

По мере того как он делится с вами своей проблемой, выясняется несколько вещей:

- это не важное дело;
- его нельзя считать срочным;
- коллега мог попросить совета уже несколько дней назад;
- более того, он мог принять это решение самостоятельно.

Стараясь не выглядеть рассерженным, вы начинаете быстро выкладывать варианты, а сами собираете материалы, телефон и ноутбук с вашей презентацией. Вы говорите, что коллега должен принять решение сам или подождать, пока у вас появится время для беседы, поскольку вы спешите на собрание и пытаетесь полностью сосредоточиться, вас ждут в кабинете для совещаний.

Пять способов управлять незапланированными визитами

1. Научитесь говорить тем, кто просит уделить «всего лишь минутку»: «Я уделю тебе *пять* минут при условии, что мы сможем в них уложиться. Иначе нам придется отложить это дело, если только ты не сможешь уладить его сам».
2. Если проситель выбирает первый вариант, то вы должны быть готовы прекратить обсуждение ровно через пять минут. Скажите: «Все. Время вышло. Мне нужно идти».
3. Прежде чем вы вообще начнете беседовать, вам может понадобиться ясно сказать «нет»: «Если бы я знал об этом вчера, то смог

бы спланировать время на наш разговор. Сейчас просто нет времени. Извини, мне надо идти!»

4. Вы можете сказать: «Я должен закончить одно приоритетное задание. Можешь прийти позже?», после чего назначить точное время.
5. Хронически опаздывающему подчиненному или коллеге скажите: «Мы сможем поговорить, когда я вернусь в половине пятого. Договорись с подрядчиком об отсрочке. Возьми ответственность на себя, не перекладывай ее на меня».

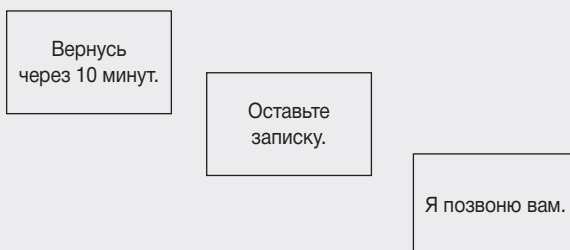
Волнуетесь, что потеряете друзей?

Привычка делать уступки не принесет вам новых друзей и не повысит уважение, особенно к самому себе.

Человеческая комедия

Секретарь-референт работает в большом финансовом отделе и сообщает, что пара ее коллег, занимающих невысокие должности, имеют обыкновение оживленно махать ей, находясь вне ее стеклянной кабинки, даже когда она явно говорит по телефону или советуется со своим начальником.

Поэтому она изготовила несколько карточек с надписями, держала их у себя на столе и показывала им в ответ:



Но если вы не осмеливаетесь предоставить посетителей самим себе, потому что предвидите риски для проекта или компании, то вам придется вмешаться, даже если у вас очень мало времени.

ОСТОРОЖНО: вы попали в ловушку, как только спросили о том, что на уме у того, кто прервал вас. У вас есть возможность пойти по одному

из ниже представленных четырех путей, в зависимости от ситуации. Но каждый из этих вариантов будет стоить вам хлопот.

1. *Займитесь* этим вопросом. Если решение вопроса не требует много времени или это по-настоящему экстренный случай, вы будете правы, занявшись этим прямо сейчас. Зачастую такие короткие перерывы на осуществление быстрых исправлений можно использовать для обучения ваших непосредственных подчиненных тому, как им в следующий раз помочь себе самостоятельно.
2. *Направьте* посетителя к правильному источнику.
3. *Отложите* проблему, спланировав другое место для встречи, потом можете заняться обучением/подготовкой.
4. *Поручите* прервавшему вас сотруднику разработать решение, после чего проведите его совместную проверку.

Во всех случаях вы приняли твердое решение, оставив самоуважение в неприкосновенности.

Как установить границы: возможные сценарии

А теперь давайте рассмотрим те фразы, которые защитят ваши границы, не лишив вас друзей. Поразмышляйте над приведенными ниже сценариями.

Сценарий № 1. Займитесь делом, на которое не уходит много времени (а также научите какому-либо навыку).

Непосредственный подчиненный, зашедший без предупреждения: Шеф, я только сегодня в обед заметил сроки по этой скидке. Извините, мне пришлось отложить это дело, потому что я был не уверен, как...

Вы: Садитесь быстрее, мы просмотрим цифры. Нам нужно получить эту скидку. Давайте я покажу вам, как это сделать. *(Вы указываете на пункты, по которым нужно произвести подсчеты.)*

Подчиненный: Я понял. Чтобы получить этот промежуточный итог, мы должны рассчитать текущий процент брака, а также учесть непроданные товары... и тогда взять скидку.

Вы: Да. Запишите все, чтобы в следующий раз у вас была правильная формула. А пока вышлите это, и вы уложите в сроки.

Сценарий № 2. Быстро перенаправьте.

Коллега, зашедший без предупреждения: Привет! Мы получили окончательную стоимость этого оборудования?

Вы: Да. Если заглянешь на сайт проекта, то увидишь новые суммы.

Коллега: Окей, я посмотрю. Спасибо.

Вы: Возвращаетесь к своей работе.

Сценарий № 3. Отложите.

Товарищ по команде, зашедший без предупреждения: Есть минутка?

Вы: Привет. В чем дело?

Товарищ: Ну, речь идет о том деле Петро-Д. Я не справляюсь с ним. У тебя не было чего-либо подобного год назад?

Вы: Да. Судья Уинстон, девятый округ.

Товарищ: Можешь рассказать мне об этом?

Вы: Конечно. Думаю, у меня есть для тебя несколько идей. Но сейчас мне нужно продолжить работать над этой сводкой. Как насчет 10:00 завтра? Попроси своего помощника достать дела из архивов. Посмотри их, чтобы мы могли сразу перейти к подробностям. Хорошо?

Нет нужды извиняться перед коллегами, если вам приходится откладывать их дела. Также нормально настаивать на том, чтобы сначала они подготовились.

Сценарий № 4. Чтобы дело продвигалось, поручите кому-нибудь выполнение следующих нескольких шагов.

Коллега, зашедший без предупреждения: Есть минутка?

Вы: На самом деле у меня завал. Ты что-то хотел?

Коллега: Образовалась некоторая путаница из-за того, что архитектор уехала из города на всю неделю.

Вы: И?..

Коллега: И наше предложение банку должно быть предоставлено в пятницу.

Вы: Дело в том, что я не занимаю такую позицию в компании, чтобы прямо сейчас начать делать что-то. Ты спрашивал, кто подменяет архитектора в ее отсутствие? Можешь также поинтересоваться у Арта

Маклина. Он сидел тогда на обсуждении и знает людей из банка. Я сообщу тебе, если у меня появятся другие идеи. А пока тебе самому под силу добиться некоторых успехов.

Если вы курируете новичков, то обязаны помогать им и часто посвящать им свое время, чтобы они не сильно отклонились с пути. А с более опытными сотрудниками настаивайте на том, чтобы они сами хлопотали по поводу своих дел. Как только новички немного наберутся опыта, вы сможете вывести их на новые высоты, задав приблизительно такие вопросы:

- Кого еще вы спрашивали об этом?
- Какие ответы вы уже получили?
- Почему бы вам не придумать удачное решение и не объяснить его мне утром?

Сдерживайте стремление оказывать поддержку

Вот сценарий, при котором будет неверно оказывать помощь, каким бы добросердечным человеком вы ни были.

Приближается вечер. Вы работаете над заданием, которое нужно выполнить. В это время на пороге появляется Марианна — ваш копирайтер.

Марианна: Шеф, есть минутка?

Вы: Только если это действительно займет мало времени. Что у вас?

Марианна: Вы предложили мне собрать данные по бюджету городского совета, прежде чем я начну писать этот пресс-релиз. Но мне трудно понять эти цифры.

Вы: Давайте завтра уделим этому пятнадцать минут.

Марианна: Думаю, что это займет больше времени.

Вы: Это будет трудно. Напомню, что бюджетные данные нужны лишь для последнего абзаца пресс-релиза. Поэтому доведите до ума весь текст и сделайте все возможное, чтобы разобраться с этими бюджетными данными вместе с финансовой командой. Тогда на приведение в порядок окончательного варианта наброска нам понадобится всего пятнадцать минут. Понятно?

Если вы — начальник Марианны, а не эксперт в области финансов, она в конце концов поймет, каких коллег ей нужно спрашивать (или чья поддержка ей потребуется) для подготовки к новой встрече с вами.

Измените ваши оптимистичные договоренности

Иногда задание выглядит простым, но на деле все оказывается иначе. Если через несколько минут вы видите угрозу (становится ясно, что оно займет гораздо больше времени), можете сказать своему подчиненному: «Стефани, прости. Я думал, что будет легче разобраться. Но стало ясно, что на это уйдет довольно много времени. В десять мне нужно сдать мое задание. Ты не могла бы отложить это дело? Честно говоря, сейчас у меня нет времени».

Стефани может расстроиться, но приложит больше усилий, чтобы отыскать факты и сделать продуктивной вашу последующую работу. Она должна искать их сама, потому что это *ее* проблема.

Научите подчиненных как следует готовиться, чтобы отнимать меньше времени тех сотрудников, чье одобрение им нужно получить. Следующий начальник Стефани может оказаться жестче вас.

Будьте начеку, чтобы пресекать случаи неупорядоченного общения

Многие работники, находясь в окружении своих товарищей по команде, могут неосознанно, по привычке, вести дружеские беседы, чтобы облегчить свой напряженный труд. И кто захочет им отказывать во внимании? Но читайте дальше, и вы увидите, о чем узнала одна команда, заметив свои привычки.

После семинара по тайм-менеджменту, проведенного Алеком Маккензи, один администратор больницы и его первоклассная команда так много узнали о своих привычках, что в течение недели упражнялись в учете времени. Они обнаружили, что ежедневно тратят почти два часа на разговоры «у порога» или в коридорах. Они всегда так хорошо ладили друг с другом, что едва замечали свою привычку прерывать друг друга при возникновении хорошей идеи или вопроса.

Пораженные своим открытием, сотрудники решили заменить полную «открытость» «доступностью». Они не имели в виду сокращение длительности общения — только его

неупорядоченности. Каждый из их начал группировать несрочные вопросы и разбираться с ними в течение дня в два приема.

Ведение учета времени на протяжении двух недель показало, что длительность дружеских разговоров сократилась до 30 минут в день, что также сопровождалось улучшением результатов.

Затем они договорились позволять друг другу определять время «закрытых дверей», когда можно спокойно работать над приоритетными заданиями. Вскоре эта команда стала выполнять и отсылать в дальнейшую работу в полтора раза больше дел.

Медицинские сестры и соседние отделы заметили, что стали быстрее получать свои заказы и ответы, потому что исполнительная команда исключила общение на ходу.

Наблюдайте за обстановкой

У большинства работников среднего звена рабочая кабинка даже не имеет дверей. Если ваше рабочее место расположено на пути в комнату отдыха или копировальный центр, то посетителей у вас будет больше, чем нужно. При невозможности переместиться или закрыть дверь вы, по крайней мере, можете ограничить свой обзор или сесть спиной к движению, чтобы сотрудники, проходящие мимо, не могли встретиться с вами взглядом или прочесть что-либо на вашем мониторе.

Также обратите внимание на дополнительные стулья, конфетницы, игры-стрелялки в перерывах и личные кофемашины — не приманивают ли они одиночек в вашу берлогу.

Используйте язык тела и графические материалы, чтобы намекнуть на завершение разговора

Если некоторые посетители приходят по важному делу, а потом остаются поболтать, разрешайте это только до тех пор, пока вы можете это позволить. Встаньте, чтобы показать, что «время вышло». Или поменяйте позу: не сидите, расслабленно развалившись на стуле, а выпрямитесь, что просигнализирует о вашей готовности приступить к работе. Вы можете потянуться за папкой и сказать: «Давай перед твоим уходом обговорим последний пункт» или «Спасибо, что рассказал мне об этом приложении. Я попробую его, но сейчас мне нужно...».

Если прервавший вас сотрудник продолжает рассказывать еще одну интересную новость, можете сказать: «Я бы хотел послушать об этом еще, но, может быть, мы продолжим после работы? Прямо сейчас мне нужно заняться этим звонком клиента».

Письменный план на день или секторная диаграмма, вывешенная на обозрение, станет вашим союзником. Можете показать на нее, провозжая вашего посетителя.

Отвлеките их уже на подходе. Если вы заметили, что в вашу кабинку направляется многоречивый любитель слухов, встаньте, поприветствуйте его и пригласите проводить вас туда, куда вы явно направлялись. Вы можете сказать: «Пойдем со мной, по пути в бухгалтерию у нас будет несколько минут на разговор».

Обычно распространители слухов предпочитают более уютную обстановку, поэтому они пойдут надоедать кому-нибудь другому.

Заставьте ваших посетителей работать

Заставьте незапланированного посетителя работать, если он беспечно не замечает ни один из ваших сигналов. Как-то раз нам встретился человек, изобретший такую оригинальную технику: в своем ящике он держал папку с нудной рутинной работой и предлагал ее выполнить коллегам, которые просто не понимали намеков.

Обычно он заявлял: «Прежде чем мы сможем поговорить, мне нужно завершить пару дел. А раз уж сейчас мы сидим вместе, то не мог бы ты сделать вот это? Давай покажу, как».

Обычно посетитель вскоре вспоминал, что спешит на другую встречу.

Будьте дружелюбными, но защищайте свои приоритеты

Если вы находитесь в компании, стоящей возле кулера с водой, то наслаждайтесь этим. Но когда приходит время расходиться, можно сказать: «Так, кажется, мне пора к станку. Ребята, увидимся позже».

Некоторые сотрудники умеют ловко и незаметно уходить из компании, даже когда все взбудоражены какой-то темой. Они улыбаются, пожимают плечами, как будто хотят сказать «Я бы все равно не знал, что делать в такой ситуации», просто поворачиваются и уходят.

Когда посетитель заставляет уважать себя

Проявляйте любезность, если человек, который так уютно устроился в вашем кресле, — ваш начальник. Но если у вас есть работа с определенным сроком сдачи (для этого начальника или другого), то начинайте

закругляться. Успех, конечно, будет зависеть от вашего взаимопонимания. Убедитесь, что ваша поза и жесты сигнализируют о том, что вы заняты, а на словах попросите об одолжении:

— Джун, мы можем продолжить позднее? Я хочу знать об этом больше, но опаздываю с выполнением проекта для вас... и знаю, что он понадобится вам к обеденному собранию. Простите, что не сказал об этом, когда вы зашли.

Ваш начальник может либо прервать свой визит, либо продлить срок сдачи. В любом случае вы выиграете время.

Когда посетитель — вы сами

Если вы находитесь в кабинете начальника и видите, что разговор сползает к банальностям, скажите: «Простите, я слишком вас задерживаю. Мне так приятно с вами беседовать, что я позабыл о времени» или «У меня на столе лежат другие ваши задания, к которым я обязан вернуться».

Затем вставайте и уходите.

Для владельцев бизнеса и консультантов

Сложно измерить, когда же дружеского общения с клиентами становится слишком много. Зачастую эти неформальные беседы выстраивают взаимопонимание, которое в следующем году выльется в контракт. Так же, как и другие ваши навыки (прогнозирование, планирование, налаживание связей, маркетинг), дружеское общение — это навык, который развивается с опытом. Вы должны сознательно подходить как к планированию своих стратегий, так и к проверке своего умения общаться и налаживать связи.

Осознанность играет ключевую роль, поэтому вам может понадобиться ежедневный учет времени, уделяемого дружескому общению, особенно по мере того как развивается ваш бизнес и время оказывается строго распределено.

Занесите в расписание определенное время на развитие персонала

Если ваши непосредственные подчиненные знают, что могут рассчитывать на 20 минут утреннего и обеденного времени, чтобы задать

вопросы или рассказать о заботах, то они будут усерднее стараться четко сформулировать свою проблему, и у вас появится контекст для обучения.

Экспериментируйте с «тихим часом» для команды

Некоторые компании вводят «тихий час» по всей организации и тем самым добиваются заметного улучшения производительности. Все сотрудники заключают формальную договоренность, что в этот час внутренние звонки и незапланированные посещения запрещены. Это время отведено для непрерывного планирования и выполнения. Если «тихий час» предусмотрен тогда, когда трафик в любом случае низкий, а человек, который вас эффективно подстраховывает, примет несколько входящих звонков, то клиенты и другие люди извне никогда не узнают о вашем «тихом часе».

Но, как в случае со всеми нововведениями, некоторые сотрудники компании начинают подрывать систему («Это я, мне нужна всего лишь минутка...»). Поэтому «тихий час» может постепенно исчезать. Не унывайте. Не сдавайтесь без боя, даже если вам придется периодически восстанавливать и оживлять его.

Добавьте плавающий график обслуживания клиентов. Если вся ваша команда выбрала «тихий час», но клиенты его не соблюдают, можете ввести посменные дежурства, когда один сотрудник обрабатывает трафик за всех: отвечает на звонки или назначает время, когда клиентам будут перезванивать. Так они узнают, что вскоре их обслужат и нет необходимости звонить еще раз или повторять свой запрос. Введите честную систему очередности, чтобы ни один член команды не находился в невыгодном положении.

Оборонительные действия как последнее средство

Вы когда-нибудь жалели, что приходили пораньше, оставались подольше или сидели без обеда, только чтобы выкроить несколько минут на размышления? Остерегайтесь таких убыточных методов. Как только сотрудники увидят вашу машину на парковке в ранние или поздние часы, они начнут прибывать раньше или оставаться подольше (как им удобнее) и посягать на ваше время. Их много, а вы один! Вместо этого попробуйте один из представленных ниже вариантов.

Лотки или ящики для бумаг. Мы уже упоминали о лотках для входящих документов (глава 14), но это такое простое механическое решение, что оно заслуживает второго упоминания.

- Установите лоток прямо перед вашим рабочим местом и ярко пометьте отверстие, в которое сотрудники могут класть документацию. На этом лотке укажите час просмотра его содержимого, чтобы коллеги знали, когда ожидать вашего внимания.
- Установите ящик с замком, который позволяет сотрудникам вручить секретные материалы «прямо в руки» без обязательной встречи с вами. Так документы будут в безопасности, а вы и отправитель сэкономите свое время.

Защищайте вашу территорию и время. Некоторые старшие специалисты устраивают все встречи на территории того, кто направляется с запросом. Так они уходят, когда должны это сделать, и им не приходится заставлять посетителя удалиться.

Попробуйте спрятаться. Вы можете поставить под угрозу задание, имеющее срок сдачи, если не найдете пустой кабинет, где можно спрятаться и поработать. В таких случаях оставляйте голосовое сообщение в вашем телефоне и надпись на двери, указывающую, когда вы будете доступны, к кому можно обратиться за советом, но не рассказывайте, где вы находитесь (за закрытой дверью или в каком-нибудь пустом кабинете)!

Несколько лет назад при посещении недавно построенных офисов компании Intel в Рио-Ранчо мы заметили, что там установили простое препятствие для неупорядоченных перерывов: к входу каждой бездверной кабинки была прикреплена цепочка, которую можно было застегнуть. В середине нее находился красивый медный медальон с надписью «Пожалуйста, обратитесь через 15 минут». Когда работникам нужны 15 минут покоя и сосредоточенности, они просто застегивают цепочку, и проходящие мимо коллеги принимают это условие. Никто не злоупотреблял данным средством и не запирался на целый день. Так сотрудники компании узнали, как 15 минут непрерывной работы могут ускорить решение проблем.

Вы, конечно, можете сказать, что ваши сотрудники не такие дисциплинированные...

Человеческая комедия

Андреа Ладанза, директор по семинарской работе в Американской ассоциации менеджмента, на совещаниях этой организации слышит много историй о том, как мыслят те, кто хронически прерывает других людей. Вот что она рассказала нам:

Конечно, в мире открытых офисных помещений незапланированные посетители — это вечная проблема. Один администратор рассказала, что наклеила крест-накрест полицейский скотч на подходе к своему рабочему месту, чтобы иметь возможность поработать над срочным делом. Но даже в этом случае один незваный гость прополз под скотчем и прошептал: «Это всего лишь я».

Самопроверка

Насколько успешно вы избегаете ловушки дружеского общения? Оцените себя по следующим вопросам и повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Я держу дверь «полузакрытой» для дружеского общения, но открытой для дел, вывешивая часы работы для моей команды и назначая встречи для большинства несрочных посетителей.	_____	_____
2. При любой возможности я завершаю выполнение задания или ставлю метку, перед тем как сосредоточиться на том, что вызвало перерыв в работе.	_____	_____
3. Прежде чем принять незапланированного посетителя, я спрашиваю, с чем он пришел, чтобы можно было оценить относительную приоритетность и продолжительность дела.	_____	_____
4. При нехватке времени я устанавливаю ограничения на перерывы, затем в этот короткий промежуток уделяю делу безраздельное внимание.	_____	_____
5. Всех прерывающих меня подчиненных, кроме тех, кто работает совсем недавно, я спрашиваю, какие усилия они приложили, чтобы помочь себе до того, как обратиться за советом ко мне.	_____	_____
6. Мое рабочее место совершенно точно расположено так, чтобы свести к минимуму перерывы из-за случайных встреч взглядами.	_____	_____
7. Будучи руководителем, я предлагаю ввести «тихий час», когда один работник отвечает на звонки, а остальные сосредоточиваются на своих делах. Мы жаждем большой отдачи от рабочего времени без перерывов.	_____	_____
Итоги	_____	_____

Чрезмерное старание

Если вам с рождения везло и вы целеустремленны, энергичны и умны, то вас любят все специалисты HR-службы и вам благоволят начальники, у которых есть для вас много работы. Ваши преимущества будут поддерживать вас до конца карьеры.

Но крайние проявления этих же самых достоинств бросят вас в последнюю ловушку из нашей серии — в ловушку чрезмерного старания. Без специальных усилий нелегко сдерживать свое стремление к излишнему усердию. Еще в детстве оно стало частью вашей личности и укрепилось, поддерживаемое похвалой родителей, друзей, начальников и клиентов.

Начинаете уставать?

Вы уже дошли до того, что люди воспринимают вашу отличную работу как должное? Вы делаете счастливыми всех, кроме самих себя? Позволяете похоронить важные приоритеты, убеждая себя в том, что «в любом случае нужно сделать все дела»?

Не упустите тот день, когда перегрузка, которая сначала была достоинством, превратится в тиски, все крепче и крепче сжимающие ваше время и жизнь.

Как долго это длится?

Алек Маккензи уже высказывал мнение, что способы управления собой и временем (ведущие к улучшению или ухудшению) перемешаны, как

сложный калейдоскоп взаимосвязанных действий и реакций. У каждого из нас есть лишь смутное их понимание.

Когда увлеченного работника заваливают слишком большим количеством требований, он погружается в хаос. Попытки делегировать задания заканчиваются провалом, потому что нет времени на обучение. Чрезмерно старательные работники все время отстают.

Если у вас много поручений, они неопределенны и исходят из слишком большого количества источников, вы будете говорить «да» до тех пор, пока сами не приведете себя к краху. Если вы целеустремлены и исполнительны, вас будут постоянно разрывать на части, и вы в конце концов спросите себя, удовлетворять ли чьи-то нужды или действовать согласно собственным приоритетам.

Вероятнее всего, вы выберете первое и попытаетесь втиснуть свои дела в неурочные часы! Поверив в то, что нужно сделать все прямо сейчас, вы попали в ловушку чрезмерных стараний.

Опасайтесь стремления быть сверхчеловеком

Менеджеры обоего пола становятся жертвами чрезмерных притязаний. Это свойственно не только мужчинам. Алек Маккензи писал:

Супервумен должна быть хозяйкой, партнером и матерью дома, а на работе — конкурентом мужчинам, у которых есть преимущество в виде большего опыта, круга сторонников и помощников, а также безудержных проявлений пристрастности. Она должна работать вдвое усерднее, чтобы достичь вполсилу меньшего результата и на треть меньше зарабатывая.

Большинство женщин узнают в этих словах свою ситуацию.

Живые голоса

Диспетчер Андреа Сайфор отчетливо видит юношеские устремления через призму личного опыта:

Мой отец всегда говорил о том, чем ему не терпится заняться после выхода на пенсию, но так и не смог осуществить свои планы — умер за три месяца до окончания карьеры, накануне моего восемнадцатилетия. Это заставило меня слишком усердно трудиться: я старалась непременно сделать все, что когда-либо хотела, то есть работала изо всех сил, стремясь к достижению каждой цели. Я никогда не спала подолгу, а значит, мне нужно было заполнять чем-то свое время.

Я задала высокие жизненные цели и к 40 годам все их осуществила. По иронии судьбы это привело к кризису среднего возраста. Я потеряла равновесие, ощутила зыбкость всего, как будто мне было не на что опереться.

К жизненному кризису прибавилась ужасная автокатастрофа. Но все это стало лучшим, что случилось в моей жизни. Тот несчастный случай, когда смерть была в шаге от меня, заставил меня пересмотреть ценность своей жизни. Я без каких-либо сожалений оглянулась на свои достижения!

Исчез соблазн усердно трудиться ради самого процесса. Тем не менее я смогла совершить новый прорыв. После несчастного случая мне сказали, что я больше не буду ходить. Но я снова на ногах.

Сверхэффективным работникам (мужчинам и женщинам) стоит быть осторожными и не растрчивать себя так, будто все цели одинаково притягательны. Жизнь коротка и полна сюрпризов.

Слишком много работы за короткий промежуток времени?

Постоянная нехватка времени усиливает стресс. Если сегодня вы работаете допоздна, только чтобы исправить ошибки, совершенные из-за вчерашней усталости, то неудовлетворенность вскоре лишит вас сил. С увеличением стресса здоровье начнет незаметно, но неумолимо ухудшаться, а вы продолжите беспокоиться.

Если из-за конкуренции или по другим причинам ваша компания вынуждена неделю за неделей сваливать на вас поручения, то вы вряд ли восстановите силы с помощью корпоративного спортивного зала. Бодрящая тренировка сгладит симптомы, но не избавит от их причин.

Вы можете попытаться ослабить ущерб с помощью особых техник: считать до десяти перед тем, как дать ответ, бороться со стрессом, слушать успокаивающую музыку, принимать таблетки от давления, как было прописано. Но при всей полезности этих шагов они могут только отсрочить неизбежный взрыв.

Гораздо лучше направить силы на предотвращение стресса. Нет, вам не удастся полностью от него избавиться. Но вы можете заметить и остановить то, что терпите исходя из слепой привычки: идеи о том, что у вас нормальный объем работы, и о том, что усердный труд — самоцель.

Снизьте необходимость в постоянном самоутверждении

На один из наших семинаров пришла очень успешный и трудолюбивый менеджер по продажам (посетить семинар предложили ей муж и начальник). Многие годы она работала с семи утра до семи вечера, а потом плелась домой, чувствуя вину, что оставила столько работы. Она изучила принципы расстановки приоритетов и начала осторожно применять их.

Как-то раз, спустя недолгое время после нашего семинара, она оторвала взгляд от рабочего стола в пять вечера и увидела, что ее сотрудники уходят. Взглянув на собственный план дня и увидев, что добилась пяти из шести заданных целей, она подумала: «Достаточно. Время идти домой!»

Но, готовясь уйти, она почувствовала нарастание беспокойства и начала укладывать в портфель материалы шестого задания. Затем вновь остановилась и спросила себя: «Почему я делаю это? Это наименее приоритетное дело может подождать».

Она пришла домой вовремя и без портфеля, и муж спросил ее:

— Что-то случилось?

— Все нет, — радостно ответила она. — Все замечательно. Почему бы нам не поужинать где-нибудь? Мы заслужили это.

Они поужинали вместе, наслаждаясь вечером. Вспомнив эту историю позднее, она сказала Алеку, что чувствовала себя так хорошо, как никогда за многие годы (за исключением той первоначальной вспышки чувства вины). Для нее это стало поворотным моментом.

Оптимизм — переоцененное достоинство

Другой участник семинара, занимающий руководящую должность, справился хуже.

Друг Алека был не только владельцем бизнеса, но и президентом европейской транснациональной ассоциации. Он позволял работе на этой неоплачиваемой, но престижной должности отнимать у него бóльшую часть времени, включая то, которое мог бы уделять своему прибыльному бизнесу. Ему нравились почет и признание, связанные с этим президентским постом, но он с нетерпением ждал окончания срока пребывания на нем, чтобы можно было вернуться к развитию собственного бизнеса.

Однако когда пришло время, сильного кандидата ему на смену не нашлось. Друзья уговорили его остаться еще на один срок. Взывая к его благонадежности и эго, они

оправдывались тем, что только он может спасти организацию.

Уверенный в том, что ему помогут сила и опыт, друг Алека согласился остаться на следующий срок, но слишком поздно заметил, что его чрезмерное старание пришлось на неудачное время. Его бизнес, уже пришедший в упадок из-за недостатка внимания, серьезно уступал конкурентам. В конце концов, ему пришлось вовсе оставить его и начать зарабатывать в смежной сфере. В данном случае ловушкой стали излишняя самоуверенность, убежденность в том, что он справится со всем, просто приложив больше усилий.

Давайте взглянем на высокую требовательность

Вероятно, в высокой требовательности тоже виновато ваше воспитание. Стремление к совершенству может в нас прочно корениться, но оно также передается на словах и на примере. Вы слышали классическое правило: «Если делать, то делать хорошо».

Но если вы все-таки хотите сохранить рассудок, измените эту фразу так: «Если что-то делать, то настолько хорошо, насколько оно того заслуживает».

Первая версия в сочетании с тайным ощущением того, что никто не работает так же хорошо, как вы, может принудить упорно соблюдать ваши взыскательные стандарты. Расслабьтесь по поводу этой идеи. Она приведет вас к микроменеджменту и, в конце концов, к провалу.

Примите вторую версию. Стремитесь к разумному, приличному качеству для того, что имеет меньшее значение, а идеальное исполнение оставьте для своих высококлассных предложений.

Вы убедитесь в справедливости этого принципа на горьком опыте — когда ваш начальник или клиент проигнорирует или выбросит тщательно выверенную работу, потому что риск, который она должна была контролировать, перестал иметь для него значение или проект перестал играть первостепенную роль.

Четыре опасные привычки ума

Хорошенько проанализировав годы детства и учебы в школе, вы, скорее всего, придете к тому, что мы слышим после наших семинаров. Вот в чем признаются их участники.

1. «Мне нужно было быть лучше всех, даже когда я работал в напряженных условиях. Так я поддерживал чувство самоуважения,

но другие явно не интересовались этими результатами. Они до сих пор говорят мне, что я слишком усердствую».

2. «Я неохотно делегирую задания либо из-за недоверия к другим и неверных приемов делегирования, либо из-за беспокойства в отношении моих прежних неудачных попыток отпустить контроль».
3. «Почти ежедневно я составляю невыполнимое расписание, содержащее неосуществимые идеи о количестве дел, которые можно сделать за день».
4. «Высокая требовательность приводит меня к чрезмерной внимательности к незначительным подробностям и постоянному переделыванию заданий. Если где-то стоит моя подпись, то это должно быть идеальным, иначе я не могу это показать».

Используйте четыре выхода

Что вы можете сделать, чтобы поменять свой настрой и поведение?

1. Как мы уже обсуждали в предыдущих главах, вам нужно отбросить миф о том, что в напряженных обстоятельствах вы работаете лучше. Сотрудники работают в такой обстановке не лучше, а быстрее! Это может привести к ошибкам, которые обнаружатся слишком поздно.
2. Не считайте, что «все должно быть выполнено» — по крайней мере, должно быть выполнено не вами. Проведите различие между задачами большой и малой важности. Затем поручите другому сотруднику задание с низким приоритетом и научите выполнять его. Предусмотрите время на обучение и доработку. Поймите, что при незначительности задания последствия не будут слишком серьезными.
3. Вместе со своей командой создайте стандартное меню времени на подготовку, показав обычно повторяющиеся задания. Так сотрудники, направляющие запросы, научатся предъявлять разумные требования. Опубликуйте это меню на общедоступном сайте. Товарищи по команде и те, кто направляет запросы, станут обращаться к нему, прежде чем начать досаждать вам.
4. Наконец, оставьте свою высокую требовательность для тех задач, которые окупят затраты на это. Примите сознательное решение

о том, каким должен быть хороший результат. Создайте свои стандарты качества для важнейших задач, затем сделайте так, чтобы ваш компьютер помечал любые отклонения от приемлемого уровня. Он будет присматривать за всем.

Живые голоса

Крис Тодиско, директор по обеспечению качества в инвестиционной компании, научилась не гнаться за важными задачами. Она предлагает:

Из полного списка дел я извлекаю «короткий список» — то, что должно быть сделано до окончания дня. Это помогает мне поддерживать сосредоточенность. Если к концу дня этот короткий список исчерпан, то я с легким сердцем отправляюсь домой и делаю то, что мне больше всего нравится. Иногда мне просто приходится отключаться, и будь что будет. Забавно, что я — единственная, кто это замечает. Мои старшие менеджеры никогда не жалуются, наоборот...

Руководители, заботьтесь о своих усердных подчиненных

Многие из тех, кто в шутку называет себя трудоголиком, заслуживают гораздо более скромного звания.

Среди них встречаются два вида.

«Предприниматель»

Первый вид так называемых трудоголиков — это «предприниматели», хотя они не работают на себя. Вы найдете их в своем офисе за соседним столом или даже, может быть, вам тоже свойственны следующие характеристики:

- выполняют сверхурочную работу;
- любят свое дело;
- посвящают себя «призванию».

Так вот, это вовсе не трудоголики! Несмотря на то что все трудоголики выполняют сверхурочную работу, есть много таких, кто делает это при отсутствии двух других мотивов: любви к работе и призвания.

Честный налогоплательщик

Второй вид фальшивого трудоголика — это серьезный гражданин, борющийся за свое финансовое благосостояние. В современных условиях многие работники ищут сверхурочную или вторую работу, чтобы свести концы с концами. Это может быть временной мерой, но если условия никак не улучшаются, то бремя зачастую становится постоянным. Такие сотрудники ликуют, когда им удается «бежать впереди паровоза», даже если приходится отрицать свою измотанность.

Представители и той, и другой групп, добивающиеся больших достижений, обладают удивительной неослабевающей силой, хотя у «предпринимателей» здесь есть преимущество. У них ненормированный рабочий день, но усталость почти незаметна. Они сами ставят перед собой промежуточные цели и редко ощущают утомление или скуку. Кажется, им нравится иметь широкий спектр личных и профессиональных интересов. Они хорошо едят и хорошо спят. Их высокий уровень энергичности привлекает усердных учеников, которым они с готовностью делегируют задания, официально или нет.

Распознайте настоящего трудоголика

Дни настоящих трудоголиков безотрадны. Их неконтролируемое поведение (как алкоголизм, игромания, нарко- или любая другая зависимость) истощает и подавляет, а не подпитывает их силы. Для преодоления навязчивого влечения к занятости трудоголики заваливают себя повседневными заданиями, на которые уходит много времени. Они гордятся преданностью компании, но мало думают об истинной ценности работы, на выполнение которой у них уходит целый день. Они ожидают взаимной неослабевающей преданности, как будто эффективность компании измеряется количеством проведенного на работе времени, а не достигнутыми результатами.

Что могут сделать начальники

Менеджеры должны воздерживаться от непрофессионального применения знаний в области психиатрии. Какими бы ни были бессознательные мотивы трудоголика, его внешнее поведение — единственная сфера, в которой вы, как начальник этого человека, пытаетесь ему помочь.

Трудоголика легко распознать по следующим признакам:

- удлиняет рабочее время ради достижения незначительных результатов;
- сопротивляется, когда вы предлагаете совет или помощь.

Во множестве разговоров с расстроенными начальниками мы слышали жалобы на обратную сторону этого пристрастия, распространенного среди членов команды.

- Трудоголики вводят больше сверхурочных часов, чем требуется, или, в некоторых случаях, даже больше, чем позволено. Мы не хотим, чтобы сотрудники сидели и работали в темных, пустых зданиях. Это нарушает правила безопасности.
- Они продолжают добиваться совершенства долгое время после исчезновения необходимости в этом. Такой уровень точности излишен.
- Они по-прежнему занимают себя мельчайшими подробностями, не оставляя времени на новые поручения.
- Они по-прежнему цепляются за рутинную работу с документами, что ранее создало им репутацию, и отказываются что-либо делегировать.

Вероятно, осведомленность в этом вопросе приводит директоров к постепенному пересмотру определения того, что такое тяжелый труд и верность компании. Сотрудник, который каждый вечер уходит домой с загруженным портфелем или приходит на выходных, чтобы привести все в порядок, больше не рассматривается как человек, преданный делу. На него теперь смотрят не как на передовика, а как на работягу, который, скорее всего, упускает возможности компании, потому что сосредоточивается на неправильных вещах, накапливает дела, отказывается их делегировать и боится обучать или развивать молодых сотрудников.

Конечно, менеджеры все еще ценят сотрудников, которые остаются на рабочем месте столько, сколько потребуется, для выхода из редких кризисных ситуаций. Хорошие начальники заказывают пиццу и десерты команде, припозднившейся на работе. Они ценят тех, кто изо всех сил старается добиться выдающегося результата, рассказывают всем об этих людях и вознаграждают их усилия.

Но хорошие руководители также знают, что усталость может породить обременительные ошибки, за которыми следует длительный период восстановления и крах гордости.

Многие лидеры в поздний час говорят: «А ну-ка, пойдем домой! Отдохнем, а завтра примемся за работу с новыми силами».

ПРИМЕЧАНИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: если у сотрудника склонность к чрезмерной старательности, то ваше влияние и пример могут иметь большое значение в достижении жизненного баланса. Используйте свою власть, как это делает заботливый тренер, и сосредоточьте своих чересчур усердных сотрудников на результатах, а не на часах работы. Вы получите удовольствие при виде того, как у них растет верность компании и появляются новые силы!

Читатель, прими поздравления!

Вы узнали о последней из ловушек времени и подобрались к концу части II. В части III вы читаете о том, чему жизнь научила корреспондентов рубрики «Живые голоса», и получите искренние советы от нас с Алеком Маккензи.

Кроме того, в части IV вы найдете конспекты быстрых решений. Они помогут вам быть бдительными в отношении любой из ловушек, которая попытается образоваться в течение следующих 30 или более дней. А пока приступайте к последней проверке на наличие ловушек времени.

Самопроверка

Насколько успешно вы избегаете ловушки чрезмерного старания? Оцените себя по следующим вопросам и повторите это через 30 дней. Простого ответа «да/нет» будет достаточно.

Вопросы	Сегодня	Через 30 дней
1. Когда я (или команда) перегружен работой, то спрашиваю себя, насколько наши методы соответствуют существующим стандартам качества/количества.	_____	_____
2. Прежде чем принять новую работу, я проверяю ее приоритеты и сроки сдачи.	_____	_____
3. Мы серьезно подвергаем сомнению те виды деятельности, которые никак не способствуют осуществлению задач: мы откладываем или отдаем их.	_____	_____
4. Мы задаемся вопросом «Кто занимается этим экстренным случаем?», когда утвержденную работу заставляют заменить на незапланированную.	_____	_____
5. Я делаю набросок двух списков: задания, заслуживающие высокого уровня перфекционизма, и те, что сейчас можно выполнить на основе менее жестких стандартов. Осуществление такого выбора заставляет меня различать ценность заданий.	_____	_____
6. Достигнув главной цели дня, я позволяю себе идти домой, сознавая, что усталость порождает ошибки.	_____	_____
7. Я — менеджер и стараюсь не вести себя как психоаналитик своих сотрудников, а вместо этого обучаю, наблюдая за их поведением.	_____	_____
Итоги	_____	_____

ЧАСТЬ III

Прощальный совет

ГЛАВА 20

Как жизнь учит нас тайм-менеджменту

Сколько раз при чтении этой книги у вас возникали воспоминания, вызванные историями других людей? Как часто вы ощущали, что вам близки признания тех, кто старался исправить свои «плохие привычки»?

В отзывах людей нас с самого начала поражали искренние высказывания о хороших привычках, которые они принесли с собой в бизнес, — привычках, привитых родителями, бабушками и дедушками, учителями, инструкторами и начальниками. Это дары, которые не были потеряны. Более того, эти полезные привычки сейчас вдохновляют бесчисленное множество других людей, ведь в их семьях и на рабочих местах они передаются новым поколениям.

Удивителен тот факт, что все люди, предоставившие свои ответы, никогда не встречались друг с другом. Никто из них так и не узнал бы, что хотели сказать другие, не прочитай они эту книгу — так же, как это делаете сейчас вы. Все эти высказывания были искренни, и мы получили их в той форме, в которой вы их сейчас читаете.

И последнее: мы попросили всех опрошенных описать, как они действительно видят самих себя, особенно в связи с тайм-менеджментом. Вы вспомните некоторые из их предыдущих ответов, а теперь лучше узнаете самих этих людей.

Унаследованные способности

Во-первых, вы заметите, как родители и дедушки с бабушками с ранних лет прививали инструменты тайм-менеджмента и навыки критического мышления бизнесменам и специалистам, с которыми вы познакомились благодаря их высказываниям в предыдущих главах.

Вопрос: насколько важен тайм-менеджмент в вашей жизни?

Крис Тодиско, жена и мать двух подростков, активный тренер девочек-скаутов, формирующий будущих лидеров, директор по обеспечению качества в крупной инвестиционной компании:

Тайм-менеджмент охватывает все аспекты моей жизни. У меня есть дети, и я работаю полный день. Мне было бы не выжить без навыков управления временем. Этот вопрос напоминает мне о словах моей бабушки Хелен: «Если хочешь сделать что-то, спроси занятого человека».

Учась в средней школе, я часто беседовала с другой своей бабушкой, Элизабет, о жизни и о том, что мне нравилось/не нравилось в моей жизни тогда. Я четко помню ее совет, данный в ответ на жалобы: «Крис, ни у кого, кроме тебя, нет такого сильного желания улучшить твою жизнь. Если она не нравится тебе такой, какая она есть, тогда измени ее».

Этот совет все перевернул. Я начала представлять «окончательный» результат, которого хотела добиться в разных ситуациях, и запускала план его достижения. К счастью, я замечательно научилась планировать, что очень помогло мне в карьере в сфере обеспечения качества.

Роджер Нис, региональный менеджер в Медицинском институте Говарда Хьюза, пожилой родитель, который снова смотрит на мир глазами пятилетнего ребенка:

Дома важен тайм-менеджмент, особенно в семье с пятилетним ребенком. Кажется, планирование у меня в крови. Мне нравится делать все по порядку, одно дело за другим. Например, обучение управлению самолетом далось мне легко, потому что я всегда любил работать с контрольными списками и делать все на основе логического мышления по принципу «если... то». Надеюсь, что смогу передать эти навыки сыну.

Барт Денисон, гордый отец, студент, руководитель операций в крупной компании, занимающейся производством программного обеспечения:

Я — штатный сотрудник, студент очного отделения и отец троих замечательных и очень энергичных детей. Мы с женой постоянно стараемся управлять имеющимся у нас временем.

Я недавно получил свою первую степень бакалавра и поступил на вторую специальность. После того как у меня будут обе степени, я бы хотел продолжить обучение и получить MBA в сфере технического менеджмента. А пока мне удается договариваться с большинством клиентов и менеджеров о том, что никто из команды не должен регулярно работать больше 45 часов в неделю.

Лоррейн Серджент, занятая мать троих детей, бабушка двух внуков и друг для всех. Системный аналитик в банковской сфере:

Тайм-менеджмент крайне важен как на работе, так и дома. Я не применяю особых тайных уловок, но мне естественным образом удается работать в режиме многозадачности. Я испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы, и мне нравится быть занятой. Думаю, что обе эти черты характера у меня от мамы.

Терри Спенсер, секретарь-референт, воспитывает любимого внука, родители которого сейчас столкнулись с серьезными проблемами со здоровьем:

Насколько важен тайм-менеджмент в моей жизни? На работе у меня есть хорошая система, помогающая справляться с ежедневными приоритетами трех моих руководителей.

Дома время стало как никогда более важно, поскольку наш внук Дэниэл живет с нами уже почти год. Заведенный порядок и постоянство помогают нам делать все, что нужно по вечерам: ужинать, мыться, смотреть кино. Он любит фильмы и собрал довольно большую их коллекцию. А еще ему нравится слушать сказки перед сном.

Я стараюсь привить ему понимание того, что ночью время имеет ограниченное применение, но при этом хочу дать ему возможность выбора. Если он смотрит фильм и желает отложить время подготовки ко сну, то я даю ему выбор «продолжать кино», но не читать потом книгу. Он неизменно выбирает книгу!

Я использую метод «выбора» и на выходных, когда мы готовимся навестить его маму. Если он мешкает, то ему приходится делать выбор, чтобы мы вовремя вышли из дома.

В этом августе Дэниэл пошел в детский сад. В этом учебном году его дедушка (благослови его бог) забирает внука из школы, водит к стоматологу или к другому врачу, пока я на работе. Мы принадлежим к развивающемуся поколению дедушек и бабушек, которые учатся управлять временем и далеко отбрасывать идею об уходе на пенсию. Пока что все идет хорошо.

Вопрос: у вас большой опыт планирования/целеполагания, как вам удалось научиться этому?

Терри Спенсер:

Я многому научилась у своей матери. Она растила меня без отца, при этом была занята полный рабочий день и часто устраивалась на вторую работу. Не знаю, как ей это удавалось, но я училась на лучшем примере.

Том Стоутсбери, капитан торгового флота США, геолог, лингвист и страстный любитель природы:

Я научился планировать и задавать цели, взяв на себя последствия неспособности делать это. Ежедневный список дел всегда со мной, с его помощью я сосредоточиваюсь на стоящих передо мной приоритетах и заданиях.

Вики Фарнсворт, секретарь-референт команды врачей и директоров компании HealthAlliance Hospitals:

Что касается планирования, то я занималась управлением на протяжении всей своей карьеры, поэтому мне приходится использовать все виды инструментов — от комплексных компьютерных программ до бумажных записей, используемых в качестве напоминания. Я применяла их все, чтобы мы не отставали в планировании, ориентированном на соблюдение сроков.

Я учусь у бывших членов Международной ассоциации специалистов в сфере управления и всегда в курсе новинок литературы по бизнесу.

Ричард Ширли из Сан-Диего, ИТ-менеджер, работающий в оборонной промышленности:

Я не считаю себя прирожденным мастером составления планов, но умею задавать гибкие цели. Меня всегда учили идти вперед и не довольствоваться любым уровнем успеха. Благодаря учителям школы я узнал, как двигаться вперед, усердно трудясь и совершенствуясь. Это сослужило мне хорошую службу в сфере информационных технологий, особенно при работе с военными, где в критических ситуациях почти нет места ошибкам.

Некоторым успешным людям планирование и целеполагание до сих пор дается с трудом.

Кен Майо, координатор сайта и фотограф в Католической ассоциации здравоохранения США:

Меня нельзя считать прирожденным мастером планирования. При неожиданной смене приоритетов мне трудно оставаться сконцентрированным. Я расстраиваюсь, когда приходится дважды делать одно и то же, будь то личная или профессиональная сфера. Так происходит из-за усталости или спешки. Поэтому объединенные списки дел в моей почтовой программе помогают мне совершенствоваться. Я использую их дома, а также на работе, где повторяю вслух: «Сосредоточься, сосредоточься, сосредоточься!»

Вопрос: как вы находите баланс между работой и личной жизнью?

Большинство опрошенных нами людей сообщили о принятии намеренного, сознательного решения в этом направлении:

Лоррейн Серджент:

В деле поддержания равновесия я полагаюсь на терпение, согласованность действий, помощь членов команды и договоренности с семьей и друзьями.

Ричард Ширли:

Дома мы с женой прилагаем совместные усилия. У нас одинаковые интересы в быту — мы делаем свой дом комфортным. Если появляется проект, который интересен только одному из нас, другой будет оказывать поддержку. Если это совместный проект, то мы обсуждаем, что необходимо сделать, и каждый высказывает свою идею, как достичь цели. Затем мы выбираем наиболее разумный метод или соединяем обе идеи. Приоритетный заказ начинается с вопроса безопасности... затем идет необходимое, а в конце — желаемое.

Терри Спенсер:

В прошлом году я поняла, что мне нужно какое-то время уделять себе, поэтому начала отводить время на чтение, ужин, просмотр кино с друзьями или покупки просто ради удовольствия.

Мэл Норти, президент и CEO компании Mel Northey Company в Хьюстоне, церковный староста, наставник для тех, кто стремится основать малый бизнес:

Время, проведенное с семьей и друзьями дома или в путешествиях, помогает поддерживать работу и жизнь в равновесии. Нашей большой семье нравится вместе ездить в круизы. Но мы также не прочь провести спокойный вечер дома за чтением книг. Это служит нам сменой темпа после поездок на выставки и осмотры строительных площадок наших международных подрядчиков.

Линдси Гейер, вице-президент отдела персонала Port Blakely Companies, любящий семьянин и друг, заядлый садовод, страстный любитель исполнительского искусства:

Как я уравниваю работу и жизнь? Мой муж трудится удаленно, поэтому берет на себя большую часть обязанностей по дому. Но когда он находится в поездке, я заменяю его. Мы делаем это, чтобы наше совместное времяпрепровождение дома стало еще приятнее. Это также позволяет нам ездить в гости, поскольку все члены нашей семьи живут далеко.

Роджер Нис:

Мне не сложно уравнивать работу и жизнь. Я следую правилу не брать работу на дом и не трудиться в выходные. Я прошу своих непосредственных подчиненных соблюдать это правило. К тому же несколько раз в неделю в обед я пробегаю четыре-пять миль.

Некоторым людям все еще трудно уравновесить работу и личную жизнь.

Кэти Уилбер, мать-одиночка, менеджер клиники и штатный эрготерапевт, работающий с детьми. Серьезно занимается йогой, непрофессиональный художник, любит природу:

Два или три раза в неделю я стараюсь выкроить время для занятий йогой. Я занимаюсь садоводством и гуляю на природе. Сейчас я пытаюсь составлять расписание для всех этих дел, но нахожу, что в силу своей любви к неупорядоченности и спонтанности мне трудно представить расслабление как нечто, что я должна планировать.

Том Стоутсбери:

Что касается баланса между работой, жизнью и временем на расслабление, то мне это дается непросто. Мне приходится дисциплинировать себя, чтобы перейти к расслаблению. Обычно, когда дело доходит до отдыха, сразу же начинает не хватать времени. Кажется, я испытываю что-то вроде чувства вины, как будто не заслужил отдыха.

Андреа Сайфор, диспетчер, чрезмерно старательный сотрудник, трудоголик и путешественница, искательница приключений:

Я узнала ценность равновесия между работой и жизнью, когда ненадолго прервала карьеру и отправилась в путешествие по Европе — перемещалась на машине наугад, без карт. Я попала в аварию и получила тяжелую травму головы, что имело судьбоносное значение. После этого я вернулась к корпоративной жизни и стала ориентироваться на себя, а не только на свою карьеру. Тайм-менеджмент на работе стал важен, как никогда прежде, что позволило уделять время жизни.

Последствием травмы головы стало расстройство запоминания последовательности событий. Это стерло хронологическую составляющую моей памяти, которая не распространяется дальше, чем на две-три недели. Даты ни о чем мне не говорят, я не рассматриваю дни как 24-часовые сегменты памяти. Эрготерапия научила меня некоторым приемам, которые служат мне основой управления временем. Если задание не вписано в календарь, то, вероятнее всего, оно будет забыто, поэтому я управляю выполнением всех своих дел посредством календаря:

- начинаю каждый день с определения всех имеющихся на данный момент пунктов, оценивая их ценность и связанные с ними затраты времени;
- если этих пунктов немного и на них уйдет менее 15 минут, то я немедленно обращаюсь к ним посредством списка дел;
- если работа с этими пунктами займет более 15 минут, то я оцениваю их приоритетность, располагаю напротив других моих обязательств и нахожу для них временной промежуток;
- я также заносу в календарь встречи, назначенные по электронной почте или телефону.

Это выглядит так, будто я очень организованный человек, но на самом деле я боюсь с определенным ограничением своих возможностей, и это позволяет эффективно управлять временем.

Когда Пэт Никерсон проводила серию семинаров в Нью-Йорке, ей встретился один человек (назовем его Джерри). Он занимался оказанием помощи трудным подросткам, которые были близки к получению третьего тюремного срока. Его высказывания на занятиях были проявлением увлеченности и мудрости. Но по его избыточному весу, обгрызенным ногтям и красным пятнам на щеках и шее от лезвия бритвы было видно, что он испытывал сильный стресс.

Как только Джерри начал использовать некоторые техники экономии времени, Пэт предположила, что ему будет полезно попросить свою семью помочь ему организовать отдых и развлечения. Несмотря на несколько настороженную позицию, Джерри пообещал об этом подумать. Несколько недель спустя он пришел на занятие в понедельник и рассказал такую историю.

Джерри, социальный работник из Нью-Йорка, который просто не мог уравновесить работу и жизнь без посторонней помощи:

В прошлую пятницу вечером моя жена приехала в город, забрала меня с работы, отняла у меня наполненный материалами портфель и заперла его в багажнике автомобиля. После этого она сообщила мне, что оставила детей у своей мамы, а теперь похищает меня на выходные. Сначала я смеялся, пока не понял, что она едет по шоссе и совсем не домой.

Должен признаться, что почувствовал легкое раздражение. Я хотел сделать кучу дел. Когда мы въехали в зарезервированный ею пансионат, я почувствовал еще большее беспокойство, но попытался как можно лучше это скрыть, задумав прервать это приключение в субботу. Но в субботу жена заявила, что положила ключи от машины в сейф отеля и не скажет код, после чего сообщила, что мне нужно понять, что такое по-настоящему остановиться.

Да, могу сказать, что я чувствовал себя странно! Я осознал, что эта остановка вызвала у меня сильную нервозность. Я был ошеломлен. Моя жена предложила это не обсуждать, не пускаться в серьезные разговоры, не волноваться о прошлом или будущем. Мы гуляли по окрестностям, купались, загорали, долго обедали, бродили по местным магазинам, не думая о работе.

Я начал чувствовать, что успокаиваюсь. Это было удивительно. К воскресенью я понял, что два выходных дня всего не исправят — они просто привели меня к осознанию. Даже мой начальник пытался предупреждать: «Джерри, ты не можешь спасти каждого маленького правонарушителя в Олбани». Но я считал, что дело в том, что он не настолько предан делу, как мне хотелось бы.

Уф! Я все еще перевариваю это, но собираюсь придти на занятия и продолжать прислушиваться к предупреждениям начальника. Я буду серьезнее относиться к своему артериальному давлению и позволю жене снова похитить меня, когда она сочтет нужным.

Совет от Джерри: когда вы слишком много работаете в течение нескольких дней, решите, что в пятницу уйдете из офиса вовремя и без портфеля. Устройте маленький отпуск у себя на заднем дворе или сходите в торговый центр или в кино. Попросите любимого человека помочь вам меньше волноваться.

Чему жизнь учит всех нас

Почему нам всем следует экономить время? Зачем избавляться от удобных привычек и стремиться заполучить один или два часа свободного времени в неделю? Что делать с сэкономленным временем?

Возможно, мы насладимся большим количеством таких вечеров, когда будем уходить с работы бодрыми, а не изнуренными. Возможно, на закате дня мы придем домой, полные желания наслаждаться жизнью и общаться с близкими. Вероятно, мы вернем себе выходные. Может быть, возьмем часть неиспользованного отпуска.

До тех пор пока вы не будете способны осуществить что-то из перечисленного, заглядывайте на страницы «Самопроверки» в конце каждой главы части II. И при каждом ответе «да» с благодарностью вспоминайте разных людей: ваших родителей и учителей, инструкторов, старших офицеров или руководителей. Позвольте здоровому чувству благодарности осветить ваше сознание. Это поможет вам продолжать движение вперед.

ГЛАВА 21

Что же дальше?

Перед тем как приступить к новой, насыщенной временем жизни, познакомьтесь с советом Алека Маккензи о том, с чего начать.

Создайте план действий

Вероятно, ведение учета времени открыло вам глаза на то, куда оно уходит. А сейчас вам нужен план действий для подтверждения и укрепления решимости усовершенствовать тайм-менеджмент.

Впервые встречаясь с управлением временем, многие люди набрасываются на одну или две идеи и сразу же приступают к исправлению своих действий. При этом они не обдумали общие шаблоны, присутствующие в их жизни, или цепную реакцию, связывающую одну ловушку времени с другой.

Возможно, после прочтения какой-либо книги или разговора с коллегой им в голову придет идея. Но в трудной ситуации эта хорошая идея может и не вспомниться. Если она все-таки всплывет в памяти и они опробуют ее, то с первой попытки можно не получить хороших результатов. Так неплохая идея уплывает.

Ожидайте сопротивления со стороны старых привычек

Лишь немногие люди могут самостоятельно проанализировать причины своих трудностей с тайм-менеджментом или понять невидимые привычки, вызывающие проблемы. Наоборот, нам свойственно

набрасываться на быстрые и простые решения, а потом удивляться, почему мера оказалась неэффективной. Через несколько недель старые привычки возвращаются.

Долгосрочный успех требует скоординированного подхода — такого, который поможет распознать ваши устойчивые модели поведения и составить систематический план, поместив его там, где он вам будет виден. Следуйте ему каждый день, чтобы избежать разочарований.

Не ограничивайтесь исследованием нескольких аспектов — поработайте над пониманием их причин, привычек в вашей жизни. Тогда вам будет легче перенять такое поведение, которое сохранит время для людей и увлечений.

Подготовьте почву для стратегических действий

Решите, над какими ловушками времени вы хотите поработать, опираясь на то, чему вы научились с помощью упражнений по учету времени. Проверьте идеи, почерпнутые вами во время чтения о ловушках.

Пересмотрите вопросы разделов «Самопроверка», которые завершают каждую главу о ловушках в части II. Чем больше положительных ответов вы дадите, тем выше шанс больше никогда в эти ловушки не попадать.

Затем определите ловушки, в отношении которых вы наиболее часто отвечали «нет». Попробуйте сделать специальное упражнение по учету худших отклонений от ваших главных приоритетов и увидите, в каких ловушках вы по-прежнему находитесь. Например, если вы снова и снова испытываете неудовлетворенность в отношении проекта, за который вам вообще не стоило браться, спросите себя:

- было ли это связано с неспособностью делегировать задание?
- с неумением отказывать?
- с недостаточной сосредоточенностью на приоритетах?

Далее используйте конспекты быстрых решений (часть IV), чтобы напомнить себе, какие инструменты и техники помогут вам искоренить любые скрытые неподатливые привычки.

Спланируйте вашу атаку

Некоторым сотрудникам нравится начинать с самой трудной ловушки, чтобы добиться значительного роста. Другие же чувствуют, что есть

опасность утомиться, и предпочитают начинать с легко решаемой проблемы. Так у них есть гарантии, что успех придаст им ускорение. От вас самих зависит, какой путь вы выберете.

Определитесь с одной ловушкой и ежедневно занимайтесь ею. Затем, через 30 дней, проверьте свои достижения. Запишите и отпразднуйте успех. Начав проявлять нетерпение в отношении самого себя, взгляните на соответствующую страницу конспектов быстрых решений. Это позволит вам заметить, ощущаете ли вы такую же силу сопротивления, которая преграждала путь анонимным авторам высказываний. Подбодрите себя.

Вы можете следить за прогрессом так, как делал один из давних слушателей семинара:

Ловушка времени	Причина	Решение
Не спешу делегировать задания.	Я думаю, что сам сделаю это лучше.	Отбросить эти игры эго. Сегодня вместе с Эриком составить план обучения.
Сегодня чрезмерно контролировал Эрика.	Боялся, что Эрик пропустит что-нибудь очень важное.	Прекратить обучать. Позволить Эрику воспроизвести свой план... и рассказать, как он будет справляться с проблемой.
Занимался звонком по вопросу, который должен был передать Эрику.	Сказал себе, что тем самым сэкономил время. Нет. Был невнимателен.	Сказать позвонившему, что об этом он должен поговорить с Эриком.

Отметьте, каким образом решения в этой таблице привязаны к причинам, а не к ловушкам. Как мы сказали в начале этой главы, вы решите свои проблемы, когда ответите на вопросы «почему» и соотнесете ваши решения с ними, а не с самими ловушками времени.

Вот еще один пример, основанный на другом наборе ловушек и их причин.

Ловушка: незапланированные посетители.

Причина: неумелое применение политики «открытых дверей».

Решение: пересмотреть собственную политику «открытых дверей», решить, как объявлять об изменениях, не затрагивая чувств других людей.

Не будьте слишком консервативны. Позвольте себе провести мозговой шторм — сумасшедшие идеи помогут озарению. Вы всегда сможете подправить позднее.

Вот ряд предложений для тех, кто затрудняется применять политику «открытых дверей»:

- 1) поговорите с отделом персонала, перефразируйте официальное заявление компании об «открытых дверях»;
- 2) повесьте знак «красная зона» на вашей двери, когда она должна оставаться закрытой;
- 3) взимайте штраф со всех, кто не обращает внимания на знак «красная зона»;
- 4) поверните ваш стол к окну, а не к двери, чтобы сотрудникам было нелегко встретиться с вами взглядом;
- 5) предложите вашей команде политику «тихого часа».

Выбрав идею, которая работает, определитесь с датой и начинайте.

Введите новые привычки

Старые привычки глубоко укоренились, поэтому для закрепления нового поведения вспомните план, предложенный американским психологом Уильямом Джеймсом*.

1. Думайте масштабно. Смело приступайте к осуществлению своих идей. Установите новый порядок, резко отличающийся от прежнего. Создайте наглядные подсказки. Известите об этом плане других и заручитесь их поддержкой. Публичное заявление может стать мотивацией для того, чтобы не отклоняться от пути.
2. Разработайте товарищеское соглашение с одним из коллег регулярно проверять успехи друг друга. Это поможет вам не отступить.
3. Часто применяйте новую привычку. Хватайтесь за первую возможность претворить в жизнь новый образ действий. Решения запечатлеваются в мозге не тогда, когда вы о них думаете,

* Уильям Джеймс (1842–1910) — американский философ и психолог, один из основателей прагматизма и функционализма. *Прим. ред.*

а когда сопровождается их двигательными действиями. Повторение, а не само решение упрочит новую привычку.

4. Практикуйте правило отсутствия исключений. Позволить себе отклониться — все равно что попытаться затормозить автомобиль. Для восстановления контроля требуется гораздо больше усилий, чем для его поддержания. Исключения могут ослабить все будущие попытки. С каждым повторением фразы «Я сделаю исключение только в этот раз» вы постепенно разрушаете свои уязвимые, недавно усовершенствованные привычки. Вы утрачиваете движущую силу, которую обрели с большим трудом.

Тайм-менеджмент как командный спорт

Вы распоряжаетесь своим временем, но ваши решения влияют на других. Одну сотрудницу настолько очаровала идея «тихого часа», что она сразу же стала применять ее, не объяснив никому, почему закрывает свою дверь каждое утро. Ее начальник был озадачен, а коллеги почувствовали, что их избегают. Ей нужно было не разрешение, а понимание с их стороны.

Дайте людям знать, чем вы занимаетесь. Заручитесь их поддержкой и отблагодарите их, поделившись техниками экономии времени, которыми вы научились. Убеждайте своим примером.

Удачи вам и вашей команде на пути, ведущем к мастерству в управлении временем!

ЧАСТЬ IV

Быстрые решения

Ловушка 1: кризисное управление

Проблемы

Более разумные подходы

Мой начальник не может отличить кризис от незначительных изменений. Он любит переполох!

Кризис нанес неожиданный удар. Теперь мы чувствуем себя уязвимыми.

Наша жизнь — это тушение пожаров!

Ошибочные расчеты времени весь год были причиной кризисов и перенапряжения.

Из-за плохой отчетности мы не знаем о проблемах.

Команда чрезмерно активно реагирует на запросы высокопоставленного лица — кажется, что все они первостепенной важности!

Я паникую, когда начальник подавляет меня.

Ой! Мы наказали того, кто принес плохую весть, а теперь коллеги из других команд отгородились от нас.

Всей командой изучите свои проекты/способы работы, чтобы упорядочить риски согласно их последствиям. Докажите, что вы справляетесь с рисками «красной зоны» (глава 5). Помогите начальнику не отвлекаться на второстепенные риски.

Составьте таблицу *вероятности* угроз и *их воздействия*. Выстройте доверительные отношения со смежными командами и подрядчиками, создав совместную систему раннего предупреждения.

Сосредоточьтесь на *предотвращении* новых пожаров. Прилагайте только необходимые усилия для уничтожения старых. Предотвращение всегда важнее восстановления.

Второй закон Мерфи гласит, что на все уходит больше времени, чем мы думаем. Изучите затраченное в прошлых случаях время на подготовку. Прибавьте 20 процентов и получите правдоподобный график стандартных сроков подготовки.

В шаблоне отчета укажите несколько целей, которых нужно достичь. Отметьте галочкой выполненные пункты и продолжайте вести записи.

Относительно требований от вышестоящих руководителей: определите, *что* нужно, *почему* и *когда*. Покажите *варианты* и *риски*. Обсудите их с руководителем, используя таблицу дел, состоящей из двух колонок (глава 2).

Сосчитайте до десяти. Найдите время на то, чтобы поразмышлять, если только вы не находитесь под минометным обстрелом. Используйте наглядные средства: вместе нарисуйте таблицу вариантов.

Сначала извинитесь. Когда вам приносят плохие новости, научитесь говорить: «Спасибо за это предостережение», и действительно имейте это в виду, даже если новость тревожит вас.

Проблемы

Более разумные подходы

По завершении кризиса
я не анализирую ситуацию
и не извлекаю уроков.
Я просто хочу забыть
об этом!

Создайте «дневник заданий», чтобы вы могли четко определить с ожиданиями в следующий раз. Извлекайте что-то ценное из любой катастрофы.

Ваша проблема?

Ловушка 2: неверное планирование

Проблемы	Более разумные подходы
У кого есть время на планирование? Люди стучатся ко мне в дверь целый день.	Один час планирования экономит три-четыре часа исполнения. Займитесь этим, прежде чем раздастся стук. Сообщайте информацию о своих приоритетах «посетителям», чтобы они могли видеть своих «конкурентов».
Некоторые системы планирования слишком сложно установить и поддерживать в рабочем состоянии.	Как только вы установите общий календарь/список проектов, он будет экономить ваше время и информировать ваших коллег. Или набросайте простую таблицу, показывающую ваши главные 20 процентов дел (упорядоченных по рискам и важности). Добавьте секторную диаграмму, чтобы изобразить распределение времени.
Немногие дни можно назвать типичными. Чрезвычайные ситуации нарушают наши планы.	Бывает, что чрезвычайные ситуации срывают часть дня, но вы можете свести ущерб к минимуму: один взгляд на письменный план вернет вас к приоритетам.
Я держу свои приоритеты в уме, мне не нужно записывать их.	Не существует безупречной памяти. Список дел не считается полным до тех пор, пока приоритеты не упорядочены, а сроки выполнения не записаны. Кроме того, вы не можете ожидать от начальников и коллег умения читать ваши мысли.
Не могу выбрать между долговременными и срочными заданиями.	Разбивайте долговременные задания на части. Поместите их все на временную шкалу — одни раньше, другие позже. Теперь все задания сегодняшнего дня (целиком или по частям) оказываются рассчитанными на короткий промежуток времени.
Все срочное.	Пользуйтесь сортировкой. Важность и риск перевешивают срочность.
Я пытаюсь разбираться со всеми делами по порядку, но по утрам самая большая нагрузка.	Самые ранние временные промежутки не всегда лучшие. Приступайте к наиболее трудным делам, когда «энергичность, доступность и уединенность» образуют максимально комфортные условия. Затем сгруппируйте похожие задания: несколько звонков, расчеты для двух или более проектов, затем несколько письменных дел. Оседлайте кривую обучения.
У команды разногласия в отношении приоритетов. Что заслуживает наибольшего внимания?	Устройте упражнение по установлению критериев риска/важности. Расставьте по порядку такие пункты, как безопасность, издержки, соответствие, прибыльность, подбор персонала и точность. Затем соотнесите с ними задания. Выигрывают те задания, которые набирают больше баллов.

Проблемы	Более разумные подходы
<p>Три руководителя соревнуются за мое лучшее рабочее время. Чувствую себя в ловушке.</p>	<p>При переговорах сосредоточьтесь на заданиях, а не на том, кто их задает. Настаивайте на том, что риск/важность в большинстве случаев должны преобладать над срочностью. Не уклоняйтесь. Выразите свой взгляд на относительную важность заданий, затем предложите лучшие варианты и создайте набор стандартов.</p>
<p>Когда ключевому клиенту не удается планировать, мы должны поспешно этим заниматься.</p>	<p>Сделайте так, чтобы старшие менеджеры привлекали к ответственности тех, кто неоднократно совершает нарушения. Предусмотрите штрафы в качестве возмещения убытков, принесенных хаосом. Все, что вы терпите, будет продолжаться и станет только хуже.</p>

Ловушка 3: неумение отказывать

Проблемы	Более разумные подходы
Желание получать одобрение окружающих заставляет меня идти на уступки и слишком часто говорить «да».	Если ваши клиенты и менеджеры разумны, то вы можете говорить «да» в 80 процентах случаев. Ловушка скрывается там, где вы соглашаетесь на 20 процентов запросов, которые могут оказаться неразумными.
Я боюсь обидеть своим отказом.	Умные руководители и клиенты не обидятся, если вы укажете на риск, с которым они могут столкнуться, поручив задание вам. Наоборот, вас начнут уважать.
Я слепо горжусь своими способностями, а потом расплываюсь, если не могу справиться.	Ваш редко встречающийся набор навыков может повысить спрос, делая ваши услуги более ценными. Не распыляйте свои ценные качества. Сосредоточьтесь на приоритетах «красной зоны». Делегируйте или перепоручайте незначительные риски.
Я чувствую себя обязанным всем, кто просит меня о помощи.	Обсудите с семьей или близкими друзьями, в чем коренится это чувство. Контролируйте свою «манию величия». Ваша команда или начальник могут возмущаться тем, что вас слишком часто отвлекают от работы.
Не нахожу слов, когда нужно сообщить причину отказа.	Сосчитайте до пяти. Если слово «нет» вызывает у вас неприязнь, то скажите: «Я вижу, в этом есть риск...» или «Позвольте мне указать на риск, с которым вы можете столкнуться». Затем напишите риски в блокноте, чтобы не встречаться взглядом с собеседником.
А что если у меня не окажется оправдания?	Чаще всего «отсутствие оправдания» лучше, чем плохое оправдание. Лучший выход — это ваш набор приоритетов. Сделайте очевидными главные 20 процентов из них.
Я всегда говорю «да». Как же я смогу сейчас изменить это?	Вспомните те времена, когда сотрудники навязывали вам чувство вины, чтобы получить согласие. Вас благодарят после того, как вы выполнили работу? Или вы чувствуете себя использованным? Поймите, когда пришло время вежливо высказать свои претензии.
Я могу отказать любому человеку, кроме моего начальника.	Признайте привилегированное положение начальника по отношению к вам. Затем покажите свои приоритеты и попросите об уступке. Работникам нельзя молчать, а потом винить руководителей в личной заинтересованности.
Я боюсь разозлить начальника или клиента, если уклонюсь от выполнения задания по нравственным соображениям.	Придерживайтесь своих ценностей, но старайтесь не начинать фразу с «ты/вы». Вместо этого скажите: «Мне будет неприятно делать это» или «Это кажется мне неблагоприятным. Мы должны найти другой способ».

Ловушка 4: плохой обмен информацией

Проблемы

Более разумные подходы

Мой руководитель наспех бросает распоряжения (по электронной почте или «вживую») и убегает, не прояснив их.

Мы должны составлять планы проекта так быстро, что я со страхом нажимаю «отправить».

Расстроенные какими-то мелочами сотрудники приходят, когда захотят, и настаивают на немедленном удовлетворении своей просьбы и помощи.

Ценный сотрудник приходит и угрожает уволиться. Мне хочется «пообещать что угодно», чтобы успокоить его.

Создание препятствий, сопротивление со стороны подчиненных делает из меня зверя.

Трудно быть уверенным в себе, общаясь с агрессивным человеком.

Я раздражаюсь, когда сотрудники ноют о справедливости. Но я не могу сказать: «Жизнь несправедлива».

Вежливо укажите на все, что вам непонятно. Проиллюстрируйте это наглядным образом, в виде вопросника, чтобы начальник дал быстрый ответ, не утруждая себя написанием текста. Предоставьте очень удобный способ ответа, а затем настаивайте на том, чтобы он был дан.

Пока не нажимайте эту кнопку. Потратьте семь минут на составление SMART-таблицы (глава 3). Добейтесь общекомандного согласия в отношении *подробностей, измеримых величин, выполнимости и ресурсов*. Ваша запись затем ляжет в основу плана, который вы все сможете поддержать.

Можно выиграть время, если только вы не руководите палатой интенсивной терапии. Подтвердите, что понимаете проблему. Попросите их написать, что им нужно, сосредоточившись на том, что все еще возможно. Выскажите, что быстрые исправления зачастую оказываются неудовлетворительными.

Не успокаивайте его, а уделите внимание. Выслушайте, не перебивая. Задайте вопросы, только чтобы удостовериться во взаимопонимании. Понаблюдайте за языком тела, отмечая то, что не было сказано. Когда сотрудник замолчит, попросите его вместе поработать над основательными, а не поспешными исправлениями.

Не давите на тех, кто оказывает сопротивление: они были заняты больше, чем вы. Используйте дружелюбное молчание, чтобы снизить напряжение (в основном с вашей стороны). Скажите им, что следующие десять минут предоставляете в их полное распоряжение. Затем слушайте.

Старайтесь не связывать слова «ты/вы» с тем, что может быть истолковано как осуждение. Вместо этого скажите: «Вот что *мне* нужно». А потом: «Скажите мне, что нужно *вам*». Отталкивайтесь от этого.

Признайте, что любая новая политика одним приносит больше пользы, чем другим. Обратитесь к более удачливym сотрудникам и спросите, как они могут уменьшить огорчения других. Иногда они проявляют удивительную доброту.

ЧАСТЬ IV. БЫСТРЫЕ РЕШЕНИЯ

Проблемы	Более разумные подходы
Различия в системах ценностей и обычаях вызывают путаницу в межличностных отношениях в нашей международной компании.	Изучайте обычаи, распространенные в культурах ваших партнеров. Прочитайте книги об этикете в международном бизнесе. Другие люди потрудились узнать наши привычки. Уделите время тому, чтобы ответить им взаимностью!
Каково наилучшее правило обмена информацией?	Сосредоточивайтесь на будущем. Это все, что у нас есть.

Ловушка 5: плохо проведенные собрания

Проблемы	Более разумные подходы
Если нет новостей, то зачем проводить собрания команды? Может, начальнику одиноко?	Новости можно выслать по электронной почте, а сплоченность команды — нет. На собраниях мы обмениваемся идеями и невербальными реакциями. Мы встречаемся, чтобы что-то отпраздновать, устранить беспокойство и выразить доверие.
Наше правило таково: нет повестки — нет собрания!	Мы согласны, что это так для запланированных собраний. На экстренных собраниях создание текущей повестки становится пунктом номер один. Повестка помогает всем участникам подготовиться, не отклоняться от темы и составлять протокол собрания.
Слишком многие собрания созываются преждевременно — никто не готов к голосованию.	Собрание считается эффективным, если помогает командам обсуждать трудности, отсеивать варианты и исследовать эмоции перед проведением голосования. Попробуйте договориться о том, что сегодня не будет голосования, тогда сотрудники смогут спокойно слушать.
Приглашены не те сотрудники.	Организатор собрания должен определить дату, удобную для ключевых игроков. Остальные служащие могут прийти сами или послать представителя с правом голоса.
Начало с опозданием — позднее завершение! Нас держат в заложниках!	Координаторы, не ждите опоздавших, это поощряет неверное поведение. Заканчивайте вовремя или не удивляйтесь, что сотрудники сбегают.
В то время как одни принимают участие, другие играют на своих смартфонах.	Некоторые компании отбирают электронные устройства на входе. Почему? Скрытые насмешки тех, кто занят написанием мгновенных сообщений, могут навредить работе команды, особенно когда иностранные участники не видят, но чувствуют надувательство во время телеконференции.
Тем, кто прерывает собрания, разрешается увести участников встречи из комнаты заседаний.	Установите правила, согласно которым сообщения передаются по окончании встреч, за исключением серьезных чрезвычайных происшествий.
Ведущий встречи разрешает отклоняться от повестки.	Требуйте уважения к повестке. Если ведущему не удастся контролировать это, то это обязаны делать участники встречи! Указывайте «отклонившимся» на «доску для второстепенных проблем», куда записываются пункты для последующего рассмотрения. В редких случаях проводите голосование для внесения какого-либо пункта в текущую повестку.

Проблемы

Более разумные подходы

Протоколы встреч, составленные спустя долгое время после собрания, не отражают произошедшего на нем.

Создайте «живой» протокол, выведите его с ноутбука на экран или поместите на откидной плакат, используя формат простого листа. Все сразу же могут изъявить согласие. Никаких сюрпризов позже.

Некоторые сотрудники критикуют других, доминируют над ними или похищают их идеи.

Команды, которые часто встречаются на собраниях, должны вывешивать правила этикета. Координаторы могут «забирать мяч» у тех, кто стремится доминировать. Если вы не хотите, чтобы вашу идею похитили, то, продолжая речь, встаньте и впишите ее в таблицу. Затем пригласите остальных присоединиться.

Ловушка 6: мир стал виртуальным

Проблемы

Более разумные подходы

Обоснованный поиск в интернете заставляет меня на много часов отвлечься от работы.

Я ненавижу учиться, хотя это требуется при выпуске каждого нового программного продукта.

Несмотря на системы защиты доступа, я получаю тонны ненужных данных.

Мой начальник сердится, если я захожу на личные или игровые сайты в рабочие часы, но часто это происходит во время перерыва.

Мой ноутбук недавно был похищен. Защита с помощью пароля не сработала, и с моей кредитной карты списали деньги.

Насколько я могу доверять данным, найденным в интернете?

Я позволяю своей большой, шумной семье писать мне электронные сообщения в рабочее время. Наша переписка была обнаружена ИТ-специалистами и моим главным начальником.

Ведите учет времени и измеряйте, сколько вы потратили. Затем для достижения лучшей концентрации сузьте критерии поиска. Потом делегируйте некоторые виды поиска стажерам, у которых времени больше, чем у вас.

Да, но вам понравится экономия времени, которой можно добиться благодаря объединению вашего календаря с заданиями, проектами, поручениями и сроками выполнения. Задав собственные параметры и немного потренировавшись, вы увидите, что новое программное обеспечение выполняет все, кроме стирки. Чтобы быстро во всем разобраться, прочитайте последние книги из серии For Dummies или посетите специальные занятия.

Контролируйте свою активность в интернете. Задайте параметры для ограничения трафика по теме или отправителю. Спросите ИТ-специалистов, что еще вам нужно сделать.

Лучше вести пользовательский учет и контроль, чем побуждать команду безопасности наблюдать за вами. Ведите записи, чтобы видеть, как часто и как долго вы играете, а после посадите себя на «диету». Новейшие бесплатные программные средства позволяют показывать, когда и на что вы потратили свое время.

Поговорите с ИТ-отделом о наилучшем подходе к созданию паролей, об их частой замене и других способах защиты ваших данных и данных компании.

Интернет бесплатен. Нет контроля. Нет редакторов. Нет необходимости проводить различия между фактами и мнениями. Некоторые сайты стремятся к достоверности. Проверяйте данные в разных источниках, включая печатные издания (они все еще ответственны перед судами).

Какой электронный адрес вы дали своей семье? Ваш рабочий? Плохая идея. Сейчас же исправьте это! Иначе ваша карьера будет под угрозой.

Ловушка 7: страсти по электронной почте

Проблемы	Более разумные подходы
Руководитель говорит, что мои электронные письма написаны в резком тоне.	Попросите надежного друга прочитать ваш текст вслух, и вы услышите сухость. Не начинайте предложение со слова «ты/вы», кроме фраз «Благодарю тебя/вас» или «Ты прав/Вы правы».
Не могу сделать так, чтобы коллеги перестали посылать мне ненужные письма.	Более ясно изложите свои доводы. Фильтруйте входящую почту по теме или отправителю, если все остальное не работает.
Я не могу удержаться, чтобы не открыть почту, даже при сильной занятости.	Отключите оповещение. Установите особое время для проверки электронной почты. Затем откажитесь удлинить промежутки.
Огромные вложения засоряют ящик входящих сообщений.	Договоритесь с командой помещать большие документы на общедоступный сайт. В своем письме подчеркните главные пункты и включите в него ссылку на весь документ.
Старые темы писем больше неприменимы.	Меняйте темы сообщений, чтобы они соответствовали текущему положению дел. Или меняйте только то, что следует за двоеточием, например: Приезд АБВ: бюджет (первоначальный вариант); Приезд АБВ: отсрочка (измененный вариант).
Длинные цепочки имеют многомесячную давность; в них нет выводов, а если есть, то они противоречат друг другу.	Их автор или менеджер проекта должен регулярно объединять одни данные, удалять другие и писать новые сводки. Также приглашайте к участию в переписке небольшое количество участников.
Сотрудников критикуют в электронных письмах, это ведет к конфликтам.	Нетактичные высказывания всегда получают огласку. Если вы курируете отправителя, то обучайте его, давайте советы или наказывайте. Если жертвами становятся клиенты или продавцы, ожидайте последствий.
Мое невинное электронное письмо было неправильно понято.	Сделайте так, чтобы функция проверки правописания помечала «упреки». Такие слова, как «неверный», «невыполнение», «ошибка», «пренебрегать» или «не в состоянии», чаще всего огорчают получателей писем. Разозлившись, вовсе не пользуйтесь электронной почтой.
Сотрудники пользуются электронной почтой и мгновенными сообщениями, даже находясь в одном кабинете.	Электронная почта — замечательное средство быстрого преодоления расстояний. В иных случаях оно изолирует нас. Для ведения двусторонних переговоров используйте личные или телефонные беседы. Позвольте нюансам и паузам улучшить взаимопонимание.

Проблемы

Оказывается, я перечитываю электронные письма, но не предпринимаю действий в отношении них.

Более разумные подходы

Создайте эффективную систему, подобную приведенной ниже.

Не мое дело? — Перешлите нужному адресату, отклоните или удалите.

Мое дело. Простое? — Прочитайте, ответьте, действуйте, затем сохраните.

Мое дело. Сложное? — Прочитайте, подтвердите получение, укажите, сколько вам нужно времени. Затем изучите, примите решение, дайте ответ.

Ловушка 8: неприрученный телефон

Проблемы

Более разумные подходы

Я чувствую себя обязанным принимать звонки клиентов или начальников, даже когда тороплюсь уложиться в важные сроки.

В индустрии обслуживания мы должны принимать все входящие звонки, независимо от их важности.

У нас произошло изменение в порядке работы, что вызовёт множество внутренних звонков.

Мой самый крупный клиент обычно звонит в период наиболее напряженного трафика и приходится ставить его в очередь.

Люди, обращающиеся с запросами, оставляют в голосовой почте так мало данных, что я вовсе не представляю, что им нужно.

Если мне не удастся ответить сразу, некоторые абоненты оставляют в голосовой почте повторяющиеся сообщения.

Некоторые абоненты говорят без остановки.

Сначала отведите в «красной зоне» время для важной работы, свободное от звонков. Затем обезопасьте его дополнительным временем для делового общения, чтобы сотрудники могли связаться с вами, а вы — дать ответы. Выделите коллегам любое время, кроме того, что отведено под «красную зону».

Используйте определитель номера вызывающего абонента. Настройте систему так, чтобы она направляла звонки средней важности к вашему помощнику. Перекидывайте на голосовую почту звонки низкой важности с обещанием перезвонить или оказать другую помощь. Расставляйте приоритеты, потом выполняйте.

Не отвечайте по отдельности на каждый звонок, посвященный большим изменениям. Запланируйте выделить «время на обучение»: сотрудники соберутся в группы, зададут вопросы и получат ответы.

Рассмотрите с таким клиентом диаграмму, показывающую напряженный трафик. Найдите «привилегированный отрезок» времени, когда вы сможете обслужить его надлежащим образом. Такие клиенты могут по-прежнему звонить, когда им будет угодно, но, по крайней мере, некоторые из предоставленных им услуг будут надежными и высококлассными.

В приветствии в голосовой почте скажите: «Пожалуйста, оставьте свое имя и номер телефона, а также краткое сообщение о том, что вам нужно. Так мы сможем перезвонить вам, уже имея ответ».

Ваше приветствие в голосовой почте может предотвратить и это. Скажите: «Пожалуйста, оставьте сообщение о том, что вам нужно. Я начну отвечать на звонки в ... часов. Если это вас задержит, то, пожалуйста, звоните такому-то» (укажите сотрудника, к которому можно перенаправить звонящего).

Это нормально — намекнуть на завершение разговора. Например: «Ким, перед тем как мы положим трубку, я хотел бы убедиться, что мы согласовали...» или «Я сейчас иду на собрание, мы все рассмотрели?».

Проблемы

Более разумные подходы

Иногда мне самому не удается донести суть дела.

Если знаете, что человек занят, то скажите об этом. Попробуйте так: «Привет, Луиза. Это Джефф. Я знаю, что ты занята, поэтому у меня один небольшой вопрос». Затем изложите, что вам нужно. Она будет благодарна.

Ловушка 9: избыток информации и бумажная волокита

Проблемы	Более разумные подходы
Команда не может определить, какая информация нам на самом деле нужна.	Ваша команда может ответить на восемь вопросов, приведенных в главе 14, разделе «Первая трудность: как получить нужную вам информацию». Затем создайте ряд шаблонов для направления запросов, что поможет извлекать из ваших источников информации нужные вам данные.
Мы все еще обременены бумажной работой, и нам не хватает средств по регистрации документов. Не получается хранить, находить и пускать их в дело.	Если у вас завал, обратитесь за помощью к секретарю-референту, по крайней мере, для того, чтобы он вытащил вас из завала. Что касается возможности пустить документы в дело: пишите ваши реакции на полях, чтобы не нужно было перечитывать оригинал. Храните входящие бумаги вертикально, никогда не складывайте их пачкой.
Меня постоянно прерывают сотрудники, доставляющие мне важную документацию, которая не подлежит разглашению.	Установите удобный, ясно подписанный вертикальный лоток для документов. Для того, что не подлежит разглашению, установите ящик с замком.
Вспомогательные группы предоставляют запрошенные данные слишком поздно и в слишком малом объеме.	Начинайте раньше. Сообщите, почему эти данные вам нужны. При трудных запросах пользуйтесь двухступенчатым методом: сначала попросите подтверждения осуществимости и сроков сдачи, а затем добивайтесь самих данных.
Источник информации не исполняет наш запрос, а потом защищается, направляя жалобы.	Не спрашивайте, почему что-то было сделано поздно. Спросите, что сейчас потребуется, чтобы полностью и быстро выполнить запрос. Двигайте дело вперед.
Вспомогательные группы запрашивают данные, не указывая сроков их предоставления или приоритетности.	Создайте форму для запросов и требуйте указать определенные данные, включая технические характеристики, сроки сдачи и приоритеты. Сделайте так, чтобы было легче соблюдать требования.
Отстающим менеджерам не удается одобрять отчеты о деятельности.	Если большинство уже проголосовало, то постарайтесь получить одобрение начальника, завершив служебную записку таким образом: «Не получив от вас известий к ____ (дата), мы будем считать, что вы готовы поддержать решение большинства проголосовавших».

ЛОВУШКА 9: ИЗБЫТОК ИНФОРМАЦИИ И БУМАЖНАЯ ВОЛОКИТА

Проблемы	Более разумные подходы
Мой начальник медлит с одобрением действий по отчетам, которые он заставлял меня писать.	Не заставляйте начальника разбирать весь текст. Вместо этого пришлите по электронной почте список пунктов, требующих одобрения, и ссылки на разделы в тексте. Облегчите его задачу, но будьте настойчивы в отношении сроков.
Мне приходится читать огромное количество журналов. Я не справляюсь.	Выполняйте эту обязанность посменно с подчиненными; хвалите их за хорошее краткое изложение содержания. Переходите на электронные журналы; просматривайте их с помощью функции «Автореферат».
Я откладываю написание писем до последнего, а потом чувствую слишком большую усталость, чтобы писать.	Храните файл с удачными фразами из предыдущих писем. Переделывайте и используйте их повторно, когда из-за сильной усталости не сможете написать хорошо.

Ловушка 10: неверное приписывание ответственности и полномочий

Проблемы	Более разумные подходы
Чем ответственность отличается от полномочий?	Определите ответственность как обязанность, а полномочия — как возможность осуществлять ее. Перечислите ваши обязанности и полномочия друг напротив друга, тем самым прояснив их.
Для моей должности нет инструкций.	Сами составьте их в форме списка. Начинайте каждый абзац с глагола. Например: «курирует», «покупает», «назначает», «выбирает». Получите одобрение этой инструкции. Обновляйте ее перед каждой оценкой деятельности.
Моя работа дублирует работу других сотрудников.	Конечно, большие нагрузки зачастую оправдывают наличие нескольких сотрудников с одинаковыми наборами навыков и состоящих на одинаковых должностях. Просто обговорите те сферы, в которых может произойти бесполезное дублирование работы.
Товарищ по команде вторгается в мою сферу деятельности, запутывая тех, чья помощь нам нужна.	Не проявляя мстительности, проясните ситуацию с начальником. Так вы устранили запутанность и избежите противоречивых указаний. Максимально объективно покажите уже проявляющиеся последствия.
На меня возложили ответственность при отсутствии необходимых полномочий.	Перед тем как дать согласие, выясните, чья помощь вам понадобится. Помогите руководителю составить и разослать уведомление с просьбой оказывать вам поддержку.
Название наших должностей не отражает то, чем мы на самом деле занимаемся.	Должность передает полномочия и гарантирует, по крайней мере, минимальное уважение и содействие. Загляните в словарь названий должностей, чтобы узнать точные названия. Поговорите с вашим начальником и отделом персонала.
Наша схема организационной структуры совершенно устарела.	Каждая организация, имеющая более одного уровня полномочий, нуждается в такой схеме. Если у вас ее нет, получите разрешение составить схему участия в выполнении заданий и иерархию, по крайней мере, на своем уровне.
Наш формат оценки не соответствует должностным инструкциям.	Задолго до вашего следующего обзора добавьте колонку или сегмент, который связывает текущие факторы эффективности с форматом оценки. Вашего начальника может порадовать ясность изложения.

Проблемы

Более разумные подходы

Я — занятой сотрудник, возглавляющий исследования. Ни у кого в моей команде нет времени на такую чепуху, как написание оценки эффективности.

Получение ежегодных письменных оценок эффективности рассматривается большинством организаций как законное право даже при работе с высокообразованными и мотивированными командами. Позднее при возникновении споров игнорирование оценки может доставить вам неприятности. По крайней мере, сотрудник не будет последним узнавать о том, что у него проблемы.

Ловушка 11: неумелое делегирование и плохое обучение

Проблемы	Более разумные подходы
Я сомневаюсь, нужно ли делегировать задания — ведь ошибки могут дорого стоить.	Признайте, что делегированию свойственна некоторая степень риска. Правильный выбор задания поможет избежать этого. Затем наймите сотрудника и обеспечьте тщательное обучение и контроль исполнения.
Быстрее сделать это самому.	Иногда это так, но не всегда. Выберите повторяющиеся задания и делегируйте их другому. Стоимость часа вашей работы слишком высока, чтобы тратить время на рутину.
Я не готов обучать; у нас нет методов.	Это нормально. Вам нужно подготовить методы обучения задолго до появления ученика. Создайте карточки-указатели для каждой части задания. Группируйте их по несколько штук, облегчая процесс обучения.
Мои предыдущие попытки привели к микроменеджменту и свели с ума бедного новичка.	Обучайте с «уровня ученика», а не уровня опытного сотрудника. Чтобы не «стоять за спиной», устанавливайте достижимые цели, и по прошествии согласованных промежутков времени получайте отчеты о ходе выполнения.
Обучающийся у меня сотрудник сказал, что понял, а потом сделал все очень неумело.	Сначала обучите и покажите, как выполнять. Затем обучающийся повторяет и показывает выполнение. Эта демонстрация очень важна. Воздержитесь от критики до тех пор, пока ваш подопечный не выполнит все шаги. При необходимости проведите повторное обучение. Позвольте обучающемуся сотруднику снова продемонстрировать выполнение, пока вы не будете уверены в нем.
Мне настолько нравятся некоторые виды работ, что я не хочу их делегировать.	Вас похвалили, когда вы поставили это дело на поток. А теперь, когда можно спокойно его делегировать, вам предстоит взяться за новые, более трудные задания, которые сделают вас знаменитым.
Даже мои самые закаленные сотрудники говорят, что я помешан на контроле.	Курируя сотрудников, имеющих большой опыт в отношении этого задания, вы должны сосредоточиться на результатах, а не строгих правилах и методах. Оценивайте последствия, а не деятельность. Ослабьте хватку.
Я не могу делегировать: все перегружены, у нас период временных увольнений.	Идите на компромисс с вашими сотрудниками — пусть для экономии времени каждый использует свои лучшие преимущества. Находите временных помощников или получайте разрешение на привлечение сторонних исполнителей, получающих меньшую почасовую плату.

Проблемы	Более разумные подходы
Не подлежащая разглашению или специальная работа должна оставаться за мной.	Обсудите это. Сможет ли ваше руководство доказать, что определенный возраст или уровень опытности свидетельствует о готовности заниматься не подлежащей разглашению и специальной работой? Предостерегите их от предвзятости или придумайте способ скрыть не подлежащие разглашению данные, при этом делегируйте повседневные вспомогательные работы.
Имея недостаточный бюджет, мы все выполняем огромное количество сверхурочной работы и доводим себя до изнурения.	Если вы работаете в некоммерческой организации, поищите помощи волонтеров. Обклейте весь район объявлениями о своей достойной цели. Если вы работаете в коммерческом предприятии, то привлечите студентов или квалифицированных пенсионеров.

Ловушка 12: проволочки и неумение завершать дела

Проблемы	Более разумные подходы
Я не замечаю промедления, пока кто-нибудь мне на это не укажет.	Просите обучающего вас сотрудника каждый раз напоминать вам о задании. Если не удастся завершить дела, то просто проверяйте пометки об опоздании в своем календаре или на временной шкале проекта.
Сотрудники говорят, что мне нравится доводить ситуацию до драматизма, когда все откладывается до последнего момента.	Если это правда, отбросьте роль «героя». Угроза опоздания, которую вы держите в тайне, раздражает начальников и озлобляет коллег — ведь им приходится спасать дело в последнюю минуту. Однажды они отомстят вам.
Я действительно увлекся идеей, что в трудных обстоятельствах работаю лучше.	Нет, вы работаете быстрее в ущерб качеству и безопасности.
Сначала я делаю то, что мне нравится, оставляя меньше времени на скучные и трудные дела.	Вам не нужно сначала заниматься приоритетными делами, вы должны сначала <i>отвести на них время</i> , чтобы гарантировать их своевременное завершение. Лучшая работа получается лучшее время. Не включайте в «красную зону» все, что делаете ради веселья.
Разве не нужно сделать все?	Нет. Должна быть выполнена важная и срочная работа, чтобы это не вылилось в серьезные последствия. Вам простят отсрочку мелких заданий, или вы легко ее наверстаете.
Другие сотрудники нарушают сроки сдачи, поэтому мы затягиваем начало и заканчиваем с опозданием.	Используйте собственные стандарты оценки времени на подготовку или настаивайте на том, чтобы они сразу показали свои оценки. Затем не теряйте время на повторные переговоры, если задание окажется труднее, чем это было преподнесено вам.
Рабочая нагрузка так велика, что я становлюсь усталым и сонливым.	Посмотрите на объективные стандарты, относящиеся к вашей должности. Оцените фактическую выработку по сравнению с нормами. Проведите переговоры, если сможете доказать наличие перегрузки. Или вам нужна позиция ниже с более скромной зарплатой?
Признаюсь, что у меня очень плохо с самодисциплиной.	Используйте электронные или письменные средства напоминания, списки, настенные таблицы, то есть любые яркие зрительные подсказки. Подтолкните себя к действиям, прежде чем ваш начальник или клиент найдет кого-нибудь лучше.

Проблемы

Пытаясь работать в режиме многозадачности, я плохо помню дела, которые оставил на полпути.

Более разумные подходы

Непрерывно завершайте небольшие дела за один подход. При выполнении больших заданий, длящихся месяцами, проверьте сайты, помогающие графически отобразить идеи, и найдите красочные формы, которые позволяют держать на виду все задания.

Ловушка 13: дружеское общение и незапланированные посетители

Проблемы

Более разумные подходы

Нам, как существам социальным, при нашем тяжелом труде нужна смена темпа... Так почему бы не навестить коллег?

Я предупредил, что у них осталось лишь пять минут, но они засиделись.

Я не решаюсь выгонять посетителей, боюсь их обидеть.

Будучи экспертом в предметной области, я должен быть доступен всем.

Я излишне контролировал своих новых сотрудников, а теперь они то и дело беспокоят меня по мелочам.

Болтливые коллеги, в число которых входит мой начальник, склонны подолгу задерживаться.

Сотрудники должны прерывать меня, чтобы передавать мне в руки совершенно секретные отчеты.

Друзья, у которых слишком мало дел, приходят и засиживаются.

Я рассматриваю дружеское общение как способ выстроить доверие и как вложение в будущее.

Конечно, мы навещаем друзей, но нужно подумать, прежде чем явиться без приглашения. Не мешайте другим людям, просто чтобы развлечь себя. Если хотите общаться, ищите менее занятых приятелей в комнате отдыха, кафе или возле кулера.

Скажите посетителям, что ваши пять минут в их полном распоряжении. Не «принимайте подачу» — это удлиняет разговор. На четвертой минуте возвращайтесь к вашим прежним обязанностям.

Откровенно заявите о ваших сроках сдачи работ. Выразите сожаление и предложите другое время и, может быть, другое место.

Установите время для посещений, когда те, кто нуждается в вашей помощи, могут рассчитывать на ваше полное внимание. Не сокращайте время общения — просто уменьшите его неупорядоченность.

Может быть, пришло время научить их «избирательной отчетности». Предложите им уведомлять вас об отклонениях от плана, но попросите записывать ваши советы и в следующий раз обращаться к записям. В ином случае устанавливайте регулярные, а не беспорядочные сроки проверки.

Встаньте, когда придет время завершать беседу. Предвестником завершения разговора может быть такая фраза: «Нам нужно позаботиться о чем-то еще? Мне срочно надо выполнить задание, и оно для вас, шеф».

Оборудуйте место с защищенным доступом или установите ящик с замком возле своего рабочего места. Так сотрудники смогут доставить пакет, не прервав вас.

В шутку пригрозите дать им работу. Если она не содержит секретной информации, то, улыбаясь, выполните свою угрозу.

Хорошо. Всего должно быть в меру. По окончании продолжительного визита запишите, сколько было потрачено времени. Честно укажите, как сократилась отдача. Стремитесь к краткости, но не игнорируйте теплоту.

Ловушка 14: чрезмерное старание

Проблемы	Более разумные подходы
Моя семья жалуется, что я слишком много работаю. Несмотря на энергичность, в последнее я действительно чувствую себя опустошенным.	Если работа кажется бесконечно нудной, а по утрам вы уже просыпаетесь усталым, то, возможно, у вас первые признаки переутомления. Сходите к врачу и проверьте свой уровень стресса. Возьмите отпуск. Напишите план, как уравновесить работу и жизнь.
Я предприниматель и энергичный трудоголик. У меня нет личной жизни.	Хорошо, что вы любите то, чем занимаетесь, и едва замечаете сверхурочные часы работы (владельцы бизнеса с легкостью работают по 80–90 часов в неделю)! Сосредоточьтесь на результатах, упростите работу. Решите, как долго вы можете работать. Действуют ли ваши биологические часы? Крепкое ли у вас здоровье? В любом случае при ощущении усталости завершайте рабочий день. Утомление порождает ошибки.
Но ведь нужно <i>все</i> сделать.	Кто? Вы? Один? Сегодня? Составьте таблицу работ с высоким риском/высокой ценностью. Выполните их. Проверьте дела средней важности. Выполните их следующими. Рассчитайте пользу, которую принесет работа с низкой степенью важности. Отложите ее.
Я ко всему предъявляю высокие требования.	Предъявляйте высокие требования ко многому, но не ко всему. Например, приблизительных данных будет достаточно, чтобы решить, нужно делать что-то или нет. Точные цифры требуются только при положительном решении!
Друзья на работе говорят, что я «перебарщиваю», но я горжусь усердной работой.	Лучше гордитесь выдающимися результатами. Сам по себе усердный труд — не достоинство.
Они объединили два дела в одно. Я взялся за них, и это оказалось выматывающей нагрузкой.	Найдите данные (объективные стандарты качества и количества), относящиеся по должностной инструкции к вашей двойной работе. Посмотрите отраслевые отчеты и поговорите с коллегами, занимающими аналогичную должность в похожих компаниях. Выясните, не работаете ли вы за двоих, но за одну зарплату. Займитесь ведением учета времени и обсудите оплату, сроки, помощь или сокращение задания.
Будучи начальником, я волнуюсь о том, что вся команда переутомляется.	Помогите коллегам реалистично оценивать время, затрачиваемое на работу. Сосредоточьтесь их на производительности (высокой отдаче затрачиваемых сил). Затем предоставьте им помощников, занятых неполный рабочий день или временно. Это нужно, чтобы поскорее выйти из временной ситуации чрезмерной нагрузки.

Проблемы

Более разумные подходы

Как начальнику, мне повезло иметь такую увлеченную команду. Иногда они работают до изнеможения.

Будьте рядом, если это чрезвычайная ситуация и сотрудники приводят дела в порядок. Знайте, когда нужно накормить их, когда сказать о том, что они завершили наиболее трудную часть работы над проблемой, когда отослать домой. Скажите: «Завтра будет новый день!» Затем публично выразите свою благодарность.

Благодарность

Бесконечная, искренняя благодарность...

Моему мужу и деловому партнеру Кену Никерсону. На протяжении десятилетий его терпение, мудрость и хорошее чувство юмора поддерживали каждое наше усилие, каждую совместную мечту.

Моей давней подруге Мэри Уайтт, обладающей обширными знаниями. Они позволили ей окинуть проницательным взглядом несколько глав книги.

Доктору Деборе Смит-Хемпхилл — подруге и коллеге, опережающей всех в технических и этических вопросах, за ее осведомленность и остроумные советы, особенно в сфере технологий.

Замечательным участникам рубрики «Живые голоса» со всех концов страны. Несмотря на свою занятость (в бизнесе или на военной службе), они уделили нам время и поделились идеями об управлении временем. Бобу Эйвери, Андреа Сайфор, Барту Денисону, Вики Фарнсворт, Линдси Гейер, Кену Майо, Мэлу Норти, Роджеру Нису, Лоррейн Серджент, Ричарду Ширли, Терри Спенсер, Тому Стоутсбери и Кэти Уилбер за их практические вдохновляющие идеи о том, как избежать ловушек времени на работе и в жизни.

Особая благодарность Жаки Флинн, ответственному редактору издательства АМАСОМ Books, за ее мудрые советы по поводу этой книги, нашего второго совместного проекта с АМАСОМ; редактору Дебби Познер за ее разумную последовательность; помощнику редактора Дженнифер Холдер за гибкость и готовность оказать поддержку в создании этой книги; а также младшему редактору Майку Сивилли за его грамотную и энергичную помощь в издании книги.

*Пэт Никерсон
Сан-Диего, 2009 год*

Об авторах

Алек Маккензи — консультант, всемирно признанный эксперт по тайм-менеджменту.

Пэт Никерсон — президент обучающей компании EBI, консультант. Обучила тайм-менеджменту тысячи менеджеров и руководителей.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

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

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

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

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

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

Научно-популярное издание

**Маккензи Алек
Никерсон Пэт**

Ловушка времени

Классическое пособие по тайм-менеджменту

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Татьяна Медведева*
Литературный редактор *Юлия Слуцкина*
Арт-директор *Виталий Бабаев*
Идея обложки *Мария Сусидко*
Иллюстрация обложки *Ольга Глушкова*
Дизайн обложки *Сергей Хозин*
Макет и верстка *Вячеслав Лукьяненко*
Корректоры *Мария Кантурова, Мария Молчанова*