

Дэвид Льюис

# УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ

---

КАК НАЙТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ  
10 ЧАСОВ В НЕДЕЛЮ

*Пока вы не сможете управлять своим  
временем, вы не сможете управлять  
ничем другим.*

*Питер Друкер*



**Дэвид Льюис**  
**Управление стрессом. Как найти  
дополнительные 10 часов в неделю**

*Текст предоставлен правообладателем*  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8326112](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8326112)

*Управление стрессом: Как найти дополнительные 10 часов в неделю / Дэвид Льюис: Альпина  
Паблицер; Москва; 2012  
ISBN 978-5-9614-3100-1*

**Аннотация**

В книге рассматриваются два главных врага делового человека – стресс и дефицит времени. Автор предлагает апробированную методику, использование которой повышает самоорганизацию, способствует появлению свободного времени, снимает прессинг, вызванный его дефицитом, и тем самым помогает избежать стрессовых ситуаций. Книга насыщена множеством примеров из практики и сопровождается богатым иллюстративным материалом.

# Содержание

Благодарности	8
Предисловие: самая короткая история времени	9
Введение: дефицит времени и стресс	11
Наперегонки со временем	12
Очень большая нагрузка	13
Дефицит времени	14
Глава 1	17
Оценка отношения к организации времени	18
Результат	18
Мои комментарии по каждому из утверждений, принесших вам очко	18
Определение ваших временных зон	20
Что показал ваш выбор	21
Три шага в организации времени	22
Глава 2	23
Почему память имеет склонность быть ненадежной	24
Учет времени	25
Об учете времени	29
Глава 3	30
Отказ от работы	31
Знать, от чего отказаться	32
Оцените стоимость вашего времени	32
Расценки занятости	33
Делегирование	35
Психологические барьеры делегирования	35
Неправильное делегирование	35
Шесть задач, которые никогда нельзя перепоручать	37
Когда и что делегировать	38
Как эффективно делегировать	39
1. Делегируйте полномочия подходящему человеку	39
2. Ясно излагайте свои инструкции	41
Подсказки лучших	43
Глава 4	45
Оттягивание	46
1. Оттягивание, вызванное перфекционизмом	46
2. Оттягивание, вызванное скукой	46
3. Оттягивание, вызванное враждебностью	46
4. Оттягивание, вызванное «возбуждением крайнего срока»	46
Когда задержка продуктивна	48
1. Когда задание с низким приоритетом откладывается в пользу высокоприоритетного задания	48
2. Когда вы эмоционально возбуждены	48
3. Когда вам не хватает умения или информации для качественного выполнения задания	48

4. Когда ваше физическое или умственное состояние делает продуктивную работу невозможной.	48
Переход к делу – работе	49
Оценка ваших навыков в организации времени	51
Совершенствование навыков организации времени	52
1. Составьте список дел	52
2. Составьте временной график	52
3. Сохраняйте гибкость	54
4. Используйте в своих интересах свое самое продуктивное время	54
5. Делайте в первую очередь самую неприятную работу	55
6. Боритесь с усталостью, выполняя физические упражнения за столом	56
7. Намечайте крайний срок выполнения каждого задания	57
8. Научитесь концентрироваться и сосредотачиваться	57
Глава 5	59
Случаи, когда вы должны сказать «нет»	60
1. Отказ на необоснованные просьбы	60
2. Отказ в случае незначительности задания	61
3. Отказ в случае недостатка знаний или умения	62
4. Отказ, если вы сердиты или расстроены	63
5. Отказ, когда вообще нет необходимости выполнять задание	63
Глава 6	65
Психология планировки офиса	66
Тактика «заглядывающих» посетителей	67
Как бороться с непрошеным посетителем	68
1. Создайте физические преграды	68
2. Верните их в общую зону	68
3. Избегайте смотреть в глаза	68
4. Никогда не позволяйте им обосноваться	68
5. Выведите их из офиса	68
6. Сделайте так, чтобы люди договаривались о встрече с вами	68
Заглядывающие посетители и офисы открытого типа	70
Подсказки лучших	71
Глава 7	72
Отсеивание, перепоручение и отсрочка телефонных звонков	73
Мощный инструмент экономии времени	74
Небрежное отношение к телефонной связи	75
Подсказки лучших	76
20 способов экономии времени с помощью телефона	77
Пользуясь телефоном, цените время других	84
Глава 8	86
Выжидание как демонстрация силы	87
Как поступать с задержками, вызванными демонстрацией силы	89
Шесть способов избежать затрат времени на ожидание	90
Глава 9	92
Как не стоит проводить совещания	93

Как экономить время, планируя совещания	95
Общее расписание совещаний	98
Организация более крупных совещаний	99
Экономия времени в ходе совещаний	100
Альтернативные формы совещаний	101
Подсказки лучших	102
Экономия времени в пути	103
Продуктивное использование времени проезда	103
Поезд или автомобиль?	103
Самолет уменьшает заботы	103
Подсказки лучших	105
Подсказки лучших	106
Глава 10	107
Совершенствование вашего умения читать	108
Мифы о скоротении	108
Скоротение освоить несложно	109
Всеобъемлющий подход к чтению	109
Чтение для удовлетворения ваших потребностей	110
В ходе чтения меняйте темп	110
При поверхностном ознакомлении или просмотривании пользуйтесь карточкой, задающей темп	111
Как измерить свою обычную скорость чтения	112
Чтение шести самых распространенных типов бизнес- материалов	113
Как экономить время при письме	118
Глава 11	120
Бесцельные странники	121
Решающее значение постановки четких целей	123
Подсказки лучших	126
Постановка целей	127
Три типа целей	128
Определение своих целей «Почему»	128
Проект образа жизни	130
Определение целей «Что» и «Как»	130
Сформулируйте свои цели и запишите их	133
Обдумайте возможные преграды на пути к достижению цели	136
Как составить схему представлений о своих жизненных целях	138
Почему цели так важны	140
Потренируйтесь в постановке целей	140
Глава 12	141
Подсказки лучших	142
Как определить приоритеты своих целей	143
Составление списка приоритетных действий	145
Карточка ежедневного учета времени	147
Глава 13	149
Жертва «болезненной спешки»	150
Стресс может быть полезным!	152
Уровень стресса пиковой работоспособности	152
Приемы снижения стресса	154

Проверьте свою реакцию на давление времени	157
Что показывает ваш результат	157
Двенадцать способов обуздать стресс	159
1. Измените свой взгляд на вещи	159
2. Взгляните на свои проблемы более широко	159
3. Смейтесь больше	159
4. Перестаньте беспокоиться – начните работать	159
5. Перестаньте осуждать себя	160
6. Сбавьте темп своей жизни	160
7. Следите за дыханием и позой	161
8. Снимайте стресс с помощью массажа	162
9. Боритесь со стрессом, обусловленным перелетом	162
10. Расслабьтесь в конце дня	163
11. Уменьшите физический стресс с помощью релаксации	164
12. Избавьтесь от стресса с помощью физических упражнений	164
Глава 14	166
Изменение распределения времени в вашей компании	167
Пятнадцать способов организации времени в компании	168
Глава 15	171
Составление плана экономии времени	172
1. «Как часто я уделял время выполнению низкоприоритетных задач?»	172
2. «Как часто я сам выполняю то, что можно или нужно было бы делегировать?»	173
3. «Как часто меня прерывали или отвлекали, когда я работал над задачей с высоким приоритетом?»	173
4. Как часто я меняю приоритеты, перескакивая от одного дела к другому?	174
5. Как часто то, что меня отвлекало, было не так важно, как то задание, которым я был занят?	174
6. Как часто я откладывал неприятную, но очень важную работу в пользу менее срочных или важных, но более интересных занятий?	175
7. Как часто задание оказалось бы закончено раньше, если бы выполнялось иначе?	176
8. Как часто ваше время было занято общественными, личными или другими не связанными с работой делами?	176
9. Как часто вам пришлось оставлять самые важные задачи для того, чтобы спешным образом браться за дела, пока не входящие в ваши планы?	176
10. Как часто вы попусту тратили «потерянное время» (то есть время в пути, время ожидания и т. п.)?	177
Потенциальная экономия времени за неделю	178
Подсказки лучших	179
Три ежедневных шага	179
Приложение 1. Карточка ежедневного учета времени	180
Приложение 2. Определение самого продуктивного времени	182

# Дэвид Льюис

## Управление стрессом. Как найти дополнительные 10 часов в неделю

*Dr. David Lewis*

**10-Minute Time and  
Stress Management**

*How to gain an "extra" 10 hours a week*

Переводчик *А.П. Хомик*

Руководитель проекта *Е. Гулитова*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв, Ю. Юсупова*

Дизайн обложки *DesignDepot*

Иллюстратор *И. Раскин*

© David Lewis, 1995

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

\* \* \*

## Благодарности

Я хочу выразить искреннюю признательность следующим бизнесменам, которые смогли найти время и предоставить мне практические идеи по организации времени. Называю их имена: Джеффри Арчер; Розмари Конли, председателя Клубов здорового питания и атлетизма; Дэнис Хендерсон, президент ICI and Zeneca; Колин Маршалл, президент British Airways; Дэвид Пейстоу, председатель Inchcape; Боб Рид, председатель правления British Airways; Стивен Рубин, президент Pentland Group; Джеф Шингис, председатель Digital; Мартин Тейлор, вице-президент Hanson Trust; Питер Уолтерс, президент Midland Bank, Blue Circle and Smith Kline Beechem.

Также я хочу поблагодарить своего ассистента Менди Брюс за неоценимый подбор материала и Синтию Хемминг, исполнительного директора David Lewis Consultancy, за ее – как обычно – полезные советы.



## Предисловие: самая короткая история времени

В средневековой Европе временем распоряжалась церковь, устанавливая законы, определявшие, что можно было делать в конкретные дни и что нельзя. Каноны требовали чтения молитв в определенное время дня: Утренняя – перед рассветом, Заутреня – на восходе солнца и Вечерняя – в девятом часу. Когда Вечерню (*Nones*) перенесли на середину дня, появилось обозначение полдня (*noon*). Эти канонические «часы» молитвы обозначали не 60-минутные отрезки времени, а менее определенные части дня, отведенные для молитв.

Первые механические часы появились примерно в 1300 г. (до этого широко использовали песочные и водяные часы). Однако еще в течение многих столетий они оставались не более чем символом положения в обществе. Даже такой важный государственный служащий XVII в., как Самюэль Пепис, организовывал свой день по солнечным часам и церковным звонам (слово «часы» (*clock*) происходит от латинского *clocca*, обозначающего «колокол»).

Современное представление о времени возникло вследствие неприятия пуританами римско-католического церковного календаря. Уже к концу XVII в. получила широкое распространение идея о шести рабочих днях, за которыми следовал день отдыха.

В сельскохозяйственном обществе, где темп жизни диктовали времена года, особой необходимости в точном измерении времени не было.

Вплоть до правления Георга II (1727–1760) люди путешествовали не быстрее, чем в I в. до н. э. Положение дел изменилось после 1784 г., когда Джон Палмер, член парламента от г. Бат, основал первую в Британии систему общественного транспорта, работавшего строго по расписанию. Его дилижансы выезжали из Бата после полудня, находились в дороге всю ночь и прибывали в главное почтовое отделение на Ломбард-стрит к восьми часам утра следующего дня.

В этот период все города выставляли свои часы по местному времени или по солнцу. Это означало, что часы в Фалмуте на западе страны могли на двадцать минут отставать от лондонских, тогда как часы Нориджа опережали их на семь минут. В связи с этим часы в первых почтовых каретах в зависимости от необходимости выставляли с запаздыванием или опережением.

Даже после введения в действие национальной железнодорожной сети отношение к этому вопросу оставалось небрежным. Когда в 1839 г. Джордж Бредшоу составлял первое железнодорожное расписание, одна из железнодорожных компаний отказалась предоставить график времени прибытия поездов, мотивируя это тем, что «это сделало бы пунктуальность обязательной».

После завершения в 1856 г. строительства башни святого Стефана с самым известным колоколом Лондона, «Биг Бен» (названным в честь боксера Бенджамина Конта, весившего перед своим последним поединком примерно 107 кг), королевский астроном сэр Джордж Эйри настоял на том, чтобы ее часы показывали среднее время по Гринвичскому меридиану. И вскоре аналогичным образом были выставлены все британские часы.

В промышленных центрах и городах, где огромные часы над фабрикой или заводом часто отсчитывали время для всей общины, лукавые боссы, не стесняясь, делали так, что во время рабочего дня их часы отставали, а после закрытия фабрики ускоряли ход. Чтобы их уловки оставались нераскрытыми, рабочим и служащим запрещалось приносить часы на территорию фабрики. Отсюда берет начало традиция дарить служащему наручные или настенные часы при выходе на пенсию по выслуге лет, символизируя тем самым, что наконец-то «время» принадлежит только ему.

Сегодня лишь очень немногие люди могут позволить себе свободно располагать своим временем. Во всех промышленно развитых странах время становится все более и более

дефицитным ресурсом, а потери времени – одной из самых серьезных проблем. Слушая, как испытывающие затруднения менеджеры, профессионалы и частные предприниматели рассказывают о своих бедах, связанных с нехваткой времени, я часто вспоминаю строки А.А. Милна, создателя Винни-Пуха:

*«Ну вот, перед вами Винни-Пух.*

*Как видите, он спускается по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робинем, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сходить с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться. Но увы – сосредоточиться-то ему и некогда».*

В наше время немногие люди в бизнесе способны перестать «бумкать» головой на достаточно долгое время, чтобы выяснить, каким образом спуск по лестнице может быть более приятным и менее болезненным.

Именно исходя из этих соображений я разработал так называемую Десятиминутную программу организации времени и нагрузки. Она состоит из четырех элементов:

1. Практические приемы, представляющие, КАК можно более эффективно организовать свое время.
2. Идеи, лежащие в основе каждого из приемов и объясняющие, ПОЧЕМУ предлагается тот или иной подход.
3. Исходная информация и примеры, позволяющие более широко взглянуть на ключевые вопросы организации времени и нашего отношения к нему.
4. Упражнения, которые необходимо выполнить, чтобы извлечь пользу из этой программы. Только выполнив их, вы поймете, каким образом и почему тратите время попусту и какие практические шаги можно предпринять, чтобы использовать его более рационально.

Прежде чем приступить к внимательному чтению этой книги, необходимо бегло просмотреть каждую главу, что является подготовительным этапом в освоении представленных в ней информации и идей. Исследования свидетельствуют, что такая подготовка значительно улучшает понимание, усвоение и запоминание.

В напряженных условиях современного общества умение эффективно организовать время не просто полезно, а необходимо. От него зависит:

- достигнете ли вы своих целей в жизни;
- будете ли вы укладываться в поставленные сроки;
- будет ли ваша работа продуктивной и приносящей удовлетворение или напряженной и разочаровывающей.

Секрет организации времени заключается не в более напряженной, а в более эффективной работе. Эта книга даст вам необходимые знания.

## Введение: дефицит времени и стресс

*Понимаете, чтобы оставаться на том же самом месте, необходимо бежать так быстро, как только можно. Если же вы хотите попасть куда-нибудь еще, то должны бежать по меньшей мере вдвое быстрее.*

*Льюис Кэрролл. Алиса в Зазеркалье*

Позвольте мне представить вам одного моего знакомого молодого человека – Криса. Я думаю, вы обнаружите, что у вас с ним немало общего.

Чтобы разобраться с горой срочной бумажной работы, Крис пришел в офис на час раньше. Испугавшись одного лишь объема накопившейся работы, он не смог сконцентрироваться или выбрать приоритеты. В результате единственное, чего ему удалось добиться к тому времени, когда пришли сослуживцы, – разделить эту большую гору на несколько маленьких. Затем постоянные перерывы в течение всего дня – указания подчиненным, обсуждения ведомственных проектов с коллегами, настойчивые просьбы вышестоящего начальства, бесконечные телефонные звонки и незапланированные посетители – не позволили ему сколько-нибудь продвинуться в выполнении просроченной работы. Спустя двенадцать часов после начала рабочего дня уставший и деморализованный Крис ушел домой, оставив накопившуюся работу почти без изменения.

Вам это знакомо? Добро пожаловать в мир перенапряжения.

## Наперегонки со временем

Независимо от вашего служебного положения и выполняемой работы, вполне вероятно, что вы, так же, как и Крис, проигрываете состязание в беге со временем. Рост предъявляемых требований заставляет много людей увеличивать продолжительность дня, в связи с чем они подвергаются влиянию все более высокого напряжения. Фактически население Европы, США и Японии столкнулось сегодня с кризисом времени и стрессом; вполне вероятно, что к концу столетия эти нагрузки будут представлять самую большую угрозу благополучию как служащих, так и нанимателей, а также производительности в целом.

Как это ни иронично звучит, но не так давно некоторые футурологи – я подозреваю, те же, что предсказывали офис без бумаги, – смело предвещали скорое наступление века досуга. По мнению этих пророков, мы быстро приближались к «золотому веку», когда основной проблемой человечества станет проблема проведения своего досуга.

Как мы знаем по своему горькому опыту, все оказалось иначе. Перед угрозой сокращения или объединения многие служащие теперь не могут позволить себе даже один выходной или увеличивают свой рабочий день. Для обеспечения более уравновешенной жизни, они стремятся продвинуться по службе или просто сохранить свое рабочее место, но большинству для этого приходится жертвовать личной жизнью и семьей. За последние двадцать лет количество рабочих часов увеличилось. В Соединенных Штатах их прирост эквивалентен одному месяцу в год. Ежегодно на один полный день увеличивается время, затрачиваемое на поездки к месту работы и обратно, тогда как выходные сократились на три с половиной дня. Последние исследования показывают, что многие конторские служащие Европы и Северной Америки сейчас, по примеру японцев, подходят к двенадцатичасовому рабочему дню и отдают работе свои вечера.

Проведя в Сиэтле опрос более тысячи американских менеджеров среднего звена, консультанты по приоритетным вопросам управления обнаружили, что более половины из них, как правило, работают от 50 до 60 часов в неделю, а 6 % работают еще больше.

В результате было подсчитано, что средний человек 30-летнего возраста может назвать своими собственными только 30 минут в день. И все же, несмотря на значительное время, отдаваемое работе, у четырех из десяти менеджеров среднего звена объем работы превышал количество времени, необходимое для ее выполнения. Это объясняет, почему, согласно отчету консультантов по приоритетам управления, 85 % опрошенных обеспокоены тем, что слишком мало времени уделяют своим семьям.

## Очень большая нагрузка

Некоторым менеджерам доставляет удовольствие необходимость отдавать работе больше времени, особенно если они имеют право принимать решения и регулировать свое расписание. Однако многие другие считают такую нагрузку весьма тяжелой. Один руководящий работник сравнил работу с марафонским забегом, в котором лишь некоторым участникам удастся пересечь финишную черту, тогда как большинство падает от усталости на обочине. Сколько именно служащих сгорает за спиной передовых бегунов, в некоторой мере зависит от корпоративной политики. Если старший управленческий персонал оценивает производительность работника с точки зрения качества, а не просто по количеству рабочих часов, то нагрузки, как правило, более управляемы.

К сожалению, всеобщая напряженная конкуренция и глубоко укоренившиеся представления о том, что необходимо делать для того, чтобы быть «членом команды», привели к тому, что в большинстве организаций продолжают отождествлять эффективность, преданность и честность с продолжительностью рабочего дня.

Например, управляющий одной крупной американской компании, который гордится тем, что первым приходит на работу и последним уходит, в семь часов утра ходит по стоянке для автомобилей персонала и проверяет радиаторы автомобилей руководящих работников. Если они теплые, указывая тем самым на недавнее прибытие, то владельцы машин могут обнаружить, что их занесли в черный список.

Коварное сочетание увеличивающегося рабочего дня, растущего объема работы, отсутствия уверенности в будущем, личной ответственности и возрастающих стремлений подняло уровень связанного с работой стресса на небывалую высоту. Согласно исследованиям профессора Кэри Купера из Института науки и техники при Манчестерском университете, за последние семь лет уровни стресса более чем удвоились. В одном из своих исследований он обнаружил, что более половины всех председателей и старших служащих компании страдают от стресса, вызванного долгими часами работы.

В результате значительно увеличилось количество заболеваний, обусловленных стрессом. Это в первую очередь сердечно-сосудистые заболевания (высокое кровяное давление, инсульты, инфаркты), язва желудка, ослабление иммунной системы, инсульты, депрессивные состояния, эмоциональные срывы. В Японии это приняло характер эпидемии. По сравнению с европейцами японские служащие работают в среднем на 400 часов в год больше. Особенности морали японцев, их самоотверженная преданность компании в сочетании с напряженной конкуренцией привели к новому заболеванию *кароши* — «смерть от переутомления». Эта болезнь уносит не только руководителей компаний, но и водителей автобусов и такси, продавцов, журналистов, врачей и санитарок. Недавние исследования показали: 40 % конторских служащих опасаются, что работа убьет их.

## Дефицит времени

Еще 25 лет назад в «Лекциях о сокращении свободного времени» Стефан Линдер предсказывал, что в результате развития экономики в передовых странах возникнет дефицит времени. Он предупреждал, что, с ростом дефицита времени на смену таким досужим занятиям, как отдых за едой или неторопливая прогулка за городом, придут занятия, которые можно будет делать быстро. Сегодня можно сказать, что наличие сети закусовых и всеобщее распространение бега трусцой во многом подтверждают его предсказания. От блюд, приготовленных в микроволновых печах, до скоростных лифтов – технология потакает и активно содействует незамедлительному удовлетворению наших потребностей.

Фрэд Гирш, другой пророк 1970-х, в «Социальных границах развития» предсказывал, что дефицит времени приведет к появлению все более разобщенного и менее открытого общества. «Дружелюбие следует расходовать очень экономно, – предупреждал он, – так как на него уходит непомерно большое количество времени, пользуясь все большим спросом».

Когда столько проблем довлеют над домом и семейной жизнью, совсем неудивительно, что многие браки и взаимоотношения распадаются, а личности деградируют. Неудивительно также, что в некоторых компаниях, где служащие испытывают сильное давление, производительность падает вместе с моралью, мотивацией и качеством труда.

Положение дел ухудшается еще и потому, что, как становится все более очевидно, изнурительные рабочие часы и высокий уровень стресса представляют собой не кратковременную трудность, а постоянно сопровождающую жизнь работающего человека. Такое положение вещей вызвано тремя неумолимыми причинами.

### 1. Сокращение персонала – увеличение требований

Называется ли это «сокращением», «простоем», «рационализацией» или, как формулирует это один эвфемизм, предложенный для объяснения увольнения членов персонала, «предоставлением им свободы выбора», – конечный результат состоит в том, что меньшему количеству служащих приходится справляться с постоянно растущими производственными требованиями. Эта тенденция сохраняется и тогда, когда на смену старому стилю, вертикальным корпоративным иерархиям управления, приходят горизонтально организованные компании, призванные обеспечить более эффективные контакты и ускорить время реагирования.

### 2. Уменьшение ресурсов – повышение производительности

Чтобы снизить расходы и увеличить производительность, труд человека все больше и больше замещает автоматика. Постоянное введение новых технологий делают эту тенденцию все более выраженной. Новые поколения компьютеров заменяют конторских служащих точно так же, как роботы вытеснили рабочих с конвейерных линий. Один пример: технология распознавания голоса может устранить необходимость в секретарях, так как руководители смогут диктовать письма, ответы и памятные записки непосредственно своим настольным персональным компьютерам. Закон Мура, сформулированный несколько лет тому назад одним из изобретателей микрочипа, физиком Гордоном Муром, гласит, что быстродействие компьютеров удваивается каждые 18 месяцев.

Его справедливость доказывает то, что мощность музыкального чипа дешевой поздравительной открытки превышает все то, что существовало в мире до 1950 г. Быстродействие микропроцессора, управляющего любительской видеокамерой, равно быстродействию IBM 360, одной из первых ЭВМ, возвестивших о начале компьютерного века.

Очень скоро практически каждая машина в офисе или на заводе будет способна к высокой степени самоуправления и контроля, вследствие чего устройства с преобладанием электронных форм жизни на основе кремния будут все меньше нуждаться в теплокровных жизненных формах на основе углерода.

### **3. Напряженная всеобщая конкуренция – ускорение перемен**

В условиях безжалостной международной конкуренции ни одна компания не может позволить себе роскошь остановиться в своем развитии или даже замедлиться, чтобы перевести дыхание. Фирмы должны постоянно изменяться, либо самостоятельно, либо под воздействием делового окружения. Необходимость в постоянных переменах станет еще больше, когда на коммерческую арену выйдут стремящиеся к этому компании восточного побережья Тихого океана и Китая. Тайванские производители компьютеров, например, сократили время, необходимое для выхода нового изделия, до 90 дней, начиная от чертежной доски и до производственной линии.

Скорость перемен и сопровождающие их стресс и дефицит времени может только расти по причине трех взаимосвязанных факторов.

- Экспоненциальный рост новой информации вскоре будет удваиваться каждые 20 месяцев. Это значит, что необходимо будет постоянно изыскивать дополнительное время, чтобы привести знания и умения в соответствие с требованиями времени.

- Скорость «старения» информации. Не так давно знаний, приобретенных за первые примерно 20 лет жизни, оказывалось достаточно, чтобы зарабатывать на жизнь в течение следующих 40. Сегодня срок жизни большей части информации постоянно укорачивается, и она пригодна к использованию только в течение определенного времени, после чего не имеет или почти не имеет никакой рыночной ценности. Например, в области вычислений приложение закона Мура предполагает, что примерно половина знаний специалиста в этой сфере устаревает в течение нескольких лет.

- Скорость передачи информации в настоящее время. В недавнем прошлом в распоряжении менеджеров было время поразмыслить перед принятием трудных решений, обратиться за дополнительной информацией, обсудить другие мнения и тщательно проанализировать события, прежде чем прийти к взвешенному суждению. Том Питер вспоминает, как во время работы в McKinsey & Company при планировании рассчитанных на 20 лет проектов оборота наличности для предприятий нефтехимической промышленности, общей стоимостью в четверть биллиона долларов, они даже не учитывали инфляцию. Считалось, что предложение, спрос и рыночные цены на пшеницу и зерно на этот период можно предсказать достаточно точно.

Те дни ушли навсегда. В современных условиях напряженной всеобщей конкуренции Питер считает, что «если каждые шесть – двенадцать месяцев вы не проводите достаточно существенных реорганизационных мероприятий, то, вероятно, отстаете от времени».

Сегодня самый обычный вопрос на всех уровнях в прогрессивных компаниях, от розничной торговли до производства и от сферы обслуживания до финансового сектора: «Что мы изменили в этом месяце – или даже на этой неделе?» Например, между рассветом и закатом сегодняшнего дня Toyota внесет ни много ни мало – 20 изменений на своих производственных линиях, многие из которых предложены рабочим персоналом. Это не бег по кругу и не перемены ради самих перемен. Такое положение дел необходимо для поддержания высокого качества продукции, так как другие компании также постоянно перестраиваются. Неотвратимость событий, давящая на среднего менеджера, редко позволяет найти время спокойно подумать. Решения, затрагивающие будущее всей компании, нужно принимать во все более сжатые сроки.

И в этом таится опасность. Психологические исследования показали, что напряжение при принятии решений, предполагающих значительный риск и большую прибыль, может запускать два различных уровня умственной и физической активности:

- *бдительность*, когда повышенная настороженность помогает нам делать наиболее подходящий выбор;
- *сверхбдительность*, когда излишний стресс часто приводит к катастрофически ошибочным суждениям. Определяющим фактором является количество времени для принятия решений.

Чем меньше времени, тем выше риск, что сверхбдительность приведет к ненадежному выбору и неадекватному ответу.

По всем этим причинам давление, испытываемое менеджерами при работе в условиях дефицита времени, имеет тенденцию увеличиваться.

Люди, которые жалуются: «У меня нет времени...» – ошибаются. *В распоряжении каждого – все существующее время: 168 часов в неделю, по 60 минут в каждом.* Так как время нельзя растянуть, накопить или добавить, то единственное решение состоит в его разумной организации, чтобы, как сказал Р. Киплинг, *«заполнить неумолимую минуту шестьдесятю полноценными секундами...»*

От одного лишь умения распределять свое время зависит не только ваш успех, но, возможно, и умственное, и физическое здоровье.



# Глава 1

## Самоорганизация: ключ к умению справляться с работой

*Ибо потерянное вами время нельзя вернуть.  
Джеффри Чосер. Троиц и Хризеида*

Давайте начнем с признания, что управлять временем невозможно! Ни один руководящий работник, каким бы опытным он ни был, никогда не управлял ни единой секундой (если вы сомневаетесь в этом, попытайтесь управлять следующими пятью минутами). Хотя ради удобства я и буду продолжать использовать фразу «организация времени», на самом деле мы будем изучать пути максимально эффективной организации нас самих и – насколько это возможно – нашего окружения.

Так как управление временем в действительности является самоорганизацией, то на пути к его осуществлению стоят, главным образом, барьеры пессимистической умственной позиции.

## Оценка отношения к организации времени

Чтобы определить вашу позицию относительно времени, запишите себе одно очко за каждое из представленных ниже утверждений, если оно соответствует вашим убеждениям.

1. «Я от рождения неорганизованный человек».
2. «Единственный способ сделать больше – работать еще усерднее».
3. «Я могу работать одинаково продуктивно на протяжении всего дня».
4. «Планирование времени лишает жизнь спонтанности».
5. «Чтобы работать максимально продуктивно, мне необходимо испытывать давление крайнего срока».
6. «Я должен добиться полного контроля над расходом своего времени».
7. «Если вы хотите, чтобы работа была выполнена хорошо, вам надо сделать ее самому».
8. «Делегирование всегда значительно экономит время».
9. «У меня просто не хватает времени для самоорганизации».
10. «Отсутствие пунктуальности – признак плохой подготовки или невоспитанности».

## Результат

**0:** У вас довольно положительное отношение к организации времени и не должно возникнуть трудностей в выполнении практических приемов, описанных в этой книге.

**1–3:** Хотя ваш подход к организации времени конструктивен, некоторые отрицательные черты будут мешать вам. Прочтите ниже мои комментарии по каждому из утверждений, принесших вам очко.

**4–6:** Вашу способность организовать время подрывают отрицательные представления. Прочитайте ниже мои комментарии по каждому из утверждений, принесших вам очко.

**7–10:** Большое количество очков, набранное вами, предполагает, что вашему умению организовать время значительно вредят бесполезные и неверные убеждения. Вероятно, в настоящий момент вы сильно сомневаетесь, что в состоянии сделать жизнь более легкой или менее напряженной. Но использование представленных в данной книге методик поможет вам выработать положительную позицию в отношении организации времени.

## Мои комментарии по каждому из утверждений, принесших вам очко

**Убеждение.** «Я от рождения неорганизованный человек».

**Реальность.** Если вы не научились самоорганизации в юности, то можете считать себя дезорганизованным человеком от природы. Однако истина заключается в том, что любой человек в любом возрасте может научиться организовывать свое время и управлять им. Все, что для этого нужно, – это готовность пойти на перемены в своей жизни, а также знание того, где, когда и как осуществлять эти перемены.

**Убеждение.** «Единственный способ сделать больше – это работать еще усерднее».

**Реальность.** Некоторые из самых усердных работников – это и наихудшие организаторы времени. Слишком много работая и обычно перенапрягаясь, люди склонны сочетать низкую производительность с посредственным качеством труда, затрачивая при этом долгие часы работы. Путая «занятость» с «работой», они напоминают адвоката из «Кентерберийских рассказов» Чосера, который «несмотря на то, что казалось, будто бы не было человека более занятого, чем он, не был таким занятым, как казалось!» Научитесь исключать из

жизни как можно больше «занятости» и заменять ее работой с самым эффективным использованием времени.

**Убеждение.** «Я могу работать одинаково продуктивно на протяжении всего дня».

**Реальность.** Ваш собственный опыт подтвердит, что это просто невозможно. Даже самые работоспособные люди испытывают пики и падения энергии и активности. Эти естественные колебания связаны с нашими внутренними часами. В определенное время дня – для одних это утро, для других – вторая половина дня или вечер – мы чувствуем, что полны энергии, готовы к действию, можем четко сосредоточиться на проблемах и выполнить задание с наименьшей затратой усилий. В другое время мы умственно и физически опустошены, нам не хватает побудительного мотива, мы не можем сосредоточиться.

Один из способов снижения напряжения и более эффективного использования своего времени заключается в планировании заданий, требующих максимальной нагрузки, на свое самое продуктивное время. Как это можно сделать – будет обсуждаться в главе 4.

**Убеждение.** «Планирование времени лишает жизнь спонтанности».

**Реальность.** Четкое определение своих целей и приоритетов не обязательно означает, что вас затянет в скучную и предсказуемую рутину. На самом деле при лучшей организации своего времени вы предоставите себе еще больше возможностей действовать спонтанно. Например, в жаркий летний день вы захотите уйти домой пораньше. Но срочный отчет и необходимость присутствовать на совещании сделает это невозможным. Организация времени может позволить вам с большей легкостью поддаваться такому импульсу, потому что будет выполнено намного больше заданий. Определив в качестве одной из целей в жизни «спонтанность», вы значительно увеличите свои шансы следовать внутреннему побуждению всякий раз, когда предоставляется такая возможность.

**Убеждение.** «Чтобы работать максимально продуктивно, мне необходимо испытывать давление крайнего срока».

**Реальность.** Некоторые люди откладывают решение важных задач на последнюю минуту, потому что сопутствующее напряжению повышение уровня адреналина может быть настолько возбуждающим, что это становится пагубной привычкой. Хотя верно, что определенное количество адреналина необходимо в качестве побудительного толчка и ощущения уверенности, откладывание всего до последней минуты не оставляет времени для исправления ошибки в том случае, если что-то пойдет не так. Если ограниченный уровень адреналина обычно возбуждает, повышенное его содержание опасно для здоровья.

**Убеждение.** «Я должен добиться полного контроля над расходом своего времени».

**Реальность.** Каким бы организованным человек ни был, он не может добиться полного контроля над своим рабочим днем в целом. Просто на работе нас поджидает слишком много Воров Времени. Сюда входят важные, но незапланированные посетители, телефонные звонки, просьбы коллег, приоритеты, определенные вышестоящим начальством независимо от вас, совещания, время на проезд для встречи с клиентами, ожидание встреч и т. д.

Однако это не значит, что бесполезно пытаться значительно полнее контролировать свою работу. Как мы увидим в главах 5–10, обычно можно обуздать даже тех Воров Времени, от которых невозможно избавиться.

**Убеждение.** «Если вы хотите, чтобы работа была выполнена хорошо, вам надо сделать ее самому».

**Реальность.** Если вы будете пытаться делать все сами, то ни к чему хорошему это не приведет. Чтобы выжить в условиях постоянно растущего дефицита времени, необходимо научиться определять, когда необходимо порекомендовать, а когда отказаться от какого-нибудь конкретного дела.

**Убеждение.** «Делегирование всегда значительно экономит время».

**Реальность.** Это настолько же ошибочно. Делегирование экономит время только при условии, что вы знаете, когда, как, кому и что перепоручить (см. главу 3). Если то, что вы считаете делегированием, просто другое название уваливания, то вы будете попусту тратить не только свое собственное время, но и время того человека, которому не посчастливилось столкнуться с неуместно переданной работой.

**Убеждение.** «У меня просто не хватает времени для самоорганизации».

**Реальность.** Это напоминает мне рассказ о канадском фермере, работавшем до изнеможения, чтобы срубить деревья и построить хижину до того, как выпадет снег.

«Наточи топор», – посоветовал ему проходящий мимо лесоруб.

«Нет времени, – задыхаясь, ответил измученный фермер. – Я слишком занят валкой деревьев!»

Это прекрасное описание дилеммы, стоящей сегодня перед миллионами весьма занятых руководителей, менеджеров, профессионалов и предпринимателей. Осознавая, что должны существовать более продуктивные пути, позволяющие справиться с их изнуряющими рабочими нагрузками, они никогда не могут выделить время, чтобы хоть что-нибудь для этого сделать. Это одна из причин, почему приемы Десятиминутной программы организации времени оказываются такими полезными. Они дают возможность «наточить топор», не затрачивая на это дело такое количество времени, которого хватило бы, чтобы вас занесло снегом.

**Убеждение.** «Отсутствие пунктуальности – признак плохой подготовки или невоспитанности».

**Реальность:** Если в некоторых странах, например, в США, Канаде, Австралии и в Западной Европе – люди педантично обращаются со временем, то такое отношение свойственно не всем культурам. Об этом никогда не должны забывать те, кто занимается международной торговлей. На Среднем Востоке, в Латинской Америке и Китае, например, совещание, запланированное на десять часов утра, может не начаться ни в одиннадцать, ни даже в полдень.

Такая задержка не подразумевает невоспитанности, неэффективности или незаинтересованности, как это расценивалось бы на Западе. Просто в этих культурах смотрят на время менее строго. Там время воспринимается полихронически, когда несколько дел можно делать почти одновременно. Для большинства западных стран, напротив, характерна монохроническая позиция, когда определяется приоритетность задач, и они решаются поочередно. Переход от монохронического к полихроническому времени может быть дезориентирующим и вызывать у неопытного человека ошибочные и нелестные суждения об эффективности и энтузиазме принимающей стороны.

Но ввести в заблуждение могут не только различные позиции по отношению к фиксированному времени. Например, процесс переговоров в Соединенных Штатах занимает меньше времени, чем во многих других странах. Деловые люди Америки тратят, как правило, намного меньше времени на налаживание взаимоотношений и выяснение деталей, чем их коллеги с восточного побережья Тихого океана. Однако намного больше времени уходит у них на дискуссии, обсуждение и принятие переговорных позиций. В Японии и других странах восточного побережья Тихого океана, где высоко ценится единомыслие, весь переговорный процесс вместе с принятием решений требует гораздо больше времени.

## Определение ваших временных зон

Кроме отрицательных представлений, ваш общий взгляд на жизнь в значительной мере определяется тем, как вы понимаете время и как пытаетесь его организовать. Исследования доктора Филиппа Зимбардо из Стэнфордского университета говорят о том, что люди могут

жить в одной (или двух) из четырех различных временных зон. Представленный ниже тест позволит вам определить, в какой из них предпочитаете жить вы. В связи с тем, что людей, к счастью, нельзя рассортировать по отдельным ящичкам, вы можете обнаружить, что в зависимости от ситуации выбираете различные зоны. Например, на работе вы можете предпочитать четвертую зону, а дома или во время отдыха – первую. В этом случае читайте мои комментарии под каждым описанием.

**Зона 1.** Я предпочитаю спокойную жизнь, свободную от излишнего напряжения. Я люблю работать в собственном темпе и занимаю расслабленную позицию по отношению к предельным срокам. Я считаю, что если что-то не сделано точно в срок, то это не имеет особого значения. Я не особенно хорошо организован и редко вовремя прихожу на встречи.

**Зона 2.** Наибольшее удовольствие доставляет мне общение с друзьями. Я люблю ужинать в компании и посещать вечеринки. Я часто поступаю импульсивно и не всегда достаточно продумываю последствия своих поступков. Я скорее буду вести себя спонтанно, чем пытаться планировать каждую деталь жизни. Я предпочитаю работу, отличающуюся большим разнообразием, и ту, где можно быстро видеть результаты своего труда.

**Зона 3.** Я стараюсь тщательно организовать свою жизнь и предпочитаю заведенный порядок разнообразию. Я внимателен к своему питанию, регулярно выполняю физические упражнения, имею медицинскую страховку и застраховал свою жизнь. Я тщательно продумываю свои действия.

**Зона 4.** Я люблю работать в условиях сжатых конечных сроков и горжусь своей пунктуальностью. Обычно я хорошо организован и лучше всего работаю в напряженных условиях. Я согласен, что мне сложно расслабиться. Мне нравится решать задачи, содержащие вызов. Как правило, я прихожу на встречи вовремя и в последнюю минуту.

## Что показал ваш выбор

**Зона 1.** Люди этой зоны имеют так называемый сиюминутный фаталистический взгляд на жизнь. Их философию лучше всего можно обобщить испанским словом «маньяна»<sup>1</sup>. Они занимают расслабленную позицию отсрочки и предпочитают, насколько это возможно, откладывать свои решения. Если вы отнесли себя к этой зоне, то вашим препятствием к лучшей организации времени может быть неспособность начать новое дело или отсутствие настойчивости в продолжении начатого. Обратите особое внимание на мои замечания в отношении положительной и отрицательной задержки (см. главу 4).

**Зона 2.** Живущие в этой зоне люди называются «гедонистами настоящего»<sup>2</sup>, потому что ими руководит стремление к скорому вознаграждению и удовольствию. Если вы отнесли себя к этой зоне, то возможной преградой к организации времени может стать ваша неприязнь к планированию и организации. Вы можете отложить срочные, но неприятные задания в пользу менее приоритетных, но более приятных дел.

**Зона 3.** Говорят, что люди, выбирающие эту зону, «ориентированы на будущее», потому что они ставят перед собой долгосрочные личные цели и планируют карьеру намного вперед. Если вы отнесли себя к этой зоне, то вполне вероятно, что вы уже достаточно эффективно организовали себя и свое время. Однако ваше умение можно отточить, а время организовать еще более эффективно.

**Зона 4.** Это выбор людей, которых называют «остро ощущающими время». Они любят работать по строгому графику и требуют пунктуальности как от себя, так и от других. Если

---

<sup>1</sup> «Маньяна» означает «завтра». – Прим. ред.

<sup>2</sup> От греч. «наслаждение». Этическое учение, давшее название философской школе, которая целью жизни и высшим благом признает наслаждение. – Прим. ред.

вы отнесли себя к этой зоне, то вам, возможно, трудно иметь дело с менее пунктуальными людьми, не так неукоснительно соблюдающими установленные сроки. Помехой для улучшения организации времени может быть упомянутая выше увлеченность пиковым состоянием, возникающим с приближением крайнего срока.

## **Три шага в организации времени**

Чтобы организовать себя и успешно распоряжаться своим временем, необходимо знать три вещи:

- цели, которых вы хотите достичь в своей личной и профессиональной жизни;
- как вы сейчас расходуете свое время;
- пути самого эффективного распределения времени для достижения ваших целей.

В следующей главе я опишу практический метод учета того, как проходит ваш рабочий день.

## Глава 2

### Учет вашего времени

*Пока вы не сможете управлять своим временем, вы не сможете управлять ничем другим.*

*Питер Друкер, гуру менеджмента*

Как вы потратили свое рабочее время на прошлой неделе? Каких целей смогли достичь? Чего вам не удалось добиться? Как часто вас прерывали и на какое время? Какого рода перерывы были самыми частыми? После того, как вас прервали, какое время вам потребовалось, чтобы вновь сосредоточиться на выполняемой работе?

## **Почему память имеет склонность быть ненадежной**

Если вы обычный человек, то, скорее всего, будете лишь смутно помнить о том, на что ушло ваше время. И даже если вы вспомните большую часть того, что произошло, существует две причины, почему такие воспоминания скорее всего окажутся неточными.

- Наша оценка времени крайне субъективна. Скучный доклад, длящийся всего лишь десять минут, тем не менее кажется нам растянутым на целую вечность. В начале выходных кажется, что время замедляется, а к их концу – пугающе ускоряет ход.

- Забывая о потерях времени на общение, поиски затерявшихся документов, затянувшийся ленч и рассматривание пейзажа за окном, мы пытаемся защитить свое самолюбие.

Мы также предпочитаем забывать случаи, когда откладывали неприятные срочные дела в пользу приятных, но второстепенных. Самообман может также вкрасься при оценке количества времени, уходящего на самые неотложные дела. Например, один руководитель торговой компании, посещавший мои семинары, был убежден, что большую часть недели тратил на инструктаж своих сотрудников, занимающихся сбытом. Учет времени показал, что на самом деле этому существенно важному виду деятельности он уделял менее полутора дней. По этим причинам исходной точкой для организации времени является учет затраченного времени с помощью точной письменной фиксации. Это делается с использованием представленной ниже карточки. Дополнительные формы для учета времени вы найдете в Приложении 1.



## Учет времени

Нет необходимости записывать все, на что уходит ваше время; просто отмечайте каждое переключение внимания, как описано ниже.

Некоторые люди говорят, что все их рабочие дни очень похожи, поэтому нет необходимости вести учет времени на протяжении пяти дней недели. Они считают, что достаточную информацию может дать и один день. Другие часто высказывают возражение, что их работа настолько разнообразна, что даже пятидневное прослеживание затраченного времени не дает точной картины его расходования.

Ни одна из этих точек зрения не подтверждается практическим опытом. С одной стороны, если вы считаете, что в вашей трудовой жизни день ото дня отличается незначительно, вы будете удивлены, обнаружив, сколько в ней разнообразия. С другой стороны, если вам кажется, что стоящие перед вами проблемы сильно меняются изо дня в день, учет времени выявит привычные вам подходы к работе.

При учете времени важно придерживаться следующих указаний.

**1. Записывайте** каждое переключение внимания, каким бы кратковременным оно ни было. Например, когда вас отвлекают:

- телефонные звонки;
- незапланированные посетители;
- переключение на несрочное, но интересное дело посреди утомительной, но неотложной работы;
- участие в совещаниях;
- навязывая работу, менее важную, по вашему мнению, чем та, которой вы занимаетесь в данный момент.

### Карточка ежедневного учета времени

Приоритетность	Время дня	Вид деятельности	Затраты времени	Как можно сэкономить время в будущем

**2. Записывайте эти переключения внимания в те моменты,** когда они происходят. Некоторые люди ошибочно полагают, что будут достаточно хорошо их помнить, чтобы провести учет времени в конце дня. Однако память – плохой ориентир в отношении затрат времени, и поэтому такой подход никогда не дает достаточно точной информации.

**3. В первый день заполните следующие колонки карточки:**

- Время дня.
- Вид деятельности.
- Затраты времени.

Я буду объяснять, как определять степень приоритетности, в главе 12, а столбец «Примечания» следует заполнять после чтения главы 13. К этому времени вы уже заполните от трех до пяти карточек.

**4. Делайте все ваши записи кратко, используйте сокращения:**

Т – телефонные звонки. Для обозначения входящих и исходящих звонков используйте стрелочку, направленную к Т или от Т.

**Ч** – чтение отчетов и других документов.

**Н** – написание писем, памятных записок и т. д.

**Д** – диктовка.

**П** – посетители. Отмечайте галочкой запланированные встречи, а чтобы обозначить незапланированного посетителя, ставьте крестик.

Вы довольно легко найдете другие сокращения для обозначения разных видов деятельности и отвлечений. Но не забудьте указать их в верхней части листа, чтобы не тратить попусту время, пытаясь потом вспомнить, что они обозначают.

**5. Начинайте учет времени с момента прихода на работу** и продолжайте до самого окончания рабочего дня. Если вы берете работу на дом, включите и время, затраченное дома.

**6. Держите эту книгу рядом с собой и делайте записи непосредственно в Карточки учета времени в Приложении 1.** Если это неудобно, сделайте ксерокопии карточек и носите их с собой.

Если вы пользуетесь компьютером, то, возможно, вам будет удобнее ввести Карточку учета времени в компьютер. Некоторые программы автоматически регистрируют время каждой записи и подводят итог по каждому виду деятельности в конце дня. Для дальнейшего ускорения регистрации вы можете установить макрокоманды для таких регулярных перерывов, как телефонные звонки.

### Заполненная Карточка ежедневного учета времени

Приоритетность	Время дня	Вид деятельности	Затраты времени	Как можно сэкономить время в будущем
	8.55	Пришел — кофе	5 мин.	
	9.00	Карточки для «Р»	5 мин.	
	9.05	Врем. карт. для «С»	5 мин.	
	9.10	Начал плакаты для «М»	5 мин.	
	9.15	Пл для «Р», но опоздал	2 мин.	
		Сделал Пл кофе		
	9.17	Продолжил с плакатом	30 мин.	
	9.47	Туалет	2 мин.	
	9.49	Прервал «Ц» в отнош. I DPS		
	9.50	Возвратился к плакату	36 мин.	
	10.26	Кофе	4 мин.	
	10.30	Плакат	9 мин.	
	10.39	Пл в отнош. будущего	/	
	10.39	Т к «М»	1 мин.	
	10.40	Плакат	19 мин	
	10.59	Показал плакат «М» к «Р» и повесил его	16 мин.	
	11.15	Наверх и помыл руки	1 мин.	
	11.16	Факс для IDP	43 мин.	
	11.59	Пл в отн. чернил для «Р»	2 мин.	
	12.01	Обратно к факсу	8 мин.	
	12.09	Заполнил заказ для Дж. и	5 мин.	
	12.14	Пл в отк. для «Р»	4 мин.	
	12.18	Печатал для «Ц»	20 мин.	
	12.38	Т к «В»	3 мин.	

Представленная выше заполненная Карточка учета времени демонстрирует, как нужно вести такие записи.

## Об учете времени

Хотя для эффективной организации времени точный учет времени существенно необходим, некоторые все же отказываются от него. Участники моих семинаров приводят множество отговорок в оправдание того, почему они так и не начали вести учет времени или бросили это дело всего лишь после нескольких дней.

- **«Я был слишком занят...»**

Учет времени займет не более пяти минут в день. Если же на это действительно уходит больше времени, значит вы слишком сильно вдаетесь в детали. Используйте сокращения.

- **«Это представляется пустой тратой времени...»**

Являясь далеко не пустой тратой времени, пять минут, затраченные ежедневно на учет времени, представляют собой разумный вклад в более высокую производительность. Многие руководители говорили мне, что почти удвоили свою продуктивность к концу пятидневного контроля за временем.

- **«Я пропустил один день и бросил...»**

Значит, начните снова. Помните, поскольку организация времени в действительности является самоорганизацией, существенный компонент успеха – дисциплинированность. Учет времени помогает упорядочить режим работы, который ранее мог казаться неконтролируемым.

- **«Я почувствовал себя виноватым, потому что учет показал мне, как много времени я трачу на доставляющие удовольствия второстепенные дела...»**

Вы должны определить, почему именно не укладываетесь в сроки. Позже я объясню, каким образом вы можете избежать той работы, выполнение которой вам не нравится или плохо удается, посредством эффективного делегирования. Я также представлю практические методы, позволяющие с большей легкостью приступить к первоочередным задачам и сосредоточиваться на них вплоть до завершения.

Ведите учет времени, начиная с сегодняшнего дня и в течение по меньшей мере трех, а лучше всего – пяти рабочих дней.

Помните, вы *должны* отмечать каждое переключение внимания от одного дела к другому. Даже десятисекундный телефонный разговор следует тщательно зарегистрировать и отметить время, когда он произошел.

## Глава 3

# Четыре вопроса в организации времени

*Если бы у меня было девять часов на то, чтобы срубить дерево, шесть из них я потратил бы на заточку топора.*  
*Авраам Линкольн*

Если вам предстоит работа, выполнение которой потребует значительных затрат времени, остановитесь на мгновение, прежде чем приступить к ней. Задав себе четыре вопроса, вы сможете сэкономить значительное количество времени, энергии и усилий, повысить производительность и уменьшить напряжение.

Задайте себе вопросы:

### **1. Нужно ли это делать вообще?**

Подумайте, что произойдет, если этого совсем не делать. Как это скажется на ваших целях? Какие последствия это будет иметь для вашей карьеры, возможности закончить другие задания, в руководстве отделом и вообще для вашей работы? Как это скажется на политике вашей компании?

Может оказаться так, что в этот момент вы поймете, что эта работа – просто пустая трата времени, и от нее можно спокойно отказаться.

### **2. Должен ли это делать именно я?**

Вы вполне можете прийти к выводу, что это работа, которую спокойно можно перепоручить. Но предположим, что она должна быть сделана, и выполнить ее можете только вы. Это ведет к третьему вопросу.

### **3. Можно ли работу отложить?**

Ниже я объясню, в каких случаях задержка, далеко не являясь пустой тратой времени, действительно экономит время.

### **4. Должен ли я выполнить ее немедленно?**

Если ответом будет бесспорное «да», то вам ничего не остается, кроме как засучить рукава и работать не покладая рук!

Отказаться от нее? Делегировать ее? Отложить? Делать ее? Обдумывание этих четырех вопросов – я называю их четырехсторонним подходом к организации времени – займет лишь несколько мгновений, однако в течение года сэкономит огромное количество времени. Поэтому давайте рассмотрим каждый выбор более подробно.

## Отказ от работы

Исследования показывают, что некоторые задания, требующие немало времени, выполняются скорее по привычке, чем в связи с их значимостью для производительности, эффективности или прибыльности. Какая-то работа становится настолько рутинной, что никто не задумывается, зачем она делается, и не существует ли более эффективных путей достижения тех же самых результатов.

Например, было обнаружено, что целых 80 % внутренней документации в крупных организациях не имеют или почти не имеют никакой реальной ценности. Только пятая часть многих тысяч отчетов, руководств, памятных записок, писем, анализов и прогнозов, составление, распространение, чтение и регистрация которых поглощает так много времени у управленческого персонала, вносит весомый вклад в успех компании. Остальные просто порождают «занятость» вместо того, чтобы служить делу.

Хорошо знакомый закон 80/20, впервые сформулированный итальянским экономистом Вильфредо Парето, одинаково применим как к организации времени, так и к большинству других аспектов деловой жизни. Парето утверждал, что примерно 80 % времени менеджера тратится на задачи, приносящие 20 % его результатов, тогда как деятельность, приносящая 80 % его достижений, занимает только 20 % времени.

Если это верно, то восемь из десяти составляющих в настоящее время ваш рабочий день дел – воры, крадущие ваше время. В 5–10 главах я представлю некоторые практические методы избавления от этих ненасытных воров.

Некоторое представление об экономии времени, которой можно добиться, отказавшись от несущественных занятий, можно почерпнуть из следующей таблицы. Она основана на информации, предоставленной слушателями моих семинаров по организации времени и нагрузке.

Это не значит, что какое-либо из этих занятий само по себе является делом несущественным. Все зависит от того, чего вы пытаетесь достичь. Например, расходование времени на чтение не связанных с работой газет и журналов может быть необходимым для достижения важной для вас цели – идти в ногу со временем. Таким же образом деловые и хорошо организованные совещания являются существенным инструментом управления.

### Экономия времени

Прекращенное занятие	Сэкономленное за неделю время
Чтение ненужной корреспонденции	30 минут
Чтение газет и журналов, не связанных с работой	120 минут
Пустые разговоры по телефону	180 минут
Случайные посетители	240 минут
Совещания	360 минут

## Знать, от чего отказаться

Единственный способ точно знать, от какой деятельности можно спокойно отказаться, – это иметь ясные цели. Эту тему мы будем подробно обсуждать в главе 11.

Если вы прислушиваетесь к своему мнению, проверяйте каждое задание, задавая себе следующие вопросы:

- Способствует ли выполнение этого задания достижению одной из моих целей?

Если ответом будет «да», тогда вам необходимо перейти ко второму вопросу:

- Являюсь ли я именно тем человеком, который лучше всего справиться с этой работой?

Если ваш ответ – определенное «нет», тогда – если у вас есть право выбора – немедленно откажитесь от работы, поскольку каждая минута, потраченная даже на размышление о ней, является потерянной попусту. К сожалению, иногда, возможно даже часто, начальство навязывает вам не относящиеся к делу задания. В таких обстоятельствах вы можете сэкономить время, делегировав или отложив их. И то, и другое может значительно сэкономить ваше время.

Если все же вы должны выполнять работу, то здесь также можно сэкономить время, выполняя ее как можно эффективнее.

Если вы решаете отказаться от задания, отказывайтесь от него полностью. Выполнение половины работы зачастую хуже, чем отказ от нее вообще. При этом не только попусту тратится время, но и полученные результаты никого не удовлетворяют. Примером того, что я считаю «наполовину оставленным» делом, служит представленное ниже письмо. При подготовке этой книги мой исследователь Менди Брюс опросила руководителей, менеджеров и других занятых и преуспевающих мужчин и женщин об их подходе к организации времени. Многие их предложения вошли в эту книгу.

Выражая бесспорную благодарность тем, кто, несмотря на свое лихорадочное расписание, оказался достаточно любезен и предоставил такую информацию, я полностью понимаю и тех, кто был слишком загружен, чтобы помочь. Отказ от подобной задачи явился вполне разумным выбором в организации времени.

## Оцените стоимость вашего времени

Один из способов решить, должны ли вы выполнять какое-нибудь конкретное задание или нет, заключается в том, чтобы, выполнив приведенный ниже расчет, определить денежную стоимость этого задания.

Годовой оклад = фунтов стерлингов

Регулярные премии или комиссионные = фунтов стерлингов

Добавьте 2 % от чистого жалования на пенсионные отчисления, страховку и т. д. = фунтов стерлингов

Добавьте 100 % номинального оклада на покрытие накладных расходов (аренда помещения, освещение, отопление, телефон, командировочные, технический персонал и т. д.) = фунтов стерлингов

Общая годовая стоимость для компании = фунтов стерлингов

Теперь разделите получившуюся сумму на 230 (среднее количество рабочих дней в году) = фунтов стерлингов

И наконец, разделите полученный результат на среднее количество часов вашего рабочего дня = фунтов стерлингов

Общая стоимость часа = фунтов стерлингов



Результат демонстрирует почасовую стоимость для вашей компании каждого задания, которое вы выполняете.

На самом деле эта оценка занижена, так как никто не может быть максимально продуктивным каждую минуту каждого рабочего дня. Но этот расчет все же позволит вам определить, обоснованно ли экономически какое-либо задание (конечно же, могут быть другие причины для желания или необходимости затратить время на какую-то деятельность).

Старший менеджер, зарабатывающий 40 000 фунтов стерлингов в год плюс 5000 фунтов стерлингов премий, работающий восемь часов в день, стоит своей компании 46 фунтов стерлингов 75 пенсов за каждый час своего времени. Это значит, что совещание вне офиса в течение часа для шести таких руководящих работников, включая два часа подготовки и время проезда, обходится компании в 841 фунт стерлингов и 50 пенсов. Эта сумма, конечно же, не учитывает расходы на технический персонал, задействованный в подготовке и организации совещания, а также не включает стоимость проезда.

Применительно к сфере обслуживания такое уравнение можно составить иначе. Здесь можно основываться не на том, сколько вам платят, а на том, какой счет выставляют клиентам за ваши услуги. Это может разительно изменить уравнение. Я знаю одну юридическую фирму, где десять старших компаньонов, каждый из которых запрашивает за свое время по 400 фунтов стерлингов в час, недавно провели полтора часа, обсуждая, стоит ли потратить 1200 фунтов стерлингов на новый компьютер!

## Расценки занятости

Знание стоимости вашего времени – а большинство менеджеров недооценивает его – дает представление о цене различных видов деятельности, например, посещения совещаний, поездок через город для встречи с клиентом, светского общения по телефону, болтовни с коллегами у кофеварки, ответов на письма и т. д.

Есть два аспекта полезности таких сведений.

- Способствуя вашей результативности в экономическом плане, они помогают более эффективно относиться к рабочему времени. Например, посредством поиска новых путей более быстрого решения задачи. Учитывая современные размеры окладов и накладные расходы, особенно в крупных городах Европы, Северной Америки и восточного побережья Тихого океана, не существует такой расточительной в отношении времени деятельности – от сидения сложа руки до поиска затерявшегося документа, – которая не несла бы с собой значительных расходов для вашей компании.

- Кроме того, зная стоимость времени, легче убедить коллег и начальство в преимуществе организации времени. Например, в одной компании, которую я консультировал, старший управляющий был поражен, когда узнал, что чтение ненужной корреспонденции стоит его компании свыше 7000 фунтов стерлингов в год! Президент другой компании настаивал на частых совещаниях в центральном офисе, и нескольким менеджерам приходилось тратить немало времени, чтобы добраться к месту их проведения в часы пик. Его убедили отказаться от этой привычки, всего лишь продемонстрировав истинную стоимость этих обычно ненужных и непроизводительных встреч.

По мере совершенствования технологий, расширения компьютерных сетей и развития видеосвязи все больше и больше компаний начинают по достоинству оценивать экономию времени, денег и усилий, отказываясь от частых совещаний, требующих значительных затрат времени на проезд к месту их проведения (см. главу 9).

Если вашей компании еще предстоит определить, где можно достичь такой экономии, этот простой анализ стоимости должен помочь направить внимание руководящего персонала в нужное русло!

Размышляя над тем, во что обходятся компании различные занятия, занимающие ваше время, спросите себя:

- Расходуют ли попусту мое время подчиненные?
- Направляю ли я их на решение самых важных задач?
- Задерживаю ли я когда-либо своих коллег или вышестоящее начальство (опаздывая на встречи)?

Отказ от какого-то дела – не единственный способ сэкономить время и деньги. Альтернативой является делегирование.

## Делегирование

Самое большое препятствие для эффективной организации многих менеджеров и профессионалов – неспособность или нежелание делегировать полномочия. Исследования показывают, что в некоторых компаниях 97 % рабочего дня менеджеров уходит не на управление, а на исполнение. Одно из исследований выявило, что половину всего времени менеджера занимает работа, которую гораздо эффективнее выполнили бы секретари, а другие задачи, занимающие 40 % времени, следовало бы передать коллегам или подчиненным. В результате только 3 % времени посвящается деятельности, выполнение которой и есть прямая обязанность профессионалов-менеджеров. Делегирование позволит вам тратить больше времени на то, что вы делаете хорошо, и меньше – на то, что вы делаете менее эффективно.

Все преуспевающие менеджеры понимают, что результативное делегирование необходимо для эффективной организации времени.

## Психологические барьеры делегирования

Почему же тогда многие так неохотно перепоручают выполнение даже самых рутинных дел? Ответ обычно можно найти в трех психологических барьерах.

- **Боязнь потерять авторитет**

Многие менеджеры опасаются, что, делегируя что-либо, кроме самых незначительных заданий, они ослабят свое положение в организации. Истина заключается в том, что передача ответственных заданий, способствующих росту подчиненных, делает их более компетентными, продуктивными и заинтересованными в работе. В результате умело перераспределяющий задания менеджер пользуется в организации большим авторитетом и весом.

- **Боязнь ошибок при выполнении**

Она обычно возникает в результате недостаточной уверенности либо в себе, либо в своих подчиненных. Ошибки будут всегда, но их риск можно значительно снизить соответствующим делегированием полномочий (см. ниже) и тщательным контролем за ходом выполнения задания.

- **Боязнь стать незаметным**

Некоторые менеджеры предпочитают прочно держаться за ключевые задания, полагая, что это обеспечивает им высокий статус в организации. Однако в связи с тем, что при этом исключается необходимая для продвижения по службе подготовка подчиненных, шансы на повышение самого менеджера также уменьшаются. Ибо в таком случае нет достаточно квалифицированных подчиненных, которые могли бы взять на себя обязанности своего менеджера.

## Неправильное делегирование

Таким образом, если делегирование полномочий осуществлено правильно, ни один из этих страхов не оправдан. Однако, если оно осуществлено неверно, то становится еще одной серьезной причиной потерянного времени. Неправильная передача происходит в тех случаях, когда:

- подчиненный либо не понимает задания, либо не способен выполнить порученное;
- приходится много раз повторять указания, прежде чем работа будет выполнена правильно;
- работа занимает столько времени, что нарушаются сроки;

- задание выполнено неправильно, и его необходимо переделать либо другому подчиненному, либо самому менеджеру;
- у подчиненного отсутствует мотивация, необходимая для надлежащего выполнения работы.

## **Шесть задач, которые никогда нельзя перепоручать**

Если вы менеджер, то существует только шесть задач, выполнение которых никогда нельзя передавать другим.

- 1. Планирование основного проекта.**
- 2. Подбор команды исполнителей этого проекта.**
- 3. Контроль за работой команды.**
- 4. Стимулирование членов команды.**
- 5. Оценка членов команды.**
- 6. Вознаграждение членов команды.**

Почти все остальное, чем вы занимаетесь, может подходить для делегирования.

## Когда и что делегировать

Определяя задания для делегирования, следует принимать во внимание четыре основных соображения. Всегда старайтесь передавать полномочия:

**1. Когда работу может хорошо выполнить кто-нибудь, кто зарабатывает меньше вас – или меньше, чем вы стремитесь получать!** Задачи, которые, как правило, должны делегировать менеджеры, включают:

- приведение в порядок документации;
- ответы на ненужные телефонные звонки;
- замена предохранителей в настольной лампе, подвесном проекционном аппарате и т. д.;
- ремонт штепсельной вилки копировального аппарата, компьютера, настольной лампы и т. д.;
- печатание письма, памятной записки, отчета и т. д.;
- доставка писем на почту.

**2. Когда для квалифицированного выполнения задачи вам не хватает знаний, умений или опыта.** Отказывайтесь браться (см. главу 5) за такие задания. Попытка выполнить их не только отнимает много времени, но зачастую приносит настолько неудовлетворительный результат, что работу приходится исправлять специалисту – возможно, с большими издержками и, несомненно, с большей общей стоимостью выполненной работы для компании, чем планировалось вначале.

Техники-ремонтники говорили мне, что незначительные поломки компьютеров, факсов и копировальных аппаратов благодаря стараниям дилетантов часто превращаются в повреждения, требующие серьезного ремонта.

**3. Когда задание рутинное.** Такие работы могут отнимать ваше время понемногу: пять минут здесь, десять минут там – но общие ежедневные и еженедельные потери оказываются значительными. Задания, которые нельзя передать кому-нибудь из персонала, часто можно поручить технике. Например, телефону, запоминающему часто набираемые вами номера и повторяющему набор при одном нажатии кнопки. Хотя сэкономленное при одном наборе время невелико, общая экономия за год может оказаться существенной.

**4. Когда задание способствует профессиональному росту подчиненных.** Такие задания бросают вызов вашим подчиненным и способствуют развитию их профессиональных навыков и приобретению большего опыта. Делегируя такую работу при малейшей возможности, вы не только экономите время, но и позволяете другим увеличить свое мастерство. Поэтому в будущем вы сможете снять со своих плеч еще больший груз.

## Как эффективно делегировать

Некоторые менеджеры избегают перепоручать работу другим, опасаясь, что она будет плохо выполнена, и поэтому считают, что гораздо быстрее сделать ее самому. Если вы согласны с утверждением: «Когда вы хотите, чтобы работа была выполнена хорошо, вы делаете ее сами» (см. главу 1) – то, по-видимому, в прошлом вам пришлось потерять время из-за ошибочного делегирования. Такое может произойти по трем основным причинам:

- неверный выбор исполнителя;
- неэффективная передача информации;
- недостаточный контроль за исполнением.

Вы можете избежать всех этих ловушек, следуя двум основным правилам.

### 1. Делегируйте полномочия подходящему человеку

Начните с оценки «зрелости» выбранного вами подчиненного. Зрелость в контексте делегирования не имеет ничего общего ни с возрастом, ни с опытом, а касается двух качеств этого человека:

- **компетентность** – умение, знания и опыт, которые он или она могут вложить в выполняемое задание;

- **мотивация** – желание выполнить работу в меру своей компетентности.

Люди не бывают зрелыми или незрелыми вообще, а лишь по отношению к конкретным заданиям. Подчиненный, созревший для выполнения одной задачи, из-за изменения характера работы может стать менее зрелым. Например, «зрелость» квалифицированного и заинтересованного в работе секретаря, привыкшего работать на электрической пишущей машинке, с появлением компьютера может снизиться (что касается печатания документов). Ей или ему может не хватать опыта, а возможно, и желания, чтобы эффективно использовать новую технологию.

Причины снижения «зрелости» могут иметь и более общий характер, например: стресс, различные эмоциональные расстройства, упадок морального духа, разочарование в работе и так далее. Все это значительно снижает мотивацию к выполнению работы.

Существует три возможных уровня зрелости.

- **Низкая зрелость** = Низкая компетентность + Низкая мотивация.

- **Средняя зрелость** = Низкая компетентность + Высокая мотивация или Высокая компетентность + Низкая мотивация.

- **Высокая зрелость** = Высокая компетенция + Высокая мотивация.

Зрелость подчиненного – решающий фактор в эффективном делегировании, поэтому перед передачей любого задания необходимо задать себе вопрос: «Насколько этот человек зрел для того задания, что меня интересует?»

Если для выполнения работы существует несколько возможных кандидатов, то может оказаться полезным оценить их компетентность и мотивацию, используя простую трехуровневую шкалу: низкий уровень, средний уровень и высокий уровень. Например:

	<b>Компетентность</b>	<b>Мотивация</b>
<b>Марк</b>	Средняя	Низкая
<b>Питер</b>	Высокая	Низкая
<b>Мэри</b>	Высокая	Высокая

Таким образом, очевидно, что Мэри – самый подходящий кандидат для передачи определенного конкретного задания.

Результативное делегирование предполагает предоставление ясных и точных инструкций о способе, времени и месте выполнения работы. Кроме того, оно подразумевает помощь и поддержку, соответствующие нуждам выбранного вами подчиненного.

Если ему или ей не хватает умения и мотивации, вы должны обеспечить подробный инструктаж, сохраняя при этом взвешенную эмоциональную позицию. Например, неопытному младшему служащему необходимо четко объяснить, что делать, когда ему или ей следует это выполнить и, если потребуется, как выполнить эту работу. Сталкиваясь с низким уровнем зрелости и занимая при этом чрезмерно фамильярную или дружескую позицию, вы рискуете прослыть мягкотелым человеком, чьим указаниям можно не придавать значения. И в результате этого работа может быть выполнена плохо и с опозданием, а вы потеряете много времени. Кроме того, однажды заработав репутацию человека мягкотелого, исключительно трудно вернуть уважение, необходимое для успешной, экономящей время передачи задания.

Менеджеры, которые при делегировании чередуют добродушную веселость с «наездами» на подчиненных, создают для себя и для своих работников самую худшую из всех возможных ситуаций. Для таких взаимоотношений характерны низкий моральный дух и цинизм. При передаче задания вы должны быть последовательны на всех уровнях зрелости служащих, но особенно если имеете дело с людьми, чьи уровни – и компетентности, и мотивации – оцениваете как низкие.

Это не означает, что вы должны быть бесцеремонным или не оказывать помощи. Кроме всего прочего, чтобы добиться полной отдачи от подчиненных, к ним следует относиться с уважением и предупредительностью. Низкий уровень «поддержки» подчиненных просто означает сохранение профессиональной дистанции между вами и вашими подчиненными. Это подчеркивает, что ваше дело – давать распоряжения, а их – подчиняться.

Когда подчиненный станет достаточно зрелым, и его мотивация увеличится, вы сможете оказывать ему большую эмоциональную поддержку и сильнее подбадривать его. Теперь вдобавок к инструкциям о том, что необходимо сделать, вы должны вдохновить человека на это задание. Кроме объяснения, как выполнить это задание, необходимо объяснить, почему его необходимо сделать.

Некоторые менеджеры при передаче заданий на этом среднем уровне зрелости совершают ошибку. Они продолжают только давать указания, вследствие чего подчиненный чувствует, что к нему относятся свысока, и полагает, что его или ее компетентность оценивается недостаточно. В то же время по причинам, указанным выше, не следует оказывать слишком большую поддержку или считать, что подчиненный более опытен и осведомлен, чем это есть на самом деле.

Способ передачи работы компетентным и имеющим высокую мотивацию подчиненным должен быть более утонченным, чем работникам с низким и средним уровнями. Успех выполненной делегированной задачи способствует сохранению высокой мотивации подчиненного.



Когда уровень компетентности и мотивации подчиненного становится равным вашему или даже превосходит его, ему или ей следует позволять брать на себя полную ответственность за задание. Ваши попытки вмешаться, кроме тех случаев, когда что-нибудь явно идет не так, будут вызывать вполне обоснованное негодование, и в результате упадет моральный дух и снизится мотивация.

Таким образом, основное правило, которому необходимо следовать, состоит в том, что с ростом зрелости подчиненного в отношении конкретной задачи опытный менеджер:

- уменьшает контакты, непосредственно связанные с заданием;
- расширяет общение, налаживающее взаимоотношения.

При высоком уровне зрелости люди рассматривают снижение строгости контроля и увеличение свободы своих действий как проявление доверия и уверенности в них со стороны менеджера. Но помните, что использование типа делегирования, соответствующего высокому уровню зрелости, например соучастия, по отношению к подчиненному с низким уровнем зрелости может обернуться значительной потерей времени.

## 2. Ясно излагайте свои инструкции

Подсчитано, что даже технические работники проводят до трех четвертей дня, общаясь с другими. В недавнем исследовании 84 % руководителей согласились с тем, что ключом к продвижению по службе в их организациях явилось умение общаться. Это умение необходимо и для эффективной организации времени.

Неэффективное общение отнимает время, увеличивая вероятность ошибок и неправильного понимания предпосылок или умозаключений. Оно понижает моральный дух, вызывая у членов команды разочарование, негодование, замешательство и общее чувство беспечности.

Излагая инструкции и указания при делегировании полномочий, следуйте семи пунктам контрольного перечня.

**1. Точно определите задачу.** Четко определите для себя конкретный характер поручаемой работы. Спросите себя: «Какую цель я преследую, делегируя это задание? Чего я надеюсь достичь в результате делегирования?»

В некоторых случаях можно достичь нескольких целей, и в том числе:

- снижения вашей собственной рабочей нагрузки;
- поощрения способного служащего;
- предоставления заместителю возможности приобрести полезный опыт.

Установите рамки поручаемой задачи. Например, просите ли вы подчиненного подготовить отчет или подготовить и оформить его? И наконец, удостоверьтесь, что вы полностью понимаете все, что в данном случае необходимо. Помните, мы понимаем что-то только в той мере, в какой можем объяснить это.

**2. Спросите себя: правильно ли вы выбрали человека?** Выбор зависит от времени, места, характера задания и желаемой цели.

Здесь важно учесть следующее.

• **Пригодность.** По возможности избегайте подчиненных, имеющих свои собственные важные задания.

• **Соответствие качеств индивидуума требованиям задания.** Необходимо ли работу выполнить быстро, пренебрегая некоторыми незначительными погрешностями, или медленно, тщательно и без ошибок? Выберите подчиненного, чей уровень зрелости соответствует этим требованиям.

**3. Подготовьте вашего подчиненного.** Вы должны предоставить ему следующую решающую информацию.

- **Факты, касающиеся работы.** Предоставьте четкую картину поручаемого задания. Никогда не пренебрегайте этой стадией, особенно в отношении подчиненного с низким или средним уровнем зрелости. Сообщите ему, где, когда и каким образом должна быть выполнена работа.

- **Сравнительная значимость задания.** Насколько оно важно? Какую другую работу можно отсрочить или прекратить, чтобы выделить время на него? Помните, у вашего подчиненного нет такого же представления о значимости задания, как у вас.

- **Допустимая свобода.** Должна ли работа быть выполнена так, как представляется вам, вашему подчиненному, или неким промежуточным образом? Насколько он волен проявлять инициативу или вводить новшества?

**4. Никогда не считайте, что другой человек понял вас, пока он не повторит вам все вашими же собственными словами.** Всегда просите подчиненных повторить указания, особенно такие ключевые моменты, как способ выполнения и сроки. Внимательно слушайте, что вам говорят. При этом не позволяйте себе отвлекаться на другие дела.

**5. Если вам необходимо и обеспечить поддержку, и дать указания, сосредоточьтесь на следующих ключевых психологических аспектах.**

- **Поощрение.** Четко дайте понять, что вы полностью уверены в подчиненном. Будьте конкретны. Скажите: «Вы так прекрасно поработали над последним отчетом, что я нисколько не сомневаюсь, что так же успешно вы справитесь и с этой работой».

- **Заверение.** Дайте ясно понять, что в любую минуту, если возникнет проблема, вы будете готовы дать совет или оказать помощь. Вы также можете назвать других членов вашей команды, к которым можно обратиться за помощью. Например: «У Мэри большой опыт работы с этим пакетом программ. Я говорил с ней, и она с удовольствием поможет, если будет необходимо».

Если решение задачи требует контакта вашего подчиненного с незнакомыми ему людьми, следует познакомить их, уменьшив тем самым его беспокойство, это будет частью процесса передачи задания.

## Подсказки лучших *Розмари Конли*

Вот как организует свое сумасшедшее расписание Розмари Конли, председатель Клубов здорового питания и атлетизма Розмари Конли, самого быстрорастущего и пользующегося поддержкой правительства предприятия в Великобритании.

«Самый большой вор времени – неорганизованность. Все мы можем найти множество проблем, чтобы занять время. Но время необходимо использовать. Реагировать на важные документы, запросы и письма сразу же по их прочтении. Откладывать их в сторону, чтобы прочесть позже, – пустая трата времени. Кроме того, это значит, что вы останетесь с кипой бумаг, будучи не совсем уверенным, что в них. Такое положение вещей вызывает стресс, ибо вы не владеете ситуацией, а вы должны владеть ею. Мой дневник расписан на неделю вперед, и, насколько возможно, я стараюсь придерживаться этого строгого расписания. Каждый человек в моем офисе, включая и меня, носит маленькую красную книжечку, куда записывает детали совещаний, телефонных звонков и выводы или состояние дел по различным проектам. Поэтому наш офис не завален бумагой и нам легко следить за тем, что происходит или что намечается в будущем».

### **Будьте собранны.**

Собранность существенно необходима для эффективной организации времени. Но никогда не делайте собранность самоцелью, вместо того чтобы использовать ее в качестве средства достижения цели. Сосредоточьтесь на результатах, а не на процессах.

### **Регистрируйте документацию тщательно, но выборочно.**

На каждой неделе выделите время для приведения в порядок документации. Сделайте это постоянной частью заведенного вами порядка. Регулярно проводите ревизию документации. Большинство материалов быстро устаревают. Если вы ощущаете нехватку места, не заводите дополнительный шкаф для хранения документации – вместо этого проведите ревизию старых. Спросите себя: необходимо ли хранить эти материалы?

Исследования показали, что к 60 % задокументированного материала никогда вновь не обращаются.

### **• Энтузиазм** – существенно необходим для мотивации.

Эту мощную движущую силу можно пробудить по-разному. Какой способ подходит лучше всего, зависит от психологии каждого конкретного служащего. Некоторых заводит вызов: «Откровенно говоря, это сложная задача, требующая решительности, но я уверен, что вам она по плечу».

Энтузиазм других можно зажечь, предоставив им полную ответственность за сложное задание: «Это ваш проект от начала и до конца, хотя вы всегда можете рассчитывать на мою поддержку».

И наконец, особенно у подчиненных с низким или средним уровнем зрелости, энтузиазм можно пробудить вознаграждением, премией, публичной похвалой, возможностью продвижения по службе, дополнительными привилегиями и так далее.

**6. Контролируйте ход выполнения задания**, особенно если оно длительное или сложное. Но не создавайте у вашего подчиненного впечатления, что вы постоянно заглядываете ему через плечо. Это только снижает мотивацию и вызывает негодование. Степень контроля зависит от уровня зрелости подчиненного. Чем он выше, тем большее негодование вызывают непрошенные советы менеджера. Это не только тормозит его, но и отнимает ваше время. Один из способов контроля ориентирован на исключительные обстоятельства. То есть просите докладывать, когда возникают исключительные обстоятельства и работа уже не идет в соответствии с установленным планом.

**7. Остерегайтесь обратного делегирования.** Это происходит, когда на различных стадиях выполнения подчиненный постоянно и беспричинно обращается к вам за советом, пояснением или помощью и в конце концов получается так, что большую часть работы вы выполняете сами.

Если вы придерживались представленных выше правил, то для обратного делегирования не должно быть никаких причин – или оправданий, – и все попытки подчиненного прибегнуть к нему должны твердо пресекаться.

Как и всякое иное умение, искусство делегирования требует тренировки и совершенствования, что достигается постоянным применением. Сделать плохо – всегда легко, а сделать правильно – зачастую сложно. Но овладев этим приемом, вы найдете, что это один из самых эффективных инструментов в организации времени.

Утвердившись в мысли, что некое задание должно быть выполнено и не может быть делегировано, задайте себе следующий вопрос: «Нельзя ли выполнить его более эффективно и более быстро, если отсрочить?» Хотя многие люди относятся к любой форме задержки как к потере времени, есть случаи, когда задержка может быть не только самым уместным решением из всех возможных, но и наиболее экономным в отношении времени. В главе 4 я объясню, когда и почему так происходит. Я также объясню, как следует действовать, если задание должно быть выполнено вами!

## Глава 4

# Сила положительной задержки

*Если вам нужен быстрый ответ – это НЕТ!*  
*Девиз А. Байера*

«Задержка, – писал Томас Джефферсон Джорджу Вашингтону, – лучше ошибки». Если бы третий президент Америки писал эти слова в бурном XX в., он мог бы добавить: «...и пустой траты времени».

Реальность такова, что если слишком медленное продвижение вперед может привести к потере возможностей, то слишком быстрое иногда может стать причиной дорогостоящих и отнимающих время просчетов.

## **Оттягивание**

При рассмотрении третьего из четырех вопросов эффективной организации времени важно различать положительную задержку и отрицательную, более известную как оттягивание. Оно имеет место, когда вы откладываете задание первоочередной важности, чтобы сосредоточиться на маловажном. Например, вместо того, чтобы заняться проблемой подготовки сложного отчета, вы можете зря тратить время, наводя порядок на рабочем столе компьютера или перекладывая с места на место документы. Прежде чем обсуждать пути использования задержки как эффективного инструмента организации времени, давайте рассмотрим некоторые причины, заставляющие людей оттягивать выполнение задания.

### **1. Оттягивание, вызванное перфекционизмом**

Бытует рассказ об одном университетском профессоре истории, который постоянно похвалялся, что однажды напишет монументальную книгу в своей области – о фламандской политике XVII в. В конце концов, устав от этих обещаний, группа студентов заперла профессора в кабинете, пообещав выпустить его, только когда будет закончена первая страница шедевра.

Много часов спустя окруженный сотнями листов скомканной бумаги ученый в слезах упал на пишущую машинку. Он не смог закончить ни одного предложения, которое удовлетворило бы его, не говоря уже о целой странице. Каждое написанное слово казалось ему настолько далеким от совершенства, что он начинал писать снова и снова.

Правдива эта история или нет, она иллюстрирует склад ума, часто свойственный менеджерам всех уровней. Постоянно стремясь к совершенству, они создают препятствия для себя, своих коллег и подчиненных. Хотя похвально стремиться делать все как можно лучше, в реальном мире совершенство менее желательно, чем адекватность, если адекватность – это все, что нужно для достижения цели.

### **2. Оттягивание, вызванное скукой**

Еще более распространенная причина непродуктивной задержки – скука. Как нам хорошо известно из личного опыта, существуют определенные задания, которые, хотя и являются определенно важными, менее интересны, чем наблюдение за тем, как высыхает краска. Человеческая натура влечет нас к самым занимательным, по нашему мнению, видам деятельности и противится утомительной ежедневной работе. И скука часто приводит к оттягиванию.

### **3. Оттягивание, вызванное враждебностью**

Другая распространенная причина непродуктивной задержки – враждебность либо к человеку, поручившему вам задание, либо к компании. Служащий, возмущенный тем, что его заставляют работать, в первую очередь прибегает к задержке.

### **4. Оттягивание, вызванное «возбуждением крайнего срока»**

Наконец есть люди, оттягивающие выполнение задания, чтобы испытать «возбуждение крайнего срока», описанное в главе 1. Они утверждают, что лучше всего работают в условиях дефицита времени. Однако эта тактика вредна и расточительна в отношении вре-

менных затрат. Она повышает уровни стресса, усугубляет его, что намного усложняет разрешение неизбежного кризиса. Кроме того, она ограничивает ваши возможности использовать время как преимущество в бизнесе и создает ненужную работу для вас и других людей.

- Например, прочитанный и отложенный в сторону документ обычно приходится читать снова, прежде чем вы сможете отреагировать на него.
- Работа, поступающая из вашего отдела с опозданием, может создать значительные сложности для служащих других отделов.
- Документы, отложенные вами в результате оттягивания могут стать предметом чьих-либо поисков.

Каким бы ни был мотив оттягивания, оно служит существенной причиной временных затрат и особенно вредит, если ваша работа – часть работы команды.

## **Когда задержка продуктивна**

Существует четыре случая, когда задержка играет положительную роль.

### **1. Когда задание с низким приоритетом откладывается в пользу высокоприоритетного задания**

Если вы не уверены в порядке срочности нескольких работ, используйте для определения очередности их выполнения форму для распределения задач, описанную в главе 12.

Постарайтесь не отвлекаться на срочное выполнение незначительных заданий. Небольшие задания имеют обыкновение бесконечно множиться. Если вы попытаетесь разделиться с ними, прежде чем приступить к неотложной и важной работе, вы никогда ее не начнете. Научитесь говорить «нет» – тактично, но твердо, – когда другие пытаются убедить вас заняться такими делами.

### **2. Когда вы эмоционально возбуждены**

Задание может быть отложено с пользой, если вы чувствуете себя слишком расстроенным, сердитым, встревоженным или угнетенным, чтобы четко думать и действовать. В таких ситуациях всегда давайте себе время успокоиться и собраться с мыслями, прежде чем предпринимать какие-то шаги. Вместо того, чтобы немедленно посылать оскорбительное письмо поставщику, который подвел вас, или отсылать гневный факс допустившему ошибку коллеге, повремените немного перед тем как что-нибудь предпринимать. Лишь восстановив эмоциональное равновесие, вы сможете разумно и объективно определить лучший образ действий.

### **3. Когда вам не хватает умения или информации для качественного выполнения задания**

Если у вас нет всех фактов и цифр, необходимых для принятия решения, или умения, необходимого для выполнения сложного задания, отложите его до тех пор, пока не соберете всю относящуюся к делу информацию или не овладеете нужными навыками. Никогда не позволяйте себе принимать решения или действовать, если вы недостаточно подготовлены.

Например, если вам задают вопрос, ответа на который вы не знаете, то намного лучше признаться в своем неведении, пообещать выяснить то, что нужно, а затем снова связаться с человеком, обратившимся с вопросом. Так в конечном итоге вы сохраните время и сможете избежать досадной ошибки.

### **4. Когда ваше физическое или умственное состояние делает продуктивную работу невозможной.**

Такое может быть, например, если вы чувствуете себя крайне уставшим или выбившимся из ритма времени после трансатлантического перелета. Исследования показывают, что изнуренный мозг склонен к ошибкам, просчетам и неверным суждениям, которые никогда бы не были допущены в состоянии полной собранности. В главе 13 я привожу советы, как бороться с подобным стрессом.



## Переход к делу – работе

Именно в этом месте некоторые менеджеры терпят неудачу. Они знают, что задание слишком важно, чтобы от него отказаться, его невозможно перепоручить и нельзя отсрочить. К сожалению, вместо того, чтобы приступить к работе, они попадают в ловушку оттягивания.

Чтобы избежать этого и эффективно выполнять задания первоочередной важности, вы должны овладеть десятью навыками, указанными на Колесе успеха в организации времени.

1. Самодисциплина.
2. Определение основных результативных областей.
3. Постановка целей.
4. Контроль за перерывами в работе.
5. Планирование и определение приоритетов.
6. Избегание оттягивания.
7. Участие и/или организация полезных совещаний.
8. Сосредоточенность и концентрация.
9. Делегирование.
10. Налаженные методы работы.





## Оценка ваших навыков в организации времени

Определите свой уровень компетенции в настоящее время (от 1 – очень низкий до 10 – очень высокий) по каждому навыку, поставив X на каждой спице колеса против соответствующей цифры, как показано на последнем рисунке. Затем соедините все X, чтобы получить графический профиль ваших достоинств и недостатков в организации времени.

Затем подсчитайте сумму и запишите ее в первой клеточке.

Представленный на последнем рисунке пример демонстрирует профиль Колеса успеха 42-летнего менеджера по сбыту по имени Джон. Он оценил себя по десяти ключевым навыкам следующим образом.

Самодисциплина – 6; Определение ключевых результативных областей – 5; Постановка целей – 7; Контроль за перерывами в работе – 3; Планирование и определение приоритетов – 3; Избегание оттягивания – 2; Посещение и/или организация полезных совещаний – 4; Сосредоточенность и концентрация – 1; Делегирование – 8; Налаженные методы работы – 6.

## Совершенствование навыков организации времени

Теперь рассмотрите те навыки, по которым вы поставили себе низкий балл, и подумайте, как их можно развить, изменив ваши нынешние позиции и методы работы. На протяжении всей этой книги я буду предлагать практические приемы, которые помогут вам усовершенствовать каждый из этих навыков.

Поставьте перед собой реальную цель по совершенствованию навыков, получивших низкую оценку, и впишите во вторую клеточку результат, к которому вы стремитесь. Вот десять путей достижения желаемой цели:

### 1. Составьте список дел

Наверное, это наиболее широко используемый – и используемый неправильно – инструмент организации времени. Чтобы он был эффективен, нужно:

- **составлять список ежедневно.** Сделайте это частью вашего рабочего распорядка, доведенной до автоматизма;

- **подходить к составлению списка избирательно.** Включайте только важные, нерутинные задания. При этом перечень не будет слишком громоздким и беспорядочным. Определите приоритетность работ – в следующей главе я представлю простой способ, как это делать;

- **держат список на виду.** Кладите его на стол рядом с собой. На полях или между строк можно делать пометки. Переписывайте и сокращайте список, если он становится неопрятным. Это увеличивает мотивацию, позволяя вам следить за продвижением к намеренным на день целям.

Список дел должен быть достаточно гибким, чтобы была возможность справиться с неожиданными перерывами: незапланированным совещанием или неожиданным визитом важного клиента и запаркой на работе в последнюю минуту. Если такие перерывы приводят к отставанию, переделайте список так, чтобы учесть задержку. Вот где оказывается полезным четкое определение приоритетов.

Перед лицом непредвиденных затрат времени определение приоритетов значительно облегчает выявление тех задач, которые можно оставить, отложить или делегировать. Деятельность стоит временных затрат, если она:

- **необходима.** Избегайте делать что-то только потому, что это следовало сделать вчера;
- **соответствует вам** (должны ли вы выполнять эту работу сами или ее следует поручить?);

- **эффективна** (нет ли лучшего, более быстрого и более эффективного по времени способа выполнения работы?).

### 2. Составьте временной график

Между вами и вашей целью почти всегда существует ограничивающий шаг – определяющий, как быстро вы сможете достичь этой цели. Например, если вам предложили высокооплачиваемую работу за границей, при условии, что вначале вы научитесь свободно говорить на языке этой страны, то вашим ограничивающим шагом будет овладение языком.

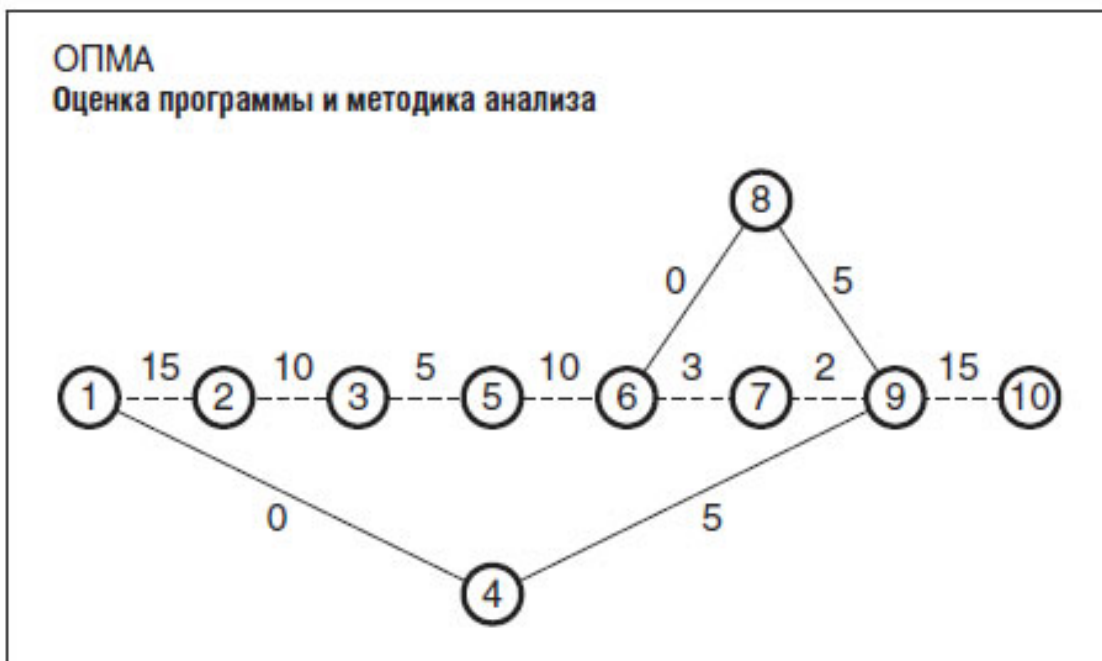
Только определив и преодолев ограничивающий шаг, можно продвинуться вперед к достижению цели.

**ОПМА.** Один из способов успешного и своевременного завершения проектов заключается в использовании Оценки программы и методики анализа (ОПМА). Вот как это делается:

- сначала составьте список всех действий, необходимых для осуществления проекта;
- прикиньте время, необходимое для каждого действия;
- составьте схему, отражающую взаимосвязь между действиями.

Рисунок, приведенный ниже, показывает, что дела, которые могут осуществляться параллельно, находятся на различных уровнях. ОПМА позволяет определить все существенно важные действия и время их выполнения, необходимые для своевременного завершения проекта.

Она продемонстрирует вам не только наилучший образ действий от начала до конца, но и примерную продолжительность каждого шага вашего пути. Представленный ниже пример, взятый из книги Make Every Minute Count («Веди счет каждой минуте») Харлан Лэйн и Кристиан Уэйзер, демонстрирует временной график подготовки доклада на конференцию:



## Оценка программы

Действия, которые необходимо предпринять	Примерные затраты времени
1. Исследование	15 часов
2. Подготовка чернового наброска	10 часов
3. Проверка чернового варианта	5 часов
4. Подготовка слайдов	5 часов
5. Печать окончательного чернового варианта	10 часов
6. Корректурa	3 часа
7. Печать окончательного варианта	2 часа
8. Подготовка заголовков	5 часов
9. Репетиция	15 часов
10. Представление доклада	30 минут

Спросите себя: «Какие проблемы возникнут, если я больше никогда не увижу этот листок бумаги?»

Доставая документы из ящика стола, отмечайте их место, чтобы их можно было легко и быстро вернуть обратно.

## 3. Сохраняйте гибкость

Исследуйте возможные пути выполнения работы. Избегайте консервативного мышления. Не оправдывайте уклонение от новых методов работы отговорками вроде: «Но мы же всегда так делали...» или «Но это же здесь не предусматривалось!» Помните: то, что представляется здравым смыслом, часто оказывается глупостью, превратившейся в привычку!

## 4. Используйте в своих интересах свое самое продуктивное время

Вы могли заметить, что ваша физическая и умственная работоспособность лучше всего в определенное время дня; например, рано утром или в полдень. Это – ваше лучшее биологическое время, поэтому, насколько это возможно, вы должны планировать свой график так, чтобы выполнение самых сложных задач приходилось на этот период высокой производительности.

Многие люди, к примеру, находят, что творческой работой лучше всего заниматься в утренние часы. Рутинные задания, однако, лучше отложить на послеобеденный период, так как в это время многие испытывают естественное снижение уровня активности.

Обучение и изучение зачастую наиболее продуктивно проходит в полдень, когда, как показали исследования, у многих людей наиболее эффективно функционирует долговременная память.

Энергичность и выносливость максимальны после полудня, поэтому вы можете обнаружить, что деятельность, требующая хорошей координации и быстрой реакции, в это время дня легче и приятнее.

Для Розмари Конли существенно важно рано начать: «В моем офисе мы все стараемся быть на месте и приступить к работе около восьми часов. Если по какой-либо причине я не появляюсь там до девяти, то чувствую, что сильно опоздала и пропустила значительную часть дня».

Сэру Дэнису Хендерсону, президенту компании ICI and Zeneca, также лучше всего работается по утрам: «По сути я "жаворонок", я начинаю неделю в воскресенье – когда заранее планирую работу на следующие шесть дней. Воскресенье – это мой день для серьезного чтения и стратегического обдумывания. Я начинаю день рано и стараюсь быть в офисе до 8 часов утра. Первый час занимает диктовка. Раннее начало позволяет мне потратить остаток дня на телефонные звонки, совещания, неофициальные обсуждения и в целом дает определенную свободу действий».

Так как внутренние часы каждого человека сугубо индивидуальны, то только вы сами можете определить, что для вас лучше всего.

Как отмечает Мартин Тейлор, вице-президент Hanson Trust, «я – не большой сторонник строгих правил, так как с возникновением новых вопросов наши обязанности постоянно меняются. Приходится быть гибким. Я думаю, что раннее начало не строго обязательно. Некоторые люди начинают поздно и работают дольше, им лучше работается в таком режиме».

Если ежедневно к 11 часам вы испытываете упадок сил и снижение концентрации, возможно, вы неполноценно завтракаете. Включайте в свой первый прием пищи как белки, так и углеводы; съедайте, например, яйцо, мясо, рыбу, сыр или орехи.

Как показывает представленный выше график, пища с высоким содержанием сахара приводит к быстрому высвобождению энергии.

Однако уровень глюкозы быстро снижается при усиленной выработке инсулина в ответ на внезапное повышение содержания сахара в крови. В результате может случиться «перебор» и резкое падение уровня глюкозы в крови в первой половине дня. Это состояние, известное как гипогликемия, связано со значительным снижением энергии и концентрации. Сократите употребление сладкого также и в середине дня.

Избегайте алкогольных напитков и обильной пищи за обедом. Первые оказывают угнетающее действие, а второе увеличивает приток крови к органам пищеварения и тем самым снижает умственную и физическую работоспособность.

Постарайтесь следовать старой поговорке: «Завтракайте как царь, обедайте как принц, а ужинайте как нищий».

Если вы не уверены, на какое время дня приходится ваше наилучшее время, лучше всего проверить это в течение пяти дней, используя таблицы, представленные в Приложении 2.

## **5. Делайте в первую очередь самую неприятную работу**

Испанская пословица гласит, что нужно начинать день, съедая живую лягушку! Если вы отложите неприятную работу напоследок, то, скорее всего, будете думать и беспокоиться о ней и поэтому отвлекаться от выполняемого задания. По возможности старайтесь в первую очередь разделаться с работой, за которую вам меньше всего хочется браться (а что может быть неприятнее, чем есть живую лягушку!).

## **6. Боритесь с усталостью, выполняя физические упражнения за столом**

Это особенно важно, если ваша деятельность требует продолжительного сидения и такого рода занятости, как работа с компьютером. Раньше считалось, что нарушения, вызванные длительной нагрузкой (НДН), болевые синдромы, обусловленные статичной позой, и другие связанные с работой недомогания затрагивают только связки, сухожилия и мышцы. Теперь же установлено, что кроме того они зачастую пагубно влияют на нервную и кровеносную системы. В результате длительного пребывания в неизменном сидячем положении могут возникнуть следующие, сказывающиеся на здоровье проблемы:

- использование одних мышц чаще других;
- нарушение кровотока в мышцах, задействованных в поддержании неизменной позы.

Кроме того, может нарушиться кровоснабжение нервов и других структур;

- постоянное соприкосновение нервов вследствие нарушения движений с различными структурами, такими как кости.

Чтобы предотвратить возникновение этих проблем, снижающих вашу производительность и подрывающих здоровье, следует:

- Проследить за тем, чтобы ваш стул был подходящей высоты. Если он слишком высокий, то позвоночник поддерживается только мышцами, при этом лишь небольшая часть ягодиц принимает на себя всю тяжесть тела и опора на ноги незначительна. Если же стул слишком низок, позвоночник окажется согнутым, а угол между бедром и голенью – слишком острым.

- По этой же причине важно проследить, чтобы клавиатура вашего компьютера располагалась на нужной высоте. Если стул и клавиатура правильно подогнаны, позвоночник будет выпрямлен, угол между бедром и голенью прямым, а ступни будут обеспечивать позвоночнику хорошую опору.

- Голову нужно держать прямо, а не наклонять вперед, как это часто делают люди, работающие за столом.

- Ваши руки должны лежать на клавиатуре ровно. Не держите их так, чтобы запястье оказалось выгнуто назад и наружу.

- И наконец, чтобы избежать постоянных поворотов головы вправо или влево, монитор следует разместить прямо перед собой, но на расстоянии не меньше 70 см.

**По меньшей мере дважды в час прерывайтесь на 30 секунд и выполняйте следующие упражнения.**

- Поднимите прямо перед собой палец или карандаш, затем медленно приближайте его к лицу, фокусируя на нем взгляд. Повторите три раза.

- Прикройте глаза ладонями. Теперь посмотрите вверх, а затем снова сфокусируйте взгляд в центре. Посмотрите вниз и снова верните глаза в исходное положение. Повторите весь цикл три раза.

- Несколько секунд рассматривайте какой-нибудь отдаленный предмет – лучше всего через окно.

- Медленно поверните голову сначала в одну сторону и задержитесь немного в таком положении, затем в другую и снова задержитесь. Повторите три раза.

- Откиньте голову назад и вытяните шею, выпрямившись во весь рост. Подбородок держите параллельно полу. Слегка опустите его. Теперь ваша голова в правильном положении, такая поза не вызывает усталости. Расслабьтесь и повторите три раза.



**Один раз в час прервитесь на две минуты и выполните следующие дополнительные упражнения.**

• Положите правую руку на левую половину головы и с ее помощью наклоните голову в сторону. Замерьте, а затем расслабьтесь. Повторите три раза.

• Вытяните руки в стороны на уровне плеч. Большой палец левой руки направьте вверх, а большой палец правой – вниз. Поверните голову в сторону «направленного вниз пальца». Медленно поворачивайте голову к другой руке и одновременно меняйте положение больших пальцев на противоположное, так чтобы голова снова оказалась повернутой в сторону «направленного вниз пальца». После небольшой задержки повторите упражнение. Прodelайте упражнение три раза.

• Переплетите пальцы, вывернув ладони наружу. Теперь медленно поднимите руки над головой, выпрямив их в локтях. Задержитесь в этом положении, опустите руки. Повторите три раза.

• Заведите руки за спину и попытайтесь коснуться пальцами сначала одной лопатки, а затем другой. Держите голову и шею прямо. Поменяйте руки. Повторите.

• Вытяните руки перед собой, соединив предплечья, ладони и запястья. Удерживая запястья вместе, разведите ладони как можно дальше в стороны. Теперь выпрямите руки, удерживая локти, запястья и ладони вместе. Расслабьте руки. Повторите три раза.

• Повращайте запястьями вначале по часовой стрелке, а затем против.

• Наклонитесь вперед и положите ладони на бедра пальцами вовнутрь и согните руки в локтях. Перенесите тяжесть тела на руки. Немного задержитесь в этом положении, а затем выпрямите руки, толкая себя вверх. Зафиксируйте это положение, а затем согните локти. Повторите три раза.

Эти упражнения за письменным столом помогут вам бороться с нервно-мышечной усталостью, значительно снижающей умственную и физическую работоспособность. Они помогут вам сохранять сосредоточенность и внимание. Но упражнения необходимо выполнять регулярно. Для отсчета 20-минутных промежутков пользуйтесь таймером. Или же, если это возможно, введите в свою компьютерную систему программу, следящую за здоровьем, которая напоминала бы вам о регулярных запрограммированных перерывах.

## **7. Намечайте крайний срок выполнения каждого задания**

Никогда не продолжайте работать, если задание уже выполнено в достаточном для достижения вашей цели объеме.

Не попадайтесь в ловушку перфекционизма. Часто это всего лишь предлог для проволочки. Помните закон Паркинсона: **«Работа заполняет время, отпущенное на нее».**

## **8. Научитесь концентрироваться и сосредотачиваться**

Большинство людей используют только 40 % своих подлинных возможностей, потому что так и не приобрели навыков продуктивной работы. Хорошие рабочие навыки требуют концентрации и сосредоточения. Вы можете достичь их, имея:

- цели и задачи;
- подробный план действий;
- четкие приоритеты;
- целеустремленное сосредоточение.

По возможности группируйте аналогичную работу так, чтобы, к примеру, все телефонные звонки можно было сделать один за другим или за один раз разобрать всю корреспонденцию. Перескакивание от одного задания к другому непроизводительно, так как мозг требует времени для перестройки с одной интеллектуальной проблемы на другую.

При группировании сходных работ используется преимущество кривой обучения. Чем больше телефонных звонков вы сможете сделать в пределах одного и того же промежутка времени, тем быстрее и эффективнее будет выполнена задача. Группировать различные работы и поочередно заниматься ими помогают папки разного цвета. Например, в синей папке вы можете хранить информацию о телефонных звонках, которые надо сделать или на которые следует ответить, в красной – держать памятные листки, в зеленой – письма и т. д.

Оттягивание, отрицательная задержка – это только один из множества барьеров, которые могут возникнуть между вами и продуктивной работой. В каждом офисе прячутся семь жадных Воров Времени, и, если их не обуздать, они будут воровать драгоценные часы. В нижеследующих главах мы будем выявлять этих Воров Времени и отыскивать способы, как решительно и бесповоротно справиться с ними.

## Глава 5

# Изгнание Воров Времени

*Вы любите жизнь? Тогда не тратьте безрассудно время, ибо это материал, из которого сделана жизнь.*

**Бенджамин Франклин**

Каждую рабочую неделю семь безжалостных Воров Времени отнимают у больших и маленьких компаний тысячи драгоценных часов. Ежедневный убыток от этого грабежа средь бела дня исчисляется миллионами. Тем не менее лишь немногие менеджеры осознают, что оказались жертвами грабежа, а еще меньше – предпринимают какие-то конструктивные шаги, чтобы избавиться от этих алчных негодяев. Однако до тех пор, пока Воры Делового Времени не будут призваны к ответу, кража времени, усилий и звонкой монеты из-под вашего носа будет продолжаться.

В этой главе я опишу способы обуздать первого из этих злодеев: бандита, «не говорящего "нет"», который врывается в вашу жизнь каждый раз, когда вы не в состоянии отказаться от расточающего время задания.

## Случаи, когда вы должны сказать «нет»

Если нет веских причин для согласия, в следующих обстоятельствах вы всегда должны отказывать.

Просьба необоснованна, если она:

- выходит за рамки ваших служебных обязанностей;
- является вмешательством в вашу личную жизнь;
- требует неоправданных затрат вашего свободного времени;
- предполагает от вас каких-то слов или действий, идущих вразрез с вашими высшими интересами, принципами или религиозными убеждениями;
- если вы просто не хотите за это браться!

**Пять случаев, когда вы должны говорить «нет»**

1. Если просьба необоснованна.
2. Если задание не очень важно.
3. Если вам не хватает знаний или умений.
4. Если вы раздражены или расстроены.
5. Если работу явно должны выполнять не вы.

### 1. Отказ на необоснованные просьбы

Недостаточно уверенные в себе люди часто соглашаются выполнить необоснованные просьбы, опасаясь, что если они откажут, то не понравятся другим. В результате их время и энергия растрачиваются на задачи, не имеющие никакого отношения к их личным или профессиональным целям, а сами они открывают путь для дальнейших неразумных просьб. Однажды заработав репутацию человека «мягкотелого», вы обнаружите, что каждый пытается свалить на ваш стол нежелательную работу. Очень скоро вы будете приходить на работу первым и уходить последним и каждую свободную минуту тратить на то, чтобы справиться со своей собственной работой.

Некоторые утверждают, что безотказность помогает им достичь важных личных и профессиональных целей, – зарекомендовав себя полными энтузиазма членами команды, они становятся более популярными и увеличивают свои шансы на продвижение по службе.

Хотя грань, разделяющая добросовестного работника и человека, на которого «вешают всех собак», тонка – она, тем не менее, существует. Сотрудничество с коллегами, оказание одолжений, особенно таких, за которые другие будут чувствовать себя в долгу перед вами, и обогащение своего профессионального опыта в ходе решения других задач – все это разумные причины для согласия на дополнительную работу.

Но, заработав репутацию человека, выполняющего рутинную работу, ничего не выиграешь. Чтобы преуспеть, необходимо не только уважение других, но и самоуважение. Люди, покорно соглашающиеся на необоснованные поручения, редко пользуются уважением начальства. В результате потеря уважения к себе пагубно сказывается на их шансах продвижения по службе. Такие люди скоро начинают смотреть на себя как на слабых и застенчивых, единственное предназначение которых – выполнять скучную второстепенную работу, такими же их видят и коллеги.

Отвечать «нет» на необоснованные просьбы не всегда легко. Чем дольше вы позволяли сваливать на себя чужую работу, тем труднее будет избавиться от этой привычки. К счастью, верно и обратное. Чем чаще вы отвергаете необоснованные просьбы, тем меньше будете чувствовать вину или беспокойство по этому поводу.

Если просьба явно неразумна, нет необходимости ни извиняться, ни объяснять свой отказ. Просто скажите: «Нет, я не смогу сделать это». Если другой человек будет настаивать, вежливо, но твердо повторяйте отказ, но не занимайте ни агрессивную, ни оборонительную позицию.

Этот прием так называемой «заевшей пластинки» защитит вас даже от самых настойчивых расточителей времени, ибо, в отличие от нерешительного или извиняющегося отказа, он не предоставляет возможности поколебать вашу позицию.

Если просьба находится на границе между обоснованной и неразумной, может понадобиться некоторое объяснение – но ни в коем случае не извинение. Если вы говорите «нет» нерешительно, другой человек почти наверняка усилит нажим. Особенно, если в прошлом вы были слишком услужливы и позволяли другим считать ваше охотное согласие само собой разумеющимся.

В двух из описанных выше примеров неразумных просьб нерешительный отказ может выглядеть примерно так:

«Боб, я действительно сожалею. Ты же знаешь, что я с удовольствием помог бы тебе закончить отчет. Но я пообещал своему партнеру пораньше уйти с работы и сыграть с ним партию в теннис».

В действительности категоричные отказы говорят другому человеку: «Хотя я и не хочу делать это, мне все же хотелось бы сохранить твоё расположение ко мне. Ты можешь заставить меня передумать, усилив эмоциональный нажим!»

Что, конечно же, незамедлительно и происходит! Один из наиболее частых приемов – пробуждение чувства вины: «Это нечестно. Ты раньше всегда помогал мне. Я надеялся на тебя...»

Другой прием называется «просунуть ногу в дверь». Исследования показали, что однажды согласившись на некое маленькое одолжение, в дальнейшем вы с большей вероятностью пойдете на значительно большие уступки. На этом принципе и основан данный прием. Человек начинает с просьб, которые необоснованны лишь отчасти.

Соглашайтесь – и, скорее всего, вы уступите и следующей просьбе, вероятно, намного менее обоснованной и намного более затруднительной.

Простой секрет отказа состоит в том, что он и должен означать именно отказ. Будьте вежливы, тверды и последовательны. Не обращайтесь внимания, если другой человек в ответ начинает сердиться, раздражаться, расстраиваться или спорить. Смотрите на эти реакции в их истинном свете – как на различные формы эмоционального шантажа, предназначенного для того, чтобы заставить вас изменить свое решение.

Теперь рассмотрим ситуации, когда вы знаете, что просьба неразумна, и тем не менее чувствуете, что вынуждены согласиться. Чаще всего это происходит, когда ваш начальник настаивает на выполнении работы, от которой теоретически следует отказаться. В этом случае ваш ответ будет зависеть от того, по какой причине поручение является необоснованным.

Если задание противоречит вашим моральным или религиозным убеждениям, вторгается в вашу личную жизнь или подразумевает другие неправомерные требования, тогда вы должны сказать «нет», даже с риском навлечь на себя гнев босса. Согласитесь на это требование – и вы все больше будете ощущать себя подавленным и несчастным.

## **2. Отказ в случае незначительности задания**

Более часто, чем необоснованные просьбы, встречаются задания, которые, сами по себе разумные, менее важны, чем те, что вы выполняете в данное время. Если такая просьба исходит от коллег или подчиненных, предложите им разумную альтернативу, приемлемую для вас в отношении времени, или определите время, когда у вас появится возможность

заняться этой работой. Если требование исходит от начальника, то вам, несомненно, придется высказывать свои возражения с большим тактом.

Одна из стратегий заключается в том, чтобы сказать нечто в следующем роде: «В данный момент я считаю первоочередным такое-то задание по следующим причинам (приведите основные две-три). После этого я планировал сделать (перечислите два следующих по порядку срочности задания). Какие из них, по вашему мнению, мне следует оставить или отложить, чтобы выполнить новое поручение?»

В этом случае руководитель может дать вам больше времени для выполнения нового поручения или взять на себя ответственность за любую задержку в осуществлении высокоприоритетного задания.

Другие способы сказать «да» вашему начальнику, но «нет» низкоприоритетному заданию состоят в следующем.

- Договоритесь о более позднем сроке выполнения. Но удостоверьтесь, что этот срок реален, принимая во внимание ваши другие дела и объем работы, требуемой для вашего нового задания.

- Предложите выступить в роли консультанта, тогда как фактическую работу будет выполнять кто-нибудь другой.

- Перепоручите подчиненному рутинные части задания, например исследование и подготовительную работу.

- Объясните, что работа лежит вне сферы ваших знаний или компетентности, затем предложите кандидатуру сотрудника, лучше подготовленного для выполнения этого задания (см. ниже).

- Предложите сотрудничество с коллегой, так чтобы вы могли разделить объем работ.

### **3. Отказ в случае недостатка знаний или умения**

Самая серьезная ошибка в данных обстоятельствах – это взяться за работу, не соответствующую вашей квалификации, только ради того, чтобы «проявить готовность». Такие поручения часто можно считать неразумными. Это пустая трата не только вашего времени, но, вероятно, и времени других людей.

- «Копировальный аппарат снова сломался. Ты не посмотришь, что с ним?»
- «Я не могу завести свою машину. Может быть, у тебя получится?»
- «Я не знаю, как работать с этой компьютерной программой. Ты не поможешь мне?»

Если вы не специалист по копировальной технике, автомобилям или компьютерному программному обеспечению, самое разумное – отказаться. Хотя это может выглядеть неучтиво и не по-дружески, на самом деле отказ намного более благоразумен, чем пустая трата времени каждого из-за исполненного благих намерений, но неумелого вмешательства.

Особенно склонны попадаться в эту ловушку мужчины, так как они неохотно признаются в незнании чего-то из области механики.

Если вы не знаете – и нет оснований, что вы должны знать это, – не дайте втянуть себя в роль бойскаута или герлскаута.

Этот Вор Времени может нанести удар, если вы владеете специальными знаниями, а ваше время растрачивают невежды, действующие из самых лучших побуждений. Зачастую наряду с необходимостью разобраться с исходной проблемой, вам к тому же приходится иметь дело с последствиями их неудавшихся «добрых» деяний. В других случаях проблема могла бы быть легко и быстро решена, если бы занимавшийся ею человек потрудился прочитать инструкцию. Легкого решения в такой ситуации не существует, особенно если человек, ответственный за такое неумелое вмешательство, – ваш начальник. Одно из возможных

решений заключается в обучении и элементарной подготовке. Другое – в простом перечне вещей, которые можно и нужно проверить, прежде чем приступить к каким-либо действиям. Но вначале следует задать себе следующие вопросы.

- Подключено ли оборудование к сети?
- Включено ли оно?
- Не перегорел ли предохранитель?
- Не застряла ли в копировальном аппарате бумага, которую легко можно вынуть?
- Снята ли защитная пластиковая пластина с тонера?

Схема последовательных действий, несложная в обращении и позволяющая даже совершенно новому человеку разобраться с незначительными проблемами и, что более важно, ясно указывающая, когда посылать за специалистом, может значительно сэкономить время. Другой подход, который я недавно наблюдал в компьютерном отделе одной калифорнийской компании, заключается в том, что для передачи сообщений используется юмор: «Если ты не понимаешь, не мешай».

Менеджер отдела утверждает, что объявление, приведенное ниже, снижает потерю времени на неумелые манипуляции с его техникой. Он говорит, что оно удерживает даже высшее руководство от того, чтобы устраивать путаницу с оборудованием, причем без всякого беспокойства для других. Сейчас такое предупреждение висит в компьютерном отделе моей компании. Почему бы вам самим не попробовать то же самое и не посмотреть, что из этого получится?

**ACHTUNG!**

**ВСЕ СМОТРИ СЮДА**

ЭТОТ КОМПЬЮТЕРНЫЙ МАШИН НЕ ЕСТЬ ДЛЯ ТЫКАТЬ ПАЛЕЦ И ЛАПАТЬ КАК ЖЕНЩИНА. ЕСЛИ ЕГО ХВАТАТЬ СВОЙ ЛАПА, ВЫЛЕТАТЬ ПРЕДОХРАНИТЕЛЬ КАК ПРОБКА-БУТЫЛКА – ОЧЕНЬ ПЛОХО. ОН НЕ ЕСТЬ ДЛЯ КОВЫРЯТЬ ДУРНОЙ ГОЛОВА. ЕСЛИ ТЫ ГУЛЯТЬ ЗДЕСЬ ЗЕВАК-ТУРИСТО, НАДО ДЕРЖАТЬ СВОЙ ГРАБЛИ КАРМАН РАССЛАБИТЬ СЕБЯ И СМОТРЕТЬ КАК МИГАЕТ КРАСИВЫЙ ЛАМПОЧКА<sup>3</sup>

## **4. Отказ, если вы сердиты или расстроены**

Отсрочка действия при эмоциональном возбуждении может значительно сэкономить время.

Либо объясните, что вы слишком расстроены, чтобы ясно думать, либо просто скажите, что прежде чем ответить, вам необходимо все обдумать. Если вы примете решение или предпримете какое-нибудь действие, пребывая во взволнованном состоянии, то, вполне вероятно, что впоследствии пожалеете об этом.

## **5. Отказ, когда вообще нет необходимости выполнять задание**

Серьезно анализируйте все дела, прежде чем браться за них. Спросите себя:

- «Приблизит ли меня к цели выполнение этого задания?»
- «Если нет – почему я должен тратить на него свое время?»

---

<sup>3</sup> В оригинале – ужасающе исковерканный английский язык с немецким акцентом. – *Прим. ред.*

- «Если я решу отказаться от него, то к каким отрицательным последствиям это может привести?»

Отказ или согласие, конечно же, зависят от того, кто обращается с просьбой или поручением.

Если просьба исходит от подчиненного или коллеги, объясните, почему вы не будете делать эту работу. Но прежде внимательно выслушайте, о чем вас просят. Никогда не делайте заключения о важности задания, не выяснив всех фактов. Решайтесь на отказ или согласие, только полностью осознав, о чем идет речь.

Если указание исходит от руководителя, у вас может не оказаться другого выбора, кроме как подчиниться. Начальники, попавшиеся в ловушку «занятости», часто растрачивают сотни и даже тысячи часов своих сотрудников на дорогостоящие, но бесполезные задания. Если он или она неблагоразумны, можно указать причины, почему это задание вообще не следует выполнять, или каким образом таких же результатов можно достичь экономически более выгодным путем – возможно, делегируя полномочия или привлекая специалистов со стороны.

Иногда производит впечатление демонстрация финансовой стоимости времени.

В других случаях может ничего не остаться, кроме как, сжав зубы, приступить к бессмысленной работе. Если такие требования повторяются часто, учитывайте подобные расточающие время задания в расписании.

А сейчас можете проверить свои Карточки учета времени за несколько последних дней, чтобы посмотреть, в какой мере ваше расписание оказалось нарушено первым из семи Воров Времени.

В следующей главе я рассмотрю пути обуздания второго, еще более беспощадного Вора Времени – незапланированного посетителя!



## Глава 6

### Как отделаться от непрошеного посетителя

*Друг в беде – это просто бич.  
Анонимное высказывание*

Недавние исследования выявили, что среднего менеджера прерывают каждые восемь минут. А после перерыва требуется несколько минут, чтобы восстановить прежнюю эффективность работы. Другими словами, у него или у нее есть только несколько минут интенсивной работы над заданием, прежде чем сосредоточенность вновь будет нарушена.

Двумя наиболее распространенными причинами таких отвлечений являются телефонные звонки (см. главу 7) и незапланированные, «заглянувшие», посетители.

Как вам, вероятно, известно из личного опыта, некоторые люди представляют собой беспощадных Воров Времени. Иногда кажется, что они заходят в ваш офис или рабочий кабинет, не имея никакой иной цели, кроме как поболтать, задать ненужные вопросы, высказать непрошенный совет или сообщить бесполезную информацию, или последние слухи. В большинстве известных мне компаний есть как минимум один человек, отличающийся искусством отнимать время у других.

Конечно же, не все незапланированные посетители желают просто занять ваше время. Некоторые усугубляют свое злодеяние, пытаясь что-нибудь вам продать!

Один из приемов, широко используемых коммерсантами, заключается в том, чтобы, договариваясь о встрече с предполагаемым клиентом, закончить разговор вопросом: «В девять часов утра в следующий понедельник вам подходит?» Эта тактика основана на стремлении коммерсанта заставить вас задать себе вопрос: «Чем я буду занят в девять часов утра в следующий понедельник?» – вместо намного более существенного вопроса: «Поможет ли эта встреча достижению одной из моих целей?»

Чтобы обуздать этих «заглядывающих» Воров, сначала необходимо понять, каким образом планировка вашего офиса может либо охладить, либо поощрить их непрошенное внимание.

## Психология планировки офиса

Если у вас есть личный офис, то его планировка должна включать две зоны: общую и личную.

Посетителей принимают в общей зоне. Личная зона – ваша частная территория.

Хотя расстановка мебели зависит от размеров и формы офиса, планировка большинства из них примерно соответствует одной из представленных ниже.

- Стол диагонально перекрывает угол комнаты напротив двери.
- Стол стоит напротив двери и образует барьер поперек комнаты.
- Стол образует барьер поперек комнаты, но с одной его стороны достаточно много свободного места.
- У двери открытое пространство, а стол образует барьер в глубине комнаты.
- Стол придвинут к одной из стен и не создает никакого барьера.
- Сидящий смотрит в окно, а не в сторону двери.

Первые четыре планировки, наиболее четко разделяющие личную и общую зоны, предназначены для официальных встреч. Они проводятся через стол, при этом хозяин офиса остается в личной зоне, тогда как посетитель ограничивается общей зоной. Последние две планировки, предназначенные для неформальных встреч, менее всего разделяют общую и личную зоны.

Исследование доктора Дункана Джойнера показало, что планировка большинства из 130 офисов, осмотренных им, позволяет хозяину видеть и дверь, и окно, сохраняя при этом четкое разделение личной и общей зон. «Возможность видеть дверь со своего рабочего места подразумевает готовность к взаимодействию, – отмечает доктор Джойнер, – а то, что в большей части исследованных офисов выбрана именно такая планировка, означает, что возможность видеть входящего в комнату и готовность встретить его – то есть правильно расположиться лицом, – вероятно, более важна, чем возможность смотреть в окно».

Слово «лицо» означает тот образ, который хозяин хочет представить посетителям. Обычно он предназначен подчеркнуть его или ее статус, умение и компетенцию.

Желание создать и закрепить свою индивидуальность настолько присуще человеческой природе, что некоторые психологи считают его более важным, чем стремление человека к поощрению и безопасности. Поэтому офис и его планировка часто отражают личность его владельца.

## Тактика «заглядывающих» посетителей

Воры Времени в своих, зачастую успешных, попытках украсть ваше время, нередко используют трехступенчатую стратегию:

**1. Приходят, имея некий полублаговидный предлог** для неожиданного визита:

- «Я знал, что ты захочешь взглянуть на информационный бюллетень компании за этот месяц...»

- «Ты знаешь, как работать на факсе в общем офисе?»

**2. Переходят из общей зоны в личную.** Если они вторгаются на вашу частную территорию, избавиться от них намного сложнее. Но чтобы сделать это, вначале они должны получить приглашение в ваши личные владения. Один из распространенных приемов состоит в том, чтобы показать вам что-нибудь:

- «Взгляни на первую страницу информационного бюллетеня...»

- «Эта инструкция к факсу просто сбивает меня с толку. Ты что-нибудь в ней понимаешь?»

Передав через стол документ, посетитель переходит в вашу личную зону под предлогом указать вам на что-то якобы интересное или вызвавшее замешательство.

Или же он или она могут вслед за своей репликой просто вторгнуться в вашу личную зону, чтобы вручить вам документ.

**3. Последний маневр состоит в том, чтобы сесть.** Ваш посетитель осуществляет его, либо передвинув в вашу зону стул, либо даже усевшись на стол. Когда это происходит – сражение проиграно. Вы больше уже не контролируете события, и если, проявив грубость, вы не велите ему или ей выйти, то вам придется смириться с потерей значительного количества времени, украденного непрошеным визитером.

## Как бороться с непрошеным посетителем

Вот шесть стратегий обхождения с незапланированными визитерами.

### 1. Создайте физические преграды

Преградите вход в вашу личную зону каким-нибудь небольшим предметом мебели, вроде низкого столика или даже корзины для ненужных бумаг. Даже полный решимости незваный гость обычно не позволяет себе отодвигать мебель!

### 2. Верните их в общую зону

Если он или она вторгаются в вашу личную зону, как можно быстрее удалите их оттуда. Один из приемов состоит в том, чтобы встать и подойти к шкафу за каким-нибудь документом. Взяв его, оставайтесь в общей зоне, так чтобы вашему посетителю для продолжения разговора пришлось бы вернуться, а затем постепенно выпроводите его или ее из офиса.

Конкретный способ неважен. Самое главное – выпроводить вашего «гостя» как можно быстрее и решительнее. Пока он или она будут находиться в вашей личной зоне, вы будете оставаться в психологически невыгодном положении.

### 3. Избегайте смотреть в глаза

Расположите свой стол таким образом, чтобы находиться к заглянувшему посетителю спиной или боком. Или же, когда заходит непрошенный посетитель, лишь коротко взгляните на него и объясните, что «заняты важным заданием», а затем снова опустите взгляд. Очень трудно прервать человека, если нет возможности смотреть ему в лицо.

### 4. Никогда не позволяйте им обосноваться

Когда в ваш офис заходит незапланированный посетитель, встаньте для разговора с ним. Такой прием почти наверняка не позволит ему задержаться для долгого разговора.

### 5. Выведите их из офиса

Проводите непрошеного посетителя из своего офиса, предложив ему что-нибудь показать за его стенами:

«Ты видел новое объявление в общем офисе?»

«Ты видел прекрасную композицию из цветов в приемной?»

Что именно вы покажете – неважно, главное – вывести его из офиса.

### 6. Сделайте так, чтобы люди договаривались о встрече с вами

Ваш рабочий день включает два различных типа времени:

- **Жесткое время** распределяется и планируется заранее. Оно включает встречи, совещания и т. п.;

- **Гибкое время** – это любой из нераспланированных, неконкретизированных периодов дня: время, отведенное на неожиданные или незапланированные события или деятельность.

Некоторые менеджеры считают, что только «жесткое время» следует согласовывать с другими. «Гибкое время» они рассматривают как период, когда можно отвлекаться от работы. В результате им часто приходится реагировать на **срочные**, а не на **приоритетные события**. Они становятся рабами своего персонала.

Одна из задач эффективной организации времени состоит в том, чтобы, распланировав конкретные виды работ, заранее подготовив письменное расписание и придерживаясь его, отнести все приоритетные задания к «жесткому времени».

Определяя ежедневные или даже ежечасные приоритеты, спросите себя:

- «Как повлияют мои теперешние действия на будущее?»

Важными являются задания, имеющие долговременные **положительные** или **отрицательные** последствия.

Знание этого помогает вам отделить высокоприоритетные задания от низкоприоритетных, не дает застрять на незначительных 20 % деятельности, которые легко могут занять 80 % вашего времени, заставив большую часть внимания уделять второстепенному!

Противодействуйте непрошеным посетителям, превратив «гибкое время» в «жесткое». Сделайте так, чтобы люди договаривались о встрече с вами, либо предварительно условившись по телефону, либо записав свое имя напротив времени приема, указанного на вашей двери.

Хотя, к сожалению, такое решение доступно не каждому, если оно возможно, подумайте над тем, чтобы придерживаться такой стратегии по крайней мере один-два дня в неделю. Или же определите конкретное время, например, между полуднем и обедом или между 3 и 4 часами дня, как «жесткое время», когда посетители могут встретиться с вами только по договоренности. Эта стратегия освобождает промежутки времени для наиболее эффективного процесса сосредоточенности на высокоприоритетных заданиях.

Многие менеджеры рассказывали мне, что при написании, к примеру, сложных отчетов, достаточно даже кратковременного вмешательства, чтобы рассеять концентрацию и нарушить ход мыслей. Чтобы вновь вникнуть в работу, им требовалось по меньшей мере пять минут, а иногда даже больше. Таким образом, незапланированный посетитель, даже если он займет только несколько минут вашего времени, может вызвать потери намного большего количества времени.

## Заглядывающие посетители и офисы открытого типа

Офисы с планировкой открытого типа обладают тем преимуществом, что хорошо приспособлены для группового общения. Если они спланированы удачно, адекватно защищены от шума, а громко работающее оборудование достаточно изолировано, то преимущества могут даже перевешивать недостатки. Однако как бы хорошо они ни были спланированы, подобные офисы, вероятно, ответственны за большее количество попусту растраченного времени, чем какое-либо иное нововведение.

Многие находят, что в них труднее сосредоточиться, кроме того в них люди становятся намного уязвимее для незапланированных посетителей. В связи с тем, что такая планировка должна обеспечить свободный доступ к служащим, она благоприятствует и отнимающим время посетителям. Я не знаю ни одной безупречной стратегии противодействия вторгшимся в это открытое пространство Вора́м вашего Времени. Но менеджеры рассказывали мне о следующих хорошо зарекомендовавших себя приемах.

- **Светофор.** Одна женщина-менеджер, используя лист картона и цветные маркеры, изготовила имитацию светофора. Простая заслонка позволяла ей поочередно закрывать и открывать каждый из «сигналов». Своим сотрудникам она сказала: «Если открыт красный "сигнал" – прерывайте меня только в случае пожара. Когда я открою желтый – добро пожаловать с важными, первоочередными вопросами. Если "горит" зеленый, можете приходить ко мне с любыми проблемами». Она обнаружила, что этот остроумный подход в целом приняли благожелательно.

- **Наушники-заглушки.** Одному менеджеру-мужчине, которому не удавалось сосредоточиться из-за шума в офисе с открытой планировкой, пришла мысль использовать наушники. И вместо незаметных, маленьких восковых заглушек, невидимых окружающим, он с умыслом приобрел пару больших, явно бросающихся в глаза наушников «Микки-Маус». Они не только заглушали посторонние звуки, но и ясно давали понять коллегам, что его нельзя беспокоить!

- **Планирование и сотрудничество.** В связи с тем, что отвлечения от работы, вероятно, в равной мере докучают каждому, желательно время от времени устраивать общие собрания, когда можно обсудить проблемы и определить пути улучшения рабочей обстановки.

## **Подсказки лучших Стивен Рубин, президент Pentland Group**

«Необходимо иметь хорошего секретаря, отсеивающего отнимающие время телефонные звонки и соединяющего вас только в том случае, если звонок важный и не прерывает совещания. Если вы не предпримете такой предосторожности, то обнаружите, что не сможете провести ни одного не прерванного совещания».

А сейчас снова может оказаться полезным взглянуть на ваши записи учета времени, чтобы посмотреть, сколько раз отрывал вас от работы «заглянувший» Вор и сколько времени отнял, для уменьшения этих потерь используйте наиболее приемлемый для вас прием из описанных выше.

## **Глава 7**

# **Что делать, чтобы не болела голова от телефонных звонков**

*Большое преимущество этого электрического аппарата над любым другим состоит в том, что для обращения с ним не требуется никаких особых навыков.*

*Из проспекта электрической телефонной компании Александра Грейама Белла, 25 марта 1878 г.*

Представьте себе такую картину. Кто-то из ваших коллег, доведенный до отчаяния рабочей нагрузкой, взбирается на подоконник окна десятого этажа и собирается прыгнуть. Вы начинаете отговаривать его. Затем, когда он уже готов спуститься с окна в комнату, звонит телефон. Вы возьмете трубку? Вряд ли.

Однако каждый раз, когда вы прерываете очень важное задание на то, что нередко оказывается незначительным телефонным звонком, вы поступаете не так разумно.



## **Отсеивание, перепоручение и отсрочка телефонных звонков**

Чтобы клиенты и поставщики считали вашу компанию эффективной, а персонал – учтивым, на телефонные звонки, конечно же, нужно отвечать вовремя и вежливо. Но это не означает, что отвечать на них всегда должны именно вы.

Отсеивание, перепоручение и отсрочка телефонных звонков могут сэкономить значительное количество вашего времени. То же самое можно сказать и об ограничении разговора текущими делами, так как исследования показывают, что большинство телефонных разговоров продолжаются намного дольше, чем необходимо для достижения их целей.

В результате оборудование, предназначенное для экономии времени в большей мере, чем что-либо иное, придуманное человеком, слишком часто превращается в хищного Вора Времени.

## **Мощный инструмент экономии времени**

Конечно же, при правильном использовании телефон – мощный инструмент экономии времени.

- С помощью телефона или факса вы можете общаться быстрее и эффективнее, чем каким-либо иным образом.
- Он позволяет вам связаться с людьми без необходимости поездки для встречи с ними.
- Можно мгновенно устранить ошибки и недоразумения.
- Для многих из тех, кто хочет наладить или уже имеет деловые отношения с вами, телефон – это представитель переднего края вашей компании.

## **Небрежное отношение к телефонной связи**

Но будьте осторожны. Телефон – это инструмент, способный обернуться другой стороной. С его помощью одинаково быстро и верно можно как потерять время и клиентов, так и найти их.

Я подсчитал, что в некоторых офисах до 40 % необратимых потерь времени обусловлено небрежным отношением к телефонной связи. Если это кажется неправдоподобным, примите во внимание следующее: недавний анализ, проведенный исследовательской компанией Telesonopу, показал, что из 3000 телефонных звонков в 300 различных компаний более чем в трети случаев трубка была снята только после восьми или более звуковых сигналов, и лишь перед одним процентом звонивших извинились за то, что заставили их ждать.

## **Подсказки лучших Джеф Шинглс, президент *Digital***

«Более всего мое время экономит то, что компьютерный терминал и факсимильный аппарат есть как в моем офисе, так и дома. Используя их, я могу приступить к заданиям, которые обычно выполняю сам, как можно раньше. Я могу посвятить им то время, которое иначе я провел бы в автомобильных пробках, поэтому я могу отправиться в офис или на встречу, избегая часов пик. Благодаря набору крайне необходимых вспомогательных инструментов моя жизнь уже больше не вращается вокруг физического места под названием "мой офис". Они значительно уменьшили мою нагрузку и напряжение».

Счастливики, преодолевшие первую преграду коммутатора и переключенных на нужную линию, ждали очередные затраты времени. Звонивших заставляли ждать, пока не будет найден нужный человек; очень немногие сразу же получали ответ на свой вопрос, а 44 % просивших, чтобы им перезвонил кто-либо владеющий нужной информацией, так и не дождались ответного звонка.

Если вы полагаете, что в вашем офисе такого никогда не бывает, проведите эксперимент. Позвоните по внешней линии с какой-нибудь мудреной просьбой. Назовитесь трудной для произношения и запоминания фамилией, а затем попросите поговорить с кем-нибудь, кто может помочь в решении вашей проблемы. Вы можете быть неприятно удивлены, обнаружив, как много времени отнимает ваш персонал у клиента.

Помните, что в большинстве компаний 95 % ежедневных контактов осуществляются по телефону, а манера обхождения с собеседником оказывает существенное влияние на его желание иметь деловые контакты с вами, независимо от того, обращается ли он к вам впервые или является постоянным клиентом.

## 20 способов экономии времени с помощью телефона

Вопреки самонадеянному заверению электрической телефонной компании Белла, правильное пользование телефоном требует значительного опыта и умения. Вот 20 способов, как не позволить телефонным Ворам украсть ваше время.

**1. Ограничьте светские беседы.** Избегайте расточающих время и не относящихся к делу разговоров. Если инициатор звонка – вы, вежливо, но быстро переходите к сути, а звонящим вам не позволяйте излишне отклоняться от темы.

**2. На вопросы отвечайте коротко.** Не увлекайтесь излишними уточнениями. Говорите то, что необходимо сказать, а затем заканчивайте разговор, как только цель его будет достигнута.

**3. Используя то, что психологи называют эффектом «первого и последнего», постарайтесь, чтобы ключевую часть вашего сообщения четко запомнили.** Это означает, что мы легче и точнее всего запоминаем первое и последнее из услышанного.

Этим объясняется часто предлагаемый публичным докладчикам совет: «Скажите то, что вы собираетесь сказать. Скажите это. Скажите то, что вы только что сказали».

Передавая по телефону сложную информацию или указания, начинайте с краткого резюме сообщения, а затем повторите все более детально и завершите, вкратце отметив ключевые моменты.

**4. Если это возможно и уместно, поручите отвечать на телефонные звонки кому-нибудь другому.**

**5. Чтобы вас не беспокоили телефонные звонки, выполняйте требующую напряженного сосредоточения работу рано утром** — либо дома, либо приходя в офис раньше всех. По возможности для работы, требующей глубокой концентрации, используйте комнату без телефона.

**6. В определенное время не отвечайте ни на какие телефонные звонки.** В течение этого периода все звонки или перепоручаются, или переносятся.

**7. Беспокойство, вызванное «трудными» телефонными звонками, может отнимать время несколькими путями.** Вы можете отсрочить такой звонок, даже если вопрос срочен и требует безотлагательного разрешения. Во время разговора вы можете обнаружить, что вам трудно ясно и объективно мыслить. Вы плохо помните цифры и факты, что заставляет вас сверяться с записями, документами, памятливыми листками и т. п., при этом возникает дополнительная задержка.

Физическое напряжение также затрудняет ясное выражение мыслей. Вы запинаетесь и заикаетесь, колеблетесь и увильваете. Если ваше беспокойство достаточно велико, можно прервать разговор до того, как будет достигнута ваша цель. Конечно же, при этом только увеличиваются временные затраты, ибо вам приходится звонить снова. Исследования показывают, что из-за напряжения голосовых связок, вызванного волнением, мужчины кажутся раздражительными и жесткими, а женщины – эмоциональными и нелогичными. И наконец, беспокойство не позволяет вам достаточно внимательно слушать, а из-за этого возникают отнимающие время ошибки и недоразумения.

Большой части этих осложнений можно избежать, сняв излишнее напряжение с помощью упражнения для быстрой релаксации непосредственно перед напряженным телефонным звонком. Вот как можно быстро и незаметно расслабиться, сидя за своим столом.

- Медленно напрягите мышцы. Сожмите руки в кулаки, подогните пальцы ног, втяните живот и сделайте глубокий вдох. Сохраняйте такое положение, медленно считая до пяти.

- Теперь сделайте медленный выдох и расслабьте мышцы. Опустите плечи, разожмите кулаки, расправьте пальцы ног, расслабьте живот и откиньтесь в кресле назад.

- Еще раз глубоко вдохните и задержите дыхание на пять секунд. Выдыхая, следите, чтобы зубы были разжаты.

- Спокойно подышите еще пять секунд и одновременно ощущайте, как по всему вашему телу разливается расслабление.

- Наконец успокойте взвинченные нервы, представив, что лежите на золотистом песке обласканного солнцем берега, рядом с прозрачной голубизной океана. Удерживайте этот образ в течение нескольких секунд.

Теперь вы психически и физически готовы поднять трубку и сделать трудный телефонный звонок.

Когда вас соединят с нужным человеком, сразу же переходите к сути. Если ваше сообщение сложное, прежде чем набрать номер, набросайте на бумаге основные пункты и руководствуйтесь своими записями в ходе разговора.

**8. Способствуйте сотрудничеству, употребляя фразу: «Так будет нормально?»** – сразу же после предложения какого-нибудь образа действий. Исследования одного акционерного общества по страхованию жизни ясно показали, что эта простая фраза значительно увеличивает шансы достичь согласия. Обнаружено, что этот простой вопрос:

- благоприятствует положительному ответу человека, с которым вы разговариваете по телефону;

- обостряет внимание другого человека к разговору в любой из тех моментов, когда вам необходимо либо узнать его реакцию, либо подчеркнуть ключевую часть вашего сообщения;

- побуждая ответить: «Да, так будет нормально», он тонко заставляет его или ее согласиться с вашим предложением. Данный ответ наиболее вероятен, так как люди почти всегда делают то, что требует наименьших усилий. На такой любезный вопрос отрицательно ответить может только весьма неподатливый человек. Чем больше «да» вам удастся получить, тем больше вероятность, что вы полностью добьетесь своей цели. Если вы спросили: «Так будет нормально?» – уже несколько раз, то у другого человека выработался стереотип отвечать «да». При этом увеличивается вероятность, что он согласится и на ваши более существенные требования.

**9. Проявляя инициативу и самостоятельно предпринимая телефонный звонок, вы обретае психологическое преимущество тремя важными путями.**

- Вы решили занять время другого человека, и он или она позволили вам сделать это. Поэтому, отвечая на ваш звонок, другой человек, по меньшей мере временно, подчиняется вашему выбору. Кроме того, это означает, что вы можете позвонить в удобное для вас время, а не оказаться оторванным от выполнения более важного задания.

- В связи с тем, что разговор начинаете вы, у вас больше шансов направить его в ключе, наиболее выгодном для вас, что может сэкономить время, предотвратив ненужные отступления и отвлечения. В этом состоит разница между водителем и пассажиром.

- И наконец, звонящий находится в более выгодном положении для окончания разговора, не нанося обиды и при этом дополнительно экономя драгоценное время.

**10. Прежде чем набрать номер, всегда четко представьте, что вы надеетесь добиться этим звонком.** Спросите себя: «С какой целью я звоню этому человеку?» Если вы пытаетесь договориться о встрече, а ситуация не исключает отказа – держите в запасе несколько возможных дат и мест свидания.

Как я объяснял выше, вопрос: «В пятницу 23-го в десять часов утра будет удобно для вас?» – фокусирует внимание другого человека на том, сможет он или она встретиться с вами, а не на том, действительно ли ему или ей хочется увидеться с вами.

**11. Всегда начинайте разговор с фраз «Доброе утро...» или «Добрый день...»** Это дает другому человеку время настроиться на ваш голос и переключить внимание с предшествующего задания на разговор с вами.

При этом увеличивается вероятность, что ваше собственное имя, его следует называть полностью, и имя человека, которому вы звоните – если вы говорите с помощником или секретарем, – будут услышаны правильно. Это предотвращает необходимость повторять информацию.

**12. Звонок в неподходящий момент отнимает много времени.** Нужный вам человек может отсутствовать в офисе, оказаться занятым на совещании или с клиентами, или не в состоянии ответить на звонок по какой-либо иной причине. Наихудшее время для звонков – раннее утро, когда другой человек разбирает почту, диктует письма, планирует утренние телефонные звонки и вообще начинает день. Поздний вечер также неприемлем, так как люди не любят, если их задерживают на пути домой, что не удивительно. Всегда спрашивайте: «У вас есть сейчас время для короткого разговора, или мне перезвонить?»

**13. Ведение телефонного разговора стоя (в буквальном смысле слова) увеличивает чувство уверенности в себе и обостряет умственные способности.** Когда мы стоим, наша бдительность повышается, внимание обостряется, что с первого же захода облегчает понимание сложных идей и усвоение запутанных фактов и тем самым экономит время, необходимое для их повторения.

**14. Умение слушать – это искусство, требующее знаний, практики и совершенствования,** прежде чем им можно будет с успехом пользоваться. Один из источников неприятностей заключается в том, что наш мозг понимает речь быстрее, чем большинство людей говорит. Во время обычного разговора люди произносят примерно 120 слов в минуту, а мозг способен уловить смысл речи, произносимой со скоростью примерно 500 слов в минуту.

Кроме риска уйти в сторону, обычный разговор полон повторений – одна и та же мысль может быть высказана несколько раз или сформулирована несколькими, слегка отличающимися фразами. Кроме того, в разговоре часто присутствуют такие звуки, как «mmm... эээ... mmm...» и фразы «вы понимаете...», «я имею в виду...», «вы знаете...»

Медленная речь, повторения, многословие и бессмысленные звуки могут быстро рассеять внимание любого, даже самого искусного пользователя телефона. Кроме того, если вы не можете сосредоточиться, много времени будет потрачено из-за ошибок и недоразумений. Ключевая информация будет неправильно понята или забыта, что обязательно потребует времени для дополнительного звонка. Избегайте этой ловушки, оценивая важность телефонных звонков. Если разговор по телефону с этим человеком более неотложен и важен, чем что-либо иное, требующее вашего времени, уделите звонку все свое внимание.

Если же телефонный звонок не так важен, как задание, выполняемое вами в данное время, попросите собеседника отложить разговор на удобное для вас обоим время. И затем не забудьте позвонить.

**15. Разговаривая по телефону, всегда внимательно слушайте.** Это значит не только слушать, что говорится, но и обращать внимание на слова, оставшиеся невысказанными. Существует три типа внимательного слушания:

- **диагностическое.** Вы слушаете так, как выслушивает своих пациентов хороший врач, прежде чем поставить диагноз. Воздерживайтесь от оценок, потому что любые комментарии, особенно критические, вполне могут помешать ходу мыслей собеседника и увеличить его или ее нежелание затрагивать более глубокие вопросы, затрудняя тем самым переход к сути дела;

- **отражающее.** Включает перефразирование и повторение сказанного другим человеком. При этом экономится время, ибо ваше подтверждение сказанного исключает возможность действий, основанных на ошибочном предположении.

Повторение комментариев также помогает запечатлеть их в вашей памяти, во многом уменьшая вероятность того, что вы забудете важные моменты, идеи, факты или цифры;

- **эмпатическое.** Означает поставить себя на место другого человека. Взгляд на вещи с его или ее точки зрения помогает вам оценить, в условиях какого дефицита времени, денег или других ресурсов работает ваш собеседник.

Эмпатическое выслушивание также позволяет вам, основываясь на одном из представленных ниже профилей личности, определить предпочитаемый этим человеком стиль общения.

**16. Бенджамин Дизраэли однажды заметил, что «нет более надежного показателя характера, чем голос».** Постигнув образ мышления другого человека, вы с большей легкостью сможете подогнать свой разговорный стиль к его запросам и ожиданиям. Это экономит время, сглаживая ход беседы и уменьшая вероятность размолвок. Слушая, оставайтесь расслабленным, позволяйте, чтобы у вас в уме медленно формировалось впечатление о собеседнике. Такие произвольные впечатления часто бывают удивительно точными:

- Высокая скорость речи – при условии, что суть хорошо понятна – коррелирует с интеллектом выше среднего уровня. Быстро говорящий человек обычно и думает быстро. Поэтому вы, вероятно, можете увеличить скорость передачи информации без риска путаницы.

- Колебания, запинки и паузы часто выдают беспокойство или неуверенность. В этом случае, сообщая ключевые факты и цифры, замедлите речь. Всегда проверяйте, правильно ли они поняты – помните, что беспокойство значительно ухудшает понимание и концентрацию. Это экономит ваше время, устраняя необходимость отвечать на телефонные звонки с просьбой прояснить ситуацию. Если факты сложны для понимания, то стоит затратить время и сразу же после разговора подтвердить их факсом.

**17. Каждый человек предпочитает свою манеру разговора.** Если вы согласуете содержание своего разговора с запросами конкретного человека, вы сэкономите время, быстро и четко передав свое сообщение.

- **Начальники.** Некоторые люди употребляют язык достижений. Они говорят о «постановке задач», «работе для разрешения проблем», «заблаговременном планировании», «достижении успехов» и «продвижении вперед». Их тон оживлен, деловит и решителен. Они нетерпеливо заканчивают за вас предложения и резко прерывают разговор, как только достигнут своей цели.

Звоня или отвечая на звонки таких людей, следует быть кратким, прямым и не отвлекаться от сути, ибо они очень не любят зря тратить время. Прежде чем набрать номер, имейте четкое представление о цели своего звонка. Подчеркните, как ваши идеи помогут им достичь их цели или более эффективно использовать время. Ваш голос должен звучать решительно и уверенно.

- **Утешители.** Люди, относящиеся к этой категории, больше говорят об интуиции и чувствах. Они употребляют такие фразы, как: «я чувствую, что...», «предчувствие говорит мне...», «я ощущаю, что...», «чутье подсказывает мне...». Они склонны говорить более медленно и спокойно, старательно прислушиваются к тому, что говорите вы, и уделяют большое внимание вашей точке зрения. Они считают, что даже деловые разговоры должны содержать элемент дружеского общения. Поэтому будьте готовы посвятить светской беседе ни о чем немного больше времени, чем обычно. Поинтересуйтесь состоянием их здоровья, успехами детей в школе, поговорите о погоде. Выслушайте их идеи или проблемы. Ваш тон должен быть теплым и чувственным.

- **Заводные.** Используют слова и фразы, выражающие энергию и энтузиазм. Они говорят: «...это звучит грандиозно», «это действительно волнующий проект», «ваши идеи потрясли меня», «вам это понравится». Заводные говорят быстро, торопливо и возбужденно. Скорость их речи такова, что мысли часто накладываются друг на друга.



Они любят разнообразие в разговоре и быстро теряют интерес к беседе, поэтому не бойтесь затронуть несколько различных тем или перепрыгивать от одной идеи к другой. Говорите в живой, полной энтузиазма манере, передающей ощущение оптимизма и возбуждения.

• **Планировщики.** Для этого типа личности самое важное – это факты и цифры. Они употребляют такие фразы, как: «взгляните на факты», «объективно говоря», «логика подсказывает», «я представляю себе это, как» и «я думаю, мы должны». Они говорят медленно и размеренно, обдумывают свои слова и немедленно исправляют любые допущенные вами ошибки. Как и с начальниками, светский разговор с ними сводите к минимуму, точно сообщайте существенные факты и цифры. Если вы не знаете, что ответить, лучше честно признайтесь, чем говорить наугад. Скажите, что выясните то, что нужно, и перезвоните. Говорите четко, уверенно и без эмоций. Подтвердите основные моменты вашего обсуждения, передав по факсу резюме.

**18. Универсальное правило человеческих взаимоотношений** заключается в том, что, при равенстве прочих условий, нам больше всего нравятся те люди, кому, как нам кажется, больше всего нравимся мы. Создав впечатление искреннего положительного интереса к другому человеку, вы можете развить то чувство дружбы, на котором основывается лояльность собеседника. Почерпнутую в ходе разговора информацию заносите в записную книжку или прямо в компьютер (помните о Законе защиты информации).

Впервые связываясь по телефону с какой-нибудь компанией или человеком, занесите в представленную ниже Карточку абонента как можно больше деталей.

Размножьте эту форму и держите карточки под рукой в скоросшивателе или папке.

Или же вы можете скопировать заголовки на карточки с буквенным указателем. Когда у вас наберется некоторое их количество, рассортируйте их в алфавитном порядке. Каталог абонентов экономит ваше время тремя путями:

- обеспечивает немедленный доступ ко всей необходимой ключевой информации и таким образом избавляет от трат времени на ее поиски в нескольких скоросшивателях, папках и т. д.;
- позволяет вам говорить непосредственно с тем человеком, который способен ответить на ваши вопросы или предпринять необходимые действия;
- предотвращает отнимающие время ошибки неправильного набора номера или соединения.

Кроме того, в качестве дополнительного преимущества он помогает вам установить тесные взаимоотношения с основными поставщиками и покупателями.

Существенные детали включают название и адрес компании, номер телефона и дополнительный номер человека, с которым вы хотите связаться, его имя – правильное произношение, если имя необычное или сложное, – а также его положение в компании. Перед тем как позвонить, проверьте все детали, необходимые для эффективного ведения разговора.

Точно знать, с кем именно необходимо поговорить, – это самый быстрый способ пройти через внешнюю оборону помощников и секретарей, которую большинство руководителей используют для защиты своего времени и для уединения. Во время телефонного разговора держите нужную Карточку абонента под рукой и вносите в нее дополнительные сведения сразу же, как только положите телефонную трубку. Включайте почерпнутые в ходе разговора частные детали, например, имена и возраст детей, увлечения, интересы, симпатии и антипатии и т. д. Подобная личная информация, при разумном использовании, значительно увеличивает скорость установления тесных деловых взаимоотношений.

Карточка абонента	
Имя:	.....
Должность:	.....
Телефон:	..... (Офис)
	..... (Домашний)
	..... (Мобильный)
Факс:	.....
Электронная почта	.....
Дата первого телефонного разговора:	.....
Детали личного характера:	.....
	.....
Примечания:	.....
	.....

### 19. Наилучшим образом используйте автоответчики

Если ваш бизнес небольшой, или вы имеете дело с небольшими компаниями, то вполне вероятно, что вам приходится разговаривать с автоответчиком или самому прибегать к его услугам. Теоретически эти приспособления должны значительно экономить время, гарантируя запись всех важных телефонных сообщений. Однако на практике автоответчик может обернуться еще одним телефонным Вором Времени.

Существуют пять основных опасений, не позволяющих некоторым людям эффективно использовать автоответчики:

- **Технофобия.** Некоторые люди до абсурда боятся техники. Для них общение с электронным устройством располагается в ряду от неприятного до просто вселяющего ужас. Зачастую вы можете определить технофобов по оставленным на вашем автоответчике сообщениям: «Алло, о господи, не говорите мне, что я разговариваю с машиной... Эээ... Эээ... перезвоните мне!» Так как они редко оставляют имя или телефонный номер, то им никогда не перезванивают – отсюда пустые траты времени и увеличение неприязни к машинам.

**Помогает:** тщательная подготовка вашего сообщения. Если вы неожиданно соединились с автоответчиком – положите трубку, подумайте, что вы хотите сказать (ключевые моменты можете записать), а затем снова наберите номер.

Не забудьте сообщить свое имя и номер телефона, кратко сформулируйте цель своего звонка и укажите время и дату сообщения. Подготавливая исходящее сообщение (ИС) на своем собственном автоответчике, побеспокойтесь о том, чтобы оно было четким и достаточно исчерпывающим для того, чтобы вы получили всю необходимую информацию.

Если, к примеру, ваш автоответчик позволяет оставить только короткое сообщение, дайте ясно понять это в вашем ИС. Ваш голос должен быть теплым, любезным и радушным. Проверьте, достаточно ли дружелюбно он звучит для собеседника, позвонив себе с другого телефона. Спросите себя, оставили бы вы сообщение, прослушав автоответчик, или же поспешно положили бы трубку.

• **Опасение, что ваша речь покажется невнятной.** Многим людям необходимо время, чтобы перейти к сути разговора. Прежде чем перейти к основной цели своего звонка, им необходимо воодушевиться каким-нибудь несерьезным разговором. Автоответчик пугает их, потому что исключает эту предварительную разминку.

**Помогает:** делайте свое сообщение кратким и всегда включайте в него просьбу о каком-нибудь желательном для вас действии, таком как ответный звонок.

• **Опасение, что не хватит времени.** Некоторых людей беспокоит то, что перематывается пленка. Они боятся, что время выйдет прежде, чем они скажут все, что хотели или должны сказать. В результате они забывают ключевые моменты сообщения.

Поэтому необходимо планировать и, возможно, даже записывать то, что вы хотите сказать, – по крайней мере, пока вы не привыкнете иметь дело с автоответчиком.

**Помогает:** следование представленным выше советам. Вдобавок к этому забудьте, что разговариваете с машиной, а представьте, что на другом конце слушает человек, с которым вы хотели связаться. (Иногда так и бывает!)

• **Опасение быть записанным.** Некоторые звонящие опасаются, что их колебания и ошибки окажутся записанными.

**Помогает:** оставив сообщение, мысленно вернитесь к нему. Отметьте все его положительные моменты. Если ваше обращение с автоответчиком в чем-то вас не устраивает, установите проблему и определите, как избежать ее в следующий раз. Если у вас есть свой автоответчик, проанализируйте, как оставляют вам сообщения другие.

• **Страх недоразумений.** Некоторые люди не любят действовать, основываясь на сообщениях, оставленных на автоответчиках, опасаясь неправильного понимания полученных инструкций. Даже слегка сомневаясь в отношении сообщения, они могут зря тратить время, ожидая разговора лично с вами.

**Помогает:** оставляйте короткие, четкие сообщения. Все сложные слова, например, имена и адреса, произносите по буквам, используя, если это уместно, азбуку имен. Например, чтобы сообщить почтовый индекс А С20 ОБИ, лучше вместо А сказать Александр, вместо С20 – Сергей 20, вместо О – Олег, вместо Б – Борис и вместо И – Игорь. Повторяйте числа, даты, время и т. п. Если сообщение сложное, постарайтесь оставить номер телефона, по которому вам можно перезвонить, чтобы пояснить его.

**20. Умелое завершение телефонного разговора не менее важно, чем его правильное начало.**

Разговаривая слишком долго, вы рискуете запутать другого человека, надоесть ему и рассердить. Для успешного завершения разговора:

• **будьте вежливы.** Разговаривая со сравнительно незнакомым человеком, в последнем предложении назовите его по имени. Если вы хотите, чтобы определенные факты особенно запомнились, повторите их непосредственно перед тем, как попрощаться. Наша память обладает свойством лучше всего запоминать начало разговора и его конец;

• **будьте решительны.** Избегайте оказаться вовлеченным в дискуссию, не имеющую отношения к делу. Если вы считаете, что это сложно сделать, в качестве запасной тактики держите наготове несколько благовидных предлогов, типа: «Извините, меня просят к другому телефону». Однако обычно, если ваш голос тверд, другой человек понимает. Попрошавшись...

• **переключайтесь.** Кладите трубку и начинайте думать о следующем телефонном звонке.

## Пользуясь телефоном, цените время других

До сих пор я рассматривал пути экономии времени в тех случаях, когда звоните вы. Но помогайте и другим экономить время, соблюдая следующие правила в отношении входящих звонков.

**1. Всегда старайтесь снять трубку не позже третьего (12 секунд) звукового сигнала.** В противном случае потеряете тех клиентов, которые не могут ждать ради вашего удобства, и создадите себе отрицательную репутацию у самых терпеливых.

**2. В обязанности каждого офисного служащего должны входить ответы на телефонные звонки.** Это означает, что вы должны обучить персонал надлежащему обращению с телефоном и предоставить достаточное количество информации о компании, чтобы люди могли быстро и эффективно отвечать на вопросы. Они должны знать, с кем хочет связаться любой из звонящих и как правильно соединить его с нужным человеком.

**3. Должна существовать специальная процедура приема и передачи сообщений.**

- Персонал должен знать, какая информация необходима, если человек хочет перезвонить.

- Всегда должны записываться номера телефонов звонящих, даже если собеседник заверяет вас, что он знаком с человеком, с которым хочет поговорить.

- На телефонный звонок всегда следует отвечать следующим образом:

«Доброе утро/день/вечер, это (назовите номер телефона или название компании или то и другое), у телефона Мэри Смит (имя человека, отвечающего на звонок), чем я могу помочь вам?»

Важна структура такого ответа. Как я объяснял выше, начиная разговор с фразы «доброе утро» и т. п., вы позволяете другому человеку сосредоточиться на беседе с вами. Пока звонящий ждет, когда снимут трубку, даже если на звонок ответили в течение 12 секунд, его внимание рассеивается. В результате он в первые секунды обычно не может сосредоточиться на ответе. Если вы начнете непосредственно с номера телефона или названия компании, звонящий не всегда сможет полностью собраться и окажется в замешательстве или попросит вас повторить сказанное. И то, и другое занимает время – ваше и звонящего, а этого можно легко избежать. Сообщить название компании и/или номер телефона несомненно необходимо, чтобы заверить звонящего в том, что он набрал нужный номер или, если это не так, быстро выяснить это, чтобы зря не тратить время.

Называя собеседнику свое имя, вы с самого начала устанавливаете с ним положительные взаимоотношения. В результате о вас лично и о вашей компании создается благоприятное впечатление.

**4. Никогда не отвечайте на телефонные звонки во время еды или беседы с кем-либо в офисе.** Либо попросите ответить кого-нибудь другого, либо отложите то, чем вы в данный момент заняты, и уделите все свое внимание звонку.

**5. Никогда не закрывайте микрофон ладонью,** чтобы поговорить с кем-нибудь стоящим рядом. При этом о вашей компании создается впечатление как о незначительной и непрофессиональной.

**6. Если вы обещали перезвонить, сделайте это.** Немногие вещи способны раздражать возможных клиентов так же сильно, как оставленные без внимания сообщения.

**7. Если вы не знаете, как ответить на вопрос или разрешить проблему, признайтесь в этом и пообещайте, что в ответном звонке звонящий получит нужную информацию** либо от вас лично, либо от соответствующего служащего вашей компании.

**8. Используя так называемое отражающее слушание, проверьте ключевые моменты вашего разговора.** Это предотвратит ненужные и, возможно, дорогостоящие ошибки.

**9. Всегда благодарите собеседника за то, что он взял на себя труд позвонить.**

**10. Позвольте звонящему самому закончить разговор.** Положить трубку раньше него означает завершить разговор в не приветливом тоне.

А теперь просмотрите свои Карточки учета времени и обратите внимание, сколько раз вас прерывали телефонные звонки менее важные, чем выполняемое вами задание. Подумайте, каким образом, следуя некоторым из представленных выше советов по пользованию телефоном, вы могли бы помешать именно этому Вору похитить так много времени.

## Глава 8

# Обуздание Вора Времени при ожидании

*Тем, кто ждет, может кое-что достаться, но только то, что  
осталось после тех, кто спешит.*

*Авраам Линкольн*

Количество времени, отнятое людьми, заставившими вас ждать, зависит от нескольких факторов, не все из которых подвластны вам. Растрачивание чужого времени иногда используется как оружие в демонстрации силы компании. Чем выше положение человека, тем больше у него возможностей отнимать время у других. Находясь на вершине служебной лестницы, вы можете назначать встречи так, как удобно вам, а не другим, и, когда это необходимо, заставлять людей ждать чуть ли не до бесконечности, ради привилегии увидеться с вами.

## Выжидание как демонстрация силы

Некоторые влиятельные руководители намеренно заставляют своих служащих ждать, чтобы подчеркнуть свой статус. Например, Роберт Максвелл был известен тем, что созывал на совещание старших служащих, а затем, заставив их ждать за дверями своего офиса, иногда и целый день, в конце концов вообще отказывался встретиться с ними.

«Ваше положение в иерархии выжидания часто определяет ваше значение, – отмечает Роберт Левин, профессор психологии Калифорнийского государственного университета города Фресно, – чем длиннее очередь в приемной, тем важнее человек. Значимость финансовых консультантов, адвокатов или юристов увеличивает тот простой факт, что их встречи расписаны на много дней вперед... самых недоступных иногда возводят в ранг спасителей».

Неписаный закон американских университетов гласит, что студенты должны ждать десять минут преподавателя-ассистента, двадцать минут – профессора-ассистента и полчаса – самого профессора. Исследования, проведенные психологами Джеймсом Халперном и Кэтрин Айзекс, показали, что этот закон соблюдается повсеместно.

Таким образом, если вас заставляют ждать больше 15 минут сверх назначенного времени без разумного объяснения или извинения, то это может быть демонстрацией силы со стороны человека, с которым вы хотите встретиться. Этому правилу, конечно же, есть исключения, но исследования показывают, что подобная тактика широко распространена и используется для того, чтобы, поставив посетителя на место скорее просителя, чем равного, оказаться в более выигрышном положении.

К примеру, коммерсанту, ожидающему более 15 минут важного покупателя, недвусмысленно дают понять: «Я намного больше нужен вам, чем вы мне! Ваш статус и значимость во всех предстоящих переговорах ниже моих, и потому будьте готовы принять мои условия». Если коммерсант позволит подобной тактике поколебать свою уверенность и чувство собственного достоинства, на что она и рассчитана, то последующая сделка может оказаться намного более выгодной для покупателя, чем можно было бы ожидать.

В любой встрече для вас возможны только три типа поведения:

1. подчинить другого человека (людей) себе;
2. подчиниться другому человеку (людям);
3. сотрудничать с другим человеком (людьми) на равных.

• **Встреча с подчинением другого себе.** Такую встречу с подчинением часто называют игрой «все или ничего». Это выражение пришло из игр типа «выигравший забирает все», например, таких как покер, где выигрыш одного игрока означает проигрыш другого. В играх «все или ничего» всегда есть выигравшие и проигравшие.

• **Встреча с подчинением другому человеку.** В ходе таких встреч выигрыш другого человека – это явный проигрыш для вас. Я подчеркиваю слово «явный», так как единственной причиной, оправдывающей подчинение воле другого в деловой встрече, является ожидание большей выгоды от этого в будущем.

Древнее китайское руководство по ведению войны «Сунь-цзы бин фа» советует военачальникам «заманивать врага незначительными уступками». Эту философию теперь часто и успешно используют деловые люди восточного побережья Тихого океана в переговорах с Западом. Подобную стратегию можно сравнить со стратегией шахматиста, жертвующего противнику второстепенные фигуры и одновременно выстраивающего искусную ловушку, ведущую к мату. Кроме того, вы можете подчиняться из желания угодить человеку высокого положения, обладающему властью определять ваше будущее.

• **Встреча на равных.** Взаимовыгодные игры на равных условиях – это игры, в которых все игроки что-то приобретают в ходе встречи и уходят с переговоров удовлетворенными. Но следует отметить, что даже при встрече на равных иногда необходимо овладевать ситуацией, а иногда – занимать более подчиненную позицию. Другими словами, такая встреча требует гибкого подхода и готовности соблазнить своего оппонента незначительными уступками.

Эти моменты очень важно учитывать при определении наилучшего пути обращения с ненужными и необоснованными задержками.



## Как поступать с задержками, вызванными демонстрацией силы

Наилучший образ действий в том случае, если вас заставили ждать, без объяснения или извинения, более 15 минут сверх запланированного времени встречи, определяется тремя факторами:

- вашим положением по отношению к другому человеку;
- причиной встречи;
- конечной целью, которую вы стремитесь достичь.

Если вы хотите остаться на равной ноге с другим человеком и ваше положение это позволяет, я советую, если не последует адекватного объяснения опоздания, уйти по истечении 15 минут. По истечении четверти часа всякая оставшаяся без объяснения – или неубедительно оправданная – отсрочка запланированной встречи почти наверняка представляет собой игру с демонстрацией силы.

Намеренно задерживаясь, другой человек пытается поколебать вашу уверенность в себе и умалить ваш статус. Вместо дальнейших пустых трат времени объясните секретарю или помощнику, что вы не можете больше ждать, а о будущей встрече договоритесь по телефону. Попросите, чтобы это сообщение передали нужному вам человеку незамедлительно. В этот момент могут произойти три вещи:

**1) человек, с которым вы встречаетесь, тут же согласится принять вас.** Это наилучший исход, ибо он сводит на нет всякое преимущество, которое ваш собеседник мог бы в противном случае извлечь из тактики намеренной задержки встречи;

**2) может последовать разумное объяснение задержки, сопровождаемое заверением,** что очень скоро вас примут. Примите это за чистую монету и согласитесь подождать еще несколько минут. Такой ответ также лишает другого человека всех психологических преимуществ;

**3) он или она могут не ответить.** В таком случае, по-видимому, ваш блеф не удался. Теперь вы должны выполнить обещание и уйти. Вы должны поступить так, даже если несомненные потери от такого демонстративного ухода перевешивают преимущества некоторых дополнительных затрат времени на ожидание. Если вы продолжите ждать, то, когда в конце концов отсроченная встреча произойдет, психологическое преимущество перейдет к другому человеку. Даже если он или она с кажущейся искренностью извинятся за задержку, вы поставите себя в подчиненное положение, даже еще не приступив к переговорам. В последующих дискуссиях это обернется не в вашу пользу.

Конечно же, будет много случаев, когда вы не получите даже такого ответа. Например, когда положение другого человека намного выше вашего, или он нужен вам намного больше, чем вы ему. В этом случае все, что вы можете сделать, – это признать: вам демонстрируют превосходство и другой человек считает необходимым главенствовать во время встречи.

Вместо того, чтобы обижаться на такое невежливое обращение, просто смиритесь с реальностью ситуации – в данном случае вы действительно проситель – и не позволяйте этому повлиять на вашу уверенность в себе и чувство собственного достоинства. Занимайтесь делом и, когда вас в конце концов позовут на встречу, заставьте его или ее подождать несколько минут, заканчивая телефонный разговор, какие-нибудь расчеты или складывая документы.

Подобная тактика не только послужит незначительным, но, возможно, выразительным сигналом другому человеку, но и позволит вам почувствовать некий контроль над ситуацией, а это немалый психологический плюс при вступлении в важные переговоры. Такой подход

должен помочь вам превратить встречу, где вам отводилась подчиненная роль, во встречу, которая может стать диалогом равноправных партнеров.

## Шесть способов избежать затрат времени на ожидание

1. Всегда подтверждайте вашу встречу.
2. Сводите к минимуму время проезда.
3. Никогда не появляйтесь раньше чем за пять минут до назначенного времени.
4. Оставьте запас времени на непредвиденное.
5. Удостоверьтесь, что о вашем прибытии доложили.
6. Ожидая, занимайтесь делом.

**1. Всегда подтверждайте вашу встречу заранее**, особенно если она требует поездки по городу. Некоторые коммерсанты не хотят делать этого, опасаясь, что предполагаемый покупатель передумает. Наилучший способ избежать подобного риска – позвонить секретарю или помощнику и сказать: «Это ... У меня назначена встреча с X на 10.30 (или какое-либо иное время). Я просто хотел сообщить вам, что уже выезжаю». Даже если X забыл о встрече, такой подход обычно убеждает его найти время увидеться с вами.

Другая полезная тактика заключается в том, чтобы подтвердить встречу по факсу или письмом сразу же после договоренности о ней. Но подтвердить встречу в день, на который она назначена, особенно важно, если с момента договоренности о ней прошло больше недели.

**2. Организуйте свои встречи так, чтобы свести к минимуму время проезда.** Каким бы странным это ни казалось, но некоторые, во всех остальных отношениях хорошо организованные, деловые люди совсем не против передвигаться по переполненным улицам города, чтобы попасть с одной встречи на другую.

Это может быть результатом смешения таких понятий, как «быть занятым» и «делать дело» – ошибки, о которой я говорил ранее.

Они считают, что пока крутятся колеса, что-то делается. Бывают случаи, когда иначе организовать встречу невозможно. Однако нередко тщательное заблаговременное планирование может значительно уменьшить время на проезд и снизить вероятность опоздания из-за непредвиденной задержки в пути.

**3. Хотя к месту встречи вы должны прибыть, имея достаточный запас времени, не входите в приемную раньше чем за пять минут до назначенного времени.** Обычно этого времени достаточно, чтобы представиться и сообщить о встрече секретарю или охраннику или же найти нужный офис.

Если вы явитесь намного раньше назначенного срока, то тем самым проявите себя с совершенно ненужной стороны. Очень раннее прибытие говорит о том, что вы:

- **не особенно заняты** и – исходя из этого – не особенно преуспеваете и/или
- **слишком стремитесь увидеть этого человека, заключить сделку или прийти к какому-то соглашению**, ради которого назначена встреча.

Появление вплотную к назначенному времени также рискованно, ибо любая задержка в приемной может вызвать опоздание, что в некоторых случаях вполне может явиться причиной неудачного начала встречи.

В любом случае как слишком раннее прибытие, так и появление вплотную к назначенному времени немедленно ставят вас в психологически невыгодное положение.

**4. По возможности снижайте напряжение, оставляя запас времени на непредвиденное.** Вместо «Встретимся в 15.30» скажите: «Встретимся около половины четвертого». В этом случае вы можете явиться на пять-десять минут раньше или позже, не нарушая прили-

чий. Возможность назначения примерного времени встречи определяется характером ваших дел и взаимоотношений с другим человеком. Но сейчас, во времена все более частых автомобильных пробок и неизбежных задержек, многие люди готовы согласиться на такую прилизительность. Кроме того, значительно снизить напряжение может и мобильный телефон. В случае какой-нибудь проблемы он позволяет вам перезвонить и либо извиниться за задержку, либо даже перенести встречу.

**5. По прибытии четко произнесите свое имя и имя человека, на встречу с которым вы пришли.** Затем подождите в приемной, пока с этим человеком свяжутся. В оживленных и/или плохо организованных приемных нередко случается так, что ваш партнер остается в неведении о вашем присутствии.

**6. Ожидая, всегда занимайтесь делом.** Не сидите, глядя в никуда или читая газету. При этом вы не только растрчиваете драгоценное «время простоя», которое можно употребить с пользой, но и представляете себя в невыгодном свете другой стороне. Такое поведение говорит о том, что вам больше нечем занять свое время, кроме как околачиваться в чьей-нибудь приемной, и умаляет ваше положение в глазах других. Диктуйте письма, работайте на калькуляторе, читайте отчеты, памятные записки или бумаги из своих папок.

Спросите секретаря, можете ли вы воспользоваться телефоном, – в такой просьбе редко отказывают. Таким образом вы не только с пользой потратите время, но и поднимете себя в глазах других!

## Глава 9

### Обуздание Вора Времени на совещаниях

*Вы томитесь одиночеством? Ненавидите принимать решения? ТОГДА ПРОВЕДИТЕ СОВЕЩАНИЕ. Вы встретитесь с другими людьми, снимете с себя груз ответственности принятия решений, почувствуете свою значимость и произведете впечатление на коллег. Совещания – практическая альтернатива работе. Проведите его сегодня же.*

*Анонимное высказывание*

Всегда неторопливо и тщательно обдумывайте вопрос, необходимо ли совещание на самом деле. В большинстве компаний огромное количество драгоценного времени можно сэкономить, избавившись от Вора Времени в лице официальных совещаний.

По возможности принимайте рутинные решения без соблюдения формальностей. Устраивайте короткие совещания в коридоре, за чашкой кофе или даже на автомобильной стоянке. Опыт подсказывает, что официальные совещания обычно нужны только при принятии решений, от которых зависит будущее компании.

Подсчитано, что только в одной Великобритании более четырех миллионов часов, или примерно 450 лет, каждый рабочий день уходит на посещение совещаний. Если некоторые совещания существенно необходимы и неизбежны, другие – просто черные дыры, где бесследно исчезает время. Общим практически для всех совещаний является то, что их можно провести быстрее и намного эффективнее. Пока некоторые из многих тысяч людей, участвующих в совещаниях, будут вносить конструктивные предложения, внимательно слушать, принимать разумные решения и разрешать неотложные проблемы, намного большая часть будет заниматься самовозвеличиванием, наслаждаться звуком своего собственного голоса, вести офисные политические игры, смотреть в окно, машинально рисовать, думая совершенно о другом, чистить ногти и с нетерпением ждать, когда же принесут кофе.

## Как не стоит проводить совещания

Существуют шесть путей превращения совещаний в дорогостоящие упражнения по растрачиванию времени.

**1. «Что мы здесь делаем?»** Недостаточная подготовка приводит к тому, что совещание не имеет никакого четкого общего плана или цели. Люди приходят на него, в действительности не представляя зачем или не зная, что от них требуется.

**2. «Если сегодня вторник, мы должны провести совещание».** К самым большим Воротам Времени в бизнесе относятся регулярные совещания, проводимые скорее по привычке, чем с какой-либо ясно очерченной целью. Они нередко отражают смутное убеждение, что «сбор команды» без какой-либо конкретной повестки дня – неплохая идея. Избегайте этой ловушки, спрашивая себя: «Какую цель (компании или индивидуальную) поможет достичь это вложение времени (личного или общего)?»

**3. «Кто-нибудь знает, что мы обсуждаем?»** Неудовлетворительный обмен информацией может иметь место до, во время и после совещаний. Недоразумения, предшествующие совещанию, приводят к тому, что люди приходят на него плохо подготовленными. Неспособность прояснить вопросы в ходе совещания приводит к неразберихе, ненужным дискуссиям, утраченным возможностям и разочарованию. Недостаточное информирование об обсуждавшихся идеях и принятых решениях препятствует реализации оговоренных действий и необходимых перемен.

**4. «Давайте совершим что-нибудь дерзновенное!»** Широко распространено мнение, что личности чаще отваживаются на риск, чем группы. В действительности верно противоположное. Это обусловлено так называемым феноменом «сдвига риска», впервые установленным психологом Дж. Стоунером в 1960-х гг. Он показал, что на совещаниях более склонны предлагать рискованную политику и принимать смелые решения, чем участвующие в них люди по отдельности. Для объяснения «сдвига риска» было выдвинуто несколько гипотез, включая рассеивание ответственности, позволяющее каждому присутствующему обвинить кого-нибудь другого во всех допущенных ошибках, а также следует учесть, что отважившийся на риск красноречивый лидер зачастую может склонить на свою сторону более осторожных членов группы.

Как это ни парадоксально, но другая характерная черта этих же самых групп состоит в том, что нередко они не могут прийти вообще ни к какому решению и бесконечно обсуждают одно и то же. Участвующие в совещаниях люди склонны путать обсуждение с принятием решений – характерная ошибка бюрократов, равнодушных к реалиям бизнеса.

**5. «Лучше довериться специалистам».** Совещания могут быть пустой тратой времени и денег из-за неправильного использования возможностей. Это случается, когда необоснованные предложения некоторых участников принимаются без возражений. Вероятность этого наиболее высока, когда непрофессионалы не желают подвергать сомнению выводы специалистов.

В книге «Эффективные совещания» Фил и Джейн Ходжсен рассказывают, как при выполнении опрометчивой программы звездных войн Рональда Рейгана ученые установили на спутнике зеркало, предназначенное отражать лазерный луч, направленный с Земли. Радар, отвечающий за выравнивание этого зеркала, должен был ориентироваться по горе высотой в 13 000 футов, находящейся на Гавайях.

К несчастью, он был откалиброван на поиск горы высотой в 13 000 километров и, обнаружив такой на Земле, вместо этого нашел точку центровки на Луне. В результате зеркало оказалось обращено не к Земле, а в открытый космос, а эксперимент превратился в многомиллионное фиаско! Подобные ошибки, далеко не редкие, возникают, когда людей,

участвующих в совещаниях, вводят в заблуждение гипотезы, принимаемые без возражений. Часто в основе такой путаницы лежит недостаточная подготовка, что позволяет восторжествовать мнениям самых влиятельных или самых темпераментных участников.

**6. «Если есть какие-либо сомнения – ничего не предпринимать».** Из-за того, что люди с неохотой принимают перемены, многие принятые на совещаниях решения никогда не выполняются. После вспышки интереса, следующей непосредственно за переломным совещанием, заинтересованные в том, чтобы все оставалось как и прежде, быстро восстанавливают статус-кво.

## Как экономить время, планируя совещания

Так как люди, планирующие совещания, имеют широкие возможности в обеспечении разумного использования времени каждого сотрудника и несут за это большую ответственность, давайте начнем с рассмотрения 12 проверенных способов превращения любого совещания в продуктивное и окупающее затраченное время.

1. Определите четкие цели.
2. Обеспечьте каждого повесткой дня в письменном виде.
3. Сведите к минимуму число участников.
4. Не назначайте начало строго на конкретный час.
5. Если повестка дня краткая, не предлагайте участникам садиться.
6. Используйте прием «мячик выступающего».
7. Проверяйте общее мнение предварительным неофициальным голосованием.
8. Попробуйте ньюмаваши.
9. Тщательно планируйте, как пробудить интерес.
10. Обеспечьте сосредоточенность каждого.
11. Не допускайте дискуссий «один на один».
12. Заканчивайте призывом к действию.

### 1. Определите четкие цели совещаний.

Спросите себя: «С какой целью проводится это совещание?» Для того чтобы:

- принять решение?
- проанализировать или решить проблему?
- ознакомить группу с новой информацией?
- выяснить состояние дел по конкретному проекту?

Четко представляйте конкретный результат, к которому стремитесь. Сформулируйте конечную цель в виде краткого, в одну строку, предложения, запишите его на листке бумаги и поместите на виду у всех присутствующих.

### 2. Обеспечьте каждого повесткой дня в письменном виде.

Каждое совещание, каким бы коротким оно ни было, должно иметь письменную повестку дня. Она должна быть распространена задолго до начала совещания, чтобы у его участников была возможность подготовиться к нему. Совещания без повестки дня, отражающей приоритеты, очень часто превращаются в обсуждения общего характера, и на них не сосредотачиваются на ключевых вопросах.

Спросите себя, что, по вашему мнению, должны вынести с совещания его участники. Каких перемен в их позициях или поведении вы добиваетесь? Разъясните повестку дня в самом начале совещания, а затем переходите непосредственно к основной цели.

### 3. Сведите к минимуму число участников.

Приглашайте на совещание только тех, чье присутствие необходимо. Подсчитайте стоимость совещания – основываясь на окладах всех присутствующих и накладных расходах, – а затем запишите ее на листке бумаги под формулировкой цели совещания.

### 4. Не назначайте начало строго на конкретный час.

Исследования показали, что люди более пунктуальны, если время начала совещания указано часом и минутами. Например, на совещание, запланированное на 10.00 утра, опоздает большее число людей, чем на совещание, начинающееся в 10.10. Чем это объясняется – непонятно, но компании, начинающие совещания в час с минутами, сообщают о росте пунктуальности. Кроме того, вы должны установить время окончания совещания и соблюдать его.

### **5. Если повестка дня краткая, не предлагайте участникам садиться.**

Сейчас этот прием широко практикуется для коротких совещаний. Все стулья убираются из комнаты, и участники в течение всего совещания стоят.

Эта тактика дает два преимущества:

- стоящие люди более внимательны, чем сидящие, и потому меньше вероятность упустить важные моменты;
- никто не хочет без нужды затягивать совещание, поэтому повестка дня может быть исчерпана намного быстрее и эффективнее.

### **6. Используйте прием «мячик выступающего».**

Этот прием был впервые применен в компании Texas Instruments, он заключается в передаче резинового мячика, при этом говорить разрешается только тому, у кого мячик находится в данный момент. Такой прием экономит время, так как выступающего никто не перебивает.

### **7. Регулярно проверяйте общее мнение предварительным неофициальным голосованием.**

Иногда люди говорят скорее для того, чтобы обнародовать свою точку зрения, чем для разрешения конфликта. Пресекайте подобные попытки, проводя время от времени неофициальные голосования для определения общего мнения. Если какой-то образ действий единодушно одобряется, то не следует тратить время на ненужные дебаты, а надо сразу же ставить вопрос на официальное голосование.

### **8. Попробуйте использовать японский прием ньюмаваши.**

В Японии принято проводить совещания для подготовки совещаний. Хотя может показаться, что это способствует экспоненциальному росту количества совещаний, на самом деле ньюмаваши в состоянии значительно сэкономить время.

Данный прием предполагает проведение предшествующих совещанию встреч небольших групп специалистов для кратких обсуждений. После этого один-два человека из каждой группы участвуют в самом совещании. Например, за день до проведения основного совещания по проекту группинженеров может собраться для обсуждения важных технических вопросов и выработки общего подхода.

Хотя этот прием зародился в условиях культуры, уделяющей намного большее внимание единодушию, чем принято у западных деловых людей, его идея разумна, и в настоящее время он довольно широко практикуется. Это позволяет делегатам, представляющим различных специалистов или группы с различными интересами, быстро принимать решения, а не настаивать на дополнительном рассмотрении вопроса, что значительно экономит время.

### **9. Тщательно планируйте, как пробудить интерес.**

Чтобы непосредственно воздействовать на позиции и ожидания участников:

- побудите каждого готовиться к совещанию. Например, задолго до его проведения вы можете объявить, что каждому придется выступить с пятиминутным сообщением о самой серьезной проблеме, с которой он столкнулся со времени прошлого совещания;
- во время совещания выбирайте выступающих произвольно;
- дайте каждому присутствующему почувствовать, что его участием дорожат и что из данного заседания можно почерпнуть важную информацию.

### **10. Обеспечьте сосредоточенность каждого.**

Один из способов добиться этого – подсчитать стоимость совещания (используя формулу, представленную в главе 3, с учетом всех присутствующих) и большими цифрами записать ее на листке бумаги. Когда участники осознают, сколько стоит каждое неуместное высказывание, даже самые заядлые демагоги будут следить за своей речью!

### **11. Не допускайте дискуссий «один на один».**



Если двое участников сталкиваются друг с другом и начинают обсуждать вопрос между собой, исключая из дискуссии остальных членов группы, немедленно предложите им выяснить разногласия после совещания, а затем решительно верните общее внимание к цели настоящего заседания.

**12. Заканчивайте призывом к действию.**

Воодушевите всех присутствующих на некоторые определенные действия, вытекающие из решений совещания, дав им ясно понять, что вы намерены следовать принятым решениям. Затем сделайте это!

## **Общее расписание совещаний**

Внесите общее расписание совещаний в компьютер отдела, чтобы с ним мог ознакомиться каждый. Это облегчит и ускорит планирование совещаний и информирует весь офис.

## Организация более крупных совещаний

Когда количество участников больше десяти человек, следуйте представленным выше советам, но кроме этого, чтобы избежать скуки и снижения внимания:

- внесите разнообразие в голоса выступающих. Чередуйте докладчиков-мужчин с докладчицами-женщинами;
- варьируйте форму, темп и стиль. Держите аудиторию в возбужденном состоянии, не позволяя совещанию стать предсказуемым;
- больше практикуйте групповые доклады и обсуждения. Не позволяйте часами монотонно бубнить одному-двум докладчикам;
- равномерно распределите пункты повестки дня. Избегайте, например, чтобы один мотивирующий выступающий следовал за другим или чтобы два докладчика представляли трудную для усвоения статистику непосредственно друг за другом;
- вставляйте менее интересующие неспециалистов вопросы, такие как финансовые отчеты, между темами, привлекающими более широкую аудиторию;
- чтобы обеспечить участие каждого, разбейте большие группы на маленькие команды;
- если предполагается наглядный материал, разнообразьте его видеозаписями, наглядными пособиями и слайдами;
- используйте цветные слайды и заголовки, это увеличивает интерес и повышает внимание.

## Экономия времени в ходе совещаний

Присутствуя на совещании у кого-нибудь другого, придерживайтесь следующих десяти правил:

**1. Будьте пунктуальны.** Не отнимайте время у других своим опозданием.

**2. Будьте подготовлены.** Удостоверьтесь, что все нужные документы с вами, что вы полностью осведомлены о теме обсуждения.

**3. Будьте там, только если ваше присутствие необходимо.** Если у вас есть какой-либо выбор в этом вопросе, взгляните на данное совещание как на любое другое дело, требующее временных затрат:

- зачем вы участвуете в совещании?
- что, способствующее достижению вашей цели, вы ожидаете получить от него?
- каковы издержки и преимущества?

**4. Будьте активны.** Участвуйте в дискуссиях. Не сидите молча, предоставив возможность вести все разговоры другим.

**5. Будьте внимательны.** Много времени на совещаниях тратится попусту потому, что люди просто позволяют себе невнимательно слушать то, о чем идет речь. В результате затрагиваются уже обсуждавшиеся темы и задаются вопросы, на которые уже были даны ответы. Используйте приемы внимательного слушания, описанные в главе 7.

**6. Будьте уместны.** Постарайтесь, чтобы ваши высказывания, комментарии и предложения непосредственно касались центральных проблем совещания, а не служили просто предлогом для демонстрации своих собственных знаний или способностей.

**7. Будьте немногословны.** Скажите то, что вы хотите сказать, и на этом остановитесь. Избегайте говорить о несущественном.

**8. Будьте вежливы.** Не перебивайте других выступающих, как бы сильно вы ни расходились с ними во мнениях. Дайте им закончить, прежде чем излагать свою точку зрения.

**9. Будьте сосредоточены.** Обращайте внимание на выступления, а не на выступающих. На совещаниях много времени тратится попусту, когда критикуется личность, а не высказанное ею мнение.

Нападки личного характера непродуктивны и ведут к разрыву взаимоотношений. Они отнимают время, вынуждая других защищаться и/или пускаться в ответную критику. Поднимая эмоциональный накал совещания, они отвлекают присутствующих и не позволяют им ясно мыслить о более важных вопросах.

**10. Будьте ориентированы на действие – следуйте принятым решениям.** Если решение касается вас, никогда не оставляйте его без внимания.

## Альтернативные формы совещаний

Все более распространенным становится принцип организации совещаний – особенно внутренних, – когда люди общаются с помощью видеосвязи или компьютеров, а не лицом к лицу. Например, одна из крупнейших компаний в этой области, Skills Dynamics of Canada, филиал IBM, сейчас имеет тысячу постоянных бизнес-пользователей.

В ходе таких совещаний участники представляют свои точки зрения через компьютерную сеть, и им нет необходимости находиться в одной комнате или даже в одной стране. Компьютерные совещания удобны, если в них участвуют до 35 человек. Кроме устранения необходимости проезда к месту проведения, они наряду с экономией времени дают ряд следующих преимуществ.

- Отсутствует риск, что совещание застопорится из-за какого-нибудь зануды, настаивающем на своем. Все участники могут вносить свой вклад на равных правах.
- Анонимность позволяет участникам с большей легкостью высказывать собственные и неортодоксальные точки зрения, а также искренне выражать свои симпатии и антипатии.
- Когда цель совещания – нововведение, электронный подход дает больше творческих и оригинальных идей.
- Снижая эмоциональный накал дискуссий, компьютерные совещания предоставляют метод сдержанного обсуждения спорных вопросов, таких например, как продвижение служащих по службе.
- Система обеспечивает мгновенную обратную связь, оставляя лишь уместные комментарии. По завершении совещания немедленно готов протокол.

## **Подсказки лучших Сэр Питер Уолтерс**

Один из убежденных сторонников более широкого использования совещаний по видеосвязи между крупными корпоративными центрами – сэр Питер Уолтерс, президент компании Midland Bank, Blue Circle and Smith Kline Beecham.

«Я заинтересовался этим еще в начале 1980-х, когда обратил внимание на то, что руководителю исследовательских работ компании "Бритиш Петролеум" в Северном море, с центром в г. Абердин, приходилось ежегодно примерно 90 раз за год посещать Лондон. Это не только физически изматывало его и отрицательно сказывалось на семейной жизни, но и было бесцельной тратой огромного количества времени. Это побудило нас использовать широкую сеть оборудования для проведения конференций по видеосвязи. Эта сеть связала Лондон и Абердин, а также Лондон и наш головной офис в Кливленде, США. Позднее мы подключили к ней Хьюстон и Аляску. Кроме того, что подобные мероприятия значительно сократили расходы, хорошо организованное двухчасовое совещание по видеосвязи избавляло управленческий персонал от двух– или трехдневного отсутствия в офисе и неизбежного выбивания из ритма времени при пересечении часовых поясов. Естественно, в некоторых случаях людям необходим личный контакт, особенно, если вы встречаетесь с незнакомыми клиентами или поставщиками».

Однако совещания с использованием видеосвязи и компьютеров непригодны для дискуссий один на один; переговоров с группами, не доверяющими администрации, например, профсоюзами; или в тех случаях, когда свое мнение излагают специалисты.

Все увеличивающееся число крупных компаний разделяет подобные взгляды по поводу повышения общей эффективности, заменяя многие внутренние заседания хорошо организованными совещаниями с использованием видеосвязи.

## **Экономия времени в пути**

Как мы недавно отмечали, проезд к месту проведения совещаний может отнимать много времени. То же самое относится и к любым деловым поездкам. Поэтому, прежде чем предпринять деловую поездку, остановитесь и спросите себя: «Действительно ли она необходима?»

Подсчитайте, во что она вам обойдется (используя формулу, представленную в главе 3) и подумайте, нельзя ли достичь такого же результата быстрее и дешевле, прибегнув к телефону, факсу, электронной почте или совещанию по видеосвязи. Последнее, например, может сэкономить огромное количество времени и денег, когда для участия в заседании несколько человек должны проехать значительные расстояния.

## **Продуктивное использование времени проезда**

Если поездка неизбежна, отправляйтесь самым коротким и удобным маршрутом, исходя из возможностей своего бюджета, и продуктивно используйте время в пути. Например, если вы едете в машине, для повышения профессионального уровня или овладения новыми навыками прослушивайте обучающие кассеты, даже если сами сидите за рулем. Целый ряд компаний предлагает записи краткого изложения книг и выдержек из основных деловых изданий.

Есть также кассеты по обучению языкам и мотивационные кассеты, охватывающие широкий диапазон тем.

## **Поезд или автомобиль?**

По возможности осуществляйте поездки поездом, а не автомобилем. Как правило, это более удобный и экономически выгодный вид транспорта, так как в поезде, кроме чтения документов, вы можете писать или пользоваться портативным компьютером.

## **Самолет уменьшает заботы**

Время полета также можно использовать продуктивно, либо работая, либо обдумывая стратегию или доклад. Исследования показали, что час полета в первом классе можно приравнять к трем часам в офисе. Если вы собираетесь работать, увеличьте свою продуктивность, выбрав место у иллюминатора. В этом случае вас не будут беспокоить другие пассажиры, проходя мимо вас в бар или в туалет. Кроме того, следует выбрать место подальше от бара или туалета, так как это самые шумные и беспокойные места.

Сидений, расположенных на переборках, также лучше избегать, хотя иногда там немного больше места для ног. Если вы сидите в ряду, следующем за переборкой, то в течение полета ваш кейс будет у вас под рукой. Правила безопасности требуют, чтобы стюардессы складывали ручную кладь пассажиров салона у сидений, расположенных на переборках, поэтому может оказаться, что ваш кейс будет находиться на верхней полке за несколько рядов от вас.

Если вы собираетесь пользоваться портативным компьютером, вначале согласуйте вопрос с авиакомпанией, ибо некоторые из них запрещают пользоваться им в полете. Такой запрет может оказаться крайне неприятным сюрпризом для бизнесмена, собиравшегося во время перелета несколько часов поработать с компьютером. Хотя большинство авиакомпаний разрешает использовать портативные компьютеры, за исключением времени взлета и

посадки, на самолетах некоторых компаний, например Air Магос и Iberia, мне было в этом отказано. И наоборот, мне никогда не запрещали этого на самолетах BA, Virgin и на американских авиалайнерах.



## **Подсказки лучших Сэр Колин Маршалл, председатель *British Airways***

«Наймите шофера. Хотя идея разъезжать в машине с собственным шофером может некоторым людям показаться расточительством, это позволит вам выполнить большой объем работы за то время, что в противном случае оказалось бы потерянным. Я просматриваю корреспонденцию и другие документы, а также веду телефонные разговоры. Эти несомненные преимущества намного перевешивают затраты. И наконец, отправляясь в трансатлантическое путешествие, летите "Конкордом". Я знаю, что подобный совет подпадает под категорию "именно этого от него и следовало ожидать", но он обоснован. "Конкорд" – это единственный способ купить время. Сверхзвуковой перелет из Лондона в Нью-Йорк практически удлиняет день на шесть часов десять минут».

## **Подсказки лучших *Мартин Тейлор, вице-президент Hanson Trust***

«В наши дни значительная часть времени любого менеджера уходит на чтение огромного количества необходимого материала. Вы можете использовать с этой целью время пребывания в автомобиле или самолете. Крайне полезными в бизнесе оказались портативные телефоны, особенно для разговоров во время переезда из одного места в другое, которое ранее оказывалось просто потерянным. Но это же "потерянное" время вы можете эффективно использовать в качестве долгожданной возможности передохнуть и подумать о чем-нибудь другом, чтобы прибыть к месту назначения бодрым и готовым к следующей встрече».

## Глава 10

### Экономия времени при чтении и письме

*В «Отче наш» всего лишь 56 слов; в обращении Линкольна в Геттисберге – 268 слов; в «Декларации независимости» – 1322 слова; а в федеральном государственном своде законов о капусте, регулирующем торговлю капустой, – 26 911 слов.*

***Жалоба конгрессмена США***

Чтение и написание отчетов, докладных записок, писем, книг, журналов, статей и других деловых документов занимает сегодня значительную часть рабочего дня среднего менеджера.

Быстрый рост бюрократических требований, государственных правил и инструкций и настоятельная необходимость привести в соответствие с требованиями времени профессиональные и деловые знания говорят о том, что в дальнейшем ситуация может только ухудшиться. Если мы ничего не предпримем, чтобы перехитрить этого последнего из семи Воров Времени, он может оказаться самым жадным из всех.

## Совершенствование вашего умения читать

К счастью, совершенствование усвоенных нами в средней школе навыков чтения и письма предоставляет нам широкие возможности для экономии времени.

Исследования показывают, что при средней скорости чтения 200 слов в минуту (при возможной 1000 слов в минуту) даже хорошо образованные мужчины и женщины читают в пять раз медленнее необходимого. Если бы они читали с максимально возможной скоростью, то время на прочтение, например, книги можно было бы сократить с 5 часов до 60 минут и менее.

Вину за наши расточительные в отношении времени привычки можно честно и справедливо возложить на методику обучения чтению в средней школе. На первых уроках детей, как правило, заставляют встать и читать вслух учителю и классу. Если они пропускают слова, им велят вернуться и повторить их. В результате многие взрослые необоснованно замедляют чтение:

- мысленно переводя слова в звуки;
- читая каждое слово.

Эти приемы не только излишни, но и нежелательны. Напечатанное слово можно понять абсолютно точно без предварительного мысленного перевода печатных символов в звуки, а чрезмерное многословие, характерное почти для всех типов печатного материала, позволяет многое пропустить без какого-либо ущерба для понимания общего содержания.

## Мифы о скорочтении

**Миф:** «Скорочтение трудно освоить, и у меня просто нет на это времени».

**Реальность:** Любой грамотный взрослый человек может удвоить или утроить скорость чтения, потратив на это немного усилий и времени.

**Миф:** «Скорочтение приводит к серьезному ухудшению понимания содержания».

Вуди Аллен шутит, что после курса скорочтения он прочитал «Войну и мир» за четыре минуты. «Это книга о России», – сказал он. Многие люди, читающие в большей мере для дела, чем ради удовольствия, боятся, что в этой шутке содержится довольно большая доля истины. Они полагают, что, читая быстрее, пропустят или неправильно поймут существенно важные факты, цифры, идеи и концепции. В связи с тем, что их школьная подготовка подразумевает чтение «каждого слова», они ощущают вину и беспокоятся, пропуская что-либо, каким бы несущественным это ни было.

**Реальность:** Исследования показывают, что взаимосвязь между скоростью чтения и пониманием – незначительна. Некоторые люди читают быстро и прекрасно понимают содержание, тогда как другие читают мучительно медленно и очень плохо понимают прочитанное.

**Миф:** «Для скорочтения важна тренировка глаз, так чтобы одним взглядом охватывать большой объем информации – например, целые абзацы».

**Реальность:** Хотя раньше некоторые курсы скорочтения обучали подобному приему, это напрасно потраченные усилия. Чтение замедляет не считывание информации глазом, а ее обработка мозгом. А теперь хорошие новости.

## Скорочтение освоить несложно

В достижении скорости чтения от 800 до 1000 слов в минуту для широкого диапазона связанных с бизнесом текстов нет ничего особенного или сложного. Хотя верно, что при работе с высоко технической или сложной информацией может понадобиться снижение темпа, но подобные материалы составляют лишь незначительную часть того, что большинству менеджеров приходится читать каждую неделю. Секрет скорочтения заключается в выборе правильного подхода.

Давайте рискнем отклониться в сторону. Представьте, например, что вам необходимо провести изыскания на неисследованном пустынном острове, чтобы найти месторождение полезных ископаемых, наилучшее место для нового отеля или плантации кокосовых пальм.

Один из подходов будет состоять в том, чтобы высадиться на острове и целеустремленно отправиться в каком-нибудь направлении, прорубая дорогу сквозь заросли и отмечая все встречающиеся по пути особенности местности.

Достигнув противоположной оконечности острова, можно повторить процесс, пересекая остров до тех пор, пока не будет нанесен на карту каждый квадратный метр. Хотя этот подход и систематичен, он требует много времени и может принести больше информации, чем действительно необходимо для достижения вашей цели. Короче говоря, выбрав неправильный подход, вы будете попусту тратить свое время.

Большинство людей придерживаются подобной стратегии при чтении. Они начинают с первой страницы и читают каждое слово в каждой строке на каждой странице, пока в конце концов не доходят до последнего абзаца.

Альтернативным и намного более эффективным способом разметки острова была бы топографическая съемка с воздуха. Начать следует с достаточно большой высоты, чтобы получить общую картину местности, а затем, постепенно снижаясь, изучать более мелкие детали ландшафта.

Затем, определив районы, представляющие для вас наибольший интерес, вы можете приземлиться там и продолжить исследование непосредственно. На этот раз вы будете ограничивать свое внимание участками, наиболее подходящими для ваших целей. Эффективное чтение предполагает использование аналогичной – всеохватывающей – стратегии.

## Всеобъемлющий подход к чтению

Прежде чем читать какой-либо текст, задайте себе три решающих вопроса:

- с какой целью мне нужно прочитать этот материал?
- какой из своих целей я достигну, прочитав этот текст?
- является ли данный текст лучшим способом достижения этой цели?

Если достаточной причины для его чтения нет, сэкономьте время, отказавшись от этой задачи (см. главу 3).

Если вы решите, что материал достоин дальнейшего ознакомления, используйте то, что я называю всеобъемлющим подходом к эффективному чтению. Быстро пролистайте страницы, чтобы получить общее представление о структуре книги и содержании – названия глав, заглавия разделов в главах, схемы, иллюстрации и подписи к ним – эквивалент первой съемки на большой высоте. При этом предварительном просмотре определите, где находится материал, имеющий особое значение для достижения цели чтения.

Подобно тому, как человек, исследующий пустынный остров, искал бы совершенно иные ориентиры, если его целью была бы, скажем, разведка нефтяных месторождений, а не

выбор идеального места для строительства отеля, так и цель вашего просмотра – определить, какие из представленных в книге идей, концепций, фактов и цифр для вас важнее всего.

Определив ключевые ориентиры, переходите к следующей стадии. Соберитесь с мыслями, составив в уме схему, которая будет направлять вас к более детальному изучению текста. Кроме того, вы еще раз должны продумать вопрос: нужно ли вообще читать этот материал. Теперь, когда вы лучше представляете, что именно может предложить этот «остров», уверены ли вы, что он удовлетворит цели чтения? Или более разумно было бы выбрать другой «остров», обещающий большую отдачу в ответ на затраченное время?

## Чтение для удовлетворения ваших потребностей

Если вы все же решите продолжить чтение, то следующий шаг – это подготовить текст так, чтобы он соответствовал цели вашего чтения. Расположите главы или разделы в порядке, наиболее удовлетворяющем вашим конкретным потребностям.

Например, просмотрев техническую книгу, вы можете обнаружить, что чтение глав 5, 9 и 3 именно в этом порядке даст вам всю необходимую информацию. Затем эти главы можно изучить глубже, используя три способа чтения, описанные ниже.

Последняя стадия заключается в том, чтобы пометить самые важные разделы, абзацы, предложения или слова, подчеркнув их или выделив маркером. На полях можно сделать примечания. Активно работая с текстом подобным образом, вы не только глубже вникнете в материал, но и лучше запомните основную информацию.

## В ходе чтения меняйте темп

При чтении постоянно меняйте скорость – точно так же, как вы переключаете скорости, управляя автомобилем, – в зависимости от требований, предъявляемых вами к какой-то части текста. Существуют три скорости чтения.

• **Поверхностное ознакомление** – быстрое чтение. Это самый быстрый способ чтения, со скоростью свыше 800 слов в минуту. С такой скоростью вы читаете, чтобы найти краткие ответы на вопросы, начинающиеся со слов «кто», «когда» или «где»:

- что происходило?
- кто в этом участвовал?
- когда это происходило?
- где это происходило?

Скользя взглядом по тексту и мысленно задавая себе эти вопросы, вы обнаружите, что ответы сами будут бросаться вам в глаза.

• **Быстрое просматривание** – чтение со средней скоростью. При этом предполагается более медленный темп работы с текстом, со скоростью от 400 до 800 слов в минуту. Такой просмотр позволяет искать ответы на более обширные и сложные вопросы, начинающиеся со слов «почему» и «как»:

- почему произошло какое-то событие?
- как оно произошло?

• **Изучение** – медленное чтение. И наконец, существует разборчивое чтение – когда материал изучается детально для более глубокого осмысления. Но подобно тому, как лишь небольшой участок острова требовал непосредственного исследования, так и в этом случае – лишь ограниченная часть текста нуждается в этой форме чтения, требующей наибольших затрат времени.

## **При поверхностном ознакомлении или просматривании пользуйтесь карточкой, задающей темп**

При поверхностном ознакомлении и быстром просматривании направляйте взгляд сверху вниз по странице, используя картонную карточку (или ладонь), чтобы установить скорость скольжения взгляда. Вот как это делается:

- Положите карточку или ладонь на страницу поверх напечатанного текста. Передвигая карточку вниз по странице и закрывая при этом уже прочитанное, вы исключаете отнимающее время возвращение назад.

- Передвигайте карточку (или ладонь) вниз по странице. Фокусируйте взгляд на строке непосредственно под карточкой.

- Передвигая карточку вниз быстрее или медленнее, задавайте скорость чтения. Следите, чтобы ваш взгляд успевал за карточкой.

- Не пытайтесь прочитать всю строку сразу. Просто опознавайте в каждой строке те слова, что удастся, по мере того, как карточка/рука «толкает» ваши глаза вниз по странице.

Поупражняйтесь, передвигая свой указатель со скоростью, превышающей темп нормального чтения. Это поможет вам уменьшить напряжение при чтении с высокой скоростью. Поставьте перед собой реальные цели в отношении увеличения скорости чтения. Для этого вы вначале должны определить свою обычную скорость чтения.

## Как измерить свою обычную скорость чтения

Возьмите какой-нибудь незнакомый материал, типичный для текстов, которые вы постоянно или часто читаете на работе, и определите, сколько вы прочтаете ровно за одну минуту, при необходимом вам уровне усвоения содержания.

Подсчитайте количество прочитанных слов следующим образом:

1. Подсчитайте общее количество слов в десяти следующих друг за другом строках. Допустим, это будет 140 слов.

2. Разделите сумму на 10, чтобы получить среднее количество слов в строке. В нашем случае это будет 14 слов на строку.

3. Подсчитайте, сколько строк вы прочитали за одну минуту.

4. Умножьте на среднее число слов в строке, и вы получите свою скорость чтения.

Если этот же материал имеется в вашем компьютере, воспользуйтесь для немедленного и более точного расчета программой подсчета слов.



## Чтение шести самых распространенных типов бизнес-материалов

Рассмотрев общие приемы увеличения скорости чтения, давайте обсудим, как эффективнее всего читать шесть самых распространенных типов бизнес-материалов. Основной подход состоит в том, чтобы определить, где искать необходимую информацию.

Это позволяет вашему взгляду устремляться непосредственно в нужное место, а не блуждать на удачу по всему тексту.

### 1. Как быстрее читать газеты и журналы

Работая с журналом, всегда начинайте с просмотра оглавления и определяйте нужные вам статьи. Не тратьте время на пролистывание, а непосредственно обращайтесь к нужному материалу; не поддавайтесь искушению отвлечься на интересные, но не имеющие отношения к делу статьи.

С таким типом материала удобно работать, вырезая нужные статьи и складывая их в различные папки. В зависимости от характера вашего бизнеса вы можете иметь одну папку для статей о ваших конкурентах, другую – для материалов о новинках технологии или маркетинга, третью – для методов менеджмента, а четвертую – для заметок с советами, как укрепить здоровье или самосовершенствоваться.

Собирая материал на одну и ту же тему из различных источников, вы получаете более детальную и более полную картину по этому вопросу. Носите с собой одну-две папки с вырезками и читайте их, занимая «потерянное время», например, ожидая встречи или путешествуя поездом либо самолетом. Газеты и журналы содержат три типа материала.

**Обзорные статьи.** Их цель – информировать и поддерживать интерес. Они предоставляют общую информацию и, как правило, иллюстрируют ключевые моменты примерами и короткими рассказами. Обычно они начинаются с примера того, о чем автор собирается рассказать.

- Просмотрите статью, сосредоточивая внимание на центральной и завершающей частях текста, которые, как правило, содержат основные идеи и ключевые факты. Обычно они выделены жирным шрифтом – как это сделал я в этом и в других разделах данной книги.

- Первый и последний абзацы, как правило, можно опустить без ущерба для понимания общего содержания, так как единственное, что они предлагают, – это пояснительные примеры или короткие рассказы.

**Статьи, представляющие мнения.** Их цель – убедить вас в чем-нибудь или побудить к какому-либо действию.

- Чаще всего достаточно прочитать только первый абзац, как правило, представляющий эти идеи и действия, и последний – обычно обобщающий основные представления.

- Промежуточные параграфы, как правило, предоставляющие поддерживающие соображения и примеры, могут оказаться бесполезными, в этом случае их можно спокойно проигнорировать.

**Сообщения о последних новостях.** Обычно в них содержится больше чистой информации и намного меньше примеров, коротких рассказов или общих сведений, чем в обзорных статьях.

- Так как обычно они представляют информацию по степени важности и начинаются с самых важных, по мнению редактора, вопросов, а заканчиваются наименее существенным, прочитайте первый и последний абзацы, прежде чем просматривать остальной материал.

- В информационных журналах для обобщения ключевых фактов, цифр и концепций могут использоваться диаграммы и схемы. Изучите их вначале, чтобы получить общее представление о содержании.

## **2. Как быстрее читать служебные записки**

Изучив служебные записки своей компании, вы, вероятно, обнаружите, что они имеют стандартную структуру: в каждой из них основная информация – источник, тема и цель (то есть необходимая информация или действие) – размещена в одном и том же месте.

- Экономьте время, направляя свой взгляд непосредственно в эти места служебной записки. Какая-либо необходимость читать ее целиком возникает редко.

- Читая целую стопку служебных записок, рассортируйте их согласно важности. Например, самые важные записки положите слева от себя, а незначительные – справа.

## **3. Как быстрее читать служебные отчеты**

Начните с общего просмотра, чтобы получить представление об отдельных частях и о том, как они организованы в целом.

- Пролитайте страницы и ознакомьтесь со структурой отчета. Даже если есть оглавление, все равно следует пролистать отчет и пробежать глазами страницы, чтобы знать, как отчет построен, и посмотреть, какие подзаголовки не вошли в оглавление.

- Теперь снова вернитесь к цели прочтения. Как вы можете использовать представленную в этом отчете информацию? Каким образом знание его содержания поможет достижению вашей цели?

- Составьте на листке бумаги свое собственное оглавление. Отметьте ключевые идеи и факты, вместе с указанием страниц, на которых они изложены.

- Расположите содержание в порядке важности для вас лично. Оно вполне может отличаться от представленного оглавления, отражающего приоритеты автора.

- И наконец, пролистайте, просмотрите или изучите разделы, представляющие для вас интерес, – при этом никогда не забывайте о цели своего чтения.

## **4. Как быстрее читать технические руководства**

- Определите назначение руководства. Обычно оно излагается ближе к началу. К чему и при каких обстоятельствах оно применимо? Кого затрагивает представленная в нем информация? Какие из ваших потребностей удовлетворит его чтение?

- Посмотрите материал и получите представление об его общей организации. Какова структура руководства? Есть ли в нем иллюстрации, диаграммы и т. п., способствующие пониманию? Насколько сложен материал?

- Выясните логику, стоящую за организацией информации, то есть представлена ли она по порядку, функциям, обстоятельствам, частному группированию и т. д.

- Пролитайте и просмотрите страницы, ненадолго задерживая внимание на различных частях руководства.

- Обратите внимание, встречаются ли в нем специальные слова, знание значения которых необходимо для понимания текста, например аббревиатуры, технические термины, принятые в компании сокращения, определения и т. д. Если какие-либо из них вам незнакомы, запишите их на отдельном листке бумаги и выясните, что они означают, прежде чем приступить к чтению.

## **5. Как быстрее читать технические книги, отчеты и статьи**

Этот материал требует наибольших затрат времени из всего, необходимого для прочтения, что определяется следующими семью факторами.

- Высокой насыщенностью информацией и отсутствием лишнего. Это приводит к быстрой умственной перегрузке.

- Обычно предполагается высокий уровень знаний по излагаемому вопросу.
- Концепции могут быть сложными и требовать тщательного обдумывания.
- Употребляются специальные термины, требующие точного понимания.
- Стил изложения часто многословен, а материал представлен неудачно.
- Шрифт может быть мелким, а информация изложена длинными предложениями и утомительными абзацами.

- Диаграммы, иллюстрации, графики и формулы часто неудачно расположены по отношению к поясняющему тексту.

**Как их читать?** Как и раньше, начните с определения цели чтения. Спросите себя:

- «Что я хочу/должен почерпнуть из этого текста?»
- «Какой уровень понимания необходим для достижения этой цели?»
- «Является ли чтение этой книги/отчета наилучшим способом достижения моей цели?»
- «Рассчитан ли текст на людей с моим уровнем знаний?»
- «Какое значение придает отчету его автор?»
- «Является ли он или она признанным авторитетом в этой конкретной области? Достаточно ли внушительны его или ее заслуги, чтобы оправдать затраты моего времени?»
- «Насколько современен материал?» Не забывайте, что во многих быстро развивающихся областях сообщение в той или иной степени может оказаться устаревшим, чуть ли не с момента его опубликования.

Если вы решите, что текст следует прочесть, используйте всеобъемлющий подход.

- **Сначала составьте общее представление о работе.** Какова ее структура? Включает ли она описания, методики, примеры, проблемы и пути их разрешения? Объясняются ли основные концепции или предполагается, что они и так ясны?

Какая помощь предлагается читателю? Есть ли, например, словарь технических терминов и аббревиатур? Есть ли оглавление и, если да, подробно оно или поверхностно? Если оно поверхностно, то может оказаться полезным составить свое собственное оглавление.

- **Определите ключевые слова и выражения, передающие основные идеи автора.**

Если какие-либо из них незнакомы вам, проясните их значение, прежде чем читать дальше. Такие ключи обычно содержатся в заранее известных частях книги или отчета: словаре, алфавитном указателе или оглавлении – особенно если оно подробное. Кроме того, такое оглавление дает общее представление об организации текста.

- **Обязательно прочитайте вступление или предисловие**

Многие читатели пропускают их, ошибочно полагая, что это ускорит работу с книгой. Однако в связи с тем, что многие авторы формулируют главную цель своей книги или основную посылку отчета во введении, его необходимо читать всегда. Во введении часто представлено резюме текста и могут также объясняться основные концепции.

- **Затем прочитайте первый и последний абзацы каждой главы или раздела отчета**

Не пытайтесь на этой стадии читать быстро. Вместо этого ненадолго останавливайте свое внимание в разных частях текста. После этого обдумайте прочитанное. Если после такого предварительного просмотра у вас возникли какие-либо вопросы, запишите их. Мысленно сведите каждую главу или раздел не более чем к шести кратким частям, а затем снова спросите себя: «Действительно ли я должен это читать?»

Если вашим ответом по-прежнему будет «да», начинайте читать с разделов или глав, представляющих для вас наибольший интерес. Не считайте, что вам нужно начать с главы 1 и читать по порядку до самого конца. То, что такой порядок изложения удовлетворял целям

автора, не означает, что он удовлетворяет и вашим целям. Где необходимо, реорганизируйте материал в соответствии со своими приоритетами и в таком порядке читайте.

- Прочитав часть отчета или главу, остановитесь и обдумайте прочитанное.
  - Соотнесите новые идеи и информацию с тем, что вам уже известно по этому вопросу.
  - Определите, какие части вероятнее всего окажутся самыми сложными, и разработайте стратегию разрешения таких проблем. Например, если вас приводят в замешательство некоторые незнакомые аббревиатуры или технические термины, выясните их значение и составьте свой собственный словарь определений, прежде чем читать дальше.
  - Разбейте длинные главы и разделы отчета на более короткие части. Прикиньте, сколько времени займет у вас чтение каждой из них, а затем сделайте это время конкретной целью своего чтения. При этом легче сосредоточиться на материале, чем если вы просто решаете читать до тех пор, пока у вас есть время или вам не наскучит.
  - Читайте гибко, используя всеохватывающий подход. Пролыстывайте или просматривайте текст, чтобы получить общее представление. Затем сосредоточьтесь и изучите абзацы, требующие более обстоятельного обдумывания.
  - Просмотрев отчет, приступайте к активному чтению, пометая в тексте ключевые идеи, концепции и информацию. Если в самой книге или в отчете делать пометки нельзя, ксерокопируйте нужный материал. Прочитав сложные разделы, отредактируйте их, чтобы уменьшить объем и убрать ненужную для ваших целей информацию.
  - Подчеркните части, требующие дополнительного изучения.
  - Выделите ключевые слова и концепции в каждом абзаце.
- Постоянно переключайтесь от общего обзора к тщательному изучению ключевых деталей, а затем обратно к обзору.

## **6. Как быстрее разбирать и читать почту**

Каждый занимающийся бизнесом человек за свою жизнь получает, по меньшей мере, 50 000 навязанных почтовых отправок, известных также как «макулатурная корреспонденция».

Предположим: на то, чтобы открыть и прочитать каждое из этих отправок, вам потребуется 60 секунд. В этом случае вам придется провести 20 рабочих недель, или 5 месяцев своей жизни, занимаясь только этим и ничем другим. Имеет ли смысл тратить на это время, зависит от того, насколько чтение такой корреспонденции помогает достижению ваших целей в жизни.

В большинстве случаев маловероятно, что более чем одно из десяти таких почтовых отправок будет представлять для вас какой-либо интерес или окажется полезным. Если вы перестанете читать все, за исключением этих 10 %, то затраченное вами время снизится до двух недель. Используя описанную выше технику скорочтения, вы можете дополнительно уменьшить временные затраты на определение информационной значимости документа с 1 минуты до 15 секунд. Таким образом, общее необходимое время уменьшится до одной недели. Разбирайте письма и другую корреспонденцию следующим образом.

- Открывайте их над корзиной для бумаг, чтобы можно было сразу выбросить все не представляющее для вас интереса.
- Обращайтесь к каждому почтовому отправлению только один раз. Решайте, какие действия предпринять, даже если это будет просто помещение в папку предстоящих дел.

Группирование задач увеличивает продуктивность, ибо увеличивает концентрацию и сосредоточение. Таким образом, складывая корреспонденцию в папку предстоящих дел с целью разобраться со всем ее содержимым за один раз, вы тем самым значительно снизите затраты времени.

- По возможности отвечайте на письма, пользуясь телефоном, факсом или электронной почтой.
- В качестве альтернативы напишите на оригинале письма краткий комментарий и отошлите его факсом или же снимите для себя копию и сразу же отправьте обратно это же письмо по почте.

## Как экономить время при письме

Для многих людей написание чего-либо более значительного, чем служебная записка, представляется отнимающим время кошмаром. Они медлят и сосредоточенно смотрят на чистый лист бумаги или на такой же чистый экран дисплея компьютера.

Они очень долго и отчаянно подыскивают точно соответствующие слова для выражения своих мыслей.

Они пишут несколько строк и зачеркивают. Начинают снова и снова, неудовлетворенные тем, что написали. Это продолжается, время уходит, а конечный срок становится все ближе и ближе.

Хотя ничто и никогда не сделает задачу написания отчета, доклада или какого-либо иного объемного и требующего сосредоточения документа легкой, существуют практические шаги, которые вы можете предпринять, чтобы увеличить скорость и эффективность подготовки такого текста.

### 1. Ясно представляйте себе, что вы хотите сказать

Чтобы писать понятно, вы должны мысленно четко определить конкретную причину для подготовки текста. Это очертит границы вашей работы и позволит сосредоточиться на теме, определяя вашу точку зрения по вопросу. Иногда тезис может быть выражен косвенно, но чем яснее он сформулирован, тем удачнее окажется речь.

Предназначен ли ваш текст для того, чтобы предоставить информацию, склонить к каким-то действиям, или его цель – и то, и другое?

Держа в уме ответ на этот вопрос, составьте и запишите основную структуру своего изложения. Установив желательное направление, определите основные моменты, которые будут развивать ваш тезис. Они должны быть организованы логическим, последовательным и выразительным образом. Например:

- Профилактика и устранение.
- Проблема и решение.
- Причина и следствие.

### 2. Сделайте черновик

Без этого организация текста будет бессистемной. Черновик заставляет обдумывать свои мысли и не дает отвлечься в сторону. Один из полезных приемов заключается в обобщении основных моментов не более чем 50 словами. Такое количество слов можно прочесть вслух за 20 секунд с разумной и легко воспринимаемой скоростью.

- Начните с вступления. Изложите свои цели и темы, которые собираетесь затронуть.
- Далее пункт за пунктом обобщите весь свой текст.
- И наконец, набросайте свои выводы, они должны быть ясными и убедительными.

Один из способов сделать это заключается в том, чтобы написать ряд заголовков, расширив каждый из них перечнем основных моментов. Это позволит одним взглядом охватить общую структуру и не даст отвлечься от темы.

Если, например, под каким-нибудь одним заголовком у вас представлено слишком много основных моментов, это может означать, что вы излишне детализируете. Возможно, этот заголовок следует разбить на два или даже больше.

- Не усложняйте.
- Ваши мысли должны быть ясными и хорошо обоснованными.
- Не будьте многословны. (Особенно при подготовке доклада, так как его публичное представление всегда занимает больше времени, чем ожидается при написании.)

### 3. Начинайте работу

Большинство авторов – включая меня самого – сходятся во мнении, что самое сложное – это начать. Еще сложнее определить, с чего начать при подготовке доклада, особенно если он будет представлен перед требовательной аудиторией. Составителю выступления незнакома успокаивающая анонимность взаимоотношений автора книги и читателя! Вот десять способов, как начать:

1. При подготовке первого черновика не слишком сильно беспокойтесь о том, чтобы все 100 % содержания были изложены как полагается. Лучше позволить своим мыслям быстро ложиться на страницу, даже ценой нескольких небрежных предложений или плохо построенных абзацев.

Не обращайтесь внимания, если ваш текст в первом черновике кажется несвязным или слишком длинным. Отредактировать материал легче, чем написать его.

1. Поддержание высокой скорости письма способствует свободному течению ваших мыслей и обеспечивает естественное звучание ваших слов при выступлении.

2. Никогда не прерывайте ход своих мыслей, чтобы перечитать написанное, иначе они могут иссякнуть. Если вы не знаете, с чего начать, – просто запишите на бумаге приходящие вам на ум и связанные с вашим докладом мысли. При написании варьируйте длину предложений. Но избегайте излишне длинных предложений. Как правило, чем короче предложение, тем лучше.

3. Вы все еще в затруднении? Вместо того, чтобы пытаться записать свои мысли, просто наговорите их на диктофон. Устное выражение мыслей часто снимает все препятствующие творчеству блоки.

4. Если вы готовите доклад для публичного выступления, с самого начала употребляйте слова «вы» и «ваши», так чтобы каждый из присутствующих ясно видел связь с его нуждами.

5. При подготовке рекламной речи или иного выступления, которое должно в чем-то убедить, избегайте прямого употребления слова «выгода».

Вместо этого опишите, что даст приобретение вашего продукта или услуг.

1. Составьте список таких преимуществ, употребляя только несколько ключевых слов – чем меньше, тем лучше. Теперь набросайте мини-рекламу/сообщение, основываясь на этих ключевых словах.

2. Хотя употребление технических выражений там, где уместно, важно, по возможности избегайте профессионального языка. Специальные термины включаются только для демонстрации своей осведомленности! По этой же причине воздерживайтесь от употребления слов, звучащих напыщенно, тяжеловесно, снисходительно или педантично.

3. Лучше всего мы запоминаем слова, которые услышали в начале и в конце. Труднее всего вспомнить центральную часть содержания. Психологи называют это эффектом «первого» и «последнего». Постарайтесь обрисовать основные факты, цифры, идеи и доводы в начале, а затем снова обобщите их в конце.

4. Избавьтесь от фраз, ничего не привносящих в ваше сообщение, вроде:

– «Нечего и говорить...» Зачем тогда говорить это?

– «Едва ли необходимо повторять...» Зачем тогда повторять?

– «Я хотел бы начать со слов...» Просто скажите!

– «Я уверен, что вы поймете...» Не будьте слишком уверены!

И наконец, не забывайте, что независимо от темы вашей работы, важнейшее значение имеют логика и структура. Необходимо, чтобы читатели могли понять ваши объяснения или доводы настолько легко и быстро, насколько это позволяет характер материала.

## Глава 11

# Определение ваших целей

*Год за годом мы становимся все более подготовленными для свершения своих стремлений. Но к чему мы стремимся?*  
*Доктор Питер Лоуренс, автор «Принципа Питера»*

В предшествующих главах я рассматривал практические пути снижения затрат времени, изменяя способ выполнения некоторых задач и определяя, стоит ли вообще браться за выполнение каких-то задач. Используя эти приемы, вы можете сэкономить значительное количество времени.

Однако, чтобы каждая секунда имела значение, вы должны четко представлять себе, чего хотите от жизни, чем хотите заниматься, кем быть и чего достичь.

В основе эффективной организации времени лежат конкретные и четко очерченные жизненные цели. Без них вы никогда не будете по-настоящему знать, во что лучше всего вложить свое время и оказалось ли это вложение стоящим.



## Бесцельные странники

Две тысячи лет тому назад римский философ Луций Анней Сенека заметил, что для корабля, не имеющего пристани, «ни один ветер не бывает попутным».

### Четыре типа людей



Тем не менее, несмотря на важность постановки целей, огромное количество людей проводит свою жизнь на борту бесцельно плывущего корабля Сенеки. Превратности судьбы постоянно бросают их из стороны в сторону. Они не следуют никаким определенным курсом и не имеют никакой определенной цели.

Вместо того, чтобы последовательно и продуктивно работать, приближаясь к достижению четко определенных целей, человек становится жертвой случая и обстоятельств.

Сколько людей не ставит перед собой целей? Исследования показывают, что их количество может достигать 97 % населения! Согласно результатам одного исследования 30 % людей *пассивны*: они не имеют никаких целей и проявляют активность только тогда, когда другие говорят им что, где и как делать.

Примерно 50 % людей – *реактивные*, они реагируют на события вместо того, чтобы пытаться инициировать перемену или управлять своей судьбой. Они проводят свою жизнь, работая для достижения целей других.

Следующие 10 % – *мечтатели*, полные фантастических замыслов по поводу того, как добиться славы и богатства. К сожалению, их цели настолько неопределенны и нереальны, что они никогда не могут перейти к практическим шагам по превращению их в реальность.

Остается только 10 % *активных* людей. Вместо того чтобы ждать, пока им скажут, что делать, реагировать на события, созданные другими, или проводить свою жизнь в мечтах, они активно участвуют в ее построении. Не довольствуясь просто тем, что посылает им судьба, они сами вершат ее. Они проявляют инициативу и активно управляют своей жизнью. Они смотрят на перемены не как на угрозу, а как на благоприятную возможность.

Однако даже в этой избранной группе постановка целей остается редкой и бессистемной. Исследования выпускников Йельского университета 1953 г. показали, что только 3 % из них ставили перед собой какие-либо цели в жизни.

Кроме того, исследователи сообщают, что в эту крошечную группу вошли самые преуспевающие во всех областях человеческой деятельности мужчины и женщины. Это выда-

ющиеся спортсмены и преуспевающие бизнесмены, ошеломляюще удачливые предприниматели и авторитетные академики, мирового класса журналисты, писатели и художники, известные ученые и замечательные артисты. Вошедшие в эти 3 % намного превосходили остальных своих сокурсников, зачастую зарабатывая в сотни раз больше.

## Решающее значение постановки четких целей

Многие честолюбивые мужчины и женщины признают, что без целей их жизнь не имела бы никакой направленности. Они согласны и с тем, что, несмотря на свое честолюбие, не смогли полностью раскрыть свой потенциал, ибо не следовали по четко определенному пути в жизни. Они восхищаются людьми, ставящими перед собой цели и работающими для их достижения.

Они также признают, что если цели отсутствуют, невозможно определить наилучшие пути вложения времени. Тем не менее, несмотря на все это, большинство из них все же не ставят перед собой твердых целей.

Почему так происходит? Почему постановка цели игнорируется даже хорошо организованными во всех других отношениях и честолюбивыми мужчинами и женщинами?

Ниже представлены шесть самых распространенных «причин», которыми люди объясняли мне нежелание ставить конкретные, записанные на бумаге цели. Если вы относитесь к тем, кто никогда не утруждал себя определением своих целей, возможно, некоторые из них объясняют и ваше бездействие.

1. **«Кому нужны цели? Я немалого добился в жизни, ни разу не поставив перед собой ни одной».**

2. **«Все мои цели у меня в голове. У меня никогда не было необходимости записывать их».**

3. **«Постановка целей увеличивает риск неудачи».**

4. **«Достижение целей означает, что другие станут ожидать от меня слишком много».**

5. **«Ясные цели лишают жизнь спонтанности».**

6. **«Как я могу составить список своих целей, если хочу от жизни так много?»**

Хватит отговорок – ибо что это, если не отговорки! Теперь давайте посмотрим на реальность.

1. **«Кому нужны цели? Я немалого добился в жизни, ни разу не поставив перед собой ни одной»**

Это все равно что сказать, будто вам совершенно безразлично, куда вас занесет жизнь! Это напоминает пилота самолета, сообщающего пассажирам по внутренней системе связи, что у него есть плохие новости и хорошие новости. «Плохие новости – это то, что молния вывела из строя все наше навигационное оборудование, мы потеряли ориентацию в грозовом фронте над горами, и у меня нет ни малейшего представления, куда мы направляемся. Хорошие новости – это то, что мы летим туда со скоростью 600 миль в час!»

2. **«Все мои цели у меня в голове. У меня никогда не было необходимости записывать их на бумаге»**

Цели, не изложенные в письменном виде, правильнее будет назвать намерениями. Ваши стремления необходимо обратить в четко очерченные действия, прежде чем их можно будет реализовать. Пока они остаются только у вас в голове, вы будете относиться к 10 % упомянутых выше непрактичных мечтателей. Я вспоминаю о продюсере аудиозаписей поп-музыки, получившем письмо от человека, воображающего себя сочинителем, которое гласило: «У меня есть прекрасная песня. Я уверен, что она будет хитом номер один. К сожалению, все слова и музыка "заперты" у меня в голове». «Хорошо, – ответил продюсер, – пришлите мне вашу голову, и я посмотрю, что можно сделать!»

То же самое относится к постановке целей. Оставаясь запертыми у вас в голове, они вряд ли будут руководить вашими действиями изо дня в день. Они примерно такой же полезный ориентир в вашем пути по жизни, как мираж для затерявшегося в пустыне путника.

Многие люди, не утруждающие себя записью своих целей на бумаге, рискуют закончить свои дни, повторяя фразу, крайне печально звучащую на всех языках: «А что можно было сделать!»

### **3. «Постановка целей увеличивает риск неудачи»**

Достаточно верно. Но достигнете ли вы чего-нибудь стоящего, не рискуя? Один американский издатель как-то спросил меня: «Как застраховаться от издания неудачной книги?» Я сказал ему, что ответ прост. Если он перестанет публиковать книги вообще, то будет иметь полную гарантию, что никогда не потерпит неудачи!

Говорят, что великий американский изобретатель Томас Эдисон испытал 1000 различных материалов для изготовления нити накаливания в электрических лампочках, прежде чем нашел один подходящий – вольфрам. Кто-то заметил, что он 1000 раз потерпел неудачу. «Напротив, – ответил Эдисон. – Это означает, что я нашел 1000 способов, как нельзя заставить электрическую лампочку гореть».

Выражая аналогичную философию, ирландский драматург Джордж Бернард Шоу заметил, что еще в юности осознал, что девять из десяти его попыток что-то сделать терпели неудачу. «Поэтому, – сказал он, – я решил пытаться сделать в десять раз больше».

Когда вы ставите перед собой сложную цель – а к этой категории относится большинство стоящих жизненных целей, – секрет успеха заключается в том, чтобы разделить ее на более осуществимые подцели, в достижении которых, хотя они по-прежнему будут непростыми, вы можете быть достаточно уверены. Медленно, но уверенно приближаясь к конечной цели, вы не только имеете намного больше шансов добиться всего, что планируете достичь в жизни, но и сохраните мотивацию и уверенность в себе.

Поэтому будьте готовы покинуть свое теплое местечко. Победители в жизни знают, куда держат путь. Проигравшие идут только туда, куда их посылают – или остаются на месте. Проторенная дорога – просто могила с осыпающимися краями!

### **4. «Достижение целей означает, что другие будут ожидать от меня слишком много»**

Это правда. И первым в очереди с подобными возросшими ожиданиями будете вы сами. Успех, как и неудача, входит в привычку. Фактически это самый сильнодействующий наркотик в мире. Я помню, как однажды спросил старшего учителя школы в бедном квартале, чтобы она больше всего хотела дать своим детям. «Вкус успеха», – ответила она и была права. Ибо осознав, что они могут преуспеть, эти дети будут стремиться к большему. Постановка и достижение конкретных, сформулированных в письменном виде целей – это больше, чем просто способ эффективной организации времени. Они необходимы также для развития и поддержания высоких уровней уверенности и уважения к себе.

### **5. «Ясные цели лишают жизнь спонтанности»**

Широко распространено мнение, что постановка конкретных целей или тщательное планирование времени вообще, так или иначе обедняют жизнь. Как сказал мне один неорганизованный американский менеджер: «Мне нравится быть готовым воспользоваться удобным случаем. Постановка целей ограничивает возможность выбора в жизни и исключает всякое возбуждение и спонтанность». Однако реальность состоит в том, что, не имея целей, люди рискуют попасть в ловушку «занятости» – смешивая понятия «быть занятым» и «заниматься делом».

В результате к концу дня они истощены работой, но ничем, достойным затраченных усилий, похвастаться не могут. Постановка конкретных, изложенных на бумаге целей помогает сохранять мысленную сосредоточенность и высокий уровень активности. Без ясных целей слишком много времени будет затрачиваться на незначительные задачи и недостаточно – на важные, высокоприоритетные. Вы окажетесь обременены заданиями, которые следовало бы перепоручить, отложить или вообще оставить (см. главы 3 и 4).

Но когда ваши цели определены, появляется возможность следовать совету Сократа, который он якобы дал путнику, спросившему его, как добраться до горы Олимп: «Просто постарайся, чтобы каждый твой шаг был сделан в нужном направлении», – ответил ему философ.

#### **6. «Как я могу составить список своих целей, если так много хочу от жизни?»**

Конечно же, вы должны быть честолюбивы. Стремитесь сделать в жизни все, на что способны, достичь как можно больше целей, представляющих для вас личный интерес. Не стоит довольствоваться второсортным. В конце концов занять второе место – значит быть первым из последних. Преуспевающие и самореализующиеся мужчины и женщины постоянно стремятся к множеству личных и профессиональных целей. Во многом это лучше и полезнее, чем быть слишком однонаправленным.

Руководитель, ставящий перед собой широкий диапазон целей, касающихся карьеры, семьи и общества, подходит к жизни более гармонично, чем тот, кто сосредоточивается, например, исключительно на своей карьере.

К сказанному следует добавить, что в жизни просто нет столько времени, чтобы достичь всех возможных или даже всех желаемых целей. Если вы попытаетесь сделать это, то добьетесь намного меньшего, чем достигли бы, будучи более скромным в своих устремлениях и имея меньшее количество четко очерченных целей.

Некоторые люди не желают делать выбор. Подобно детям на кондитерской фабрике, оказавшимся в окружении такого множества одинаково привлекательных предметов выбора, они не могут решить, что выбрать, а от чего отказаться. Как бабочки, они порхают от одного к другому, меняя свои интересы и симпатии и никогда не позволяя себе задержаться на чем-нибудь достаточно долго, чтобы достичь чего-то. Совсем не приводя к удовлетворению, такой образ жизни скорее вызывает неудовольствие, разочарование и чувство неудачи. Как сказал романист Уильям Джеймс: «Нет более несчастного человека, чем тот, у кого нет ничего укоренившегося, кроме нерешительности».

Я подчеркнул значение постановки четких целей в жизни и усилий, направленных на их достижение, потому что считаю это существенно важным для успешной организации времени и самоорганизации. Даже если вы не почерпнете из этой книги ничего, кроме решимости определить свои жизненные цели, вы уже окажетесь на полпути к овладению мастерством эффективной организации времени. Так как жизнь не бесконечна, нет другого пути, кроме как быть избирательным, четко сосредоточиться на наиболее важных для себя вещах и делать свой выбор самому, а не позволять другим навязывать их выбор себе.

## **Подсказки лучших Джеффри Арчер**

«В действительности секрет заключается в дисциплинированности. Если я пишу, то делаю это с шести до девяти утра, затем с десяти до двенадцати, с двух до четырех и с шести до восьми. Таким образом, я посвящаю письму от семисот до восьмисот часов не занятого политикой времени – главным образом, в течение выходных в августе, сентябре и декабре. То, что я был спортсменом международного класса, помогает мне сохранять работоспособность как умственную, так и физическую. Такая дисциплина входит в привычку.

Я работаю подобным образом, даже когда не пишу. Например, работая на Маргарет Тэтчер, я разбивал восемь часов на четыре периода интенсивной работы, по два часа каждый. Что касается письма, мой дневник уже расписан на два года вперед. Я знаю, какие 16 недель буду работать по этой программе. Что бы я ни делал: писал, готовил политические выступления или что-либо еще – я всегда соблюдаю свой график. Вы должны быть безжалостны к себе. Например, вчера я обедал со своими старыми друзьями, но ушел от них в соответствии со своим расписанием, оставив их наслаждаться приятной послеобеденной беседой.

Я не трачу время попусту. Многие люди проводят много времени, ничего не делая, – за чашкой кофе, пустыми разговорами, чтением газет, общением по телефону. Все это очень хорошо, но мне нравится знать, что я сделал в течение этих двух часов. Чувствовать, что я чего-то достиг. Конечно же, я нахожу время на отдых и физические упражнения. Кроме того, мне посчастливилось быть женатым на женщине, живущей по такому же жесткому расписанию и такой же непримиримой к пустому времяпрепровождению».

Важность определения и постановки перед собой четких целей, а также строгой организации усилий, направленных на их достижение, иллюстрирует представленное выше описание подхода к эффективной самоорганизации писателя и миллионера Джеффри Арчера.

## Постановка целей

В вашем доме пожар. Из окон валит дым, а у открытой двери парадного входа кто-то лежит без сознания. В таких чрезвычайных обстоятельствах ваши цели очевидны:

- 1) спасти жизнь пострадавшего, оттащив его в безопасное место;
- 2) потушить пожар, вызвав пожарную команду.

Подобные четкие цели подразумевают отсутствие пустых трат времени.

К сожалению, подобных случаев, когда ситуация настолько ясно очерчена, немного. Чаще всего наши цели кажутся смутными, трудно поддающимися определению или измерению.

- «Мне бы хотелось, чтобы моя работа приносила мне большее удовлетворение».
- «Мне действительно следует поработать над собой».
- «Я бы хотел, чтобы мои связи развивались лучше».
- «Я хочу легче заводить друзей».
- «Я хочу быстрого продвижения по службе».
- «Мне бы хотелось разговаривать на иностранном языке».

Насколько бы значимым все это ни казалось, это не истинные цели – просто плохо сформулированные стремления.

Другая сложность заключается в том, что цели могут противоречить друг другу. Например, вы хотите больше времени проводить с семьей и в то же самое время стремитесь сделать успешную карьеру.

На работе могут существовать противоречия между вашими целями и тем, что позволяет вам достичь ваше начальство!

## Три типа целей

Все цели относятся к одной из трех категорий: «Почему», «Что» и «Как».

**1. Цели «Почему» – это личные цели.** Они касаются вашей семьи и родственников, физического и психического здоровья, ваших моральных и духовных потребностей, взаимоотношений с другими.

Эти цели формируют основные принципы вашей жизни, причины того, «Почему» вы хотите достичь все иные цели в жизни. К сожалению, слишком легко настолько сосредоточиться на достижении «Что» и «Как», что цели «Почему» теряются из виду.

**2. Цели «Что» описывают ваши стремления.** Сюда входят цели, касающиеся карьеры, финансового положения и уверенности в будущем. Они представляют собой то, «Что» вы хотите или должны совершить, чтобы осуществить свои «Почему».

**3. Цели «Как» определяют пути достижения целей «Что».**

Давайте посмотрим, как эти различные цели действуют.

• **Цели «Что».** «Я хочу стать лучшим коммерсантом в своей компании, вступить в Президентский клуб, превзойдя свою квоту продаж более чем на 80 %, и зарабатывать 200 000 фунтов стерлингов в год».

• **Цели «Как».** «Я добьюсь всего этого, искусно используя свое умение торговать. Расширив сеть контактов и предполагаемых покупателей. Делая большее количество связанных с коммерцией визитов. Заключая больше сделок».

• **Цели «Почему».** «Я хочу достичь этого, чтобы обеспечить финансовое благополучие своей семьи. Чтобы пользоваться признанием других в компании, и чтобы мои родители гордились мной. Видеть себя преуспевающим и радоваться своим достижениям. Жить в престижном районе и дать своим детям самое лучшее образование».

Как вы можете видеть, «Почему» – движущая сила, стоящая за всеми остальными целями, что делает их нашими самыми важными личными целями.

Люди, уделяющие слишком пристальное внимание целям «Что» и «Как» и не пытающиеся разобраться в своих «Почему», рискуют закончить свои дни в разочаровании и отчаянии, независимо от того, насколько преуспели они в глазах окружающих.

Мужчина или женщина, годами работающие для достижения цели «Что», заключающейся в том, чтобы разбогатеть, и никогда не задающиеся вопросом «Почему я пытаюсь сделать это», – обречены на разочарование, даже в том случае, если их стремление осуществится. Без понимания «Почему» все победы тщетны.

В фильме 1980-х гг. «Пленник Второй авеню» Джек Леммон сыграл рекламного агента, экстравагантный образ жизни которого рухнул после того, как его обокрали. Однажды, вернувшись домой, он обнаружил, что его роскошная нью-йоркская квартира разгромлена и обворована грабителями. Безутешно сидя среди обломков, он поднимает «музыкальный» штопор и вспоминает: «Я потратил два часа своей жизни на то, чтобы купить это!» И в этот момент он осознает, что работа всей его жизни и все его достижения были притворством.

Излишне сосредоточившись на целях «Что», он забыл о более важных «Почему».

## Определение своих целей «Почему»

Хороший способ определения «Почему» заключается в составлении своего собственного некролога! Хотя такое предложение может показаться ужасным, данный прием – эффективный способ сосредоточиться на вещах, имеющих для вас самое большое значение



в жизни. Составляя некролог, пишите о себе не о таком, какой вы есть сейчас, а о таком, каким мысленно хотите стать.

- Чем бы вы хотели запомниться другим людям?
- Какие профессиональные и касающиеся карьеры цели вы надеетесь достичь к концу жизни?
- Какие взаимоотношения вы надеетесь иметь?
- Где бы вам хотелось жить и при каких обстоятельствах?
- В какой физической форме вы хотите быть и какого уровня умственного развития достичь?
- Каким бы вы хотели запомниться друзьям?
- Хотелось бы вам оставить свой след в обществе в целом?

Используйте свое воображение и напишите посмертное резюме, которое, по вашему мнению, будет подходящим памятником целой жизни тяжкого труда и стараний. Представленный ниже пример показывает, как это можно сделать.

## Проект образа жизни

Составьте воображаемый некролог, заполнив следующую форму. Включите еще не реализованные стремления.

**Джон** умер прошлой ночью в возрасте **126** лет в **Париже** (Где бы вам больше все хотелось жить). **Джон** был **продюсером кино** (Желательная карьера), он заслужил славу **лучшего режиссера документальных фильмов** (Как высоко вы надеетесь подняться). Занятия вне основной работы: **хождение под парусом, живопись и путешествия** (Хобби, увлечения, интересы). К достижениям **Джона** также относится **деятельность по привлечению внимания общественности к угрозе уничтожения влажных тропических лесов**. **Джона** больше всего будут помнить за его **доброту и верную дружбу**.

Теперь, используя чистый бланк, представленный ниже, сделайте то же самое для себя.

## Проект образа жизни

Составьте воображаемый некролог, заполнив следующую форму. Включите еще не реализованные стремления.

..... умер прошлой ночью в возрасте.....  
в..... (Где бы вам больше всего хотелось жить)  
..... работал..... (Желательная карьера)  
..... достигнув положения..... (Как высоко вы надеетесь подняться). Занятия вне основной работы.....  
(Хобби, увлечения, интересы). К достижениям.....  
также относится..... больше всего будут  
помнить.....

Спросите себя: «Что я делаю в настоящее время для достижения этих целей?»

Если ответом будет: «Мало или ничего», прочитайте нижеследующий раздел и подумайте, что необходимо изменить, чтобы способствовать их реализации.

## Определение целей «Что» и «Как»

Некоторые руководители утверждают, что ставить конкретные цели – непрактично, и в достижении успеха в значительной степени полагаются на удачу и случай:

- случай оказаться в нужном месте в нужное время;
- удачу встретить энергичного наставника при продвижении по служебной лестнице.

Хотя и то и другое до некоторой степени действительно важно, удачу можно точно охарактеризовать как «мгновенную готовность ответить на благоприятную возможность». И то и другое можно запланировать:

- определив свои цели таким образом, чтобы можно было отличить подлинную благоприятную возможность от отнимающего время отвлечения;
- сознавая важность приобретения или совершенствования знаний, умений и опыта, необходимых для того, чтобы не упустить и воспользоваться этими благоприятными возможностями. Успех во всем определяется удачей – спросите любого неудачника!

### Пять правил постановки целей

Сделайте все свои цели значительными. Это означает, что они должны быть:

- 1) **конкретными;**

- 2) измеримыми;
- 3) достижимыми;
- 4) реальными;
- 5) ограниченными во времени.

В чем бы ни состояла ваша цель, постарайтесь, чтобы она удовлетворяла этим пяти критериям. Она должна быть:

**1. Конкретной.** Определите порядок расходования своего времени. Но прежде чем приступить к реализации этой цели, спросите себя: действительно ли вы хотите достичь этого? Или же вы ставите перед собой эту цель, чтобы угодить или произвести впечатление на кого-нибудь другого – например, родителей или партнера?

Единственные цели, к которым мы действительно мотивированно стремимся и достижение которых несет с собой чувство глубокого личного удовлетворения, – это цели, имеющие личную значимость, ценность и смысл.

Постарайтесь также, чтобы ваши цели были гармоничны. Избегайте слишком пристально сосредоточиваться на одном аспекте жизни, таком, к примеру, как карьера за счет семьи или взаимоотношений с другими людьми. Определяя цели, наиболее значимые и важные для всех сфер вашей жизни, используйте воображаемый некролог.

**2. Измеримой.** Должен быть какой-то способ оценки вашего продвижения к цели. Чем труднее она поддается измерению, тем меньше вероятность ее достижения. Например, цель «быть стройным» – слишком неопределенна и субъективна. Понимание «стройности» одним человеком может соответствовать представлениям другого о «полноте». А вот цель похудеть на 4 фунта за месяц не только приемлема, но и легко контролируется.

**3. Достижимой.** Постарайтесь, чтобы достижение цели было в ваших силах и власти. Обладаете ли вы всеми необходимыми для ее реализации возможностями? Если нет, сделайте своей первоочередной целью восполнение этого пробела. Насколько вы зависите от других в достижении этих целей?

Если ответ будет «в значительной мере», то как вы можете быть уверены, что другие в равной степени посвятят себя ее реализации? Если вы сомневаетесь в этом – сделайте обеспечение такой отдачи другой ключевой целью своей жизни.

**4. Реальной.** Ваша цель должна представлять собой нечто, что вы реально можете достичь. Это не означает, что она должна быть легкой. Отнюдь. Мотивация и вознаграждение при реализации слишком легко достижимых целей невелики.

Исследования показывают, что добившиеся многого люди ставят перед собой крайне сложные цели.

Но в любом случае ваше стремление должно быть «достижимым» для вас и в пределах имеющегося в вашем распоряжении времени.

**5. Ограниченной во времени.** Крайний срок определяет необходимость достижения цели. Но позаботьтесь о том, чтобы ваши предельные сроки были реальны и примите во внимание затраты времени на другие нужды. Хотя полная отдача своим целям и убежденность в их значимости и ценности существенно важны, никогда не позволяйте себе сформировать узконаправленный взгляд.

В связи с тем, что все вокруг быстро меняется, цели также должны быть гибкими. Особенно это касается целей «Что» и «Как» в тех случаях, когда средства достижения целей

«Почему» могут значительно измениться в течение всего лишь нескольких месяцев. Например, подсчитано, что большинство людей на протяжении своей жизни в среднем заняты, по меньшей мере, на семи различных работах. Слишком прямолинейное преследование какой-либо одной цели может привести к тому, что вы упустите другие благоприятные возможности.

## Сформулируйте свои цели и запишите их

Учитывая свои планы и стремления и используя знания, почерпнутые из представленных выше рекомендаций, запишите свои цели под тремя заголовками:

- Во-первых, долгосрочные цели: те, что вы планируете осуществить в течение, скажем, пяти лет.

- Во-вторых, цели со средним сроком реализации: те, что вы реально ожидаете достичь в течение одного года.

- В-третьих, краткосрочные цели: те, что вы хотите осуществить в течение следующих двух месяцев.

Хотя в нижеследующих формах под каждым заглавием представлены графы для пяти целей, заполнять все пять нет никакой необходимости. Позднее вы можете вернуться и добавить дополнительные цели.

### Долгосрочные цели «Что»

К.....году я достигну следующего:  
(впишите дату через пять лет от настоящего времени)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

### Долгосрочные цели «Как»

Чтобы достичь этих целей в течение пяти лет, я должен:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

### Долгосрочные цели «Почему»

Я хочу достичь этих целей, потому что:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

### Цели «Что» средней срочности

К следующему году я добьюсь следующего:

- 1.....
- 2.....

- 3.....
- 4.....
- 5.....

### **Цели «Как» средней срочности**

Чтобы достичь этих целей в течение следующих 12 месяцев, я должен:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

### **Цели «Почему» средней срочности**

Я хочу достичь этих целей, потому что:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

### **Краткосрочные цели «Что»**

В течение следующих двух месяцев я достигну следующего:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

### **Краткосрочные цели «Как»**

Чтобы достичь этих целей в течение двух месяцев, я должен:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

### **Краткосрочные цели «Почему»**

Я хочу достичь этих целей в течение следующих двух месяцев, потому что:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

Подобная запись целей позволит вам:

- конкретизировать, прояснить их и защитить от неопределенных стремлений;
- определить все ваши промежуточные цели – средства для достижения основной цели;
- установить ваши обязательства по отношению к этим целям. Обратите внимание на формулировки: «Я должен достигнуть...» – а не: «Я надеюсь достичь» или: «Мне хотелось бы достичь».

- облегчить выбор приоритетов.

Отметьте следующий важный момент:

- всегда излагайте цели в настоящем времени, как будто они уже достигнуты. Этим вы программируете свое подсознание на их достижение, повышаете уверенность в себе и увеличиваете мотивацию.

## **Обдумайте возможные преграды на пути к достижению цели**

Обдумывая действия (цели «Как»), необходимые для достижения целей «Почему», примите во внимание так называемый принцип ограничивающих шагов (смотрите ниже), то есть любые преграды на пути к их достижению, которые необходимо преодолеть для продвижения вперед. Спросите себя:

- «Что я должен сделать/узнать/изучить, чтобы достичь этого?»
- «В чьей помощи я нуждаюсь?»
- «Кто может помешать моему движению вперед?»
- «С кем я должен сотрудничать/взаимодействовать, чтобы достичь своей (своих) цели (целей)?»
- «Каким образом я предполагаю достичь своей цели? Нет ли лучшего пути?»

Чтобы выявить ограничивающие шаги, которые могут препятствовать достижению одной или более из ваших целей, заполните представленную ниже таблицу потенциалов цели. Если вы уверены, что обладаете необходимыми знаниями и умениями, поставьте галочку под заголовком «достаточно». Если вы определили какую-либо преграду, препятствующую продвижению вперед, поставьте галочку под заголовком «Ограничивающий фактор».

А теперь определите промежуточные цели или шаги, которые необходимо предпринять для устранения этого ограничения на пути дальнейшего продвижения к цели.

• Запишите три своих самых главных из долго-, средне- и краткосрочных целей «Что» на отдельных листочках бумаги или карточках и разместите их так, чтобы они постоянно были на виду. Прикрепите их к зеркалу в ванной, к приборной панели автомобиля, к телефону и дисплею компьютера. Положите карточки в бумажник или сумочку. Постоянно перечитывайте их и представляйте себе, что указанные на них цели уже достигнуты. Это поможет вам сохранить мотивацию даже в периоды разочарования и неудач.

• Возьмите на себя ответственность за все, что необходимо сделать для достижения целей. Скажите себе: «Свершится ли это – зависит от меня».



### Таблица потенциалов цели

	Достаточное	Ограничивающий фактор
Планирование карьеры		
Необходимые навыки		
Связь		
Работа в группе		
Принятие решений		
Решение проблем		
Отношение к переменам		
Настойчивость		
Делегирование		
Межличностное взаимодействие		

Некоторые люди находят сложным подобную запись своих целей, особенно целей «Почему». Если это составляет проблему и для вас, попробуйте использовать схему представлений – революционную форму творческого мышления, предложенную английским писателем Тони Бьюзенем.

## Как составить схему представлений о своих жизненных целях

Для этого вам понадобится большой лист чистой бумаги (формата А3 или больше) и несколько цветных карандашей. Схема представлений о жизненных целях составляется в четыре этапа:

**1. В центре листа бумаги нарисуйте небольших размеров символ или фигурку, представляющие вас.** Это может быть все, что вы захотите: от схематического изображения до детального рисунка. Не беспокойтесь, если вы не слишком умело рисуете – этот рисунок предназначен лишь для ваших глаз.

**2. От этого символа проведите линии (см. ниже) для каждого важного аспекта жизни** (семья, финансы, социальная и духовная сфера, карьера, здоровье, соседи, друзья и т. п.). Надпишите каждую линию печатными буквами. Постарайтесь, чтобы слова располагались строго над линией, а не отходили от нее. Для каждой линии используйте свой цвет.

**3. В конце каждой линии набросайте рисунок, иллюстрирующий какой-нибудь аспект этой сферы вашей жизни.** Например, улыбающееся лицо в конце линии, представляющей отношения с друзьями; протянутую руку – для линии, представляющей социальную или общественную сферу; нимб или сияющий свет – для изображения духовных ценностей. Что именно вы выберете – неважно, лишь бы набросок имел некое личное значение для вас. Теперь от каждого из них проведите линии дальше. Подумайте, что означает для вас каждая сфера. Если ничего конкретного вы сказать не можете, обратитесь к свободным ассоциациям и запишите первое пришедшее на ум слово. Думая о «финансах», например, вы можете вспомнить такие слова, как: «уверенность в будущем», «выход на пенсию», «отпуск», «большой дом», «частные школы» и т. д.



**4. Постоянно совершенствуйте схему представлений.** Держите ее под рукой и добавляйте новые идеи, мысли и цели по мере их возникновения.

Такой подход облегчит определение всех трех типов целей: «Почему», «Что» и «Как». Прояснив эти цели, перенесите их со схемы представлений на формы для записи целей, приведенные **выше**.

В этом кратком изложении у меня была возможность описать лишь основные приемы этого мобилизующего метода, который был разработан примерно 30 лет тому назад Тони

Бьюэном и широко применяется отдельными людьми и крупными организациями во всем мире.

## Почему цели так важны

Способность ставить перед собой четкие цели, а затем планировать их достижение – основное умение, присущее людям, преуспевшим во всех сферах жизни. Это помогает:

- сосредоточить свои усилия;
- внести ясность в мысли;
- определить приоритеты;
- увеличить мотивацию;
- улучшить общение;
- вдохновить себя на успех.

## Потренируйтесь в постановке целей

Используя представленные ниже графы, запишите три цели, которых вы больше всего хотели бы достичь в результате повышения эффективности организации своего времени. Это цели «Что», они могут включать:

- работать более производительнее;
- свободнее укладываться в назначенные сроки;
- избегать отставания в работе.

**ЦЕЛЬ 1.**.....

**ЦЕЛЬ 2.**.....

**ЦЕЛЬ 3.**.....

Затем рассмотрите основные преимущества от двух дополнительных ежедневных часов для работы, отдыха или игры. Это – ваши цели «Почему», они могут быть такими:

- проводить больше времени с семьей;
- наслаждаться любимым занятием или активным отдыхом;
- овладевать новыми навыками.

**ЦЕЛЬ 1.**.....

**ЦЕЛЬ 2.**.....

**ЦЕЛЬ 3.**.....

И наконец, используя знания, почерпнутые из предшествующих глав, подумайте, как ежедневно можно дополнительно высвободить 120 минут. Это – ваши цели «Как», они могут быть такими:

- делать меньше перерывов в работе;
- быстрее читать и писать;
- меньше времени тратить на совещания.

**ЦЕЛЬ 1.**.....

**ЦЕЛЬ 2.**.....

**ЦЕЛЬ 3.**.....

Постановка целей – единственный способ придать вашей жизни четкое направление и обеспечить разумное и правильное вложение каждой секунды из 168 часов, имеющихся в вашем распоряжении.

Определение приоритетов для этих целей – единственный путь, следуя по которому вы сможете эффективно и продуктивно работать над их достижением. В главе 12 мы рассмотрим, как внести упорядоченность в свои жизненные цели.

## Глава 12

# Определение своих приоритетов

*Умение – это правильное выполнение работы. Эффективность – это выполнение правильной работы.*

*Питер Друкер*

После того как вы составили список конкретных, реальных и достижимых целей, ваша следующая задача – определить порядок шагов по их достижению. К сожалению, правильно расставить приоритеты не всегда легко. Должны ли вы, например, поставить долгосрочную профессиональную цель выше долгосрочной духовной или поместить среднесрочную семейную цель выше среднесрочной социальной?

Работая, бывает трудно определить, за какие из нескольких, требующих неотложного внимания заданий нужно браться в первую очередь. Как сказал мне один руководитель с ноткой отчаяния в голосе: «Все, что я делаю, – важно!»

Если вы столкнулись с подобной дилеммой, пусть вас немного утешит тот факт, что вы не одиноки. Опрос более 1300 менеджеров, в том числе более 500 президентов и вице-президентов компаний показал, что отсутствие расстановки приоритетов распространено очень широко. Несмотря на очень длинный рабочий день, управленческая деятельность занимала менее его половины. Остальное время оказалось занято скорее «деланием», чем руководством.

## **Подсказки лучших Мартин Тэйлор, вице-президент Hanson Trust**

«Самая серьезная проверка организации времени – выбор приоритетов. Вы должны решить, за что можете позволить себе взяться, а за что – нет. Легко связать себя обязательством сделать что-либо в течение шести недель просто потому, что это кажется далеким будущим. Но по мере приближения оговоренного срока вы начинаете осознавать, что у вас скопились другие, более важные дела. Поэтому вы должны быть дисциплинированы в отношении своих решений».

Так же, как определение конкретных целей – единственный способ обеспечить разумное использование каждой секунды из 168 часов, имеющихся еженедельно в вашем распоряжении, так и расстановка приоритетов – единственный путь, следуя которым вы можете продуктивно и эффективно работать, приближаясь к достижению этих целей.

## Как определить приоритеты своих целей

Давайте начнем с путей определения приоритетов целей «Почему», основных причин всех наших действий в жизни. Сюда входят цели, касающиеся:

- самореализации;
- семьи;
- здоровья;
- карьеры;
- друзей;
- духовности.

Вы можете определить приоритеты среди своих целей «Почему», исходя из своих ежедневных действий, ибо высокоприоритетные для вас цели всегда предпочитают целям, менее приоритетным. Вот пример того, что я имею в виду. Представьте, что после месяцев переговоров вы стоите на пороге заключения крупнейшей сделки в своей жизни. Вы находитесь на пути в аэропорт, чтобы встретить клиента, который только что прилетел исключительно ради того, чтобы подписать этот контракт, и должен через час улететь обратно.

Заклучите эту сделку – и вы будете на верном пути к вершине служебной лестницы. Вам дадут ключ от туалетной комнаты руководящего персонала. На ежегодной конференции коммерсантов вы получите специальную награду. Все, начиная со старшего управленческого персонала, будут восхищаться вашим умением. Как только вы прибываете в аэропорт, звонит ваш мобильный телефон. Это звонит из больницы ваш партнер. Ваш одиннадцатилетний ребенок сильно пострадал в автомобильной катастрофе. Ребенок ранен, испуган и в слезах зовет вас.

Вы:

- немедленно развернетесь и поедете прямо в больницу, не раздумывая распрощавшись с крайне важным контрактом?
- прежде чем отправиться в больницу, все же подпишете контракт?

Перед лицом такой дилеммы ваш выбор четко определит, какие цели имеют больший приоритет: семейные или профессиональные.

Или рассмотрим менее драматическую дилемму. На этот раз вы – честлюбивый бухгалтер, заметивший неувязки в счетах международной компании, где собираетесь сделать свою карьеру.

Вы обнаружили, что крупные суммы денег переводятся за границу, чтобы избежать налогов. Руководитель вашего отдела велит вам забыть об этом и предлагает в качестве награды за молчание быстрое продвижение по службе.

Если вы расскажете обо всем – вашим надеждам о карьере конец. Промолчите – и ваша совесть ни на секунду не оставит вас в покое.

Вы:

- будете настаивать на обнаружении обнаруженных фактов?
- промолчите и увеличите свои шансы на успех в компании?

Если вы настаиваете на раскрытии обнаруженных вами фактов – значит ваши моральные соображения явно имеют больший приоритет, чем профессиональные цели. Промолчите – и, возможно, ваша уверенность в себе и самооценка окажутся сильно подорваны. Исследования показывают, что когда мы принимаем решения, противоречащие нашим глубоко укоренившимся целям «Почему», в результате возникает эмоциональный конфликт и высокий

уровень стресса, часто ведущий к таким проблемам со здоровьем, как депрессия, беспокойство, язва, высокое кровяное давление и сердечные заболевания.

Поэтому, по возможности, важно постараться, чтобы ваши цели «Почему» совпадали с целями «Что» и «Как».



## Составление списка приоритетных действий

Для большинства людей начало нового дня означает встречу с широким диапазоном задач: некоторые из них незначительны и легко решаемы, другие сложны и требуют немалых затрат времени.

Давайте предположим, что типичное ежедневное расписание включает разбор корреспонденции, входящие и исходящие телефонные звонки, ответы на вопросы служащих, переговоры с клиентами, калькуляцию стоимости, неофициальные встречи с коллегами, подготовку отчетов по результатам продаж, подготовку и участие в официальных совещаниях отдела и принятие решений в отношении будущих проектов.

Как решить, за какие дела следует браться в первую очередь, а какие можно спокойно отложить на потом?

Многие приоритеты определяются без вашего участия. Если на 11 часов утра назначено совещание продолжительностью в один час и требующее 30 минут подготовки, значит промежуток времени от 10.30 утра до 12 часов в вашем расписании явно уже будет заполнен.

Однако отчет по результатам продаж, требующий для составления два часа, не потребует до следующего дня. Поэтому на эту задачу вы можете отвести время между двумя и четырьмя часами дня.

Но предположим, что в это время возникают чрезвычайные обстоятельства, отвлекающие вас от этой задачи. В этом случае вы оказываетесь перед выбором: либо задержаться на работе, либо прийти пораньше на следующий день, чтобы вовремя закончить отчет.

А что же можно сказать в отношении всех остальных моментов вашего рабочего дня – писем, посетителей и телефонных звонков?

Именно здесь оказывается полезным перечень приоритетных действий, что позволяет вам объективно расставить и контролировать приоритеты. Для составления этого списка определите в цифровом выражении от 1 до 3 значение двух факторов, определяющих важность каждого задания, – его **срочность** и его **значение**.

Приоритет = Срочность × Значение

- **Задание с высоким приоритетом** одновременно срочное и важное.
- **Задание со средним приоритетом** может быть либо срочным, либо важным, но никогда – и тем и другим одновременно.
- **Задание с низким приоритетом** не является ни срочным, ни важным.

В представленном выше примере «подготовка к совещанию», вероятно, имеет высокий приоритет, так как начинается в 11 часов утра, что делает его срочным, а подготовка и участие в нем являются предположительно важными.

Другие виды деятельности, например, ответ на письма, хотя они и важны, могут быть менее срочными. Например, может не иметь никакого значения, если письма будут отосланы на следующий день.

Составьте список всех своих заданий. При наличии выбора, всегда оценивайте каждое задание, спрашивая себя:

- Зачем я это делаю?
- Как это поможет достижению моих целей в жизни?
- Могу ли я сэкономить время, сделав это иначе?
- Не следует ли это делегировать?
- Нельзя ли от этого отказаться совсем?

Если работу должны выполнить именно вы, определите ее значение, используя следующую шкалу:

**1 = Неважная.** Если не будет выполнена, значительных проблем не возникнет.

**2 = Важная.** Если не будет выполнена, возникнут проблемы.

**3 = Существенно важная.** Ее необходимо выполнить.

Далее определите ее срочность, используя аналогичную шкалу:

**1 = Низкая.** Может быть выполнена в любое время.

**2 = Средняя.** Должна быть закончена на этой неделе.

**3 = Высокая.** Должна быть выполнена в течение следующих нескольких часов.

Для расчета приоритета задачи перемножьте два значения. Например, очень важная и приоритетная задача получает оценку  $3 \times 3 = 9$ . А другая задача, хотя и важная, но не особенно срочная, может получить оценку  $3 \times 2 = 6$ .

Чтобы опробовать этот метод, я предлагаю вам выполнить следующее упражнение.

Возьмите полдюжины задач, над которыми работали вчера (ваша Карточка учета времени поможет определить их), и рассчитайте приоритет каждой из них, предварительно оценив их срочность и важность:

### Оценка приоритета

Задача	Важность	×	Срочность	=	Приоритет
1. ....	.....	×	.....	=	.....
2. ....	.....	×	.....	=	.....
3. ....	.....	×	.....	=	.....
4. ....	.....	×	.....	=	.....
5. ....	.....	×	.....	=	.....
6. ....	.....	×	.....	=	.....

### Задачи в порядке их приоритетов:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....

## Карточка ежедневного учета времени

**Распределение задач по приоритетам**

ВЫСОКАЯ ↑ срочность ↑ НИЗКАЯ	<b>А. Важное и срочное: необходимо сделать</b> Высокий приоритет  1. .... 2. .... 3. .... 4. ....	<b>В. Срочное, но не важное</b> Средний приоритет  1. .... 2. .... 3. .... 4. ....	
	<b>Б. Важное, но не срочное</b> Средний приоритет  1. .... 2. .... 3. .... 4. ....	<b>Г. Не срочное и не важное</b> Низкий приоритет  1. .... 2. .... 3. .... 4. ....	
	← НИЗКАЯ	← ВАЖНОСТЬ	← ВЫСОКАЯ

Приоритетность	Время дня	Вид деятельности	Затраты времени	Как можно сэкономить время в будущем

### **А. Высокий приоритет: необходимо сделать.**

В этот сектор вносятся задачи, получившие оценку 3 как по *срочности*, так и по *важности*. Ни за какие задачи из других секторов не следует браться до тех пор, пока не будут решены эти.

### **Б. Средний приоритет: важные, но не срочные – можно отложить.**

В этот сектор впишите задачи с оценкой *срочности* 1 или 2, даже если по *важности* они оценены в 3 балла. Сюда можно отнести приведение в порядок документации. Изъятие лишних документов – задача несомненно важная, но ее можно отложить. Обратите внимание, что срочность может быстро меняться: например, при внезапном перенесении сроков.

### **В. Средний приоритет: срочные, но не важные – можно отказаться от их выполнения.**

Вписанные сюда задачи будут иметь оценку *срочности* 3, а по *важности* оцениваться в 1 или 2 балла. Многие из этих видов деятельности, хотя и кажутся довольно срочными, в действительности представляют собой ловушки «занятости». Эти проблемы способны повысить уровень адреналина, но их решение вносит незначительный вклад в общую производительность. В следующей главе я объясню, каким образом можно определить, когда такие задачи можно спокойно отсрочить или не браться за них вовсе, а время использовать с большей пользой.

### **Г. Низкий приоритет: не срочные и не важные – отказаться.**

От любых задач, оказавшихся в этом секторе, можно спокойно отказаться, по крайней мере, до поры до времени. По *срочности* и *важности* они будут оценены в 1 балл.

Ситуация, конечно же, может измениться, если возрастет их важность или, что бывает реже, их срочность.

Сделайте ксерокопию этой формы, по необходимости увеличив ее, чтобы обеспечить место для всех ваших ежедневных задач.

Теперь сравните заполненную форму с информацией из вчерашней Карточки учета времени и посмотрите, решали ли вы задачи в соответствии с их приоритетами.

- Достаточно ли вы отвели времени на *срочные* и *важные* дела и не было ли слишком много времени затрачено на задачи с меньшим приоритетом?

- Стал ли недостаток времени на задачи с высоким приоритетом одним из следствий слишком больших временных затрат на дела с низким приоритетом?

- В какое время вы приступили к выполнению Задачи 1 в секторе А?

- Не могли или не должны ли вы были начать раньше?

- Если да, то каким образом вы можете более эффективно решать подобные высокоприоритетные задачи в будущем? Если вы испытываете какие-либо трудности в определении конкретных путей достижения своих целей, то в этом вам поможет глава 15.

## Глава 13

### Стресс и организация времени

*Смерть – это язык, которым природа велит вам сбавить скорость.*

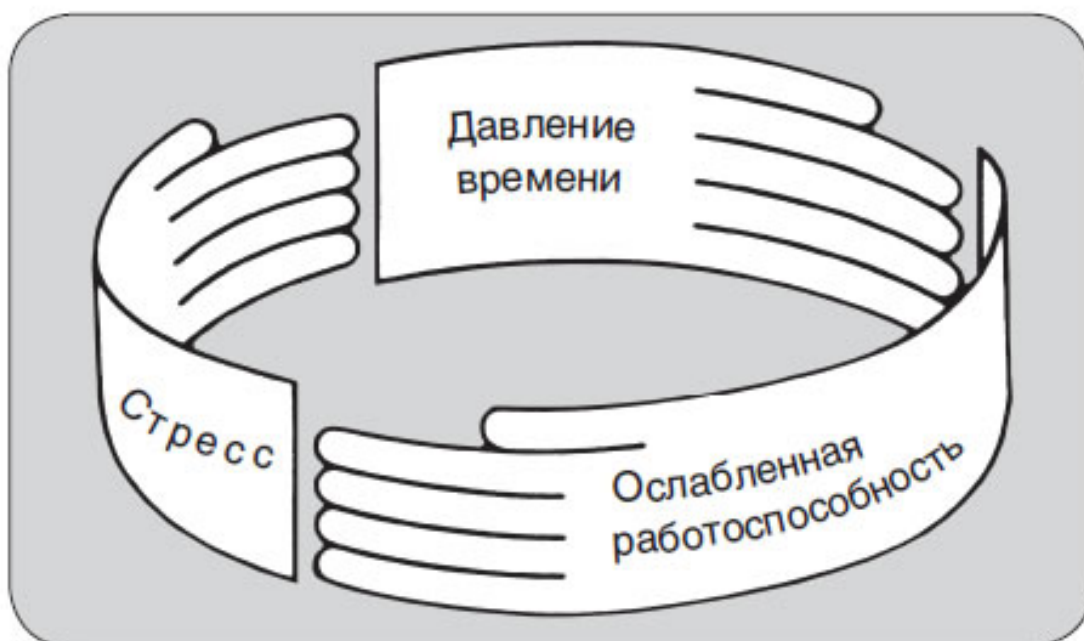
*Надпись в приемной врача*

История, рассказанная Питером на одном из моих семинаров по организации времени и нагрузки, довольно обычна для современных перегруженных работой руководителей.

После того, как обусловленные экономическим спадом сокращения опустошили ряды менеджеров его компании, он обнаружил, что его рабочая нагрузка стала в три раза превышать прежнюю. С увеличением нагрузки падала умственная и физическая работоспособность Питера. Он постоянно чувствовал себя уставшим, раздраженным, обеспокоенным, деморализованным и подавленным. Он спорил со своими коллегами, был груб с подчиненными и скандалил в семье.

## Жертва «болезненной спешки»

Неспособность сосредоточиться означала, что Питеру сложно принимать решения, а ряд допущенных ошибок подразумевал, что работу следует переделать. Это вело к дальнейшему увеличению нагрузки. Он не укладывался в назначенные сроки, перечень незавершенных дел увеличивался, и положение Питера в компании становилось сомнительным. Неудивительно, что при этом резко упала уверенность Питера в себе и его самооценка. По прошествии бесконечной бессонной ночи он едва находил в себе силы, чтобы подняться с кровати и начать новый безотрадный день. Врач прописал ему транквилизаторы и антидепрессанты. Психолог посоветовал релаксацию и медитацию. Сам Питер назначил себе несколько больших порций виски и 60 сигарет в день. Ничто не помогало.



Подобно всем жертвам хронического стресса, Питер попал в замкнутый круг неудач, проиллюстрированный ниже. Плохая организация времени – вызванная неполноценной работоспособностью – ведет к увеличению стресса и вызывает дальнейшее падение работоспособности. И таким образом цикл повторяется.

В возрасте 50 лет, когда он мог ожидать места в правлении компании, этот менеджер, прежде подающий большие надежды, был вынужден преждевременно уйти в отставку, на шаг опередив свое увольнение. Он явился еще одной жертвой «болезненной спешки», этой чумы XX в.; ее симптомы перечислены ниже:

- Вам постоянно не хватает времени для решения ежедневных проблем.
- Вы сердитесь и расстраиваетесь из-за задержек, какими бы неизбежными они ни были.
- Пытаетесь все делать на бегу.
- С трудом успокаиваетесь, придя домой.
- Не можете расслабиться даже в выходные.
- Вам не хватает терпения при общении с людьми, темп жизни которых медленнее вашего.

- Откладываете все до последней минуты.
- Чтобы побудить себя к работе, вам нужно «возбуждение близости крайнего срока».

### **60-секундный тест на стресс**

*Являетесь ли вы жертвой болезненной спешки? Выясните это с помощью представленного ниже 60-секундного теста.*

Не глядя на часы и не отсчитывая секунды мысленно, определите время, за которое проходит одна минута. Когда, по вашему мнению, минута истечет, проверьте – сколько времени прошло на самом деле.

#### **Теперь оцените ваши результаты**

*Менее 55 секунд.* Вы – жертва «болезненной спешки», и чем меньше времени прошло, тем серьезнее ваше состояние. Но не нужно слишком беспокоиться. Практические приемы, описанные в этой книге, помогут вам уменьшить ненужную нагрузку, благодаря более эффективной организации времени.

*От 55 до 65 секунд.* Хотя в целом вы не страдаете «болезненной спешкой», тем не менее иногда находите, что в сутках недостает нескольких часов, чтобы завершить все задуманное. Если это так, то описанные в этой книге приемы позволят вам лучше управлять своей жизнью.

*Более 66 секунд.* Вы спокойно относитесь ко времени и не любите спешить. Чем больше прошло времени, тем менее вероятно, что вы страдаете от симптомов «болезненной спешки».

Кроме того, болезненная спешка связана с серьезными проблемами со здоровьем, включая высокое кровяное давление, язву, инсульты и сердечные заболевания.

Так что же можно сделать, чтобы вырваться из этого порочного и потенциально рокового круга?

Могут оказаться полезными некоторые из средств, испробованных Питером, такие как релаксация и медитация. Но чтобы они уменьшили стресс, вы должны предпринять некоторые шаги, направленные на увеличение контроля над своим временем. Только так вы можете надеяться достичь существенно важного равновесия между требованиями и вознаграждениями, заключенными в успешной карьере, семейных и дружеских отношениях, вопросам досуга и общественной деятельности.

Это не означает, что вы должны стремиться исключить из жизни все стрессовые ситуации. Даже если бы это случилось, что невозможно, такое существование было бы совершенно нежелательным. Научившись достигать нужного уровня умственной и физической активности, вы сможете улучшить как здоровье, так и работоспособность – ибо истина заключается в том, что если чрезмерный стресс убивает, определенный его уровень просто стимулирует.

## Стресс может быть полезным!

Столетия тому назад словом «стресс» (нажим) обозначали тип и силу физических пыток, необходимых, чтобы получить признание. Чтобы получить эффект сдавливания, средневековые инквизиторы использовали тиски для больших пальцев, дыба давала эффект растяжения, а шипы «железной девы» вызывали абсолютное напряжение!

Сегодня большинство людей продолжают считать стресс пыткой. Истина же заключается в том, что стресс может быть как вашим врагом, так и другом. При правильном использовании стресс высвобождает скрытые резервы творческой энергии, позволяя наслаждаться более здоровой, счастливой и даже более совершенной жизнью.

## Уровень стресса пиковой работоспособности

Несколько лет тому назад русский психолог, работающий со спортсменами, Юрий Ханин, предположил, что спортивные достижения связаны с оптимальным уровнем умственной и физической активности. Сегодня это широко признается не только в отношении спортсменов, но и как один из ключей к успеху во всех сферах жизни.





Для каждого из нас характерен свой уровень возбуждения, на котором ум и тело функционируют наилучшим образом. Я называю это уровнем стресса пиковой работоспособности (УСПР).

- **Когда в нашей жизни слишком мало стресса**, мы скучаем, впадаем в апатию, нам не хватает мотивации.

- **Слишком сильный стресс**, наоборот, вызывает беспокойность, смятение и снижение уверенности в себе. В таком психическом состоянии время летит стремительно, затрудняя завершение задач, разрешение проблем и принятие решений.

- **На вершине своей активности (УСПР)** мы чувствуем себя энергичными, полными энтузиазма, уверенными и, прежде всего, контролирующими события.

В будущем, когда перед вами будет стоять задача, не обеспечивающая стимулирующего уровня стресса, подумайте над тем, чтобы повысить свою активность следующим образом.

- Разбейте большое задание на более мелкие задачи, которые можете решить быстрее и легче.

- Выполняйте его в свое лучшее биологическое время, когда вы можете сосредоточить на проблеме всю свою энергию.

- Перепоручите те аспекты работы, которые считаете особенно гнетущими.

- Посмотрите, нельзя ли сделать эту же работу на более высоком уровне: так, чтобы она требовала от вас большей отдачи. Но это следует делать только в том случае, если большие требования позволяют вам более эффективно достичь своих целей.

## Приемы снижения стресса

Если выполнение заданий вызывает потерю уверенности в себе и ухудшает производительность, используйте для снижения стресса описанные ниже приемы.

Эффективное управление стрессом требует понимания тех ситуаций, с которыми вам труднее всего иметь дело, будь то: конфронтация, отстаивание своих прав, переговоры, спешка, публичные выступления или объявление взысканий подчиненным.

Временами самые стрессовые ситуации болезненно очевидны. А иной раз вы оказываетесь не в состоянии определить, что именно в отношении какой-то конкретной деятельности, человека или обстоятельств вызывает у вас такое высокое напряжение.

Одна моя клиентка, например, недоумевала, почему она чувствует такое напряжение и страх в присутствии своего нового руководителя. Только после тщательного анализа своих ощущений она поняла, что женщина-руководитель напоминала ей очень неприятную учительницу, превратившую ее школьную жизнь в мучение.

Другой руководитель среднего возраста, благодаря ведению описанного ниже Дневника стрессовых ситуаций, смог точно определить причину своей напряженности в некоторых ситуациях – боязни оказаться униженным в присутствии других людей. Такое положение вещей уходило корнями в его первую работу, когда язвительный начальник постоянно высмеивал его перед младшими служащими.

Эффективное управление стрессом требует понимания следующих шести ключевых факторов.

**1. Осознание.** Оно обеспечивает определение излишне высоких уровней стресса на как можно более ранней стадии их развития. Осознанию часто способствует ведение письменных записей – если вам не совсем понятно, почему какой-то конкретный случай или люди заставляют вас волноваться, вы можете лучше разобраться в своих ощущениях благодаря ведению Дневника стрессовых ситуаций. В течение пяти дней записывайте все стрессовые события, занятия и ситуации, заставляющие вас чувствовать особенное напряжение. Детали должны включать:

- **Дату и время.** Вы можете обнаружить, что более уязвимы для стресса в определенное время дня. Это может совпадать с минимумом ваших биологических ритмов. Если это так, то перенесение задания на более продуктивное время может уменьшить стресс.

- **Ситуацию.** Стресс может быть обусловлен присутствием язвительного коллеги или сварливого начальника. Чувство стесненности может вызывать определенное окружение, например: комната для совещания или рабочая суета в офисе.

- **Ощущения.** Запишите свои мысли и физические ощущения (беспокойство и сухость во рту или учащение сердцебиения).

- **Интенсивность ощущений.** Оцените их по 5-балльной шкале, где 1 = легкое ощущение напряженности, а 5 = сильный стресс и неспособность нормально работать.

Например:

**Дневник стрессовых ситуаций: Алекс**

**Дата и время:** понедельник 7 мая – 10.25 утра.

**Ситуация:** офис. Размышляю, как успеть на все свои встречи. Слышен шум пишущих машинок и телефонные звонки. Руководитель велел мне закончить до обеда срочный отчет. Я попытался объяснить, что это невозможно, но мои возражения были отменены.

**Ощущения:** гнев и негодование.

**Интенсивность моих ощущений:** 4.

Ксерокопируйте представленный ниже образец листа дневника или перепишите заголовки на алфавитные карточки, их можно носить с собой.

### **Дневник стрессовых ситуаций**

**Дата и время:**.....

**Ситуация:**.....

**Ощущения:**.....

**Интенсивность ощущений:**.....

**2. Предвосхищение.** Дневник может помочь вам предвидеть стрессовые ситуации, которые затем можно мысленно прорепетировать до их фактического наступления. После таких, проведенных в расслабленном физическом состоянии, репетиций, намного легче более успешно справиться с подобными ситуациями в реальной жизни. Делайте эти репетиции как можно более детальными, попытайтесь услышать и прочувствовать представляемую сцену, а не просто увидеть ее. Представьте, что вы решаете проблему спокойно и уверенно.

**3. Избегание.** Мы можем сравнить свою способность справляться со стрессом с наличием денег в банке. Каждый раз, когда мы оплачиваем счета, общая сумма сокращается. Непрерывное пребывание в дефиците стрессового счета так же вредно для здоровья, как постоянное превышение кредита в банке для платежеспособности. Избегая ситуаций, вызывающих напрасное напряжение, вы сможете сохранить эти ограниченные ресурсы.

**4. Оценка.** Не во всех случаях напряжение вызывается выполняемой работой, иногда это происходит и вследствие затрачиваемых усилий. Мы можем испытывать сильный стресс, пытаюсь завершить проекты в установленные нами самими сроки. Завершив рабочий день, наполненный стараниями закончить все быстрее, мы ложимся спать, беспокоясь: достаточно ли у нас времени для сна, чтобы завтра продолжить в том же духе. Однако «болезненную спешку» можно легко предотвратить, поменяв приоритеты и более эффективно организовав время.

**5. Самоутверждение.** Включает защиту своих собственных законных прав наряду с уважением прав других. Секрет самоутверждения заключается в уверенности в себе, в чувстве собственного достоинства и способности выражать свои истинные чувства в расслабленной и искренней манере.

Застенчивые люди склонны подвергать себя излишнему стрессу, принимая на себя ответственность за других людей. Они всегда говорят «Да», опасаясь не понравиться кому-то, слишком стремятся угодить или пытаются оправдывать нереальные ожидания.

**6. Действие.** Даже осознавая наличие стресса, люди зачастую мало что делают для изменения ситуации. Недавние исследования выявили, что из 72 % мужчин и 40 % женщин, признавших, что пребывают в состоянии хронического стресса, лишь немногие предпринимали какие-то шаги для изменения своего образа жизни. Самым распространенным выходом из такого положения был визит к врачу с просьбой прописать транквилизаторы или «самолечение» алкоголем. К стрессу необходимо подходить конструктивно, в противном случае существует реальный риск – как это случилось с Питером, – что он станет хроническим. Такое состояние называется синдромом сгорания, или СС.

Сгорание в этом смысле определяется как «психологическое бегство от работы в ответ на чрезмерный стресс или неудовлетворенность». Это состояние ведет к появлению некоторых, если не всех, нижеследующих симптомов.

- Изнеможение – потеря энергии, ослабление, усталость.
- Неверие и цинизм, усложняющие поддержание близких личных взаимоотношений.
- Раздражительность, сложности в преодолении незначительных трудностей, сосредоточенность скорее на неудачах, чем на успехе.

- Депрессия, низкий моральный дух и чувство безнадежности. Потеря уверенности в себе и низкая самооценка.
- Проблемы со здоровьем, в том числе: расстройства пищеварения, мышечные боли, боли в шее и пояснице, головные боли и нарушения менструального цикла у женщин.
- Увеличение числа выкуренных сигарет.
- Повышенное употребление алкоголя и лекарств, как предписанных врачом, так и не предписанных.

Однажды возникнув, СС становится самоподдерживающимся процессом, по мере того как вызванные им негативные установки и действия ведут к дальнейшей потере мотивации и бегству.

## Проверьте свою реакцию на давление времени

Проведите утро или послеполуденное время, не глядя на часы. Выберите день, когда у вас нет никаких строго запланированных совещаний и вы можете более или менее свободно распоряжаться временем по своему усмотрению. Если ваша рабочая нагрузка не позволяет выбрать утренние или послеполуденные часы, дающие подобную свободу, найдите хотя бы час или около того, чтобы выполнить этот тест. Проведите доступное вам время без часов, а затем выполните тест, отмечая галочкой нужные утверждения.

### 1. Без наручных часов я почувствовал, что:

- а) намного меньше контролировал свою рабочую нагрузку;
- б) несколько меньше контролировал ее;
- в) уровень контроля не изменился;
- г) несколько больше контролировал ее;
- д) контролировал ее намного больше.

### 2. Без наручных часов я ощущал:

- а) намного более сильное беспокойство;
- б) несколько более сильное беспокойство;
- в) уровень обеспокоенности не изменился;
- г) несколько меньшее беспокойство;
- д) намного меньшее беспокойство.

### 3. Без наручных часов я чувствовал:

- а) намного большую напряженность;
- б) несколько большую напряженность;
- в) уровень напряженности не изменился;
- г) несколько меньшую напряженность;
- д) намного меньшую напряженность.

### 4. Без часов на руке я:

- а) сделал намного меньше работы, чем обычно;
- б) сделал несколько меньше работы;
- в) количество работы не изменилось;
- г) сделал несколько больше работы;
- д) сделал намного больше работы.

Подсчитайте результат, оценивая каждый ответ *а)* в 5 баллов; *б)* – в 4 балла; *в)* – в 3 балла; *г)* – в 2 балла и *д)* – в 1 балл. Максимально возможный результат составляет 20 баллов.

## Что показывает ваш результат

*15–20 баллов.* Для вас в организации времени значительную роль играют привычка и заведенный порядок. Подумайте, почему некоторые вещи вы делаете в определенное время

дня. Навязывается ли вам такой порядок извне или же вы вольны его изменить? Если последнее, то подумайте, каким образом можно перестроить свое расписание, чтобы более эффективно организовать время, тем самым уменьшив влияние стресса, вызванного нехваткой времени.

*9–14 баллов.* На нынешнюю организацию распределения вашей рабочей нагрузки определенное влияние оказывает скорее привычка, чем эффективная организация времени. Это может вызывать ненужный стресс. Используйте информацию, полученную при ведении Карточек учета времени для определения изменений, способных уменьшить стресс и увеличить производительность.

*0–8 баллов.* По-видимому, вас не очень сильно стесняет давление времени. Это хорошая основа для усвоения приемов более эффективной организации времени и уменьшения стресса.

Независимо от вашего результата это упражнение помогает настроиться на более естественный ритм работы и увеличивает осознание роли времени в вашей жизни.

В течение следующих нескольких дней попробуйте перестроить свой ежедневный привычный порядок. Вот несколько советов, как это можно сделать. Возможность реализовать их, конечно же, будет зависеть от той степени свободы и гибкости, которую вы можете себе позволить в работе.

По возможности раньше приходите или позже уходите. Спокойные периоды времени, до прибытия других или после их ухода, могут оказаться очень продуктивными, ибо при этом сводятся к минимуму или полностью исключаются все отвлечения.

Обедайте в другое время. Если вы будете обедать раньше или позже других, вас будут обслуживать быстрее, и вы будете меньше торопиться за обедом. Даже перекусывая бутербродами в иное время и в ином месте, вы можете расслабиться.

Используя знание своего лучшего биологического времени, всегда старайтесь планировать сложные совещания и важные встречи, подготовку трудных докладов или публичные выступления на те периоды дня, когда ваша умственная и физическая работоспособность максимальны.

## **Двенадцать способов обуздать стресс**

### **1. Измените свой взгляд на вещи**

• Не позволяйте другим оказывать давление на вас. Смотрите на грубость или сарказм как на отрицательные черты характера человека, являющиеся скорее его проблемой, чем отражением ваших способностей.

• Никогда не таите зла. Как сказал Джон Кеннеди, «прощайте своих врагов. Просто никогда не забывайте их имена!»

• По меньшей мере один раз в день говорите другим что-нибудь приятное. Compliments поднимают настроение у обеих сторон.

• Представьте себе, как будете относиться к этой ситуации через шесть месяцев или через шесть лет.

• Придерживайтесь философии, что «ничто в жизни не имеет большого значения, а большинство вещей вообще ничего не значат».

### **2. Взгляните на свои проблемы более широко**

У всех есть свои проблемы, каждый из нас представляет собой проблему или живет с проблемой! Лишь очень немногие проблемы действительно катастрофичны.

• Разбейте большие проблемы на более мелкие и решайте их одну за другой.

• Будьте оптимистом. Относитесь к ошибкам и неудачам как к возможности чему-нибудь научиться. Всегда пытайтесь отыскать хорошую сторону во всем, что происходит, каким бы плохим оно ни казалось с первого взгляда.

### **3. Смейтесь больше**

Исследования показывают, что дети ясельного возраста смеются в среднем 450 раз в день, взрослые – только 15 раз в день.

• Будьте по-детски непосредственны в проявлении чувства юмора и способности видеть смешную сторону происходящего.

### **4. Перестаньте беспокоиться – начните работать**

Слово «беспокойство» происходит от англосаксонского слова «задохаться» или «давиться». Состояние беспокойства не дает вам эффективно думать или действовать.

Худшее время для беспокойства – раннее утро, когда все представляется в самом мрачном и черном свете. Это время, когда скорость обмена веществ незначительна, температура тела минимальна, а уровень содержания глюкозы в крови низок. Этот физический спад, обусловленный нашими внутренними часами, вносит значительный вклад в переживаемое многими из нас чувство отчаяния и безнадежности. Наполеон однажды заметил, что еще ни разу не встречал солдата, «который бы отличался храбростью в три часа утра». Поэтому в следующий раз, когда проснетесь в приступе отчаяния, успокойте себя тем, что это состояние обусловлено, главным образом, биологически и что днем вы почувствуете себя лучше и оптимистичнее.

- Вместо того, чтобы метаться в постели и переворачиваться с боку на бок, займитесь прослушиванием успокаивающей музыки, чтением интересной книги или выполнением упражнения по релаксации, описанного ниже в пункте 7.

Беспокойство – это злоупотребление воображением, ибо исследования показывают, что большинство волнующих нас вещей либо вообще не случаются, либо неподвластны нашему контролю.

- Поэтому перестаньте беспокоиться и, по возможности, начните работать, чтобы изменить ситуацию, которую находите невыносимой.

- Как сказал Ральф Уолдо Эмерсон, «займитесь тем, чего вы больше всего боитесь, – и смерть от страха вам обеспечена».

## 5. Перестаньте осуждать себя

Будьте внимательны в отношении того, что говорите себе сами. Самоуничижительные комментарии и мрачные внутренние диалоги подрывают уверенность в себе и вызывают ненужный стресс.

- В следующий раз, когда начнете говорить себе, что никуда не годны, сверьтесь с действительностью. Спросите себя, основаны ваши мысли на твердых фактах или на сомнительных предположениях.

- Говорите себе положительные, укрепляющие самоуверенность вещи. Идея повторять: «С каждым днем во всех отношениях мне все лучше и лучше!» – впервые популяризованная в XIX в. французским аптекарем Эмилем Куэ, не лишена здравого смысла.

- Когда у вас что-то получается, поздравьте себя.

- Когда вы допускаете промах, ищите в содеянном не только ошибки, но и положительные моменты.

- Никогда не употребляйте общих выражений для описания своего поведения. Если вам не удалось достичь цели, вместо того, чтобы говорить: «Это доказывает, что я всегда буду неудачником», скажите себе: «На этот раз я потерпел неудачу, но я знаю, где допустил промах. В следующий раз я сделаю все, как положено».

## 6. Сбавьте темп своей жизни

Исследования показали, что по мере роста изобилия и коммерциализации общества темп жизни увеличивается. Ускоряется все: от совершения покупок до разговора и ходьбы. Быстрее всего передвигаются пребывающие в условиях постоянного напряжения японцы. Немного отстают от них североамериканцы, англичане, тайваньцы и итальянцы. Наиболее медлительны индонезийцы.

**Даже если вам нравится жизнь на беговой дорожке, ваше тело и ум нуждаются в смене темпа.** Вы должны научиться замедлять течение своей жизни вечером, в выходные дни, во время коротких перерывов и в отпуске. Вот несколько советов, как переключить скорость.

- Займитесь чем-нибудь, не терпящим спешки. Попробуйте такие увлечения, как приготовление пищи, живопись, моделирование, садоводство, гончарное дело, жонглирование.

- Вместо бега трусцой прогуливайтесь на природе или в местном парке, намеренно останавливаясь, чтобы полюбоваться пейзажем.

- Вместо того, чтобы сыграть трудную и требующую напряжения партию в бадминтон, гольф или теннис, выберите вид спорта, почти или совсем не имеющий элемента соперничества, за исключением, наверное, состязания с природой. Отправьтесь под парусом или на каноэ. Просто неторопливо поплавайте.



- Почитайте не связанную с работой книгу.
- Освойте йогу и медитацию. Подверженные стрессу руководители все чаще обнаруживают, что восточная философия предлагает истинные преимущества в мире бизнеса. Успокаивая тело и ум, она не только уменьшает стресс, но и облегчает разрешение проблем и принятие решений. Один из убежденных ее сторонников – Эд Маккракен, ведущий руководитель Silicon Graphics, быстро расширяющейся компьютерной компании с годовым объемом продаж в 1,5 миллиарда долларов. В течение последних десяти лет он ежедневно медитирует. Он говорит, что медитация помогает ему обрести большую уверенность в себе, "освободиться от чувства, что я должен все держать под контролем".

Вот несколько приемов сосредоточения своих мыслей.

- Сядьте в одиночестве в тихой комнате и в течение пяти минут постарайтесь сохранять абсолютную неподвижность.
- Сосредоточьтесь на одном образе или мысли.
- Если вам на ум приходят какие-то посторонние идеи, просто отмечайте их, а потом снова возвращайтесь к выбранной мысли. Поначалу это упражнение покажется вам сложным, но после небольшой тренировки станет легче.
- Регулярное замедление времени облегчит выживание на беговой дорожке.

## 7. Следите за дыханием и позой

Когда мы напряжены, в первую очередь учащается и становится поверхностным дыхание, при этом используется только верхняя часть легких. Это может вызвать множество нежелательных симптомов: учащение сердцебиения, боль в груди, головокружение, беспокойство и неспособность сосредоточиться. Глубокое, ритмичное, снимающее стресс дыхание зависит от равномерного распределения веса тела на позвоночник и ноги в положении стоя и на позвоночник и таз в положении сидя.

Нарушение такого равновесия препятствует эффективному дыханию.

Например, если вы имеете обыкновение сутулиться за рулем автомобиля или за письменным столом, большая часть веса тела будет приходиться на локти и плечи. Это вызывает напряжение мышц и излишне увеличивает потребление поступающего через легкие кислорода.

Кроме того, такая поза нарушает нормальное положение пищеварительного тракта, ограничивает движение диафрагмы и опускает ребра, делая дыхание более утомительным и менее ровным.

Когда неправильная поза входит в привычку, эффективность работы легких значительно снижается, а способность справляться с чрезмерным стрессом – уменьшается.

Эмоции, особенно сдерживаемые, также могут оказывать существенное влияние на дыхание, в особенности если их сдерживание требует значительного самоконтроля. При этом напрягаются мышцы груди и живота, поднимается вверх грудина, а ребра оттягиваются вниз. В таком положении мышцы плечевого пояса и шеи должны работать интенсивнее, чтобы преодолеть направленное книзу давление.

Неправильную позу трудно заметить самому и легко не обращать на нее внимания до тех пор, пока она не заявит о себе чем-то болезненным – например, смещенным диском или болью в шее, – важно использовать какие-то внешние сигналы, побуждающие нас проверить, как мы сидим или стоим. Это может быть звонок телефона или перерыв между завершением одного задания и началом выполнения следующего. Если вы за рулем, сигналом для проверки позы может быть остановка у светофора.

Каждый раз, когда это происходит, сосредоточивайте внимание на своей позе и, если необходимо, меняйте ее, чтобы более равномерно распределить вес тела.

Научитесь правильно дышать снимающим стресс образом, выполняя время от времени следующее упражнение. Это упражнение можно использовать и для облегчения расслабления, если вы слишком напряжены, для уменьшения усталости после длительной поездки или работы за компьютером.

- Сядьте удобно, выпрямитесь и закройте глаза.
- Положите одну руку на грудь, а другую – на живот.
- Медленно и глубоко вдохните через нос.
- Выдыхая, намеренно втяните мышцы живота, надавливая ладонью на живот.
- Повторите 11 раз.

Выполняйте это упражнение ежедневно в течение нескольких минут, пока такой способ дыхания не станет привычным для вас, будь то в положении стоя, сидя или лежа.

## 8. Снимайте стресс с помощью массажа

Простым и естественным способом уменьшения стресса является массаж, расслабляющий напряженные мышцы. Следующее упражнение поможет бороться с умственной и физической усталостью после длительной поездки, полета или выполнения работы, требующей большой концентрации.

- Поместите указательные пальцы по обе стороны носа, непосредственно под внутренними краями бровей.
- Сильно надавите и удерживайте нажим в течение десяти секунд.
- Кончиками пальцев очень мягко, круговыми движениями помассируйте область вокруг глаз.
- Повторите три раза.
- Большими пальцами мягко надавите на внутренние части надбровных дуг, передвигая пальцы от переносицы наружу.
- Кончиками пальцев надавите на виски. Начиная от носа, выполните серию круговых движений через брови, виски, а затем вокруг скул.
- Закончите упражнение, энергично потерев друг о друга ладони, а затем мягко положите их на глаза и лоб. Почувствуйте, как тепло ваших ладоней струится в глаза и лицо, снимая все оставшееся напряжение.

## 9. Боритесь со стрессом, обусловленным перелетом

Самолеты плохо проветриваются, воздух в них обезвожен и насыщен *положительными ионами*. Эти электрически заряженные частицы, содержание которых в воздухе значительно возрастает непосредственно перед грозой, увеличивают образование в теле вещества, называемого серотонином. Этот гормон вызывает у человека ощущения агрессивности, раздражительности, уныния и усталости.

*Отрицательные ионы*, содержащиеся в горном воздухе, в сосновом лесу, на берегу океана, у водопадов или бурных рек, вызывают чувство насыщенности энергией и благополучия.

Постоянно циркулирующий в самолетах воздух вызывает дополнительные проблемы. Свежий воздух закачивается в салон со стороны носа самолета. Это означает, что наилучшая атмосфера – в кабине экипажа и отсеках первого и бизнес-класса. Чем ближе к кормовой части, тем хуже качество воздуха.

Вот 12 способов, как бороться со стрессом, обусловленным полетом, и уменьшить последствия пересечения часовых поясов как во время полета, так и после посадки.

### **В воздухе**

- Вылетая по делам, по возможности путешествуйте первым или бизнес-классом. Это даст вам возможность пользоваться клубными отсеками, которые не так переполнены и часто содержат более свежий воздух. Кроме того, вы можете сэкономить время, работая более продуктивно в спокойной обстановке.

- Путешествуя туристическим классом, ежечасно несколько минут проводите как можно ближе к носу.

- Выполняйте следующее упражнение. Встаньте с кресла и вначале медленно поднимитесь, а затем опуститесь на носочках. Повторите это движение десять раз, перемещая вес тела с одной ноги на другую.

- Пейте много воды, но избегайте алкоголя и газированных напитков.

- Если хотите поспать, съешьте богатую углеводами пищу, например макаронные изделия.

- Если хотите бодрствовать, ешьте белковую пищу: рыбу, птицу, мясо, яйца, молочные продукты и бобовые. Эти продукты, активируя те процессы обмена веществ, в результате которых вырабатывается адреналин, обеспечивают организм энергией в течение пяти часов.

- После ночного перелета легко позавтракайте, выбрав пищу с высоким содержанием белка: сыр, орехи или бобовые.

- На ужин выберите вегетарианское меню или, по крайней мере, избегайте мяса.

- В течение суток до полета, чтобы очистить организм, избегайте пить чай и кофе. Затем в день вылета выпейте две чашки утром, если летите на запад, или вечером, если летите на восток.

### **По прибытии**

- Отправляйтесь в ближайший парк или зеленую зону. Еще лучше, если там окажется фонтан или большая площадь открытой воды. В сельской местности поднимитесь на ближайшую возвышенность или найдите проточную воду. Если вы остановились у моря, пройдите вдоль берега. Все эти места богаты успокаивающими отрицательными ионами.

- В гостинице как можно чаще открывайте окна в комнате. Если нет возможности ни открыть окно, ни выйти из комнаты, примите теплый – не горячий – душ, а не ванну. Струя душа также способствует образованию отрицательных ионов.

- Сейчас многие профессиональные коммивояжеры возят с собой портативные ионизаторы для использования в гостиничных номерах. Эти приспособления, размером меньше книжки небольшого формата, в сочетании с подходящим адаптером могут использоваться практически в любой стране. Они помогают уменьшить стресс, повышая уровень энергии и обеспечивая полноценный ночной сон.

## **10. Расслабьтесь в конце дня**

Это простое упражнение – прекрасный способ расслабиться либо перед уходом домой, либо по возвращении домой после напряженного дня.

- Сядьте, расслабьтесь, полуприкройте глаза и сосредоточьте взгляд на точке на полу в нескольких футах перед собой.

- Концентрируя внимание на этой точке, дышите медленно и глубоко.

- Удерживайте взгляд на этой точке в течение полной минуты

• По истечении 60 секунд встаньте и вернитесь к своим обычным занятиям, удерживая чувство глубокого психического расслабления.

## 11. Уменьшите физический стресс с помощью релаксации

Во время релаксации удобно сидеть или лежать. Ослабьте все тесные предметы одежды: пояс или галстук. Некоторые предпочитают расслабляться в затемненной комнате, но это всего лишь вопрос вкуса. Секрет успешной релаксации заключается в *пассивной концентрации*. Сосредоточьтесь на том, что происходит, не слишком стараясь сделать это.

• Дышите, не делая паузы между вдохом и выдохом. При каждом выдохе мысленно говорите себе: «Я СПОКОЕН».

• Теперь как можно сильнее сожмите ладони в кулаки. Удерживайте их в таком положении, пока медленно не досчитаете до пяти, затем разогните пальцы и дайте им расслабиться. Почувствуйте, как покидает их напряжение, и отметьте различие между напряжением и расслаблением этих мышц.

• Напрягите мышцы верхнего плечевого пояса, бицепсы, пытаясь коснуться тыльной стороной запястий лопаток. Как и в случае с ладонями, сохраняйте это положение, пока медленно не досчитаете до пяти и только после этого позвольте рукам безвольно опуститься. Пусть они свободно свисают. Ощутите, как из рук и ладоней уходит все напряжение, отметьте разницу между напряжением и расслаблением.

• Как можно выше поднимите плечи. Одновременно откиньте голову и упритесь ею в какую-нибудь твердую опору. Снова удерживайте эту позу, сосчитав до пяти. Опустите и расслабьте плечи. Ощутите, как все напряжение из плеч, опускаясь по рукам, ладоням и пальцам, уходит в пространство.

• Широко откройте глаза, как будто вопрошая. Удерживайте, медленно считая до пяти. Расслабьтесь. Теперь сильно нахмурьтесь. Сохраняйте это состояние, медленно считая до пяти. Расслабьтесь. Ощутите, как все напряжение покидает мышцы вашего лица.

• Глубоко вдохните и задержите дыхание. Напрягите мышцы живота, как будто ожидая удара. Снова удерживайте, медленно считая до пяти. С шумом выдохните, прежде чем вернуться к ровному, без пауз, дыханию.

С каждым выдохом мысленно повторяйте: «Я СПОКОЕН». По мере того, как ваше тело становится теплее и тяжелее, почувствуйте себя все более и более расслабленным.

• Вытяните ноги перед собой, натянув носки, и напрягите мышцы ягодиц. Снова удерживайте это состояние, медленно считая до пяти. Опустите ноги и дайте мышцам расслабиться. Несколько минут наслаждайтесь ощущением глубокого расслабления мышц. Теперь представьте, что лежите на согретом солнцем тропическом побережье или на пышном зеленом лугу рядом с неторопливо бегущим ручейком, и полностью прогоните стресс из своих мыслей.

Если будут вторгаться непрошенные мысли, рассеянно их отмечайте, а затем снова возвращайтесь к своей умиротворенной сцене.

После сеанса релаксации медленно поднимитесь и перенесите ощущение расслабленности в то, чем собираетесь заниматься.

## 12. Избавьтесь от стресса с помощью физических упражнений

Умеренные, но регулярные физические упражнения, незначительно увеличивающие частоту сердечных сокращений, могут творить чудеса в отношении снятия стресса и рассеивания депрессии. Ходите, бегайте трусцой, плавайте, катайтесь на велосипеде... Выбор

упражнений не имеет значения, при условии, что вы будете уделять им не менее 20 минут в день.

- Для определения нужной частоты сердечных сокращений при выполнении упражнений, вычтите свой возраст из 220 и получите максимально возможную частоту. Часть полученного результата примите в качестве планируемой частоты сердечных сокращений при выполнении упражнений. Если вы в плохой форме, примите за планируемое значение 50 % от полученного числа, если в очень хорошей – 75 %.

**Пример:** Возраст 20 лет. Физическая форма плохая. Максимальная частота сердечных сокращений при выполнении физических упражнений =  $220 - 20 = 200$ . 50 % от 200 = 100 ударов в минуту.

Возраст 20 лет. Физическая форма очень хорошая. Максимальная частота сердечных сокращений =  $220 - 20 = 200$ . 75 % от 200 = 150 ударов в минуту.

- Следите за частотой сердечных сокращений во время выполнения физических упражнений, подсчитывая удары пульса на запястье за 15 секунд, а затем умножьте результат на четыре, чтобы получить число сердечных сокращений в минуту.

Регулярная борьба со стрессом с использованием этих 12 приемов и одновременная реализация описанных мною стратегических подходов к организации времени быстро улучшат все аспекты вашей производительности.

## Глава 14

# Время и успех корпоративной компании

*Принцип, по которому мы живем и умираем, состоит в том, что, научившись что-то делать хорошо, мы хотим выяснить, как это можно сделать еще лучше.*

*Дональд Петерсон, бывший президент компании Ford Motor*

Компаниям давно известно, насколько важно для их процветания управление двумя ключевыми ресурсами: *капиталом* и *рабочей силой*. Сегодня к этому списку добавился третий, не менее существенный фактор – время. Десятилетние исследования нескольких сотен компаний определили организацию времени как основной элемент корпоративного успеха.

- Выявлено, что организация времени более важна, чем затраты.
- Более важна, чем уровни продаж.
- Более важна, чем производительность или повышение качества продукции.
- Она затрагивает почти все аспекты бизнеса: от доставки до исследования и разработки, от конкурентной борьбы до изучения нужд потребителя.

## **Изменение распределения времени в вашей компании**

До сих пор я сосредоточивал внимание на путях достижения большего контроля над своим временем отдельных лиц. Эта же глава специально обращена к тем из вас, кто обладает властью изменить порядок распределения времени в вашей компании или организации. Я объясню, почему организация времени всегда должна быть одной из самых насущных ваших забот, и предложу практические пути более эффективного использования этого ограниченного и скоротечного ресурса, чтобы дать вашей компании выигрышное преимущество.

Например компания Federal Express всего за один год более чем на треть увеличила объем продаж, предложив услуги, гарантирующие срочную доставку.

Время является также важным способом передачи внешнему миру представлений о достоинствах компании. Как долго звонит телефон в вашем офисе, прежде чем снимается трубка? Сколько времени нужно для ответа на письмо? Как быстро решаются проблемы или принимаются решения?

## Пятнадцать способов организации времени в компании

**1. Ставьте перед служащими четкие цели.** Проанализировав 100 исследований по производительности труда, психолог Нью-Йоркского университета Ричард Гейтс и его коллеги обнаружили, что постановка целей увеличивает количество и качество выполненной работы в большей мере, чем какой-либо иной управленческий прием, включая повышение заработной платы и предложение гибкого графика работы.

«Если вы хотите чего-то достичь, вы должны ставить точные и требовательные цели, – говорит психолог Университета штата Мэриленд Эдвин Лок. – Постановка легких или неопределенных целей мало влияет на производительность. Прежде чем люди смогут отдать себя достижению каких-то целей, их необходимо убедить в том, что эти цели важны и стоят затраченного времени».

**2. Разбивайте долгосрочные сложные задачи на краткосрочные, четко очерченные еженедельные и каждодневные цели.** Краткосрочные цели делают долгосрочные задачи более «реальными» в психологическом смысле.

**3. Цель должна направлять вас, а не управлять вами.** В связи с тем, что первоначально намеченный вами путь к достижению цели не всегда оказывается самым удачным, слепое преследование какой-либо одной-единственной цели может снизить общий уровень или качество ваших достижений. Например, журналист, попавший под влияние цели, упрямо придерживающийся заготовленных вопросов во время интервью, может проигнорировать сенсационное откровение, не вошедшее в его список. А журналист, который руководствуется целью, слушает и размышляет и лишь записывает ответы, а не следует перечню вопросов.

Как говорит Мартин Тейлор, вице-президент Hanson Trust, «я не большой сторонник строгих правил, так как с возникновением новых вопросов наши обязанности постоянно меняются. Вы должны быть гибким».

**4. Формулируйте проект в терминах осязаемых основных результатов, а не общих целей.** Например, будет лучше попытаться увеличить производство продукции на Y процентов или уменьшить затраты времени на возвращение к уже сделанному на Z часов посредством более эффективной организации времени, чем стремиться к неопределенной и расплывчатой цели «повышения производительности».

**5. Пресекайте попытки подчиненных, работающих неохотно, отделаться видимостью «занятости»** вместо выполнения работы, ставя перед ними строго очерченные цели и требуя отчета об их достижении.

**6. Представляйте рабочие планы,** подробные графики работ и точные спецификации в письменном виде.

**7. Продвигаясь вперед, расширяйте и активизируйте использование новых приемов организации времени.** Беритесь одновременно за большее число проблем и охватывайте большую часть всей работы, используя обдуманые рабочие планы.

**8. Там, где это уместно, ежедневно рассчитывайте среднее время ответа (СВО)** и используйте его в качестве исходного показателя производительности. Вывешивайте СВО в доступном для всех месте.

**9. Не удовлетворяйтесь текущими уровнями эффективности использования времени.** Размышляйте и говорите об отдаче затраченного времени точно так же, как думаете и говорите о прибыли на акцию без фиксированного дивиденда. Требуйте от своей команды скорости. Но обеспечивайте своих подчиненных инструментами для достижения такого



прироста без риска возникновения стресса, вызывающего сгорание и падение морального духа.

**10. Исключите шаги, не прибавляющие стоимости**, то есть все то, за что ваши клиенты отказались бы платить, будь у них выбор. Подсчитано, что примерно до 90 % времени, затрачиваемого в ходе большинства процессов, не дает никакой прибавки стоимости. У инженеров по технологическим процессам есть поговорка: «Исключай, а не чередуй», – что означает: избавляйтесь от всего несущественного. Питер Друкер говорит, что менеджеры должны задавать себе вопрос: «Не обрушится ли крыша, если мы вообще перестанем выполнять эту работу?» Если ответ будет: «Нет», – исключите это задание.

Когда компания American Airlines, возглавляемая Робертом Крендаллом, перестала класть в свои салаты маслины, ни один пассажир не обратил на это внимания. И, конечно же, ни один не пожаловался. Тем не менее это экономит компании \$100 000 в год. Небольшие перемены могут складываться в большую экономию. Применяйте философию "маслин" в своей деловой практике.

**11. Рационализируйте все, что возможно.** Ищите лишнее. Впервые получив информацию о чем-либо, используйте технические средства, чтобы полностью овладеть ею.

**12. Там, где возможно, стандартизируйте процедуры.** Зачем тратить время на то, чтобы заново изобретать колесо?

**13. Избегайте накопления просроченных заданий**, отнимающих значительную часть времени. Отказывайтесь принимать скопившиеся дела за неизбежный факт деловой жизни. Выделите необходимое для их устранения время и в дальнейшем не допускайте повторения подобного.

**14. Переключитесь на отчетность в исключительных случаях**, а не настаивайте на том, чтобы ваших менеджеров постоянно информировали о состоянии дел в каждой конкретной области.

При такой постановке дел менеджеры будут привлекаться только в тех случаях, когда выполнение задания отклоняется от оговоренного стандарта больше допустимого уровня. Отчетность в исключительных случаях для менеджера по продажам, например, может ограничиваться сообщениями коммерсантов, продавших менее 90 % или более 110 % своей квоты. Отчетность в исключительных случаях позволяет менеджерам проникнуть непосредственно в суть проблемы или открывшейся возможности. Им не приходится больше тратить время на рассмотрение дел, идущих в основном так, как и ожидалось.

Основная трудность с отчетностью в исключительных случаях заключается в определении исходных параметров. В некоторых областях, например планировании производства, торговле или бюджетном финансировании, стандарты всегда твердо установлены. Но этот вопрос становится более проблематичным в таких областях, как жалобы клиентов, возврат товара или колебания цен.

Сложности возникают и в тех случаях, когда большая часть дела идет не так, как планировалось, и отчетность в исключительных случаях из кратких документов превращается в многостраничные доклады.

**Анализ Парето.** Эти проблемы можно преодолеть, прибегнув к менее распространенному приему – анализу Парето, названному в честь Вильфредо Парето, об открытиях которого я упоминал ранее (см. главу 3).

Опыт говорит о том, что первые 20 % любого отчета содержат более 80 % всей его информации. Поэтому вместо объемистого отчета, для внимательного прочтения которого многие менеджеры могут просто не найти времени, сосредоточьтесь на 20 %, вмещающих самые существенные факты и цифры. Такой отчет никогда не должен превышать трех страниц. В нем в порядке снижения приоритетов перечисляются моменты, отличающиеся от установленной нормы более, чем на ранее определенную величину.

Отчет о закупках, например, может включать все изменения цен, когда они находятся выше или ниже нормы, по крайней мере, на 40 %.

Анализ Парето не только экономит время при подготовке и чтении отчета, но и повышает вероятность того, что будут замечены его детали и ясно осознан смысл.

**15. Используйте приемы Десятиминутной организации времени, ранее описанные в этой книге.**

Вы увидите, что один только учет времени значительно скажется как на мотивации, так и на производительности.

Обсудите безо всяких угроз и разбирательств результаты пятидневного учета времени со своим персоналом, командой, служащими офиса или отдела. Внимательно прислушайтесь к тому, что говорят вам подчиненные. Используйте почерпнутые знания для введения политики, исключающей пустую трату времени. Будьте таким же непреклонным и методичным в эффективном использовании времени, как и в достижении наивысшей прибыли на капитал и затраты труда.

## Глава 15

### Десятиминутная организация времени

*Сначала выслушайте, а потом принимайте решение.  
Сэр Аллен Шеннард, президент Grand Metropolitan*

К тому времени, когда вы приступите к этой последней главе, у вас должно быть заполнено уже пять Карточек учета времени. Эта информация поможет вам определить все переключения внимания; время, затраченное на каждое задание, его приоритет и задержки, вызванные различными отвлечениями.

Теперь, вооружившись этими знаниями, вы сможете составить план по экономии, по меньшей мере, десять часов еженедельно (точное количество времени, которое можно сэкономить, зависит от того, насколько эффективно вы расходуете свое время в данный момент), затрачивая при этом всего лишь десять минут в день.

## Составление плана экономии времени

Вот что необходимо сделать. Просмотрите свои Карточки учета времени и оцените себя по десяти следующим вопросам:

### 1. «Как часто я уделял время выполнению низкоприоритетных задач?»

0 = никогда; 1 = редко; 2 = довольно часто; 3 = почти постоянно.

Если ваша оценка – 2 или 3 балла, увеличьте время, затрачиваемое на высокоприоритетные задачи, посредством:

- Более частого и более эффективного делегирования. Наилучшим ли образом вы используете закон сравнительного преимущества, перепоручая задачи, которые могут быть выполнены кем-то, зарабатывающим или стремящимся заработать меньше, чем вы?

Если вы менеджер, не застревайте на несущественных деталях. Доверяйте разрешение подобных вопросов своему персоналу, это не только сэкономит время, но и сделает вас лучшим менеджером.

Сохранение эмоциональной беспристрастности при выполнении повседневных задач даст вам возможность сохранить больше энергии для преодоления настоящего кризиса. А более широкий взгляд на вещи позволит вам руководить с переднего края, вместо того, чтобы присоединиться к драке! Просмотрите свои записи и отметьте галочкой все те задания, где можно было сэкономить время правильно делегируя полномочия.

- Более решительно отказывайтесь выполнять низкоприоритетные задания. Достаточно ли часто вы говорите «нет»? Нельзя позволять другим сваливать на вас работу, если это не способствует достижению ваших целей. Просмотрите свои карточки и отметьте галочкой те задания, где можно было сэкономить время, отказавшись от необоснованных притязаний на ваше время.

- Полностью откажитесь от работы, хотя и привлекающей вас, но не способствующей достижению ваших целей. Анализируйте каждое задание, задавая себе вопрос: «Зачем я это делаю? Как выполнение этого задания поможет достижению моей цели? Достижению какой цели оно будет способствовать?» Просмотрите свои записи и отметьте галочкой все задания, подпадающие под эту категорию.

- Откладывайте хотя и важные, но менее срочные работы, чем та задача, которой вы заняты в данное время. Не выявляют ли ваши Карточки учета времени случаев, когда вы ошибочно оценивали задачу как *важную и срочную*, тогда как в действительности она была лишь *важной*? Можно ли было сэкономить время, отложив выполнение этой работы на другое время? Просмотрите свои записи и отметьте все задания, подпадающие под эту категорию.

- Избегайте ошибки браться за выполнение хотя и *срочной*, но *не важной* задачи. В таком случае вместо вопроса: «Как я могу выполнить эту работу более эффективно?» – лучше спросите себя: «Зачем мне выполнять это задание вообще?»

Некоторые работы, представляющиеся исключительно срочными и заставляющие людей оставлять высокоприоритетные задачи и немедленно приступить к их выполнению, оказываются довольно несущественными с точки зрения достижения крупных деловых или профессиональных целей. Не позволяйте повышенному уровню адреналина в крови, вызванному чувством нехватки времени, уводить себя в сторону. Подумайте, прежде чем бросить все для того, чтобы заняться предполагаемым «авралом», даже если эта работа дей-

ствительно важна. Просмотрите свои записи и отметьте галочкой все задания, подпадающие под эту категорию.

- Более внимательно расставляйте приоритеты. Иногда очень важные приоритетные работы не считаются таковыми и отодвигаются в конец вашего перечня необходимых дел, а вместо них выполняются другие, впоследствии оказывающиеся менее приоритетными. Это может произойти, например, когда вы ошибетесь в отношении конечного срока или времени, необходимого для завершения проекта.

Например, не очень срочная задача неожиданно может стать крайне неотложной, если предельный срок ее решения сократится или если вас подведут поставщики. Необходимо предвидеть, что может пойти не так, и предпринять шаги, не допускающие возникновения кризиса (см. ниже).

Определяйте свои приоритеты, используя форму Распределения задач. Просмотрите свои Карточки учета времени и отметьте галочкой работы, при выполнении которых время оказалось потеряно в результате неверно определенных приоритетов. Просмотрите свои записи и отметьте галочкой все задания, подпадающие под эту категорию.

Теперь суммируйте затраченное время на все задачи, отмеченные вами галочкой при ответе на первый вопрос. Ниже запишите результат:

Потенциальная экономия времени \_\_\_\_\_ минут.

## **2. «Как часто я сам выполняю то, что можно или нужно было бы делегировать?»**

*0 = никогда; 1 = редко; 2 = довольно часто; 3 = почти постоянно.*

Оценка в 2 или 3 балла говорит, что вы должны усовершенствовать свое умение перепоручать. Даже если вы работаете один или в очень маленьком офисе, часто можно делегировать рутинные или не слишком важные задачи, наняв для этого исполнителей со стороны.

Подумайте, каким образом ваше время может сэкономить техника. Например, в небольшом офисе современная франкировальная машина с оплатой за почтовые услуги по телефону или с помощью пластиковой кредитной карточки избавляет от затрат времени, проведенного в очереди за почтовыми марками.

Просмотрите свои Карточки учета времени и отметьте галочкой все работы, где можно было сэкономить время перепоручением или использованием техники. Суммируйте затраты времени и запишите ниже:

Потенциальная экономия времени \_\_\_\_\_ минут.

## **3. «Как часто меня прерывали или отвлекали, когда я работал над задачей с высоким приоритетом?»**

*0 = никогда; 1 = редко; 2 = довольно часто; 3 = почти постоянно.*

Если ваша оценка – 2 или 3 балла, ищите пути повышения концентрации внимания. Даже короткий перерыв в задании, требующем сосредоточенности, может стать причиной значительной задержки. Избегайте этой отнимающей время ловушки следующим образом.

- Приходите на работу на час раньше других или оставайтесь поработать, когда остальные уже ушли. При этом уменьшаются затраты времени и на проезд на работу и обратно, позволяя избежать часов пик.

- Хотя бы часть времени работайте дома. Многие руководители высшего звена находят, что это значительно экономит время и позволяет им полностью сосредоточиться на важных проектах. Как и гибкий график работы, это также позволяет избежать задержек в пути в час пик.

- Предложите ввести в вашем отделе период, «свободный от телефонных звонков», продолжительностью в несколько часов ежедневно. В течение этого периода сообщения принимаются, но абонента с нужным ему человеком не соединяют. Бухгалтерские отделы многих крупных компаний уже внедрили такую стратегию и говорят о значительном увеличении производительности и снижении стресса.

- Если свободный от телефонных звонков период невозможен, подумайте о составлении графика, согласно которому каждый человек в течение какого-то времени отвечал бы на все входящие звонки; это позволяет другим заниматься своей работой, не отвлекаясь постоянно на телефонные звонки.

- Используя методы, описанные в главе 6, избавляйтесь от непрошенных посетителей.

- Группируйте задания таким образом, чтобы воспользоваться преимуществами кривой обучения. Как я объяснял в главе 4, дела, требующие однородных навыков, например, диктовку писем или телефонные звонки, лучше выполнять одно за другим.

Просмотрите свои Карточки учета времени и отметьте галочкой все задачи, где можно было сэкономить время, если бы вас не так часто отрывали от работы. Добавьте к затраченному времени пять минут для учета дополнительной задержки, обусловленной повторным сосредоточением на текущей работе. Суммируйте это время и запишите ниже:

Потенциальная экономия времени \_\_\_\_\_ минут.

#### **4. Как часто я меняю приоритеты, перескакивая от одного дела к другому?**

*0 = никогда; 1 = редко; 2 = довольно часто; 3 = почти постоянно.*

Если ваша оценка – 2 или 3 балла, подумайте, не являются ли ответственные за смену приоритетов отвлечения наиболее частыми в определенное время дня или определенные дни недели.

В некоторых офисах, например, с девяти часов утра и до полудня непрерывно звонит телефон, а периоды с 12 до 14 часов и ближе к вечеру более спокойные. Если вы обнаружите подобную закономерность, попробуйте реорганизовать график своей работы таким образом, чтобы на это время приходилось выполнение низкоприоритетных задач.

Отметьте галочкой на своих Карточках учета времени те пункты, где такая реорганизация могла бы сэкономить время, подсчитайте общую сумму потерянного времени и запишите ниже:

Потенциальная экономия времени \_\_\_\_\_ минут.

#### **5. Как часто то, что меня отвлекало, было не так важно, как то задание, которым я был занят?**

*0 = никогда; 1 = редко; 2 = довольно часто; 3 = почти постоянно.*

Если это случается нередко, найдите пути, как не позволить этому ловкому Вору Времени разбить ваш рабочий день. Возьмите на вооружение практические приемы, описанные в этой книге. Суммируйте потерянное в результате отвлечений время и запишите ниже:

Потенциальная экономия времени \_\_\_\_\_ минут.

## **6. Как часто я откладывал неприятную, но очень важную работу в пользу менее срочных или важных, но более интересных занятий?**

*0 = никогда; 1 = редко; 2 = довольно часто; 3 = почти постоянно.*

Если ваша оценка – 2 или 3 балла, подумайте, почему вас прельстило оттягивание.

Не потому ли, что задание вас тревожило или перспектива его выполнения доводила вас до слез? В этом случае вы могли соблазниться какой-нибудь «замещающей» деятельностью, чтобы отсрочить момент, когда необходимо будет браться за неприятную тяжелую задачу.

Замещающие виды деятельности – это приятные, низкоприоритетные дела, используемые, чтобы убедить себя или других в своей занятости и продуктивности. И, принимая во внимание человеческий характер, обычно нам легко удается убедить себя, что подобные дела действительно более важны, чем работа, тревожащая нас.

Не забывайте оценивать каждое задание, прежде чем посвятить ему свое драгоценное время. Спросите себя: «Зачем я это делаю? Какую цель это поможет мне достичь?»

Иногда оттягивание вызывается усталостью. Вам недостает умственной или физической энергии, чтобы сосредоточиться на работе, требующей напряжения, и в результате ваши мысли отвлекаются – не каждый может работать с максимальной эффективностью в традиционное рабочее время между девятью часами утра и пятью часами дня.

Некоторые более производительны, если работают с раннего утра и до середины дня. У других получается лучше, когда они начинают позднее и работают до позднего вечера. Третьи находят, что им нужен перерыв в середине дня, но в другие часы они могут работать одинаково продуктивно.

Научившись сверяться со своими внутренними часами, постарайтесь, насколько возможно, согласовать эти естественные ритмы со своим рабочим окружением. Если вы «жаворонок» и ваша работоспособность максимальна ранним утром, беритесь за самые сложные задачи именно в это время, откладывая менее приоритетные вопросы на более поздние часы.

Если вы «сова» и просыпаетесь к жизни через несколько часов после начала нормального рабочего дня, попытайтесь – там, где возможно, – отвести время для решения своих задач, требующих большего напряжения, во второй половине дня. Если вы точно не знаете, когда у вас наблюдаются такие минимумы и максимумы, заполните форму для определения лучшего времени в Приложении 2.

Несомненно, согласование лучшего личного времени с требованиями работы в значительной мере зависит от вашей степени свободы.

Некоторым людям посчастливилось работать в компаниях, где предоставляется значительная свобода в определении индивидуальных графиков работы. Другие же компании в этом отношении намного более консервативны. Даже в этом случае в реально допустимых пределах полезно согласовать рабочее расписание с биологическими особенностями.

Отметьте галочкой те случаи, когда промедление привело к ненужной отсрочке очень важных задач. Просуммируйте время, которое можно было бы сэкономить, если бы вы были более сосредоточены и самодисциплинированы. Запишите результат внизу:

Потенциальная экономия времени \_\_\_\_\_ минут.

## **7. Как часто задание оказалось бы закончено раньше, если бы выполнялось иначе?**

*0 = никогда; 1 = редко; 2 = довольно часто; 3 = почти постоянно.*

У многих людей и целых отделов выполнение дел неким конкретным образом входит в привычку. И этот заведенный порядок соблюдается изо дня в день, не подвергаясь сомнениям и возражениям. Хороший пример этого – внутренняя докладная записка, без которой некоторые менеджеры считают свой рабочий день неполноценным. Написание, прочтение и систематизация этих документов – даже с использованием описанной в главе 10 техники сокращения – требуют значительного времени. Некоторые люди задают себе вопрос: стоит ли тратить на это время. Пол Сакстон, президент и главный управляющий корпорации General Housewares, базирующейся в г. Терре-Хот, штат Индиана, – один из руководителей, сэконобивший время и увеличивший производительность в результате отказа от большинства докладных записок.

Он активно препятствует составлению докладных записок своими служащими, считая, что единственная функция этих записок – оправдание того, что сотрудник только собирается сделать, и объяснение того, что уже произошло. Пол Сакстон предпочитает, чтобы его менеджеры представляли свои идеи, дополненные финансовым обоснованием, на коротких совещаниях, где решение может быть быстро принято.

Если ваши Карточки учета времени показывают, что значительное количество времени ушло на какое-то конкретное рутинное задание, подумайте: нет ли более эффективных путей достижения тех же результатов. Суммируйте затраченное на эти задания время и запишите результат внизу:

Потенциальная экономия времени \_\_\_\_\_ минут.

## **8. Как часто ваше время было занято общественными, личными или другими не связанными с работой делами?**

*0 = никогда; 1 = редко; 2 = довольно часто; 3 = почти постоянно.*

Если определенная доля общения необходима для поддержания дружеских отношений с коллегами, клиентами и поставщиками, то излишних трат времени на любые непосредственно не связанные с вашими целями дела следует остерегаться:

- Какую часть ваших деловых телефонных разговоров, например, составляли скорее разговоры ни о чем, а не о делах?
- Сколько времени ушло на пустые разговоры с посетителями?
- Если участие в правлении и членство в торговых ассоциациях могут быть важными для достижения каких-то ваших целей, то работе в комиссиях или личным телефонным звонкам следует отводить время только во второй половине дня. Это позволит вам сохранить сосредоточенность на основной работе и не даст другим вашим обязанностям отвлечь вас.

Просуммируйте затраченное таким образом время и запишите результат внизу.

Потенциальная экономия времени \_\_\_\_\_ минут.

## **9. Как часто вам пришлось оставлять самые важные задачи для того, чтобы спешным образом браться за дела, пока не входящие в ваши планы?**

*0 = никогда; 1 = редко; 2 = довольно часто; 3 = почти постоянно.*



Помните, что на все дела уходит больше времени, чем вы планировали, особенно если работа выполняется впервые.

Чтобы кривая обучения поднялась выше, нужно время, поэтому вы никогда не будете столь же эффективны в решении незнакомых задач, как при выполнении более знакомых работ. То же самое относится и ко всем членам вашей команды.

Один из способов увеличения продуктивности новых видов деятельности заключается в том, чтобы не изобретать колесо заново. По возможности большую часть новой работы закончите, придерживаясь заведенного порядка, оставляя как можно меньше такого, что следует начинать сначала. При составлении писем на компьютере, например, установите стандартный формат и параграфы, которые можно вызывать на экран одним нажатием клавиши, чтобы приходилось вносить лишь минимум нового материала.

При определении сроков всегда оставляйте допуск на ошибку. Закон Мэрфи говорит нам, что если что-то может разладиться, это обязательно случится, и в самый неподходящий момент. А Льюис пришел к заключению, что Мэрфи был просто оптимистом!

Следует ожидать, что что-то пойдет не так, и предпринять шаги, чтобы не допустить этого. Чем раньше вы возьметесь за проблему, тем проще будет ее решить. Как заметил один китайский мудрец: «Даже самые большие проблемы когда-то были очень маленькими».

Используйте ОПМА (см. главу 4) при планировании каждой стадии сложных проектов и удостоверьтесь, что вы полностью осведомлены о сроках и всех возможных причинах задержки.

После кризиса определите, что пошло не так, и предпримите шаги, предотвращающие возникновение аналогичных проблем в будущем.

Просуммируйте время, затраченное на ликвидацию кризисов или авральные работы, которые можно было избежать, и запишите результат внизу:

Потенциальная экономия времени \_\_\_\_\_ минут.

## **10. Как часто вы попусту тратили «потерянное время» (то есть время в пути, время ожидания и т. п.)?**

*0 = никогда; 1 = редко; 2 = довольно часто; 3 = почти постоянно.*

Оценка в 2 или 3 балла показывает, что вы не лучшим образом используете обстоятельства, когда от вас не требуется абсолютного внимания. Однако это, конечно же, не означает, что вы совсем не должны смотреть телевизор, читать бестселлеры или занимать время в полете просмотром демонстрирующегося на борту самолета кинофильма.

Расслабление, передышка, предоставление себе времени для обдумывания – все это важно для достижения успеха. Но сделайте так, чтобы подобное времяпрепровождение не отнимало драгоценные часы, а дополняло их. Будьте целенаправленны во всем, что вы делаете, знайте, зачем вы это делаете и как долго это должно продолжаться.

Подумайте, какое количество «потерянного времени» вы могли бы использовать с большей выгодой и запишите результат внизу:

Потенциальная экономия времени \_\_\_\_\_ минут.

## Потенциальная экономия времени за неделю

Теперь суммируйте время, полученное при ответах на десять приведенных выше вопросов. Этот результат представляет немалую часть времени, которое вы можете сэкономить за неделю, которую вы можете получить, воспользовавшись Десятиминутной программой организации времени.

Большинство занятых бизнесом людей и служащих, в зависимости от того, насколько эффективно они распоряжались своим временем ранее, находят, что эта цифра достигает примерно двух часов в день, иногда больше, что дает десять дополнительных часов каждую неделю. Но прежде чем эта программа сможет работать на вас, необходимо выполнить два условия:

**1. Вы должны иметь четкие цели, определяющие вашу направленность в жизни.** Поэтому определите свою жизненную цель. Чего вы хотите достичь и что делаете для этого? Помните, что в отсутствие целей все происходящее с вами – скорее дело случая, чем обдуманных намерений.

**2. Вы должны знать, как расходуется ваше время изо дня в день.** Продолжайте вести Карточки учета времени, чтобы выявлять отвлечения и задержки, которые можно взять под контроль.

## Подсказки лучших *Розмари Конли*

«Вы должны находить промежутки времени, которые можно использовать с полной отдачей. Например, когда мне нужно ехать в Лондон для подготовки телевизионной программы, нередко машина приходит за мной в 6 часов утра. Как только становится достаточно светло, я приступаю к работе и продолжаю работать в автомобиле целых три часа, до тех пор пока меня не подвозят к дверям студии. В течение поездки туда и обратно я могу выполнить объем работ полного рабочего дня, а то и более, потому что, хотя у меня и есть мобильный телефон, обычно он звонит намного реже телефона в офисе.

Такое потенциально "потерянное время" в действительности оказывается весьма полезным. На протяжении такой поездки я могу выполнить диктовку, требующую двух рабочих дней, и когда я знаю, что предстоит подобная поездка, то беру с собой всю входящую корреспонденцию».

### Три ежедневных шага

Отныне ежедневно посвящайте всего лишь десять минут следующим трем задачам:

- **Учет времени.** Он не должен отнимать более пяти минут, разбросанных на протяжении всего рабочего дня. Если учет занимает больше времени, вероятно, вы включаете слишком много деталей. Уменьшите их количество и используйте больше сокращений.

- **Анализ затраченного времени.** В конце каждого рабочего дня посвятите несколько минут анализу своих Карточек учета времени и определению путей экономии времени, используя отказ от выполнения, отсрочку или делегирование.

- **Составляйте список приоритетных действий на следующий день.** Вписывайте эти задачи в верхнюю часть карточки учета времени. Этот список поможет вам сосредоточиться на приоритетных заданиях и избегать неэффективного использования времени.

И это все. Затрачивая на эти задачи десять минут в конце каждого рабочего дня, вы не только подарите себе один дополнительный день в неделю, но и более эффективно и с намного меньшим напряжением будете справляться со своей рабочей нагрузкой.

«Я долго время проводил без пользы, зато и время провело меня», – писал Шекспир в исторических хрониках «Ричард II» (действие V, сцена V). Десятиминутная программа организации времени и нагрузки поможет сделать так, чтобы печальные слова короля Ричарда никогда не стали вашей эпитафией!

## Приложение 1. Карточка ежедневного учета времени

Сделайте ксерокопии этой формы распределения задач и Карточки учета времени и заполняйте их ежедневно.

		Распределение задач по приоритетам	
↑ высокая ↑ срочность ↑ низкая	<b>А. Важное и срочное: необходимо сделать Высокий приоритет</b>	<b>В. Срочное, но не важное Средний приоритет</b>	
	1. .... 2. .... 3. .... 4. ....	1. .... 2. .... 3. .... 4. ....	
	<b>Б. Важное, но не срочное Средний приоритет</b>	<b>Г. Не срочное и не важное Низкий приоритет</b>	
	1. .... 2. .... 3. .... 4. ....	1. .... 2. .... 3. .... 4. ....	
	← низкая	← важность →	← высокая

Приоритетность	Время дня	Вид деятельности	Затраты времени	Как можно сэкономить время в будущем

## Приложение 2. Определение самого продуктивного времени

В течение следующих пяти дней, используя представленную ниже сетку, отмечайте уровни своей умственной и физической активности. Каждый день используйте новую форму.

Для оценки низких уровней активности и энергии используйте отрицательную шкалу (от -1 до -5), для высоких уровней – положительную (от +1 до +5).

Нулевая линия представляет промежуточное состояние: когда вы не ощущаете себя ни особенно активным, ни вялым.

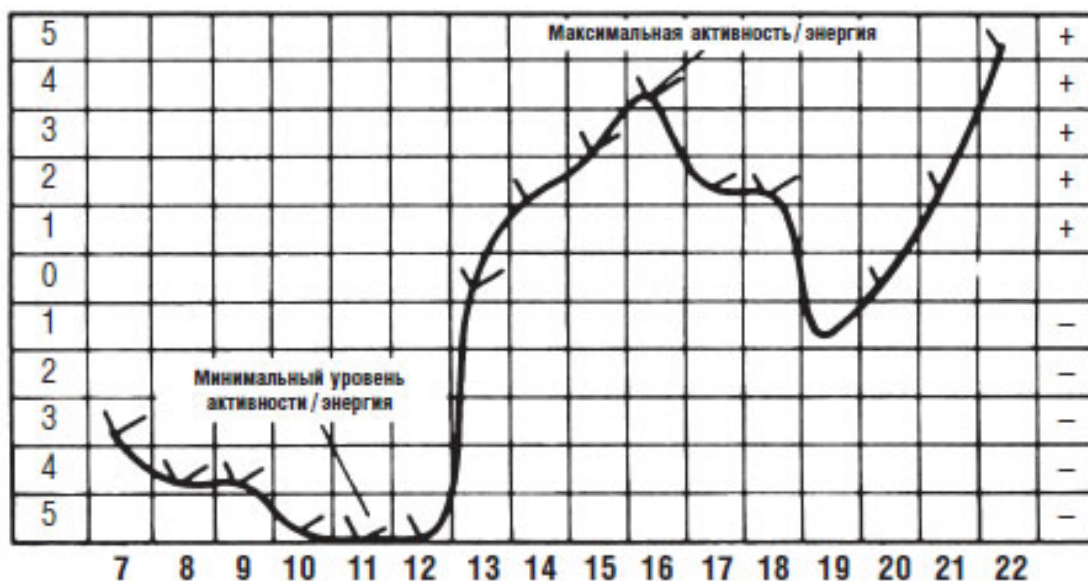
Эта оценка чисто субъективна и основывается на ваших ежечасных ощущениях. Заполняйте сетку, ставя в соответствующем квадрате галочку, как показано на примере. Каждый квадрат представляет один час, начиная с момента вашего пробуждения. Всего имеется 16 квадратов, представляющих 16 часов возможного рабочего времени в день при пятидневной рабочей неделе. Этого достаточно для нужд даже полного энтузиаста-трудоголика!

Может также оказаться полезным, если вы будете отмечать время, имеющее какое-то особенное значение (например, крайний срок) или другие обстоятельства, способные увеличить или уменьшить ваши энергетические резервы.

После нескольких дней подобной регистрации вы, наверное, заметите, что пик вашей физической и умственной активности ежедневно приходится примерно на одно и то же время. Это и есть ваше самое продуктивное. По возможности намечайте выполнение самых сложных работ именно на эти периоды, а более рутинные работы планируйте на время, когда уровень вашей физической и умственной активности выше нулевой линии.

**Часы бодрствования – начните со времени пробуждения, закончите временем отхода ко сну.**

**День недели: пятница**



### Сетка определения продуктивного времени

День первый: \_\_\_\_\_ (впишите день недели).

Начните со времени своего пробуждения и каждые 60 секунд отмечайте уровни своей активности, до тех пор, пока не отправитесь спать.

Время начала =

+																			+
5																			
4																			+
3																			+
2																			+
0																			+
-																			
1																			-
2																			-
3																			-
4																			-
5																			-

### Сетка определения продуктивного времени

День второй: \_\_\_\_\_ (впишите день недели).

Время начала =

+																			+
5																			
4																			+
3																			+
2																			+
0																			+
-																			-
1																			-
2																			-
3																			-
4																			-
5																			-

### Сетка определения продуктивного времени

День третий: \_\_\_\_\_ (впишите день недели).

Время начала =



<b>+</b>																				<b>+</b>	
<b>5</b>																					
<b>4</b>																					<b>+</b>
<b>3</b>																					<b>+</b>
<b>2</b>																					<b>+</b>
<b>0</b>																					<b>+</b>
<b>-</b>																					
<b>1</b>																					<b>-</b>
<b>2</b>																					<b>-</b>
<b>3</b>																					<b>-</b>
<b>4</b>																					<b>-</b>
<b>5</b>																					<b>-</b>

**Сетка определения продуктивного времени**

День четвертый: \_\_\_\_\_ (впишите день недели).

Время начала =

+																				+	
5																					
4																					+
3																					+
2																					+
0																					+
-																					-
1																					-
2																					-
3																					-
4																					-
5																					-

**Сетка определения продуктивного времени**

День пятый: \_\_\_\_\_ (впишите день недели).

Время начала =

<b>+</b>																			<b>+</b>
<b>5</b>																			
<b>4</b>																			<b>+</b>
<b>3</b>																			<b>+</b>
<b>2</b>																			<b>+</b>
<b>0</b>																			<b>+</b>
<b>-</b>																			
<b>1</b>																			<b>-</b>
<b>2</b>																			<b>-</b>
<b>3</b>																			<b>-</b>
<b>4</b>																			<b>-</b>
<b>5</b>																			<b>-</b>



The advertisement features a central image of a man in a graduation cap and gown, smiling and holding a diploma that says "Mini MBA". Behind him, three other business professionals (two men and one woman) are looking towards the camera. In the top left corner, there is a circular logo with a lion's head and the text "РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ".

# Mini MBA

практические ЗНАНИЯ  
для развития БИЗНЕСА

Программа повышения квалификации  
Выбор тысяч российских руководителей  
Консультационный подход к обучению

[www.uprav.ru](http://www.uprav.ru)    [www.mini-mba.ru](http://www.mini-mba.ru)    8 800 100 02 03