

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Джуди Джеймс

КАК НАХОДИТЬ

**ДВА**

**ЛИШНИХ**

**ЧАСА**

КАЖДЫЙ ДЕНЬ

MORE **TIME**, LESS **STRESS**

КАК НАХОДИТЬ  
**ДВА**  
**ЛИШНИХ**  
**ЧАСА**  
КАЖДЫЙ ДЕНЬ

**Джуди Джеймс**

Москва  
АСТ • Астрель  
2004

УДК 159.9  
ББК 88.5  
Д40

Оформление  
Дизайн-студия «Дикобраз»

Перевод с английского  
Вронской А.Г.  
Все права защищены  
Авторизованный перевод с издания  
More time, less stress  
Judi James

Подписано в печать 15.03.04. Формат 84x108<sup>1/32</sup>.  
Гарнитура "Ньютон". Бумага газетная. Усл. печ. л. 17,6.  
Тираж 5000 экз. Заказ № 4321.

Общероссийский классификатор продукции  
ОК-005-93, том 2; 953000 – книги, брошюры

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№77.99.02.953.Д.000577.02.04 от 03.02.2004 г.

**Джеймс Дж.**

Д40 Как находить два лишних часа каждый день / Дж.  
Джеймс; Пер. с англ. А.Г. Вронской. – М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ», 2004. – 331, [5] с.

ISBN 5-17-024446-0 (ООО «Издательство АСТ»)

ISBN 5-271-09053-1 (ООО «Издательство Астрель»)

ISBN 0-7499-2360-1 (англ.)

Вы хотите научиться выкраивать два дополнительных часа каждый день? Вы хотите сделать свою жизнь более спокойной и упорядоченной? Вы хотите сами распоряжаться своей жизнью? В книге «Как находить два лишних часа каждый день» бизнес-консультант Джуди Джеймс расскажет, как правильно организовать свою жизнь и научиться экономить время.

УДК 159.9  
ББК 88.5

ISBN 5-17-024446-0

(ООО «Издательство АСТ»)

ISBN 5-271-09053-1

(ООО «Издательство Астрель»)

ISBN 0-7499-2360-1 (англ.)

© J. James, 2002

© ООО «Издательство Астрель», 2004

## *Введение*

Вопрос: Могу ли я *на самом деле* выкраивать два свободных часа каждый день или это всего лишь одна из многообещающих книг, вроде «Как есть больше и при этом сбрасывать вес» или «Как стать богатым, не прилагая к этому никаких усилий»?

Ответ: Мы, конечно, не в силах реально *создать* себе два часа (то есть сделать так, чтобы в сутках стало двадцать шесть часов). Но мы можем *выкроить* это время, перераспределив свой распорядок дня, иными словами, создать себе дополнительное *воспринимаемое* время.

Все очень просто:

1. Кое-что нужно перестать делать вообще.
2. С остальными делами нужно справляться быстрее.

Легко ли это? Конечно, нет, именно поэтому я и написала эту книгу. Вы скажете себе, что есть вещи, которые невозможно не делать, потому что от них зависит сама жизнь человека. Это — правда, если речь идет о дыхании и приеме пищи, но обычно эти два действия отнимают у нас не слишком много времени (по крайней мере, если вы не сидите на диете по книге «Как есть больше и при этом сбрасывать вес»). Все остальное можно перестать делать,

не рискуя, что ваше имя появится в газете в колонке «Самоубийства».

Итак, вы *можете* экономить свое время, вообще отказавшись от некоторых дел.

Эта книга поможет вам не тратить свое время впустую. Для этого нужно:

1. Выбирать из множества дел только полезные.
2. Думать эффективнее: так, чтобы мозг максимально эффективно решал поставленные задачи.
3. Создавать себе короткие и ясные подсказки. Их число может быть безгранично. Они помогут предотвратить потерю времени не только на работе, но и в остальное время.

## Вера в чудеса

Тем не менее то, насколько успешно вы сможете распорядиться вашим временем, зависит от двух факторов. Вы должны познакомиться с ними прежде, чем погрузитесь в чтение этой книги.

### Техники организации времени работают только тогда, когда вы верите в них.

Они похожи на Тинкербелла из сказки «Питер Пен». Помните, как плохо становилось Тинкербеллу, когда дети переставали верить в чудеса? Нельзя экономить время, сомневаясь в том, что это удастся. Вы должны *поверить* в это, быть увлечены этой идеей. Ваша жизнь может измениться только в том случае, если вы позволите ей сделать это. Если же вы *думаете*, что организация времени — это просто пустые слова, то все попытки лишь еще раз убедят вас в собственной правоте.

## **Вы должны жать, как намерены распорядиться появившимся временем.**

Собираясь создавать свободное время, вы должны знать, чем собираетесь его наполнить. Иначе оно вновь заполнится теми же занятиями, от которых вы избавлялись с таким трудом. Я называю это «копать яму в песке». Постарайтесь запомнить этот образ: он нам еще пригодится.

### **Вопрос: Кому нужна эта книга?**

Ответ: Эта книга написана для тех, кто жалеет о том, что в сутках всего лишь 24 часа, то есть, по-моему, — для всех.

## **Запомните: неправильная организация времени убивает человека!**

Вам знаком этот сценарий: вы работаете слишком много, а добиваетесь слишком малого. Вы забываете об отдыхе. Вы находитесь в постоянном напряжении. Вы больше не в силах справиться с этим. Вы умираете.

## **Культ Кароши**

Вы работаете слишком много? В японском языке существует специальный термин для обозначения изнурительной работы, подрывающей здоровье человека: «кароши». Напишите это слово на листке бумаги и прикрепите на видном месте. Прекрасно, что у вас есть работа, но если вы будете работать *слишком* много, вы разрушите свое здоровье и всю свою жизнь.

А вы не изнуряете себя излишней работой? Вы хотите испустить дух над ксероксом, заменяя очередной картридж? Или предпочли бы умереть в своем загородном доме в возрасте ста лет, окруженные родными и друзьями?

Забыть о том, что помимо работы существует еще и жизнь — самый верный способ неправильно распределять свое время.

Итак, мне удалось вас убедить?

Вы готовы поверить в чудеса? Тогда теперь самое время двинуться вперед.

## **Десять советов как распределить свое время:**

Для начала давайте наметим основные моменты изменения вашего распорядка дня, которое вы решились произвести с помощью этой книги. Вот в чем оно будет состоять:

- Вы должны будете определить свои жизненные цели.
- Затем от них нужно будет перейти к определению менее значительных ежедневных задач.
- Вы должны будете спланировать то, как вы собираетесь использовать сэкономленное время.
- Вы тщательно рассмотрите то, как проводите свое время, и определите, нет ли в вашем распорядке дня таких дел, от которых можно отказаться.
- Вы увидите, как использовать время более эффективно, делая то, что вы хотите или *должны* сделать. Чтобы достигнуть этого, вы ознакомитесь с теориями эффективной мозговой деятельности и преодоления стресса, а также овладеете такими навыками, как уверенность в себе и умение правильно вести переговоры, научитесь хранить данные и грамотно работать с информационными технологиями.

Итак, вот мои десять правил, которые помогут вам максимально эффективно использовать свое время:



## 1. Определите свои цели.

Чтобы понять, на какие дела стоит тратить свое время, а на какие — нет, нужно определить цели вашей жизни. Иначе все попытки правильно организовать свое время будут сродни попыткам спланировать путешествие, не зная, куда вы собираетесь ехать.

## 2. Измените ваш образ мыслей.

Важным фактором успеха является внутренний диалог, который вы ведете сами с собой. Вы должны думать ясно, спокойно и конкретно. Постарайтесь избегать негативных эмоций, стресса и беспокойства. Позвольте своему мозгу работать эффективно.

## 3. Перейдите от жалоб к действиям.

Я не хочу даже пытаться сосчитать, сколько часов в неделю вы тратите на бесполезные жалобы, потому что знаю, насколько ужасающим окажется результат. Особенно обидно, что по большей части ваши жалобы касаются того, как сильно вы загружены работой.

## 4. Научитесь говорить «нет».

Когда-то в прошлом вы согласились взвалить на себя эту лишнюю работу. Вы могли бы отказаться, но предпочли мучить себя. Научитесь пересматривать свои решения. Будьте уверены в себе.

## 5. Делайте перерывы в работе.

Вы работаете в обеденный перерыв — а, собственно, зачем? Чтобы раньше уйти с работы? Кого вы обманываете? Прекратите работать, выйдите на улицу, подышите воздухом. Потратьте это время на то, чтобы обдумать уже сделанную работу и набраться энергии для той, которая еще предстоит.

## 6. Сфокусируйте внимание.

Научитесь концентрироваться на работе здесь и сейчас.

## 7. Будьте аккуратны.

Вы собираетесь вести сбалансированный образ жизни. Вы должны будете научиться постоянно следить за чистотой своего рабочего места, но при этом дома не перегружать себя работой.

## 8. Боритесь с Убийцами Времени на работе.

Например, с собраниями. Для того кто хочет эффективно распоряжаться своим временем, собрания — главный враг. Они съедают ваш день, и вы уже не помните о своих прямых обязанностях. Научитесь контролировать эти и другие Губители времени.

## 9. Выражайте свои мысли ясно.

Говорите так, чтобы люди понимали вас правильно. Болтовня не по делу, использование в речи жаргонных выражений и неясных намеков, отклонение от темы — привычки, отнимающие массу времени. Научите и других быть короче в общении с вами. Ясное общение ведет к пониманию, а оно, в свою очередь, — к хорошим результатам.

## 10. Будьте веселы.

Шутка — гимнастика для ума. Она помогает сохранить его в форме. А беспокойство — растрачивание работы мозга впустую. И запомните: если вы не веселы, это еще не повод для беспокойства!

## Состояния времени

Эта книга написана в соответствии с четырьмя основными «состояниями времени» человека. На случай, если вы очень заняты, имеется ряд советов, который вы можете едва пробежать глазами и выбрать те, которые кажутся вам наиболее подходящими. Первый раздел этой книги посвящен техникам, способным изменить вашу жизнь, таким, как линейное мышление, преодоление стресса и эффективные способы обучения. Затем следует раздел, касающийся техник, которым можно научиться, например краткого общения и эффективного использования компьютера. Он поможет вам спланировать долгосрочные дела. Третий раздел дает советы и предлагает техники для вашей личной, домашней жизни, того времени, которое вы проводите вне работы.

## Идеальное будущее?

(Или почему информационные технологии и техника, созданная для экономии нашего времени, ускоряют медленную работу, но не освобождают наше время вопреки обещаниям рекламы.)

Одна из задач этой книги — сделать информационные технологии нашим помощником. Я думаю, что в целом они являются Губителями Времени. Мне кажется, что они съедают больше времени, чем экономят. Вы, конечно, можете попробовать доказать обратное.

## Способ действия: почему современная жизнь и работа мешают правильно организовать ваше время

Вопрос организации должен стать проблемой организации досуга, то есть того, как мы должны распоряжаться всем нашим свободным временем. Господь Бог (известный

также под именем Билла Гейтса) даровал нам технологии, чтобы мы могли радикально сократить продолжительность рабочего дня, но вместо этого мы продолжаем работать слишком много и производить слишком мало. Почему? Есть четыре причины:

## **1. Депрессия после увольнения.**

Как пережившие ядерную войну, люди, когда-либо уволенные с работы, постоянно с беспокойством всматриваются в свое призрачное будущее. Никто не в состоянии забыть кошмар «сокращения штатов» и несправедливости по отношению к ним. И вот вы перестаете считать, что ваш труд должен быть вознагражден. Постепенно это приводит к стремлению выслужиться,

## **2. Стремление выслужиться.**

Под этим выражением я понимаю все ваши попытки завоевать расположение начальника, пригвоздив себя к рабочему месту. Помните, что первым с работы выгонят труса.

## **3. Фактор популярности.**

Вы соглашаетесь на дополнительную работу потому, что хотите нравиться начальству.

## **4. Копание ямы в песке.**

Вы страдаете от синдрома, который я уже определила как «копание ямы в песке». Выкапывая яму с помощью информационных технологий, вы тут же наполняете ее новой работой. Теперь я предлагаю вам ознакомиться с дальнейшими деталями.

# Современные деловые культуры

## Культ «Ямы в песке»

Вы когда-нибудь пробовали выкопать ямку в мягком сыпучем песке на пляже? Чем больше вы копаете, тем больше песка осыпается вниз и вновь наполняет ямку. Чем быстрее вы копаете, тем быстрее осыпается песок. Ваши родители, вероятно, смеялись до упада, видя, что вы не понимаете, почему ямка не становится больше. Между тем, вы приходили в бешенство и наконец принимались плакать. Возможно, это было ваше первое знакомство со стрессом, связанным с работой.

Информационные технологии создают именно такие ямы в песке. Они ускоряют работу и создают зазоры в вашем времени. Но эти зазоры тут же наполняются еще большим количеством работы, и в конце концов вы приходите в бешенство, оставаясь на том же месте, с которого и начинали.

Электронная почта — отличный образец ямы в песке. Вы пользуетесь ей, чтобы затрачивать меньше времени на переписку. Однако с ускорением и упрощением этого вида связи в него втягивается все больше людей. И вот уже то время, которое вы экономите на рассылке писем, уходит у вас на прочтение всех сообщений, которые прислали вам самые разные люди.

## Культ соревновательного бизнеса

В современном бизнесе выживают самые быстрые. Мы становимся заняты, затем еще более заняты, и вот мы уже не можем остановиться. Каждую минуту своего времени приходится наполнять делами. Даже в выходные и праздники. Промежутки свободного времени в нашей жизни постепенно сокращаются, и вскоре это становится невыносимым.

## Кульť многофункциональности

Мы восхищаемся людьми, способными выполнять сразу много задач. Когда мы говорим, что женщина «добилась всего», мы обычно имеем в виду, что она стремительно поднимается по служебной лестнице, воспитывая при этом десятерых детей и готовя домашний майонез.

## Кульť общества лентяев

Общество лентяев — поколение, которое относилось к работе как к неизбежному злу и почитало отдых и длительные перерывы, — исчезло. Наша сегодняшняя жизнь — это постоянный час пик с его всплеском адреналина. Мы хотим замедлить темп или остановиться, но это желание становится все более и более невыполнимым.

## Кульť страха перед потерянным временем

Разве кульť сбалансированного равновесия между жизнью и работой куда-то исчез? Весь мой опыт подсказывает, что нет. Это всего лишь химера, появившаяся оттого, что теория разошлась с практикой, так же как и в случае с «политикой открытых дверей». Почему? Конечно, перспектива проводить больше времени дома за счет сокращения рабочего времени весьма заманчива, но в действительности во многих компаниях это оборачивается только грузом вины, ложащимся на плечи сотрудников. Начальники забывают о том, что ответственность за соблюдение этого равновесия ложится на них, и перекладывают ее на плечи подчиненных. И тогда вы должны сами устраивать свою жизнь так же, как и управлять своими эмоциями. Однако некоторые компании поняли этот принцип правильно: когда британское отделение «Майкрософт» провело среди своих служащих опрос, выяснилось, что шесть человек из десяти предпочитали

короткий рабочий день большой заработной плате. Счастье человека не в деньгах, а в том, как мы проводим свое время.

## **Культ трудоголика**

Мученик-трудоголик обрадуется, узнав, что эффективность работы не зависит от потраченного на нее времени. Остаться на работе во внеурочное время вовсе не значит сделать больше. Исследования, проведенные в 1960-х годах, убедительно доказали, что менее чем через четыре недели дополнительной работы во внеурочное время количество произведенного продукта снижается до той же отметки, что и при стандартном рабочем дне.

Сейчас и в будущем вам потребуется создать время для того, чтобы остановиться и подумать.

## **Осторожно: последний рывок**

Вы никогда не сможете улучшить организацию своего времени, если считаете, что совершаете последний рывок. Ведь любое изменение образа жизни только отнимает время. Оно включает в себя:

- принятие на себя ответственности;
- глобальные обязательства;
- расширение сферы своих полномочий;
- более быстрый темп жизни.

Сейчас вы должны запомнить одну вещь: если вы будете работать за двоих, если вы будете заниматься бизнесом и заботиться о большой семье, если вы возьметесь за все сразу, жизнь захлестнет вас во всех своих проявлениях, не оставляя возможности для отдыха. В этом случае простые основы организации времени окажутся для вас бесполезными. Ваш дневник может быть в полном порядке, ваш

ежедневник — составлен по всем правилам, вы будете чувствовать, что организовали свою жизнь, но при всем этом вы по-прежнему будете слишком заняты, чтобы с ней справиться.

Техники организации рабочего времени имеют четыре основные сферы применения:

1. Рутинная — ведение ежедневника и тому подобное.

2. Техника — использование информационных и других технологий.

3. Планирование — постановка целей, выбор, повышение своей компетентности.

4. Балансирование — нахождение равновесия между вашими социальными, интеллектуальными и физическими потребностями и работой.

Итак, вы познакомились с некоторыми проблемами и, возможно, узнали в одной или двух из них свои собственные. Как же приступить к их решению?

Первый и, пожалуй, самый важный шаг на этом пути состоит в том, чтобы прямо сейчас посмотреть на свою жизнь со стороны. Постарайтесь стать более мудрым и менее эмоциональным и затем посмотрите на свою безумную жизнь, напоминающую существование муравья. Взгляните, как глупо вы тратите большую часть своего времени, а ведь мы живем всего один раз. Теперь подумайте, как бы вы хотели провести свою жизнь. Начните с выбора глобальных целей и приоритетов. Эта книга поможет вам в этом.

## **Организация времени в глобальном плане**

В начале этой книги я уже говорила, что для того, чтобы организовать свое время, вы должны просто перестать делать некоторые вещи. Например, если вы решаете в два



раза сократить время, которое вы тратите на сон, у вас появится четыре дополнительных часа каждый день. Но, конечно же, в этом случае вы вскоре надорвете свое здоровье.

Итак, прежде чем вы решите отказаться от совершения некоторых дел, задайте себе главный вопрос: что для меня важно?

При ответе на него исходите из вашей конечной цели, а не из способов ее достижения. Где вы хотели бы провести свою жизнь? Как вы бы хотели ее провести? От того, что вы будете урезать по минуте то здесь, то там, чтобы затем собрать их вместе для какого-то другого дела, будет мало проку до тех пор, пока вы не увидите свою жизнь в глобальном масштабе. Почему? Потому что для того, чтобы эффективно организовать свое время, вам потребуется найти и излечить причину болезни.

Начните с большого и закончите малым. Если вы наведете порядок на своем рабочем столе, вы лишь немного улучшите свою жизнь. Поэтому начните наведения порядка в своем сознании, очистите его от ненужного хлама, сфокусируйте его на том, что наиболее значимо.

Прежде всего, вам понадобится определить, что для вас является самым важным. Только после этого можно перейти к «урезанию».

## **Осторожно: не станьте рабом времени**

Не перестарайтесь, планируя свою жизнь. Если список ваших дел будет слишком подробным, порядок, который вы создадите, окажется разрушительным. Человек, жизнь которого зависит от часов, не может быть счастливым. Вы способны к творчеству, ваш дух свободен. Вы лучше работаете, если ограничиваете себя целями и сроками, но вы обязательно должны оставлять время и для того, чтобы жить свободно. Если вы забудете об этом, вы никогда не сможете реализовать свои потенциальные возможности. Итак, давайте себе отдохнуть сейчас и в будущем.

## Определение цели

Сколько ролей вы хотели бы сыграть за свою жизнь? Какие у вас цели и предпочтения? Что вы ожидаете от будущего?

### Что вы теперь собираетесь делать?

Определите, что в вашей жизни является наиболее важным, и в соответствии с этим распределите свое время и силы.

### Письменное упражнение: планирование целей

Почему вы хотели бы иметь больше времени? Ответьте на этот вопрос, прежде чем двигаться дальше. Название этой книги привлекло вас обещанием получать два дополнительных часа каждый день. Однако для этого вам придется значительно изменить свой привычный распорядок дня. Как вы собираетесь распорядиться этими двумя часами? Какова ваша цель? Ответ на этот вопрос может быть двояким:

- Вы хотите сократить рабочее время, чтобы освободить себе время для отдыха.
- Вы хотите сократить рабочее время, чтобы освободить себе время для еще большего количества работы.

Различие между этими двумя вариантами ответа огромно. От того, какой из них выберете вы, напрямую зависит, будет ли толк от прочтения этой книги. Если вы собираетесь использовать высвободившееся время для отдыха, у вас будет возможность оценить ее эффективность. Но если вы хотите лишь еще увеличить свою нагрузку, вы будете разочарованы. Вы вновь окажетесь перед ситуацией ямы в песке.

Количество дел увеличивается прямо пропорционально времени. Если вы хотите отказаться от каких-либо дел ради того, чтобы потратить освободившееся время на другие дела, которые больше соответствуют избранным целям, вначале мысленно спланируйте это.

## Создание идеального образа

Теперь вновь задайте себе вопрос: зачем мне нужно больше времени? Что еще вы хотите делать? Каковы ваши собственные предпочтения? Следующая страница этой книги поможет вам сформулировать самые общие жизненные цели. Спросите себя:

- Как я собираюсь распорядиться моим дополнительным временем?
- Нужно ли мне менять распорядок дня, чтобы справляться с имеющейся работой?
- Может быть, я хочу покинуть офис вовремя лишь для разнообразия?
- Является ли карьера главным мотивационным фактором в моей жизни?
- Нравятся ли мне те поручения и обязанности, которые накладывает на меня сотрудничество с другими?
- Как я хочу работать: больше, меньше или быстрее?
- Какое вознаграждение является для меня более ценным: деньги, слава или благодарность других людей?
- Живу ли я ради того, чтобы работать, или работаю ради того, чтобы жить?

### Может быть, офис — ваша стихия?

Если вы знаете, что ваша подлинная стихия — это работа, вы можете не слишком беспокоиться о соблюдении равновесия между ней и остальной жизнью. Вы хотите

проводить больше времени, играя с детьми/болтая с супругом/возясь с собакой? А может быть, вы хотите работать, чтобы избежать всех этих скучных занятий? Как вы чувствуете себя в праздники и выходные? Наслаждаетесь ли вы каждой минутой? Не ловите ли вы себя в такие дни на том, что молитесь, чтобы какое-нибудь неотложное дело заставило бы вас вернуться к своему компьютеру?

Хобби, спорт, диета, вечерние курсы, семейные пикники — все это кажется привлекательным лишь до тех пор, пока вы не сталкиваетесь с этим всерьез. Прежде чем отказаться от работы ради прелестей домашней жизни, хорошо подумайте, взвесьте все за и против. Многие люди находят свое счастье в работе. «Жить для того, чтобы работать», — это их девиз. С каждым годом бизнес захватывает все больше и больше таких людей. Когда-то мы учились обедать за рабочим столом. Сегодня мы можем делать за ним любые свои дела, кроме разве что деторождения.

Персональные компьютеры и Интернет позволяют нам видеть весь мир прямо со своего рабочего места.

- С помощью компьютера за своим рабочим столом мы встречаемся с партнерами (по крайней мере, сорок процентов нас поступает именно так).
- Здесь мы знакомимся со своими лучшими друзьями и товарищами.
- По Интернету же мы можем делать покупки.
- На своем рабочем месте мы можем даже умереть (в Скандинавии один несчастный корректор умер прямо за работой, и коллеги в течение нескольких дней не замечали, что он мертв).
- На работе мы можем выпивать и устраивать танцы, если фирма, в которой мы работаем, входит в число тех многих, которые оборудовали бары в своих офисах.

Для многих служащих жизнь вне работы кажется пустой и бессмысленной. Корпоративный жаргон делает для них затруднительным общение с людьми вне здания родного офиса.

Возможно, вы являетесь как раз одним из таких людей. Убедитесь в том, что это не так, прежде чем отправитесь в парижский Диснейленд во главе целой оравы детей.

## Цели и ценности

Чтобы не совершить неверный выбор, возьмите пару листков бумаги и ответьте на следующие вопросы:

Мои жизненные ценности — это ...

Я счастлив, когда занимаюсь ...

Я чувствую вину, когда ...

Мои жизненные роли: (отец, муж, сын, дочь, начальница, служащая, владелица собаки и так далее).

Мои эмоциональные приоритеты:...

Мои основные приоритеты:...

Моя жизнь: ...

Изучая ваш образ жизни, составьте таблицу, в которой вы укажете, сколько процентов своего времени вы в среднем тратите на то или иное занятие. К примеру, она может выглядеть так:

- Работа: 61 процент.
- Дорога: 6 процентов.
- Отдых в баре: 10 процентов.
- Отдых дома: 20 процентов.
- Покупки: 3 процента.
- И так далее.

Мой идеал:...

А теперь составьте список того, сколько процентов своего времени вы хотели бы в идеале уделять тому или иному занятию. Не бойтесь включить сюда любые воображаемые занятия, которыми вы обычно не занимаетесь.

Постарайтесь, чтобы этот желаемый список был исполнимым. Убедитесь, что ваши ценности и цели соответствуют вашим обязанностям.

## **Властители времени**

После того, как вы приступили к изучению целей, вы можете назвать их: Властители времени. А Губителями времени будет все то, что мешает вам выполнять дела с максимальной экономией времени. Сталкиваясь с Губителями времени, люди и события теряют свое значение.

Выбирая из нескольких целей, вы неизменно должны отдавать предпочтения Властителям времени. Ведь вы дали обещание приложить все усилия, чтобы достигнуть их. Именно ради них вы и учитесь управлять своим временем, именно им и предназначается дополнительное время, которое вы рассчитываете получить.

Прежде чем вы перейдете к следующему этапу, задайте себе последний вопрос: что случится с вашей жизнью, если вы научитесь создавать себе дополнительное время?

- Вы продвинетесь по службе.
  - Вы прославитесь.
  - Вы будете названы работником месяца.
  - Начальник поручит вам еще больше работы.
- Будьте осторожны!

# Типы времени: реальное и воспринимаемое время

Время всегда двойко. Оно приходит и уходит. В действительности мы не можем растянуть его. Мы знаем логику измерения времени. Но ведь мы также знаем, что часы лгут нам. Час, проведенный в ожидании поезда, не идет ни к какое сравнение с часом, проведенным в компании друзей. Таким образом, время может быть либо реальным, либо воспринимаемым.

## Воспринимаемое время

Оно, в свою очередь, может быть подразделено на несколько подтипов. Понять, что оно из себя представляет, можно на простом примере. Сравните двадцать минут, которые вы провели в примерочной, выбирая одежду, с двадцатью минутами, которые вы провели около нее, ожидая свою подругу. Эти два восприятия одного и того же реального промежутка времени совершенно несопоставимы. Вашей подруге, находящейся в примерочной, показалось, что прошло десять, а не двадцать минут, для вас же это время было целой вечностью.

На работе можно встретить особенно много видов воспринимаемого времени, наиболее распространенными из которых являются следующие.

## Нановремя

Это время пролетает быстрее всего. Оно может сопутствовать панике или же, наоборот, наслаждению. Оно может длиться секунду, а может — целый день. Целый день, воспринимаемый в нановремени, кажется одной секундой. Вот в каких ситуациях мы ощущаем нановремя:

- Когда мы торопимся закончить дело к 17.30.

- Когда мы пытаемся настроить «Power Point» на своем компьютере за 5 минут до начала конференции.
- Когда мы пытаемся быстро закрыть сайт с объявлениями о работе/сайт агентства знакомств/порносайт при виде приближающегося начальника.
- Когда мы пытаемся успеть сделать все покупки за обеденный перерыв.
- Когда наша работа близится к своему окончанию. Чем ближе срок ее окончания, тем быстрее движется нановремя.
- Когда мы читаем захватывающий роман в метро.

## Убитое время

Это время, напротив, самое медленное. Одна минута убитого времени кажется неделями реального. Это время мы переживаем, когда:

- Стоим в очереди *за чем угодно*, хотя первое место здесь занимают очереди в супермаркетах и билетных кассах.
- Ждем лифта.
- Нас просят подождать у телефона.
- Мы забываем взять с собой в поезд или самолет книгу или журнал.
- Ждем счета после скучного бизнес-ланча.

## Спешка

Это наиболее непропорциональный вид времени из всех возможных. Оно сопутствует ситуациям, в которых мы даже не отдаем себе отчета, обычно потому, что бываем слишком загружены, чтобы заметить их. Оно существует автономно, независимо от внешнего мира, когда:

- Мы мучительно ожидаем, когда же наконец освободится кабинка туалета.



- Мы ждем, когда придет следующее такси или откроются двери подошедшего поезда.
- Мы ждем, когда же сфокусируются наши глаза, чтобы прочитать письмо, в котором сообщается, взяли ли нас на работу.

## Потерянное время

В современном бизнесе это довольно редко встречающийся тип времени. В эти моменты мы испытываем такую скуку или депрессию, что нам уже не хочется жить. Это самое унылое время. Зачастую оно сопровождает неприятные дела, которыми нам иногда приходится заниматься в силу своих обязанностей. Если в остальном работа нам нравится, то мы без особого труда будем время от времени выполнять и эти нудные поручения. В современной жизни постоянно сокращается объем внимания. Мы хотим иметь возможность отвлечь внимание, передохнуть, в противном же случае нам трудно выносить наши занятия. Однажды я работала в магазине, в котором всегда было мало покупателей. Единственным занятием было вытирание пыли с полок, и я всегда старалась делать это как можно дольше, чтобы только оттянуть наступление того момента, когда «очень скучно» превращается в «смертельно скучно». Итак, потерянное время имеет место, когда:

- Мы слушаем, как начальник отчитывает нас за работу или поведение. Когда он делает многозначительную паузу, мы, кажется, готовы умереть от боли и оскорбленной гордости.
- Мы словно в замедленном показе видим, как чашка кофе наклоняется в воздухе, прежде чем пролиться на нашу клавиатуру.

## Обыкновенное время

Обыкновенное время мы переживаем, когда наш рабочий день идет как всегда. Оно может быть приятным или неприятным, главное — что для нас оно стало привычным. Оно может протекать наподобие графика, который достигает своих точек минимума и максимума несколько раз в день, или же наподобие ровной прямой линии.

## Мертвое время

Оно имеет место тогда, когда мы не делаем ничего. Совсем ничего.

## Тренировка времени

Согласно исследованиям, проведенным компанией «Майкрософт», каждый шестой из их служащих предпочел бы лишний час поиграть в «Косынку», чем уйти домой первым.

## Двадцать наиболее распространенных Губителей времени на работе

Среднестатистическое рабочее место не обходится без Губителей времени. Они живут и благоденствуют во многих культурах потому, что они сами и *есть* культура. Однако крупный бизнес имеет тенденцию особенно покровительствовать им. И вот легкая работа превращается в сложную. Недели требуются для того, чтобы организовать простую встречу двух людей. Человек, который хочет поговорить со своим коллегой, работающим в той же фирме, узнает по автоответчику, что он может пообщаться с ним по телефону в 8.00 в следующую пятницу.

Хорошие идеи зачастую погибают, так и не сумев реализоваться. Чтобы решить эту проблему, многие компании

решились на беспрецедентное расширение полномочий каждого отдельного сотрудника. Однако и это не принесло желаемого результата: оказалось, что большая часть персонала боится ответственности.

Наши компании стали слишком сложно организованными. Слишком много менеджеров, слишком много рабочих кабинетов. Корпоративная мысль имеет ограниченную сферу применения. Успех в бизнесе редко может стать примером для подражания. Большинство начальников работали бы эффективнее, если бы посещали производство, общались с персоналом и своими глазами видели, как работают их подчиненные. Чтобы эффективно распоряжаться своим временем, вам нужно будет научиться отдавать себе отчет в том, куда утекает ваше время. Чтобы облегчить вам эту задачу, я предлагаю список наиболее распространенных на работе Губителей времени:

- Телефонные разговоры и прочее, что отвлекает нас от дела.
- Собрания.
- Неоправданное спонтанное изменение целей и планов.
- Отсутствие распорядка дня.
- Обман и мошенничество.
- Лень.
- Нежелательные электронные письма.
- Болтовня с коллегами.
- Нерешительность.
- Поломки офисной техники.
- Недостаток информации.
- Служебные отношения.
- Ожидание опаздывающего на встречу партнера.
- Беспорядок на рабочем столе.
- Недостаток полномочий.

- Поиски нужных людей.
- Безотказность.
- Привычка не доводить до конца начатую работу.
- Стремление контролировать других.
- Привычка начинать работу, не имея ее конкретного плана.
- Усталость.

Конечно, существует много других причин нехватки времени, как, например:

## Проблемы

Да, ведь для того, чтобы их разрешить, требуется время. Для этого нам приходится думать и работать. Но все же единственная действительная *проблема* здесь — это то, что, столкнувшись с проблемами, мы часто ведем себя довольно странно. Можно выделить два способа поведения при столкновении с проблемой:

### 1. Реалистичная оценка

Создайте план действий или стратегию поведения. Оцените возможные альтернативы. Возможно, вам даже придется вообще отказаться от всяких попыток решения этой проблемы.

### 2. Жалобы

Стоните, плачьте, заламывайте руки. Жалуйтесь. Все время повторяйте: «Почему я?» — и ничего не предпринимайте для решения проблемы.

Какой способ кажется вам более привлекательным? Жизнь далеко не всегда справедлива при распределении невзгод. Но можете быть уверены — жалобы только усугубят положение.

## Подумайте о решении

Конечно, жаловаться на свои проблемы легко и удобно. Для того же, чтобы найти решение, требуется действие и иногда риск и тяжелый труд. Все это приводит к страху перед активным решением собственных проблем. Подумайте, не случилось ли вам оказываться в следующей ситуации: вы знаете, каким способом можно разрешить вашу проблему, но постоянно находите предлоги для того, чтобы оттянуть решение. Если случилось, значит, вы испытываете страха перед разрешением проблем. Вы предпочитаете путь жалоб.

## Избавьтесь от привычки жаловаться

Прекратите жаловаться прямо сейчас. Возьмите на себя ответственность за ваши проблемы, так же, как и за ваши успехи. Самостоятельно контролируйте свою жизнь и свое сознание. Если для этого потребуются значительные перемены, не бойтесь их. Начните прямо сейчас.

## Разрешать проблемы — «оценивать их»

В качестве примера рассмотрим проблему нехватки времени:

- Задайте себе вопрос: Сколько еще времени мне нужно ежедневно? Час? Два часа?
- Теперь выполните письменное упражнение «Каким образом я могу достигнуть этого?».
- Напишите пять предполагаемых решений этой проблемы.
- Прочтите их. Нравятся ли они вам? Будут ли они эффективны?

Варианты решения для этого упражнения вы можете позаимствовать из этой книги. Дело в том, что вы *способны* создать дополнительное время или, по крайней мере, его видимость.

То, над чем вам теперь нужно поработать, — это КАК добиться этого.

Часть первая

# Личные качества

# Глава первая

## Эффективное мышление

«Никто не может хорошо делать сразу два дела».

*Дон Маркис*

### *Советы*

- Определите, в какое время дня и в какие дни недели ваш мозг работает наиболее эффективно.
- Определите, когда вы мыслите творчески, а когда — логически.
- Определите, какие условия способствуют эффективной работе вашего мозга.
- Устройтесь так, чтобы ничто не отвлекало вас от работы.
- Стимулируйте себя, определив цели и мотивы.
- Подумайте, как вы вознаградите свой мозг за работу.
- Придумайте план для напряженной работы вашего мозга в течение десяти минут.
- Придумайте себе специальные физические и мыслительные ритуалы для того, чтобы придать первоначальный импульс работе мозга и затем поддерживать ее.
- Упражняйте ваш мозг, решая головоломки и обучаясь чему-нибудь новому каждый день. Тренируйте мозг так же, как мускулатуру.



- Старайтесь избегать шаблонного мышления. Не будьте слишком серьезны.
- Будьте уверены в себе. Скажите себе, что вы все делаете правильно.
- Научитесь произвольно активизировать работу мозга и памяти..

Если вы сумеете сделать так, что в периоды наивысшей напряженности ваш мозг будет работать последовательно и согласованно, вы сможете добиться желаемого результата (то есть двух дополнительных часов каждый день) даже не применяя другие техники организации времени. Проблема здесь заключается в том, что работа мозга походит скорее на автомобиль с выключенным двигателем, который продолжает катиться по инерции, чем на автомобиль, движущийся с предельно возможной скоростью.

Итак, каковы причины такой неэффективности? Главными из них являются:

- Перегруженность
- Стресс
- Усталость
- Скука
- Неправильная диета
- Отсутствие перерывов в работе
- Вредные привычки
- Плохое образование
- Эмоциональное напряжение
- Беспокойство
- Рассеянность
- Отсутствие ясно поставленных целей
- Отсутствие значимых целей

- Неправильно организованное общение с другими людьми
- Недостаток информации
- Зависимость от «инструментов», то есть чаще всего от офисной техники
- Пессимизм
- Привычка думать слишком глобально или, наоборот, линейно (краткосрочно)
- Недостаток мотивации и поощрения
- Плохие условия работы
- Недостаточно активная тренировка мозга
- Болезнь
- Похмелье
- Депрессия

## Итак, к чему вы должны стремиться?

Вот то, к чему вы должны стремиться:

- Ясность мысли
- Логичность мысли
- Способность активизировать полученные ранее знания
- Хорошая память
- Способность быстро учиться

## Как сделать ваше мышление более быстрым

Точно определите ваши цели

Мысленно всегда начинайте с конца. Сможете ли вы найти что-то на карте, не зная, куда же, собственно, вы намереваетесь ехать? Ваш мозг может быть на удивление

творческим и изобретательным, но только в том случае, если он знает, в чем заключается проблема, и куда вы направляетесь. Запишите свою цель на листке бумаги прежде, чем начнете думать над тем, как достигнуть ее.

## Сосредоточьтесь на одной цели

Мозг работает лучше, когда решает одну задачу. Если вы ставите перед ним сразу несколько заданий, эффективность его работы снижается. В таких случаях трудно поддерживать чистоту и ясность мысли. Задания смешиваются, перекрывают друг друга, вы не успеваете довести каждое из них до конца. Все это сопровождается эмоциональным напряжением.

Постарайтесь разделить все задания и каждое из них обдумать отдельно. Закончите одно дело, прежде чем возьметесь за следующее. На первый взгляд кажется, что такой способ мышления неэффективен, однако в действительности он экономит ваше время. Если вам нужно вновь вернуться к рассмотрению какого-то дела, не бойтесь сделать это. Если в тот момент, когда вы думаете над чем-то, раздастся звонок по телефону или приходит клиент, отключитесь от того, что занимало вас, и уделите все свое внимание новой, более важной задаче. Постарайтесь не заниматься новым делом, все еще думая о старом. Двигайтесь вперед.

## Сосредоточьтесь на моменте «здесь и сейчас»

Наш разум живет в трех основных временных измерениях: в прошлом, настоящем и будущем. В любой момент времени вы, так или иначе, имеете дело со всеми тремя, вспоминая прошлое, загадывая о будущем и одновременно решая текущие проблемы.

Из этих трех измерений самым мимолетным является настоящее. Однако чтобы добиться ясности и быстроты

мысли, нужно сконцентрироваться именно на нем. Погрузитесь в момент «здесь и сейчас». Относитесь к размышлению о прошлом и будущем как к своего рода роскоши до тех пор, пока не решите текущую проблему. Помните: вы не можете изменить прошлое, вы можете лишь остановиться на нем. Вы не можете изменить будущее; размышления о будущем по большей части чисто умозрительны.

## Используйте свой мозг

Эта фраза кажется вам тривиальной? В мозге человека имеется порядка 100 миллиардов клеток, однако интеллект образуют не они, а связи между ними. Чем активнее мы используем наш мозг, тем больше связей образуется между клетками. Мы можем развивать наш мозг, используя его подобно тому, как накачиваем свою мускулатуру в спортивном зале. Отрегулируйте работу своего мозга, тренируя его. Решайте головоломки, разгадывайте кроссворды — все это поможет вам сохранить свой мозг в форме.

Недавно я проводила занятия с молодой женщиной, которая уклонилась от предварительной беседы по телефону. Почему она обратилась ко мне? Потому, что делала элементарные ошибки в орфографии и не умела считать. Компания, в которой она работала, протестировала ее, и она не справилась с простейшими заданиями. Тем не менее она была очень сообразительна и всегда отлично справлялась со своей работой. Проблема заключалась в том, что она получила неправильное образование. С детства она привыкла пользоваться калькулятором и компьютерными программами по проверке орфографии. Даже если бы от этого зависела ее жизнь, она бы не смогла писать или считать без ошибок. Произнести слово по буквам она могла, только уставившись в экран компьютера. Ведь именно при таких условиях был приучен работать ее мозг. Стоило поместить слово на экран, и она с легкостью могла

прочитать его, при этом будучи не в состоянии выполнить просьбу произнести это же слово по телефону, не смотря на экран.

Я посоветовала ей к следующему занятию решить как можно больше тестов по математике и разгадать как можно больше кроссвордов. У нее не было времени серьезно заниматься орфографией и математикой, однако и этого оказалось достаточно для того, чтобы актуализировать уже имеющиеся в ее сознании знания. Она просто привыкла использовать их в определенном формате. Все, что нужно было сделать, — научиться переводить их в другой формат.

## Улучшите свою память

Память человека может быть кратковременной или долговременной. Кратковременная память используется нами тогда, когда речь идет о незначительных единичных событиях, относящихся к текущему моменту. Долговременная память — тогда, когда дело касается того, к чему мы часто будем возвращаться в будущем. Чтобы надолго запомнить какую-то информацию, мы должны провести ее через кратковременную память и зафиксировать в долговременной. Вот путь, следуя которому, вы можете улучшить свою память:

1. Скажите себе, что у вас хорошая память. Если вы будете постоянно думать о том, что не можете запомнить имена и прочее, то в ваше подсознание постоянно будут поступать саморазрушающие сигналы.
2. Запомнить последовательность цифр, например номер кредитной карточки, пин-код или номер телефона можно с помощью несложного приема. Придумайте легко запоминающиеся предложение, каждое слово которого соответствовало бы цифре номера и содержало бы количество букв, равное этой цифре. Например: Ходить по темной улице опасно = 62656.

3. Наделяйте слова дополнительным смыслом. Подумайте о том, что значит имя, которое вы хотели бы запомнить. Если это невозможно, представьте себе картинку, которая ассоциируется у вас с ним. К примеру, если вы познакомились с человеком по имени Марк Стоун («стоун» в переводе с английского означает «камень»), представьте себе какого-нибудь другого Марка, которого вы знаете (к примеру, Марка Фоулера), с большим камнем в руках. Теперь представьте, что имя написано над головой этого человека, и повторите его так громко, как только возможно в данных обстоятельствах.
4. Придумывайте ассоциации. Запомнить незначительные события можно, связав их ассоциативной связью с более значимыми для нас событиями. Например: «Я помню, что встретился с клиентом именно такого-то числа, потому что в тот день я ходил к зубному врачу». Чем более глупыми будут ваши ассоциации, тем лучше.
5. Запоминайте с песней. Мы помним слова тысячи песен потому, что музыка помогает нам запомнить их. Если вам нужно запомнить список имен, слов или географических названий, пропойте их под определенную мелодию.
6. Структурируйте то, что вам нужно запомнить. Составляйте списки и таблицы. Рисуйте графики. Делайте записи. Запоминайте факты в контексте других фактов и деталей. Структурируйте свое сознание. Записывайте нужную информацию на листках бумаги и прикрепляйте их на видных местах. С помощью этого приема удобно запоминать имена и номера телефонов. Вы запоминаете их подсознательно в то время, когда занимаетесь своими обычными делами.
7. Используйте мнемотехнику.
8. Ритмизируйте то, что хотите запомнить. Эта техника особенно полезна тогда, когда нужно запомнить произношение. Актер, запоминающий роль, или танцор,

запоминающий последовательность движений, с помощью ритма закрепляют их в долгосрочной памяти. Когда я только начинала заниматься танцами и хореографией, мне казалось, что невозможно запомнить больше трех движений подряд. Это происходило оттого, что я пыталась запомнить их привычными способами. Затем я стала мысленно связывать движения со словами и/или ритмом. К моему удивлению, это оказалось гораздо проще, и я обнаружила, что могу без труда запоминать целые группы движений. Примерно год назад я училась играть на ударной установке. Мне казалось очень сложным запомнить ритм до тех пор, пока учитель не посоветовал мне мысленно связывать удары со словами. Неожиданно запоминать ритм стало очень легко. Дело было в том, что я создала структуру, которая помогала мне в этом.

## Давайте своему мозгу передохнуть

Руководства по здоровью и безопасности рекомендуют работать за компьютером более 20 минут подряд. Причина этого не только в том, что утомляются ваши глаза, но и в том, что утомляется ваш мозг.

Попробуйте работать блоками по 20—30 минут, после чего делайте перерывы. Начните с 10-минутных блоков непрерывной работы, постепенно увеличивая их продолжительность до 20-ти минут. Перерывы между ними могут быть короткими, главное — постарайтесь найти возможность встать из-за своего рабочего стола. Выходите на улицу по крайней мере один раз в день. Во время этих перерывов займитесь чем-нибудь увлекательным и отличным от вашей обычной работы. Не сидите перед компьютером, уставившись на заставку. Лучше почитайте что-нибудь смешное или легкое, посмотрите в окно, поболтайте с кем-нибудь о вещах, не относящихся к работе. Во время таких перерывов следите за временем, смотрите, чтобы они не отнимали время, отведенное для работы!

## Управляйте своими эмоциями

Новая информация первоначально поступает в подсознание, которое также контролирует наши эмоции. Если поступившая информация сопровождается чувствами страха и беспокойства, она может так никогда и не достигнуть сознательного уровня. В таком случае сознание остается пустым.

### Определите различные способы мышления

В течение рабочего дня вашему мозгу приходится приспособляться к различным заданиям. Он достаточно хорошо с этим справляется, однако вы можете делать переходы от одного задания к другому еще более легкими, если определите, какой способ мышления в данной ситуации для вас предпочтителен. Кроме того, это поможет вашему мозгу работать более эффективно.

## Краткое описание стилей мышления и необходимых для них условий

### 1. Стиль «Эврика»

Этот стиль мышления пригодится вам тогда, когда вы полны вдохновенными думами о самом великом. В такие моменты в детективном фильме следователь ударяет себя по лбу и произносит: «Подожди-ка минутку. Он ведь сказал, что убийца был левшой? Да, этот труп был застрелен с правой стороны...» — и так далее. Это те моменты, когда вам вдруг приходит на ум имя, которое вы не могли вспомнить целый день, или открывается решение математической головоломки, над которой вы думали несколько недель. Это размышления о глобальном.

В бизнесе: используйте этот стиль мышления, если хотите придумать что-нибудь новое или вспомнить имя клиента,



с которым вы встречались четыре года назад. Для такого мышления потребуется вдохновение.

*Необходимые условия:* спокойствие, тишина. Не пытайтесь использовать этот стиль мышления, когда торопитесь. Чем больше давления вы оказываете на ваш мозг, тем менее вдохновенным оказывается ваше мышление. Если это возможно, отойдите подальше от своего рабочего места. Самые лучшие идеи появляются тогда, когда мозг находится в состоянии медитации, расслабленности, полусна. Адреналин здесь принесет только вред. Сядьте в кресло, закройте глаза, расслабьтесь. Ни о чем не думайте. Отключите свое сознание. Мысленно перенеситесь в высшие сферы.

Для того чтобы быстро испытать вдохновение, например во время презентации, посмотрите вверх на потолок и затем немного влево. Это активизирует отдел вашего мозга, ответственный за быструю реакцию. Я знаю, что на такой направленный вверх взгляд во время презентаций психологи накладывают табу: ведь для того, чтобы наладить личный контакт с аудиторией, необходим взгляд глаза в глаза. Однако этот взгляд незаменим в тех случаях, когда вам нужно быстро найти оригинальное решение проблемы. Поднимая глаза вверх, потрите рукой подбородок, это скроет ваше замешательство и придаст более уверенный вид. Выдохните. Не думайте ни о чем конкретном.

*Сопутствующая музыка:* расслабляющие мелодии. Классическая музыка. Звуки шумящей и падающей воды, все, что погружает вас в сон.

## 2. Состояние погруженности в свои мысли

Этот стиль мышления требует предельной концентрации внимания. Он применяется для решения очень сложных и запутанных задач, требующих интеллектуального напряжения. Линейное мышление, иногда в сочетании с глобальным.

**В бизнесе:** этот тип мышления оказывается необходимым тогда, когда вопрос вам интересен или же довольно сложен и вследствие этого требует особого внимания. Если дело увлекает вас, применяйте этот стиль мышления на работе, если нет — постарайтесь избегать его.

**Необходимые условия:** наведите порядок на рабочем месте. Уберите подальше все, что может отвлечь вас. Приступите к делу в полной тишине. Если оно окажется интересным, можете включить тихую спокойную музыку, если нет — продолжайте работать в тишине.

Прежде чем приступите к работе, убедитесь, что вас не будут отвлекать от нее мелкие раздражающие дела. Устройтесь поудобнее. Помните, как в детстве вы читали интересные книги? Если вы находитесь в одиночестве, не стесняйтесь сосать свой палец, вертеться на месте, покручивать прядь волос и так далее. Все эти жесты волшебным образом помогут вам сконцентрироваться. Скиньте обувь, если это возможно в данных обстоятельствах, постарайтесь чувствовать себя как можно более комфортно. Тем не менее не стоит садиться в мягкое кресло: в нем вы можете вскоре почувствовать сонливость, что будет мешать вам сосредоточиться.

**Сопутствующая музыка:** оптимальной является полная тишина.

### 3. Логическое, прагматическое мышление — основанное на работе левого полушария мозга, выполняющее аналитические функции

Этот стиль мышления преобладает тогда, когда вы избегаете чувственных реакций и эмоций. Он связан с деятельностью левого полушария мозга человека. Преобладает линейное мышление.

**В бизнесе:** прагматическое мышление связано с исполнением любой работы, требующей логики и здравомыслия.

Это стиль обдуманного, рационального мышления.

**Необходимые условия:** лучше всего применять этот стиль на рабочем месте. Традиционная офисная одежда способствует такому мышлению. Поэтому, если вы взволнованы, наденьте пиджак.

Устройте свое рабочее место в соответствии с требованиями рациональности. Если то, что окружает вас, будет функционально и аккуратно, ваше сознание последует предлагаемому примеру. Подготовьте ручку, бумагу и прочее, что понадобится вам для выполнения задания. При работе используйте таблицы, списки и графики. Чтобы структурировать свою работу, напишите названия основных тем и разделов на листках бумаги. Работайте структурированно и систематично даже на предварительной стадии. Если нужно, пользуйтесь настенными картами и таблицами. Следите за тем, чтобы ваша работа была ясной и понятной. Пишите так, как будто заметки предназначаются вашему коллеге, и тогда они будут понятны вам самому.

Думайте сидя, но время от времени вставайте и прохаживайтесь. Сидите прямо. Избегайте подпирать подбородок рукой — подобные позы стимулируют рефлексивное, а не активное мышление.

**Сопутствующая музыка:** умеренно быстрая. Музыка должна помочь вам сохранить первоначальный порыв. Избегайте расслабляющих или отвлекающих мелодий. Музыка должна стать для вас метрономом.

#### 4. Исследование или обучение

В тех случаях, когда вы получаете новую информацию, вы должны задействовать отделы мозга, ответственные за сознание. Как только новый материал освоен вами, он переходит в подсознательное. Здесь участвует как линейное, так и глобальное мышление.

**В бизнесе:** такое мышление пригодится вам на тренировках, во время обучения новым навыкам, получения новой информации на совещаниях и от коллег.

**Необходимые условия:** этот стиль мышления можно применять как на рабочем месте, так и вне его. Он сопряжен со средне стимулированными действиями. Если естественный стимул оказывается недостаточным, может помочь кофеин. Такие дела не вызывают стресса, но и не дают расслабиться. Помассируйте виски. Можете машинально рисовать что-нибудь на листе бумаги. Время от времени меняйте позу. Дышите глубже. Прикосновение к губам поможет сосредоточиться на том, что вам объясняют. Сконцентрируйте свое внимание, забудьте обо всем остальном. Избавьтесь от эмоций, которые могут помешать вам усваивать новую информацию, в том числе от любопытства и восхищения. Пусть ваша одежда будет по возможности небрежной. Свежий воздух и настольная лампа помогут сконцентрировать внимание.

**Сопутствующая музыка:** в стиле барокко.

## 5. Принятие решений

Этот стиль мышления рационален, но не самостоятелен. Он требует уверенности в себе, но не самонадеянности. Он должен следовать после стиля 4, так как решение всегда должно приниматься только после предварительного сбора и обработки информации.

Принятие решений требует умения отвлечься от сиюминутных проблем и мыслить глобально, а не линейно.

**В бизнесе:** этот стиль мышления используется в моменты принятия решений любого уровня сложности и значимости, от важнейших проблем государственного уровня до вопросов типа «выпить мне чай или кофе?».

**Необходимые условия:** трудно сказать, какая поза оптимальна для принятия решений. Не двигайтесь, смот-

рите в точку чуть выше человеческого роста. Переводите взгляд слева направо: таким образом вы задействуете и память, и активные, творческие зоны мозга. Это поможет вам получить доступ к информации и сделать ваше решение опирающимся на факты и целесообразным, а также наглядно представить себе результат его исполнения. Пройдитесь, это стимулирует работу мозга. Если можно, погуляйте.

**Сопутствующая музыка:** марш.

## 6. Эмоциональное мышление

Это нелогичное, линейное мышление, которое может оказаться необходимым при решении вопросов, связанных с межличностным общением.

**В бизнесе:** эмоциональное мышление помогает устанавливать отношения с клиентами и решать личные проблемы, вызывающие в вас всплеск эмоций.

**Необходимые условия:** для того чтобы это мышление работало наиболее эффективно, рекомендуется избегать суматохи деловой жизни. Ведь оно имеет дело с самыми человечными, гуманистическими сторонами нашей природы. Для улучшения деятельности эмоционального мышления могут оказаться полезными любые стимуляторы, не связанные с работой и бизнесом.

**Сопутствующая музыка:** в соответствии с вашим настроением.

## 7. Мышление в критических ситуациях

Такое мышление используется в случаях, когда необходимо быстро принять решение. Прагматики и люди с замедленной реакцией избегают применять этот тип мышления. Некоторые считают, что они выше его, другие же просто боятся такого мышления. В критической ситуации очень многое зависит от типа характера человека. Если на

вам ложится ответственная работа, то вам потребуется уверенность в собственных силах и спокойствие. В таких ситуациях необходимо отбросить все колебания.

В бизнесе: в современном бизнесе людям постоянно приходится преодолевать те или иные трудности. Когда дело касается необходимости быстроты реакции, на первый план выходит линейное мышление, в остальном же — глобальное.

Необходимые условия: сам факт того, что вы преодолеваете трудности, обычно подразумевает, что условия, в которые вы поставлены, далеки от идеальных. Вам потребуется ловкость и быстрая реакция. Однако, несмотря на то, что ваше тело быстро перемещается в пространстве и ваш мозг работает очень напряженно, вы должны сохранять полное спокойствие.

Сделайте так, чтобы тело не оказывало давления на ваш разум. Адреналин может помочь только тогда, когда вы владеете собой. Слишком много адреналина заставит вас паниковать. Постарайтесь вырабатывать ровно столько этого гормона, чтобы его хватало для поддержания активности вашего мозга. Двигайтесь так же, как думаете. Пусть ваши движения будут быстрыми, но спокойными и согласованными. Избегайте спешки, так как она от тела перейдет в голову, и вы потеряете контроль над собой.

«Костюм для критических ситуаций» поможет стимулировать работу отдела мозга, ответственного за быстрое принятие решений. Конечно, понятно, что вы не станете надевать блестящий пиджак только для того, чтобы починить сломавшийся ксерокс. Однако если вы наденете или возьмете с собой что-нибудь, что символизирует для вас быструю реакцию, это стимулирует работу необходимого в критических ситуациях отдела головного мозга.

Сопутствующая музыка: лично мне в таких ситуациях помогает звук грома.

## 8. Творческое мышление

В условиях современного бизнеса оказывается довольно сложно раскрепостить творческую сущность нашего сознания, особенно если для работы вам приходится задействовать левое полушарие мозга.

**В бизнесе:** творческое мышление необходимо для решения целого ряда задач, многие из которых на первый взгляд кажутся чисто логическими. Даже если какое-то задание постоянно выполняется одним и тем же способом, творческий подход к его исполнению сделает его более эффективным. Используйте этот тип мышления для решения творческих задач, таких как маркетинг, дизайн, иллюстрирование, написание текстов и так далее, а также тогда, когда дело касается сложных интеллектуальных проблем, например нахождения неожиданной гениальной идеи (так называемая мозговая атака).

**Необходимые условия:** мозговая атака традиционно считается групповым методом решения проблем, связанным с собраниями и обменом опытом. Тем не менее современная психология утверждает, что наши творческие способности лучше раскрываются тогда, когда мы работаем в одиночестве. Поэтому если вы находите, что коллектив мешает развиваться вашим творческим способностям, постарайтесь работать в одиночестве.

Окружение может оказывать плодотворное влияние на вашу работу, особенно в том, что связано с ней лишь отчасти. Развивайте боковое мышление. Например, модельеры черпают свои идеи, кажется, из всего, с чем они только сталкиваются в жизни, начиная от спорта и заканчивая историей. Выполняя какую-то работу, не ограничивайте себя, изучите все сопутствующие области.

Пользуйтесь планами и заметками. Запомните, что маленькие листочки бумаги и короткие карандаши подавляют вашу творческую активность. Поэтому возьмите

по возможности большие листы бумаги и заполните их. Если вы чувствуете в себе творческое настроение, постарайтесь не пользоваться компьютером, так как его возможности ограничивают ваши. Печатание на клавиатуре задействует левое полушарие мозга. Те люди, у которых лучше развито правое полушарие, предпочитают работать с помощью необычных, выразительных инструментов, таких как большие цветные карандаши.

**Сопутствующая музыка:** все, что вам нравится. Положитесь на ваш собственный вкус.

## 9. Сложное мышление

Конечно, в жизни часто приходится применять сразу несколько из приведенных типов мышления. Большая часть проблем требует использовать по меньшей мере два из них. Однако некоторые проблемы могут потребовать даже еще более сложного мышления.

## 10. Особо сложное мышление

Это мышление складывается из множества простых типов. На первый взгляд, думать в этом стиле чрезвычайно сложно. Но на самом деле все оказывается гораздо проще, если вы разложите особо сложное мышление на составляющие его простые типы и в каждый отдельный момент сконцентрируетесь на определенном простом типе мышления. Определите тип мышления, который соответствует каждому моменту, и не тратьте время на рассуждения в неподобающем моменту стиле.

## Внимание

В течение дня наше внимание работает по-разному. Оно может быть подразделено на шесть основных типов. За время, в течение которого вы прочитываете страницу



книги, вы можете использовать все эти шесть типов. Чтобы стать хозяином своего времени, вам потребуется научиться по своему усмотрению подбирать подходящий данной ситуации тип внимания. Вот эти основные шесть типов:

## 1. Непрерывное внимание

Этот тип внимания пригодится вам для того, чтобы не отвлекаться от выбранного занятия. В ситуациях, требующих непрерывного внимания, вы оказываетесь полностью поглощены своим делом и не воспринимаете не связанных с ним внешних раздражителей.

## 2. Всеобъемлющее внимание

Этот тип внимания преобладает тогда, когда вы нацелены на выполнение своего дела, но открыты и для внешних воздействий. Например, вы можете слушать одного клиента и одновременно поглядывать на дверь, ожидая появления другого. В терминах психологии внимания это можно назвать подготовкой к одновременному исполнению нескольких задач. Обычно задача заключается в том, чтобы говорящий клиент не заметил того, что ваше внимание сосредоточено не только на нем. Особенно сложно добиться этого в случаях, когда на вас воздействуют явные внешние раздражители.

## 3. Распределенное внимание

Этот тип внимания непосредственно связан с одновременным исполнением нескольких задач. Иногда мы без труда справляемся с этим, особенно в тех случаях, когда часто выполняем сразу несколько одних и тех же действий или когда эти действия совместимы друг с другом, например когда мы ведем машину и разговариваем. Однако чаще

одновременное исполнение нескольких дел натывается на определенные трудности: попробуйте проводить деловую презентацию и одновременно чинить сломавшийся компьютер.

#### 4. Выборочное внимание

Такое внимание работает в ситуациях, в которых вы сами можете выбирать объект и отвлекаться от всего остального. Вы можете делать одно, но при этом быть наготове в случае необходимости сразу переключиться на другое, чтобы затем снова вернуться к первому.

#### 5. Активное внимание

Активное внимание используется тогда, когда вы отвечаете на все внешние раздражители, изучаете всю информацию, которая поступает от органов чувств. Вы воспринимаете информацию, затем реагируете на нее, взвешиваете возможные решения и, наконец, выбираете из них наиболее, по вашему мнению, подходящее.

#### 6. Пассивное внимание

В таких ситуациях ваш мозг просто плывет по течению. Он воспринимает внешние воздействия, однако не может адекватно реагировать на них. В таком состоянии вы стараетесь уклониться от принятия решений и высказываний суждений. Я обычно сравниваю состояние пассивного внимания с опьянением.

### **Как сконцентрировать внимание**

Итак, можете ли вы развить умение концентрировать внимание? Если вы хотите стать хозяином своего времени, вы должны будете научиться произвольно направлять его в

желаемую сторону. Чтобы добиться этого, вам потребуется побороть как внутренние, так и внешние раздражители. Ваши собственные мысли отвлекают ваше внимание так же, как и внешние события. Вот несколько советов, которые помогут вам научиться концентрироваться.

- Избегайте внешних раздражителей.
- Если вы работаете за рабочим столом, отгородите себя от внешнего мира: спереди вас защитит экран компьютера, а по бокам устройте себе две временные ширмы из книг.
- Если никто вас не видит, можете с двух сторон закрыть лицо руками. Это заставит вас сконцентрироваться на том, что находится перед вами.
- Наденьте очки. Еще до того, как мое зрение ухудшилось и мне потребовались настоящие очки, я всегда перед тем, как приступить к работе, надевала очки с прозрачными стеклами. Это придавало мне чувство настроенности на выполнение данной работы. Читать в очках удобно потому, что вы не видите ничего, кроме текста, ничто не отвлекает вас от дела. Контактные линзы же нехороши тем, что не защищают вас от внешних вторжений.
- Завершите всю мелкую подготовительную работу до того, как приступите к делу.
- Установите время начала и окончания работы. Заключите контракт с самим собой: я должен закончить работу к такому-то сроку, и этот срок не может быть пересмотрен. Это создаст напряжение, которое стимулирует работу мозга.
- Устройте свое рабочее место так, чтобы вы постоянно знали, сколько времени остается до истечения срока выполнения задания: поставьте напротив себя часы.
- Перед тем как приступить к работе, пройдитесь куда-нибудь. Можете, например, выпить кофе — он способствует эффективной работе мозга.

- Перед началом работы помедитируйте в течение нескольких минут.
- Напишите на листке бумаги, чего вы хотите достигнуть, выполнив данную работу, и на несколько минут сконцентрируйтесь на этой мысли.
- Придумайте себе специальную команду, по которой бы включалось ваше внимание. Для этого можно использовать, например, «Сфокусироваться!» или «Вперед!». Перед тем как приступите к делу, повторите ее себе несколько раз, чем громче, тем лучше. Все время подстегивайте свой мозг. Не позволяйте ему работать впустую.
- Помассируйте виски.
- Поставьте на своем рабочем столе табличку с надписью «Не мешайте мне, пожалуйста».
- Следите за тем, чтобы во время того, как вы работаете, вам на глаза не попадалось бы никаких других надписей.
- Во время чтения следите за строчкой с помощью карандаша. Этот прием поможет вашему зрению сфокусироваться в нужном месте.
- Жуйте жевательную резинку.
- Не ешьте — это отвлекает.
- Кофеин хорош в тех случаях, когда вы чувствуете себя уставшим, но он снижает концентрацию внимания. Не употребляйте алкоголь. Наилучший напиток для таких ситуаций — зеленый чай.
- Если вы чувствуете, что ваша реакция замедляется, посмотрите прямо перед собой. Старайтесь не смотреть вверх: такой взгляд способствует задумчивости и творческому мышлению.
- Поместите перед собой то, что постоянно бы напоминало вам о работе. Пусть это будет лист бумаги, на котором кратко и емко, красными чернилами будут написаны ваши цели.

- Скажите себе, что вы сконцентрировались, как ястреб.
- Сидите на краю стула.
- Постукивайте пальцами. Это стимулирует работу мозга.
- В любой работе ищите то, что вам интересно. Скука — главное препятствие для концентрации внимания.

## Техники самомотивации

Чтобы сконцентрировать внимание, вам прежде всего придется заинтересовать себя. Многие из заданий, с которыми вам приходится сталкиваться, потрясающе скучны, а скука рассеивает внимание. Последите, не повторяете ли вы себе: «Я не знаю, почему занимаюсь этим». Если повторяете, значит, у вас отсутствует интерес к данному делу.

### Что является мотивом моих действий?

Вы с самого начала должны знать, какова цель ваших действий. Наличие цели поможет вашему мозгу быть продуктивным. Соблазните себя будущими результатами. Вот что может послужить положительным фактором мотивации:

- Честь или слава.
- Награда или удовольствие.
- Возможность раньше уйти домой.
- Шанс продвинуться по службе.
- Перспектива довести работу до конца.
- Принесение пользы коллегам или клиентам.
- Деньги.

А вот что может стать отрицательным фактором мотивации:

- Не остаться на работе дольше положенного времени.

- Не получить нагоняй от начальника.
- Не общаться с разозленным клиентом.
- Не чувствовать себя виноватым.
- Страх при мысли о том, что могло бы произойти, если бы работа не была закончена в срок.

Большинство людей считают, что основным фактором мотивации для них являются деньги, однако вы должны осознать, что на самом деле материальный фактор вовсе не так всемогущ, как кажется на первый взгляд. Деньги движут человеком, но первый импульс этому движению придают не они. Они могут заставить нас делать то, что нам не нравится, но они не могут заставить нас стать похожими на это задание. Можете вы вырвать из этой книги шесть страниц и съесть их? Конечно, вы не хотите этого, это даже не приходило вам в голову. Тем не менее я могу заставить вас сделать это. Каким образом? Предложив вам деньги. Вы можете согласиться сделать это за один доллар, а можете только за миллион, но за определенную цену мне все равно удастся купить вас.

Таким образом, деньги как плата за труд — это компенсация, а не мотивация. Деньги заставляют вас вставать рано утром, хотя вам хотелось бы поспать еще часок. Они заставляют вас проводить целый день в офисе, хотя вы и предпочли бы провести его дома или на пляже. Итак, используйте деньги, чтобы мотивировать свои действия, но при этом всегда помните о том, что они — лишь средство для достижения конечной цели, а не сама эта цель.

## Призывы к исполнению своего долга

Призывы к исполнению своего долга зачастую используются для того, чтобы стимулировать работу служащих. Вывешенные на стене плакаты должны превратить медленную работу в быструю, а рассеянность — в сосредоточенность.

Призывы к исполнению своего долга бывают неэффективными по двум основным причинам: они могут оказаться слишком общими или слишком длинными. Если вы хотите создать свой собственный призыв к исполнению долга, чтобы побудить мозг к действию, постарайтесь, чтобы он был кратким и содержательным. Люди свернут горы за одну фразу, но не за целый параграф. Призывы к исполнению долга должны относиться к будущему, но иметь свое основание в настоящем. Однако для большинства служащих такие призывы — лишь бессмысленное сочетание слов. Люди стараются уделять внимание *делам*, а не словам. Как организатор вы можете считать свое время, потраченное на сочинение призывов, потерянным.

Чтобы побудить себя к выполнению того или иного задания, скажите себе, *почему* вам нужно сделать это, и что произойдет, если вы не выполните порученное правильно. Представьте себе такую работу, на которой приходилось бы мыть руки в течение четверти рабочего дня? Несомненно, вы бы возненавидели эту работу. Но что если вы хирург? Хирурги знают, *почему* они должны уделять так много времени личной гигиене. Нет никакой необходимости наблюдать за ними. Никто не проверяет, сделали ли они это. Они сами понимают, *почему* мытье рук жизненно важно. Определите, для чего вам требуется сфокусировать внимание, и тогда оно сфокусируется само собой.

## Мыслительные ритуалы

Я уже касалась их, однако эти техники настолько важны, что заслуживают отдельного рассмотрения. Вот что вам потребуется создать:

1. Ритуальное объявление о начале работы — подготовительные жесты и ритуалы, требующиеся для того, чтобы

придать начальный импульс работе вашего мозга. Они могут быть выражены в виде вербальных команд или жестов.

2. Начальные ритуалы — для того чтобы довести работу мозга до максимально возможной напряженности. Во время того, как вы работаете, вам это потребуется.
3. Мыслительные ритуалы необходимы для того чтобы сохранить темп и интенсивность работы. За ними следует:
4. Ритуальное объявление об окончании работы — формальное признание того, что работа завершена.

## 1. Ритуальное объявление о начале работы

Оно подготавливает мозг к активной деятельности. На подсознательном уровне оно воодушевляет его, говорит ему о том, какого рода делом ему предстоит заняться. Положительным качеством подобных ритуалов является их простота. Вы можете совершать их практически везде. Эффективными такие действия делает их статус ритуала, который остается неизменным при любых обстоятельствах. Этот статус заставляет мозг узнавать их и подчиняться их приказаниям. Такие ритуалы помогают перестать лениться и взяться за работу. Если вы уже приступили к исполнению ритуального действия, ни при каких обстоятельствах не прерывайте его. Ваше подсознание должно считать его священным. Вот что вы можете делать:

- Выпить кофе.
- Пройтись.
- Убратся на своем столе.
- Протереть экран компьютера.
- Снять или надеть пиджак.
- Завершить любое расслабляющее вас дело, например решительно захлопнуть книгу и убрать ее в ящик стола.



- Помазать себя тонизирующим ароматическим маслом.
- Завести будильник.
- Подогнать себя словом, например скомандовать себе: «Вперед!»

## 2. Начальные ритуалы

Итак, вы приступили к выполнению дела. Теперь настало время позаботиться о том, чтобы ваша работа стала максимально продуктивной. Вот какие ритуалы помогут вам добиться этого:

- Ударить рукой по столу.
- Написать на листе бумаги время начала и окончания работы.
- Приказать себе сосредоточиться.
- Глубоко вдохнуть и выдохнуть.
- Просвистеть или пропеть первые ноты мелодии, которая ассоциируется у вас с активной деятельностью.
- Поставить на своем столе табличку с надписью «Не беспокоить», даже если вы работаете в одиночестве.

### **NB: остерегайтесь незавершенных дел!**

Никогда не приступайте к работе, не допив свой кофе или не доев завтрак. Никогда не оставляйте работу незавершенной. Прежде чем начать какое-то дело, доешьте и допейте, иначе вам не удастся работать с максимальной эффективностью. После того как выполните задание, поощрите себя легкой закуской.

## 3. Мыслительные ритуалы

После того, как вы достигли максимальной продуктивности вашего труда, необходимо позаботиться о том, чтобы

сохранить взятый темп работы. В противном случае вы можете не успеть выполнить задание вовремя. Вот ритуалы, предназначенные для достижения этой цели:

- Метрономические ритуалы (то есть ритуалы, помогающие отсчитывать время). Вы можете покачиваться на месте или барабанить пальцами.
- Посвистывайте.
- Поставьте рядом с собой тикающие часы или будильник.
- Установите короткий интервал на заставке своего компьютера. Это заставит вас не отвлекаться от работы.
- Включите энергичную музыку, но пусть она играет негромко.

#### 4. Ритуальное объявление об окончании работы

Если вы чувствуете, что закончили работу, заканчивайте ее. Встаньте из-за стола. Не стоит начинать новое дело или пытаться отдохнуть на рабочем месте. Если вы выполнили все, что запланировали на этот день, идите домой, если еще нет — отмерьте себе время для отдыха.

- Закройте программу или файл, с которым вы работали. Включите заставку.
- Встаньте и выйдите на улицу, прогуляйтесь.
- Попейте кофе, о котором вы мечтали все это время.
- Потянитесь.
- Закройте все книги и документы, связанные с выполненной работой.
- Во всеуслышание объявите, что вы закончили работу.

## Глава вторая

# Эмоции отбирают наше время

«Научитесь постоянно повторять себе: моя жизнь зависит только от меня самого».

Андре Жид

### *Советы*

- Если вы оказались в трудном положении, возьмите лист бумаги и напишите, что вы чувствуете.
- Спросите себя: помогают ли эти эмоции делу или лишь усугубляют положение?
- Если они лишь усугубляют положение, постарайтесь избавиться от них.
- Избегайте бесполезных конфликтов.
- Старайтесь, чтобы на работе складывались добрые отношения.
- Не участвуйте в офисных интригах.
- Никогда не говорите гадости за спиной других людей.
- Перестаньте жаловаться и начните действовать.
- Решайте проблемы, а не создавайте их.
- На работе должны складываться партнерские, а не дружеские отношения.

На работе у вас всегда плохое настроение? Если это так, то вы и есть главный Губитель времени. Вы отнимаете его у ваших коллег и у себя самого: время, которое могло бы быть посвящено работе, тратится на то, чтобы поднять вам настроение. Эмоции могут быть как положительные, так и отрицательные. И те и другие по-своему ценны, так как именно они делают нас людьми. Проблема же заключается в том, что эмоции занимают клетки нашего мозга. Это приводит к ослаблению внимания и к тому, что мы перестаем видеть суть проблемы.

Для примера давайте посмотрим, сколько времени каждый день вы

- горячитесь;
- обижаетесь;
- злитесь и раздражаетесь;
- беспокоитесь;
- смущаетесь;
- горюете;
- нервничаете;
- планируете отомстить;
- злословите о коллегах;
- участвуете в офисных интригах;
- жалуетесь;
- стыдитесь;
- чувствуете неуверенность в собственных силах;
- раздражаете других;
- огорчаете других;
- обманываете других;
- соперничаете с другими;
- завидуете;
- принимаете все близко к сердцу.

Наилучший способ быстро выполнять свою работу — быть спокойным и уверенным в себе.

Всегда имейте в виду треугольник:

Возбуждающие чувства

Возбуждающие мысли

Поведение (возбуждающие чувства, возбуждающие мысли и так далее)

Негативные эмоции превращаются в бесполезное поведение.

## Офисная ярость

Эмоции могут быть разрушительными. По статистике, каждый четвертый из нас когда-либо в ярости бил свой компьютер. Помните, как рок-звезды 60-х выбрасывали телевизоры из гостиничных окон? Примерно то же самое каждый день происходит в вашем офисе. Единственное отличие заключается в том, что в наше время ярость обычно обращается на компьютеры. Международная ассоциация по борьбе со стрессом включает электронные письма в число двадцати самых распространенных причин, вызывающих стресс.

Такая ярость может оказаться направленной и на другую офисную и бытовую технику: медленный лифт, сломавшийся ксерокс или кофеварку. Стать объектом офисной ярости могут и ваши коллеги. Даже незначительные проявления невоспитанности или несообразительности могут вызвать не меньшую ярость, чем явные проступки.

Ярость — это раздражение, направленное по неверному руслу. Стресс, который мы испытываем от постоянного беспокойства и напряжения на работе, может быть терпимым. В конце концов, устраиваясь на работу, мы ведь знали, что нам придется столкнуться с ними. Проблема заключается в том, что зачастую нашу ярость вызывают самые незначительные вещи, на которые вообще не стоило бы обращать внимания. Так, например, мы можем прийти в ярость оттого, что нам не

нравится мелодия, играющая в трубке, когда нас просят подождать у телефона, или оттого, что во время телефонной беседы с клиентом в трубке раздается посторонний шум. В таких случаях реакция оказывается непропорциональной. Кроме того, эмоционально переживая одно событие, мы невольно начинаем также переживать и все остальные.

## **Контроль над эмоциями**

Итак, можете ли вы сдерживать свои эмоции? Конечно, это нелегко. Уничтожить сразу все эмоции невозможно, да и нежелательно. Поэтому наша задача — научиться сдерживать те эмоции, которые снижают эффективность нашего труда и отнимают наше время. Чтобы добиться этого, вам нужно будет поработать в двух основных направлениях:

1. Научиться уважать себя. Уверенные в себе люди менее подвержены негативным эмоциям. Их внутренний мир меньше страдает от внешних неприятностей.
2. Научиться отличать стимул от ответной реакции.

Все, что случается с нами, не влияет напрямую на наши чувства и поведение. Действительное же влияние оказывает на них то, каким образом мы переживаем эти внешние воздействия. Рассмотрим, например, «трудного» начальника. Он заставляет своих подчиненных беспокоиться и нервничать. Однако всегда в коллективе найдется хотя бы один человек, который не переживает из-за этого. Ему все равно. Он ко всему относится спокойно.

То, что пугает/раздражает/печалит одного человека, на другого может производить прямо противоположный эффект. Один и тот же стимул переживается по-разному. Вы всегда можете его контролировать. Вне зависимости от того, что готовит вам судьба, вы можете сами управлять своим настроением.

Научитесь произвольно менять ваше отношение к тем или иным событиям. Превратите вашу негативную энергию, то есть мысли и слова, впустую потраченные на беспокойство и жалобы, в позитивную, не окрашенную никакими эмоциями.

## **Законы логики?**

Нельзя сказать, что люди, мыслящие логично, справляются со своей работой быстрее других. Те, у кого лучше развито левое полушарие, склонны к линейному мышлению, и иногда они слишком заботятся о мелочах, предпочитая следовать букве, а не духу дела. При этом такие люди не подвержены панике, не делают поспешных выводов и не принимают необдуманных решений. Их заключения основаны на изучении фактов. Они считают, что всякая идея должна пройти проверку на истинность.

Однако левое полушарие — это часть мозга, больше всего похожая на компьютер. Это значит, что оно может работать очень быстро. Ваш компьютер может необыкновенно быстро извлечь хранящуюся в нем информацию, гораздо быстрее, чем это способен сделать человек. Почему? Во многом потому, что он не отягощен эмоциями. Когда вы задаете ему вопрос, он не переживает о том, что может ответить неправильно. Он не думает о вознаграждении, которое рассчитывает получить за решение задачи, не отказывает вам на том основании, что ему пора домой.

Эмоции препятствуют эффективному ведению бизнеса. Мы часто тратим время на многократное обдумывание одного и того же. Мы беспокоимся, горячимся, волнуемся, огорчаемся, принимаем все слишком близко к сердцу. Мы не доверяем другим людям: даже когда нам говорят комплимент, мы подозреваем, не скрывается ли за этим что-то еще. Держу пари, что если вы объективно оцените свою работу, то установите, что эмоции — главная преграда на

пути к успеху. Какой бы план действий вы ни составили, эмоции мешают претворению его в жизнь.

Команды слаженнее всего работают в моменты кризиса. Почему? Потому, что каждый думает об общей цели и старается не обращать внимания на эмоции. В неэффективных командах часты ссоры и перебранки, соперничество и испорченные отношения. Однако если бы вдруг произошло землетрясение, то даже самая плохая команда стала бы работать хорошо. Личные конфликты были бы позабыты на то время, пока все бы трудились ради общего спасения. Другими словами, эмоциональный дисбаланс перестал бы определять ситуацию.

Эмоции заслоняют цель от нашего взгляда. Они создают подцели, которые представляются нам более важными, чем конечная цель наших действий. Когда нами руководит гнев или месть, а не разум, мы ошибаемся в выборе пути. В бизнесе эмоции занимают слишком много клеток мозга. Мы тратим слишком много времени на переживания из-за того, что может случиться в будущем, или того, что уже случилось в прошлом. Так у нас не остается времени для того, чтобы обдумать то, что происходит здесь и сейчас.

Возьмите свои эмоции под контроль. Однажды двери лифта закрылись прямо передо мной. Тогда я приказала себе соблюдать спокойствие и посмеяться над этим. Ведь я все равно не смогла бы подняться быстрее, чем лифт, и лишь испытала бы боль и огорчение. А это привело бы к тому, что я не смогла бы качественно выполнить свою работу.

Тем не менее мое настроение влияет на эффективность моего труда. Когда голова забита эмоциями, думать становится очень сложно. Время от времени мы должны разгружать себя.

Планируя свои действия, прежде всего напишите на листке бумаги свои конечные цели. Затем спросите себя: что я чувствую при мысли об этом человеке/встрече/ситуации?



Если вы звоните клиенту, вы можете чувствовать смущение. Если же на вас жалуются, вы можете чувствовать неуверенность в своих силах. Если вы вынуждены критиковать чью-то работу, вы смущаетесь. Если же вы должны провести деловую презентацию, вы нервничаете.

Следующий вопрос, который вы должны задать себе, звучит так: помогут ли эти эмоции делу или, наоборот, затруднят его? Ответ очевиден. Они только затруднят дело. Чтобы эффективно спланировать свои действия, вам потребуется логика, спокойствие и рациональность. За это отвечает левое полушарие.

## **Левостороннее мышление**

Научитесь по своему усмотрению включать и выключать работу левого полушария мозга. Благодаря этому вы сможете контролировать ситуацию и не позволите ситуации контролировать вас. Левое полушарие ответственно за

- Аналитические функции
- Навыки речи
- Рациональное мышление
- Порядок
- Счет

## **Правостороннее мышление**

Если вы позволите господствовать правому полушарию мозга, то все ваши действия превратятся в простые реакции. Таким образом, ситуация, а не вы сами, будет контролировать вас. Правое полушарие ответственно за

- Художественные способности
- Творчество

- Зрительное и пространственное восприятие
- Интуицию
- Синтетическое мышление

## Первичные и вторичные эмоции

Большинство эмоций, которые мы испытываем на работе, вторичны. Первичные эмоции — это самые примитивные реакции на внешние воздействия. Главная их функция — позволить нам выжить. Вторичные же эмоции появились в результате работы мысли и воображения. Каждая эмоция влияет на физиологическое состояние, поведение и самосознание человека.

Вы думаете о ненавистном вам коллеге. Ваше сердцебиение учащается. Лицо багровеет. Мускулы напрягаются. Вы стираете грубое электронное письмо или жалуетесь на него тому, кто сидит рядом с вами. Все эти произвольные и непроизвольные действия вызваны эмоциями и поэтому являются реакциями, а не обдуманными ответами. Их предназначение — принести вам эмоциональное удовлетворение. Вы можете накричать на того, кто вызвал ваш гнев, это принесет вам эмоциональное удовлетворение. Однако затем вы почувствуете себя виноватым, вам будет стыдно за то, что вы потеряли контроль над собой, или же будете огорчены оттого, что вам ответили грубостью на грубость.

Вы также можете перенести свой гнев на другую ситуацию, раздражаясь от всего подряд. Вы даже можете принести этот гнев домой и выместить его на детях или сососрваться со своим партнером.

## Как скрыть свои эмоции

Эмоции в бизнесе считаются дурным тоном. Подобно японской, европейская корпоративная культура считает,

что показать свои истинные эмоции — значит потерять лицо. Это симптом того, что вы не контролируете себя.

Поэтому мы и скрываем свои подлинные негативные эмоции под маской вежливости или, в худшем случае, безразличия. Мы улыбаемся, когда нам говорят, что контракт с нами расторгнут. Мы проявляем спокойствие, когда по отношению к нам проявляют агрессию. Мы притворяемся заинтересованными, когда на самом деле нам смертельно скучно. Чтобы стать профессионалом, мы должны научиться подавлять свои эмоции. Проблема заключается в том, что негативные эмоции не исчезают, а уходят в наше подсознание, где превращаются в стресс. Это отрицательно сказывается на нашей способности распоряжаться своим временем. Мы не можем хорошо работать, когда огорчены или подавлены. В таких ситуациях наш мозг не может сосредоточиться на необходимой работе.

Люди, работа которых связана с постоянным эмоциональным напряжением, например медицинские работники, спасатели и полицейские, должны научиться контролировать свои эмоции. Спасатель сможет помочь пострадавшему только в том случае, если сам он будет сохранять спокойствие и здравомыслие.

## Как овладеть своими эмоциями

1. Напишите на бумаге, что вы чувствуете. Это поможет вам думать аналитически.
2. Позвольте себе испытывать эмоции на работе. Ведь, в конце концов, вы же человек. Тем не менее научитесь управлять ими так, чтобы они не мешали вам исполнять свои обязанности.
3. Убеждайте себя с помощью утвердительных предложений. Скажите себе, что вы спокойны, счастливы, уверены в себе и так далее. Повторяйте это снова и снова.

Или повторяйте: «Жизнь слишком коротка... Жизнь слишком коротка...»

4. Не мечите бисер перед свиньями: вы измажетесь в грязи, а свиньи только обрадуются этому.
5. Если вы чувствуете, что в данной ситуации можете потерять контроль над своими эмоциями, постарайтесь уйти. Сделайте паузу. Передохните. Вновь возьмите под контроль свои эмоции и ситуацию.
6. Прекратите плакать. Настаивайте на своем, чего бы это ни стоило. Раз начав плакать, вы можете уже никогда не остановиться. Рыдания лишь ухудшат ваше положение, ведь, рыдая, вы утрачиваете контроль над собой. Замешательство и жалость к себе заставляют нас рыдать все горше и горше. Посмотрите на потолок. Постарайтесь не плакать в течение хотя бы нескольких минут, чтобы дать высохнуть вашим глазам. Посмотрите на свет. Возьмите платок и вытрите слезы под ресницами, пусть будет незаметно, что только что вы плакали. Надавите ногтем на ладонь.
7. Постарайтесь не обсуждать ваши чувства с коллегами. Это увеличит, а не уменьшит страдания.
8. Физические упражнения помогут вам пережить трудную полосу. Приступите к ним без промедления. Пробежитесь вниз и вверх по лестнице. Обегите вокруг здания, в котором работаете. Напрягите каждый мускул своего тела.
9. Умойтесь холодной водой.
10. Пойдите туда, где никто не сможет вас увидеть. Пошагайте. Поговорите с собой вслух. Вы видели как ведут себя звезды Уимблдона, когда проигрывают? Чтобы вновь взять себя под контроль, они громко разговаривают сами с собой. Делайте то же самое. Шагайте и декламируйте. Сделайте паузу. Выдохните все негативные эмоции. Возьмите себя в руки. Сделайте спокойное лицо. Теперь улыбнитесь. Вы снова владеете собой.

11. Перестаньте считать себя идеальным. Смиритесь с тем, что вы можете совершать ошибки. Научитесь выслушивать критику со стороны других людей. Обида и злоба часто рождаются из стремления восстановить пошатнувшееся от критики самоуважение. Настоящая уверенность в себе подразумевает, что вы открыты для критики и не обижаетесь на нее.
12. Расскажите, что вы чувствуете, но не подчеркивайте своих эмоций. Например, вы можете сказать: «Я очень зол на тебя за то, что ты только что сделал», — главное — произнести эти слова спокойно.
13. Запишите свои мысли в своей Маленькой книге злости — вашем собственном сборнике негативных эмоций, который вы всегда берете с собой.
14. Смейтесь. Улыбка заставляет напрягаться мускулы вашего лица. Это ускоряет движение крови, что, в свою очередь, снижает температуру ствола мозга. Это понижает уровень серотонина, от чего улучшается ваше самочувствие.

## **Как работать в коллективе и делать карьеру**

### **Совершенствуйте свои навыки**

- Выделите себе время для тренировок. Особенно полезно совершенствовать свои навыки в области информационных технологий.
- Обучение по Интернету позволит вам тренироваться быстрее.
- Некоторые университеты уже предлагают обучение по Интернету. Таким образом, вы можете учиться в любое удобное вам время, в любом месте.
- Ожидается, что в течение ближайших пяти лет двадцать процентов людей будет учиться через Интернет.

## Признавайте свои ошибки

- Постарайтесь научиться как можно быстрее распознавать свои ошибки. Не обманывайте себя. Не упорствуйте, если чувствуете, что не правы.
- Сознвайтесь в своих ошибках. Это поможет быстрее исправить их.
- Не выражайте свои эмоции слишком бурно. Это поможет скрыть маленькие ошибки еще до того, как они превратятся в большие.

## Будьте активны

- Ставьте себе краткосрочные и долгосрочные цели.
- Думайте не только о «проблемах», но и о «решениях». Не останавливайтесь на простой констатации возникновения новой трудности. Продолжайте каждое подобное предложение фразой, начинающейся со слова «следовательно». Например: «В моем кабинете проблема со свободным местом. Из-за этого на моем рабочем столе полный беспорядок. Следовательно, я должен подыскать себе новый кабинет/поставить новый шкаф/выбросить ненужные вещи».
- Одевайтесь модно и аккуратно.
- Отдыхайте в выходные. Отдых жизненно необходим нашему организму. Отказываясь от него, мы работаем гораздо менее эффективно. Согласно последним исследованиям, каждый второй из нас так устает на работе, что не может заниматься сексом.
- Если работа в выходные дни является обязательной в вашей фирме, попробуйте убедить начальника в том, что такой метод работы неэффективен. Объясните ему, что отдых в выходные дни не менее выгоден фирме, чем служащим, потому что он повышает производительность труда.

- Положите в ящик своего стола три пластмассовых кубика: зеленый, желтый и красный. В тех случаях, когда вы готовы поболтать, доставайте зеленый кубик; когда вы работаете, но вас можно отвлечь, — желтый; когда вы не желаете, чтобы вам мешали, — красный. Объясните коллегам, что значит каждый кубик, добавив: «Так вы сразу будете знать, когда я свободен». Предложите им тоже пользоваться этой системой. Если вы менеджер, раздайте кубики всему своему коллективу. Следите за их правильным использованием. Никогда не оставляйте на столе красный кубик, если вы свободны, иначе другие перестанут принимать вашу систему всерьез и станут мешать вам, когда вы заняты.
- Никогда не ешьте за рабочим столом.

## Организуйте работу в коллективе

- По сети можно познакомиться с сотрудниками других отделов. Затем не ленитесь пойти и представиться им лично. Это поможет вам установить полезные связи и быстрее продвигаться по службе, а также ускорить связь. Люди общаются более эффективно, если они встречались лично.
- Если постоянно чувствуется несогласованность в работе вашего и какого-то другого отдела, пойдите туда и поговорите с его сотрудниками лично. Объясните им, в чем заключается проблема и как вы вместе можете решить ее. Не ругайтесь; избегайте конфликтов — они только замедляют дело.
- Когда вы работаете с клиентами, делайте это быстро и эффективно. Обслуживайте столько клиентов, сколько это можно сделать, не торопясь. Восемь—десять клиентов в час — вполне хороший результат. Спланируйте свою работу заранее. Подготовьте приветствия, с которыми вы будете обращаться к клиентам. Здесь не требуется ничего

слишком сложного. Достаточно с заинтересованным видом сказать «Как поживаете?» или «Как идут дела в вашей компании?». Подумайте над тем, что вы скажете на ответ клиента. Всегда помните, с какой целью проводится собрание, в котором вы участвуете (обсудить дела/продать новый продукт/наладить отношения).

- Будьте общительны. Подойдите с вашим гостем к кому-нибудь и представьте его.

## Как правильно общаться с людьми

- Сразу после окончания какого-либо мероприятия опросите своих подчиненных. Возможно, они уже очень устали, но это лучшее время для того, чтобы выяснить, что прозвучало на мероприятии и как нужно теперь действовать. Опрашивайте быстро, но обстоятельно. Записывайте все, что вас заинтересовало, сразу же думайте над планом ответных действий. Предложите другим также записывать и планировать. Ни в коем случае не рассчитывайте, что подумаете над этим завтра утром: за ночь вы забудете многое из того, что необходимо было запомнить.
- Следите за тем, чтобы вы знали, кому принадлежит каждая из визитных карточек в вашем кармане и при каких обстоятельствах вы ее получили. После того, как вам дали визитную карточку, подождите, пока окажетесь вне поля зрения ее владельца, и запишите на ее обратной стороне всю необходимую информацию, например контактный телефон.
- Заведите «дело» на каждого вашего клиента и записывайте в нем все, что узнаете о нем. Например, если вы будете помнить, что у клиента «Феррари» или трое детей, это позволит вам начать с ним разговор ровно с того места, на котором вы остановились в прошлый раз, даже если вы встречаетесь два раза в год. Это также позволит вам очаровать своего клиента, ведь он будет думать, что все это время вы помнили о подробностях его жизни. Однако



здесь следует соблюдать осторожность и следить за собой, чтобы не показаться хитроумным льстецом.

- Используйте незначительные беседы со своими партнерами, чтобы узнать, что общего между вами. Однажды у меня был клиент, с которым мне было очень сложно поддерживать беседу. Это продолжалось до тех пор, пока я случайно не узнала, что мы живем в одном и том же районе. После этого наши отношения сразу наладились, и мы с трудом могли прервать нашу беседу.
- Если вы чувствуете, что незначительная беседа затягивается и отнимает ваше время, не стесняйтесь перевести ее обратно в деловое русло. В таких ситуациях будьте вежливы, но настойчивы. Скажите своему собеседнику, что вам очень жаль прерывать такую милую беседу, но вы вынуждены это сделать по независящим от вас обстоятельствам.
- Если вам необходимо быстро получить конкретную информацию, задавайте прямые вопросы.

## Как проводить деловые встречи с пользой

- Если вы собираетесь отправиться на встречу с клиентом, заранее разузнайте все, что касается компании, которую он представляет. Показав клиенту свою осведомленность в этом вопросе, вы избежите его длинной вводной лекции и сэкономите свое время. Раньше я иногда пренебрегала этим правилом. В наказание мне часами приходилось выслушивать скучнейшие монологи на тему: «История и структура нашей компании».
- Встречаясь с клиентом, постарайтесь прямо на месте сделать как можно больше работы, а не откладывать ее. Если вы чего-то не знаете, воспользуйтесь мобильным телефоном и сделайте работу здесь и сейчас.
- Предупредите коллег, что собираетесь на встречу с очень важным клиентом и что можете позвонить им и спросить некоторые детали. Попросите их, чтобы они отвечали на ваши вопросы как можно быстрее.

## Как правильно построить отношения с клиентами

- Постройте свои отношения с клиентом по принципу «бриллианта», а не «галстука-бабочки». Последний предполагает, что связь между вашей фирмой и фирмой-клиентом осуществляется исключительно через менеджера по продажам и закупщика. Результатом такого подхода становится то, что связь между вами осуществляется чрезвычайно медленно и трудно. Принцип «бриллианта» действует тогда, когда менеджер по продажам и закупщик являются лишь внешними точками контакта. Основная же часть работы выполняется непосредственно сотрудничающими отделами компаний.
- Ведите подробный журнал о каждом контракте, пополняя его по мере необходимости. Записывайте туда также все, что касается людей, имеющих к нему отношение. Всегда, когда вы разговариваете с клиентом, открывайте его журнал.
- Не тратьте время на то, чтобы изучать касающуюся дела информацию еще до того, как начнете телефонную беседу с клиентом. Если клиент сам звонит вам, откройте файл с необходимыми данными, пока вы ведете предварительную незначительную беседу.
- Записывайте все подробности незначительной беседы, все, что узнаете о своем клиенте. Может быть, он ожидает рождения ребенка или собирается жениться. А может быть, он недавно купил лодку или дачу. Даже если между вашими встречами проходит по несколько месяцев, поболтайте с ним о подобных мелочах.

### И последнее

- У вас нет времени для занятий спортом? Делайте упражнения прямо на рабочем месте.

## Глава третья

# Отношения на работе

«Мы учимся на своих ошибках».

Джозеф Маккинли

### *Советы*

- Вы: обманываете, ругаете, перекладываете ответственность на другого, распускаете сплетни, очерняете других, плетете интриги, строите козни, лжете? Тогда вам нравится принимать участие в служебных отношениях.
- Перестаньте этим заниматься.
- Перестаньте подбивать к этому других.
- Будьте честными, искренними и позитивными.
- Ставьте цели и поддерживайте свою команду.

В современном понятии бизнеса отношения на работе считаются пережитком прошлого. Мы работаем на компьютерах, имеем дело с фактами и логикой. Несмотря на это мы с завидной регулярностью критикуем друг друга. Служебные отношения — это старинная и смертельно опасная хитрость. Наши отношения в коллективе скорее напоминают отношения внутри племени, чем внутри команды. Мы заботимся о достижении своих личных целей, но так, чтобы они не вступали в конфликт с целями общими. Мы работаем вместе потому, что так мы становимся

сильнее. Тем не менее часто мы поступаем с нашими коллегам так, как можно поступать только с врагами.

Некоторым компаниям удастся создать в своих офисах теплую, дружелюбную атмосферу. Другие же продолжают погрязать в интригах. Внутри коллектива формируются отдельные враждующие группировки. В них появляются лидеры и те кто претендует на их место. Прирожденные лидеры вынуждены подчиняться, а прирожденные подчиненные — лидировать. Начальники ругаются из-за распределения денег, подчиненные — из-за выбора целей. Мы — люди, но тем не менее мы ругаемся между собой. Такова участь этого мира. В его основе лежат личные интересы, но разве при этом никто не заинтересован в интересах целого?

Вы правы, если считаете, что ссоры отнимают ваше время. Хотите работать эффективно, плетя интриги, — значит хотите выиграть марафон, отрубая на бегу собственную ногу. Из этого ничего не получится. Интриги замедляют вашу работу, они даже могут совсем парализовать ее. Они огорчают вас, лишают уверенности в собственных силах и могут послужить причиной стресса. Нужно научиться самому управлять своими отношениями на работе. Добиться этого очень сложно.

Тот факт, что ссоры оказывают на нас самое разрушающее воздействие, не подлежит никаким сомнениям.

## **Офисный сплетник**

Последние исследования показали, что сплетни появились в Средневековье и что тогда для женщин они служили самым мощным оружием. Верите вы или нет, но и сейчас это очень распространенный метод ведения деловых отношений, которым с энтузиазмом пользуются многие люди. Однако зачастую он приводит не к ожидаемым, а к прямо противоположным результатам.

## Как избежать офисных интриг

Может быть, это прозвучит не слишком обнадеживающе, но избавиться от офисных интриг — очень сложная задача, особенно если в вашем офисе они уже вошли в обиход. Главной проблемой здесь является то, что нам всегда кажется, будто интригует кто угодно, но только не мы. Мы же дружелюбны и общительны и только по случайному сплетению обстоятельств оказались втянуты в интриги. Вот советы, которые помогут вам избавиться от этого и других заблуждений:

- Представьте себе невозможное: что если именно вы являетесь источником интриг? Тщательно подумайте и взвесьте все «за» и «против» прежде, чем придете к выводу, что это не так.
- Когда вы приходите на новую работу, будьте вежливы со всеми, но не торопитесь вступать в дружеские отношения с новыми коллегами. Посмотрите, как сложатся обстоятельства. Держитесь на расстоянии от других до тех пор, пока вы не убедитесь в том, что можно сблизиться с кем-то с безопасностью.
- Не интригуйте.
- Не распускайте сплетни.
- Постарайтесь найти возможность не соглашаться, если в вашем присутствии кто-то отрицательно отзывается о вашем коллеге.
- Будьте позитивны. Общайтесь как можно более открыто и честно. Не горячитесь, не закикливайтесь на проблемах. Будьте тактичны.
- Не вставляйте ни на чью сторону. Оставьте себе роль незаинтересованного наблюдателя.
- Заботьтесь об общей выгоде также, как о своей собственной.

- Будьте плохим собеседником для сплетника. Молчите и опускайте глаза, чтобы показать, что вас это не интересует.
- Если кто-то из ваших сослуживцев раздражает вас или вызывает ваш гнев, не принимайте это близко к сердцу. Скажите себе, что жизнь слишком коротка, чтобы переживать из-за подобных глупостей.
- Давайте обдуманные ответы, а не реагируйте спокойно.
- Никогда не беспокойтесь из-за мелочей.

## Как завоевать уважение коллег

Завоевать уважение не значит стать популярным. Вы должны помочь своему коллективу работать эффективно, не отвлекаясь на ссоры, не тратя время попусту. Для этого вам придется довести до совершенства свои навыки общения и убеждения. Команда может объединиться только под знаменем понятной всем цели. Поэтому вы должны не просто указывать своим подчиненным, чего они должны добиться, а подробно разъяснять, для чего это необходимо, каковы будут следствия этого и так далее.

По мнению известного бизнес-консультанта Стива Принса, когда вы говорите что-то кому-то, вы делитесь информацией. Это вовсе не то же самое, что общение. Как говорит Стив, «разговор напоминает показ другому человеку фотографий со своего дня рождения. Для вас эти фотографии значат много потому, что вы пережили то, что на них изображено. Для вас они — знаки, оживляющие в вашем воспоминании запахи, вкусы, виды и ощущения. Для другого же это всего лишь бесцветные и скучные картинки. Они изображают то, что находится за пределами опыта этого человека».

Чтобы научиться убеждать других, побуждать их к совершению каких-то поступков и завоевать их уважение,

вам прежде всего потребуется сделать так, чтобы они смогли посмотреть на мир вашими глазами. Чтобы добиться этого, вы должны трудиться на благо не только себя, но и их. Вернемся к примеру с днем рождения. Чтобы другим стали интересны ваши фотографии, оживите их рассказом о наиболее забавных и примечательных для них моментах вашего праздника. Так, если ваш собеседник — гурман, опишите ему вкусные блюда, если он художник — живописные виды. Покупая что-либо для других, старайтесь следовать не своим вкусам и предпочтениям, а их.

Может быть, вам придется принимать участие в открытых дискуссиях. Обиды глубоко западают в душу человека, но возможность открыто высказать то, что не дает им покоя, предоставляет людям шанс исцелиться. Большая часть обид происходит от непонимания. Поэтому позвольте людям объяснить тем, кого они обидели, мотивы своих поступков. В таких дискуссиях может участвовать любое количество людей, но каждый из них должен обязаться выполнять следующие правила:

- Говорить открыто, прямо и честно.
- Внимательно слушать.
- Не позволять эмоциям господствовать над разумом.
- Изменять свое поведение в соответствии с достигнутыми договоренностями.
- После того как достигнуто согласие, двигаться дальше.

## **Преодоление конфликтных ситуаций**

- Не горячитесь.
- Повторяйте: «Я спокоен, уверен в себе. Я контролирую свои действия».
- Не реагируйте. Осмысленно ведите себя в создавшейся ситуации.

- Перед тем как ответить, подождите и подумайте, не торопитесь. Отойдите в другое место, если это вам кажется необходимым.
- Задумайтесь над тем, что важно для другого человека.
- Избегайте грубостей и таких выражений, как «ты должен», «ты не можешь», «я же уже говорил», «ты хочешь сказать, что...», «если ты так говоришь», «вообще не» и так далее.
- Общайтесь как взрослый человек с взрослым человеком.
- Ищите любые точки соприкосновения ваших взглядов и интересов.
- Слушайте.
- Будьте мягки.
- Уважайте право другого человека на свою собственную точку зрения.
- Не пренебрегайте чувствами другого человека.
- Обсуждайте только существенное.
- Не отклоняйтесь от темы дискуссии.
- Старайтесь достигнуть компромисса.
- Старайтесь достигнуть эффективного сотрудничества, а не дружбы.
- Относитесь к каждому члену коллектива как к ценности.
- Ищите решения, а не бросайте обвинения и упреки.
- Отбросьте прежние разногласия, если они мешают вам. Забудьте о ссорах.
- Чтобы растопить лед ваших отношений, начните с действия, выражающего ваши дружеские намерения. Например, принесите кофе с булочками.
- Вначале выслушайте проблемы других. Подумайте, чем вы можете помочь, и предложите свою помощь.
- Не бойтесь услышать жалобы.
- Не спорьте с этими жалобами.



- Сделайте по крайней мере один промежуточный шаг к нахождению решения.

## Постановка целей

Ничто так не угнетает, как работа в команде, которую приходится тянуть силой, чтобы достигнуть своих целей. Одна моя знакомая, которой пришлось организовывать важную конференцию, говорила, что работать с таким коллективом, как ее, все равно что плавать в болоте. Снять помещение и пригласить знаменитостей оказалось довольно легко. Но все начало рушиться, когда она попыталась побудить своих подчиненных к тому, чтобы они продавали билеты и помогали ей во время мероприятия. Она не получила поддержки, что привело к конфликту. Хуже того, подчиненные бросили ее в последнюю минуту.

Она проводила такие конференции каждый год. После этого случая она начала думать, как можно вызвать у своих служащих желание помочь ей в подготовке к этим конференциям. Вот к каким выводам она пришла. Нужно:

- Привлекать ответственных служащих к участию на ранних стадиях подготовки мероприятия.
- Вдохновлять служащих, расписывая будущую конференцию. Рассказывать им, какая она будет чудесная.
- Привлекать их к общению со знаменитостями.
- Часто устраивать собрания по обсуждению будущей конференции, чтобы они чувствовали волнение и возбуждение.
- Объяснять, для чего нужно выполнять каждое из заданий.
- Интересоваться их мнением. Позволять подчиненным проявлять инициативу. Сделать их ответственными за выполнение заданий.
- Рассказывать и спрашивать.
- Всем своим видом выражать уверенность.

- После проведения конференции устроить для своих служащих банкет.

## Изменения

Если ситуация или отношения не приносят желаемого эффекта, что-то в них нужно изменить. Действие порождает действие. Ваше действие негативно потому, что вызвано негативным стимулом? Или вы сами и порождаете эту негативность? В любом случае, чтобы решить проблему, вы должны изменить свою тактику и поведение. При этом вы совсем не обязательно должны иметь возможность заставить измениться и других людей.

Готовясь к переменам, думайте аналитически. Рассуждайте в терминах «взрослый»/«ребенок»/«родитель». Кто в этой ситуации ведет себя как ребенок? А кто — как здравомыслящий взрослый человек, который пытается найти решение проблемы? Многие из нас обнаружат, что часто ведут себя как дети: упрямятся, обижаются, проявляют агрессию, стремятся отомстить и так далее. Внимательно изучите свое поведение. Найдите возможность изменить его. Ищите выход из тупика. Не бойтесь «отступить от правил» или «потерять лицо». Сравните свое поведение с действиями родителя, воспитывающего своего ребенка. Какой способ убеждения может оказаться действенным?

Если вы чувствуете, что погрязли в негативных аспектах служебных отношений, подумайте о том, почему хорошо работать в команде:

- Вы можете объединять свои идеи и средства их достижения.
- Вы можете обсуждать свои проблемы и способы их решения.
- Вы можете достигать результатов быстрее и эффективнее, если работаете вместе.

- Если в вашей команде шесть человек, вы становитесь в шесть раз умнее и можете придумать вшестеро больше новых идей.
- Вы не страдаете от одиночества.
- Вы сильнее и можете сопротивляться обстоятельствам.

## **Активный или реактивный?**

Внимательно посмотрите на свою жизнь. Вы активный или реактивный человек?

### **Активный человек**

- Уверенный
- Контролирующий свои эмоции и поведение
- Оптимистичный
- Решающий проблемы
- Позитивный
- Способный к переменам
- Чувствующий себя удачливым

### **Реактивный человек**

- Позволяющий обстоятельствам управлять его жизнью
- Не вмешивающийся в ход событий
- Беспокоящийся
- Не способный критически оценивать происходящее
- Легко сдающийся
- «Осмысленно беспомощный», то есть считающий, что никакая активность все равно ни к чему не приведет

В офисные отношения обычно вступают реактивные люди. Они решают бороться нечестным путем потому, что

неуверены в своих силах. Приводя свои планы в действие, они разрушают команду. Офис превращается в место, где все трудятся в поте лица, но ничего не достигают, потому что все силы уходят на интриги. Таким образом, эта проблема является вопросом организации времени. Чтобы стать активным, вам потребуется:

- Познать людей и то, что их раздражает.
- Слушать, а не притворяться, что слушаете.
- Семь раз подумать прежде, чем нанести ответный удар.
- Постараться решить проблему путем открытого обсуждения прежде, чем начинать нечестную игру.
- Не действовать по принципу «око за око».
- Всегда иметь в виду глобальные цели. Помнить, что месть редко приносит пользу.
- Не быть «тряпкой». Если вы считаете, что другие некрасиво ведут себя по отношению к вам, скажите им об этом. Объясните, что в их поведении вы хотели бы изменить, что кажется вам невыносимым. Попытайтесь найти решение. Не затаивайте обиду.
- Научиться правильно вести себя тогда, когда люди не хотят менять своего поведения. В этих случаях следует самому изменить свою точку зрения на проблему.
- Научиться поддерживать диалог, даже если это представляется невероятно сложным. Молчание и уклонение от общения разрушают бизнес как ничто другое.
- Быть спокойным, но не иметь покровительственного вида.
- Постоянно оценивать свое поведение.

## Глава четвертая

# Работа на дому

Как показывают следующие факты, условия труда в офисе постоянно изменяются:

- Количество служащих, работающих по шесть дней в неделю, неуклонно снижается. Если в 1998 году по такому графику работал каждый пятый менеджер, то сегодня — лишь каждый десятый.
- Три из четырех менеджеров утверждают, что объем работы, который им приходится выполнять, за последние три года только возрос.
- Потребность в гибком графике работы возрастает с каждым годом, но пока немногие компании решились на его введение.

Итак, вы должны подумать, как можно улучшить вашу жизнь.

### *Советы*

- Перед тем как устроиться на работу, убедитесь, что условия труда удовлетворяют вас.
- Определите, какую работу можно выполнять дома, а какую — исключительно в офисе.
- Сотрудничайте с коллегами.

- Не злоупотребляйте использованием электронной почты. Старайтесь общаться с людьми лично.
- Определите, какая работа для вас предпочтительна.
- Избегайте того, что отвлекает вас от работы, например уборки, рутинного труда и просмотра телевизора.
- Устанавливайте для своей работы сроки исполнения так же, как и при работе в офисе.

## **Начиная работать дома**

Работа на дому должна стать последним спасением для того, кто тратит слишком много времени. Вы избавились от Губителей времени, постоянно мешающих вам при работе в офисе, таких как интриги, собрания, дорога, срочные дела и так далее. И что же вы получили? Целый день интенсивной, продуктивной работы, которую ничто не прерывает и от которой ничто не отвлекает. День, каждый час которого стоит трех часов работы в офисе. Райское блаженство оттого, что ничто не мешает вам работать.

Все это действительно так. По крайней мере, первые две недели.

Но Губители времени подстерегают вас где бы то ни было. В вашем собственном доме их оказывается куда больше, чем вы могли подумать.

## **Занятия, отвлекающие нас от работы**

Это самое большое препятствие на пути к эффективному использованию вашего времени. Вы отвлекаетесь от работы на болтовню, телефонные звонки и компьютерные игры.

Однако дома таких отвлекающих занятий оказывается еще больше. Они могут быть самыми разнообразными. Вы

можете отвлекаться на вполне повседневные дела, например вытирать пыль или расставлять свои музыкальные диски по алфавиту. А можете — и на экстраординарные, когда вам нужно заменить плитку в своем патио или отвезти соседского ребенка в больницу.

## Стоит ли вам работать дома

Может быть, вы именно сейчас решаете, стоит вам работать дома или нет. Может быть, ваша фирма, как и многие другие, предоставляет возможность вам выполнять часть работы на дому. Если другие ваши коллеги уже решились на это, то вы, вероятно, уже успели почувствовать муки зависти, когда, позвонив им по телефону, слышали на заднем плане щебетание птиц или потрескивание огня в камине. Почему-то нам всегда кажется, что люди, работающие дома, проводят весь свой день, раскачиваясь в гамаке.

Прежде чем вы примете решение работать дома, ответьте на следующие вопросы:

1. Что вас привлекает в вашей работе?
2. Сохранятся ли эти факторы, если вы станете работать дома?
3. Сколько времени в неделю вы проводите в дороге?
4. Сколько времени вы тратите на то, что боитесь, как бы из-за вашего отсутствия на рабочем месте не случилось беды?
5. Насколько вы коммуникабельны? Нравится ли вам работать с другими людьми и чувствовать себя частью команды?
6. Предпочитаете ли вы работать в одиночестве, в спокойной обстановке?
7. У вас дома спокойная обстановка?

8. Готовы ли вы покончить с тем, что отвлекаетесь на мелкие дела, которых бы даже не заметили, если бы работали в офисе?
9. Дом для вас — убежище от работы?
10. Что вы почувствуете, если работа ворвется в ваш дом?
11. Есть ли у вас дома лишнее пространство?
12. Хотят ли остальные члены семьи, чтобы вы использовали его для работы?
13. Сколько членов вашей семьи бывают дома днем?
14. Как вы предпочитаете общаться с людьми: лицом к лицу или по телефону?
15. Вы хотите работать дома постоянно или только один день в неделю?

## *За*

- Вы не тратите времени на дорогу. Так вы бережете свои силы и получаете больше времени для работы.
- Вам не мешает посторонний шум.
- Дома более здоровая обстановка: свежий воздух, больше естественного света, меньше загазованности и микробов.
- Вас не отвлекают другие люди.
- Вы не испытываете стресс из-за служебных отношений.
- Вам не приходится беспокоиться о том, что сегодня надеть.
- Вам не приходится пить кофе из кофеварки.
- Более дешевая и здоровая пища.
- Больше пауз в работе.
- Есть куда пойти во время этих пауз.
- Вы можете сами решать, с кем вам общаться, а с кем — нет.
- Вы можете регулировать температуру воздуха.
- Вы можете включать и выключать музыку по своему усмотрению.



- Вы можете больше времени проводить со своими родными, домашними животными, соседями и так далее.
- Вы можете работать по своим внутренним часам, а не по тем, которые висят на стене.

### *Против*

- Когда вы не опаздываете на электричку, встать рано утром гораздо сложнее.
- Больше времени может означать и больше работы. Например, вам придется отводить ребенка в школу и готовить обед.
- Если привыкли к офисному шуму, для вас может оказаться сложно работать в тишине. Или наоборот, возможно, в вашем доме окажется еще более шумно, чем в офисе, особенно во время школьных каникул.
- То, окажется ли работа дома более здоровой, полностью зависит от ваших привычек. Например, вы можете курить, что запрещено в вашем офисе, пить спиртные напитки в неподходящее время, слишком много есть и набрать вес, сидеть, сутулясь, потому, что никто вас не видит, и так далее.
- То, что дома вы отвлекаетесь меньше, чем в офисе — выдумка. Животные забираются на ваш компьютер и усаживаются прямо на клавиатуре, телевизор притягивает вас как магнит, звонок на вашей двери звенит куда чаще, чем вам бы этого хотелось, комнатные растения уже давно нужно полить.
- Коллеги по-прежнему отвлекают вас. Они звонят, чтобы сообщить все последние сплетни.
- Вы можете перестать следить за тем, как вы выглядите.
- Домашние горячие напитки долго готовить. Вы будете скучать по растворимому кофе.

- Если вы будете все время что-нибудь жевать, вы скоро растолстеете.
- Чем больше перерывов в работе вы будете делать, тем больше вы будете есть.
- Вы должны будете оставаться позитивными в общении с другими. Члены семьи будут подкидывать вам работу: «Сделаешь, когда будешь не занят». Друзья будут звонить вам по телефону. Родители придут к вам в гости. Соседи звать на чашку кофе.
- Ваши внутренние часы могут оказаться до крайности ленивыми.
- Вам может стать скучно.
- Вам может стать одиноко.
- У вас может создаться ощущение, что вы уже на пенсии. Вы можете почувствовать себя старым. Большинство ваших собеседников окажется людьми престарелыми или с маленькими детьми. Вы начнете смотреть телесериалы.

## Когда вам хорошо, время пролетает незаметно

Вы будете потрясены, увидев как много дел сразу навалится на вас, когда вы начнете работать дома. Сегодня утром от написания этой главы меня несколько раз отвлекали неотложные дела. Вот пять из них:

1. Нужно было проследить за мусорщиком.
2. Нужно было посмотреть, что за машину поставили напротив моего дома и неброшенная ли она.
3. Нужно было прочитать три газеты и цветные приложения к ним, выходящие по выходным.
4. Нужно было вытереть пыль.
5. Нужно было разобраться в комод.

## Как правильно работать дома

Чтобы ваша работа дома была эффективной, вы должны будете быть еще более дисциплинированы, чем при работе в офисе. Вот основные правила, которые нужно выполнять, работая дома.

### Приступая к работе

- Просыпайтесь по будильнику. Забудьте всю чепуху про внутренние часы, ваш мозг и реакции работают так, как вы им это приказываете. Просыпайтесь в одно и то же время каждый день. Если вы не будете делать это, то каждый день вы будете просыпаться все позже и позже и при этом чувствовать себя все более и более усталым. Время подъема должно быть неизменным.
- Оденьтесь. Вам это кажется само собой разумеющимся? Тем не менее, многие работающие на дому люди еще в шесть часов вечера ходят в пижаме и одеваются только после того, как возвращаются с работы их домашние.
- Ни в коем случае не включайте телевизор! Это наркотик. Не думайте, что сможете смотреть его и при этом контролировать себя. Посмотрев один сериал, вы обязательно останетесь у телевизора и посмотрите следующий. Поэтому не включайте телевизор вообще. Включить его легко. Выключить — необыкновенно сложно.

### Несколько полезных привычек

- Каждый день выполняйте несколько ритуалов.
- Посещайте спортивный зал. Вы можете договориться приходить туда в семь утра, до того, как начнете работать. После занятий спортом вы будете чувствовать себя гораздо более активным и сообразительным. К тому же это позволит вам следить за своей фигурой.

- Сделайте своим девизом «Дом — это здоровье». Не курите дома. Заполните свой холодильник бутылками с чистой водой и натуральными легкими закусками. Делайте паузы в работе, во время которых выполняйте физические упражнения. Поухаживайте за волосами. Сделайте маску для лица.
- Заботьтесь об эргономичности. Ваш стул должен быть удобным и поддерживать спину в прямом состоянии. Стол должен быть правильной высоты. Если можно, купите все то, что необходимо вам для работы. Возможно, деньги на эти покупки выделит вам компания, в которой вы работаете. Если вы будете работать, сидя на кухонной табуретке и закинув ногу за ногу, вы серьезно навредите своему здоровью.
- Работайте при мягком, не слишком ярком свете. Дома это осуществить проще, чем в офисе.
- Разговаривайте сами с собой. Это поможет поддержать ваши голосовые связки в рабочем состоянии на тот случай, если вам вдруг позвонит клиент, а также заставит мозг работать более эффективно и рационально. Когда я писала книгу, мне пришлось в течение длительного времени работать одной. После этого я поймала себя на том, что мне стало трудно общаться даже с близкими друзьями, потому что мой мозг привык «думать», а не «говорить».
- Каждый день выделяйте себе строго определенное время для выполнения домашней работы, например уборки.
- Выделите специальное время для «поощрения». Все, что вам хочется сделать дома, например съесть мороженое или позвонить подруге, должно делаться только как поощрение за выполнение определенного объема работы. Откладывайте удовольствия «на потом». Если вы работаете дома, вы должны сами стать своим собственным начальником. В противном случае ваш труд окажется малоэффективным.

## Будьте на связи

- Если вы работаете дома чаще, чем один раз в неделю, вы можете почувствовать, что вам недостает офисной жизни. Чтобы быть в курсе всех событий на работе, регулярно звоните туда по телефону.
- Следите за тем, чтобы люди, звонящие вам по телефону, сразу понимали, что вы — настоящий профессионал. Ни в коем случае не разрешайте детям отвечать на деловые звонки, или, того хуже, не устанавливайте автоответчик. И то и другое производит ужасное впечатление. Держите домашних животных подальше от телефона, чтобы тот, с кем вы разговариваете, не слышал их голоса.
- Если вы возитесь в саду (а почему бы вам и не заняться этим?) придумайте, как сделать так, чтобы ваш собеседник не слышал характерных природных звуков. В противном случае люди подумают, что вы отлыниваете от работы.
- Пусть ваша фирма установит у вас дома бизнес-линию. На другую линию установите автоответчик. Это позволит вам не отвлекаться на ненужные звонки, а также не отвечать на звонки по работе после окончания рабочего дня.

## Будьте организованы

- Одно из преимуществ работы на дому заключается в том, что вы можете следить за временем с помощью громкого будильника. Заводите его каждый раз, когда беретесь за новую работу.
- Поддерживайте порядок на своем рабочем столе. Даже если никто его не видит, следите, чтобы на нем не было мусора. Каждый вечер, перед тем, как скажете себе, что сегодня вы закончили работать, приберитесь на нем.
- Самое главное в работе на дому — правильно начать. Научитесь так организовывать свое утро, чтобы быстро вы-

полнить всю подготовительную работу и приступить к делам. Я включаю свой компьютер перед тем, как иду на кухню заварить чай, чтобы, когда я вернулась, он уже был готов к работе. Заранее спланируйте три первые дела для этого утра. Они должны быть короткими, понятными и легко выполнимыми. Они послужат разминкой для всего вашего рабочего дня.

- Ведите ежедневник так же, как вы делали это, работая в офисе. Составьте отдельный список с домашними делами. Не смешивайте домашние и рабочие дела в одном списке! Переходите от делового списка во время работы к домашнему после ее окончания и во время перерывов. Смешение этих двух списков — серьезная ошибка в организации времени.

Если вы работаете дома всего один день в неделю, разработайте наилучший способ использования здесь вашего времени. Не тратьте время на то, что можете сделать и в офисе.

Дома:

- Телефонные звонки, которым ничто не мешает. Составьте список мест, куда вам нужно позвонить за день, и проработайте его. Когда вы работаете дома, вы можете звонить людям в такое время, когда их легче застать, например до девяти утра.
- Творческое мышление. Способность к творчеству резко снижается в шумном офисе. Поэтому используйте работу дома как возможность активизировать работу правого полушария мозга.
- Активная работа левого полушария. Если для того чтобы сосредоточиться, вам необходима тишина, используйте работу дома для того, чтобы составлять планы и отчеты, проводить исследования.

В офисе:

- Работа в команде.
- Собрания. Я понимаю, что иногда они проводятся в форме телеконференций, но иногда их просто необходимо проводить лицом к лицу.
- Работа, при которой вы должны давать много поручений администратору.
- Продажи.
- Убеждение и давление.
- Вы можете повышать свою цену на рынке труда. Недостаток работы дома заключается в том, что вы можете перестать интересовать работодателей, если не будете внимательны к этому. Постоянно совершенствовать свои навыки очень важно, если вы хотите иметь успех в бизнесе. Ваши коллеги, работающие в офисе, знают гораздо больше о том, что касается работы в локальной сети и продвижения различных проектов.

## **Не откладывайте дела «на потом»: горячие советы**

«Если делать что-то трудно, вероятно, это вообще не стоит делать».

Гомер Симпсон

- Отдавайте себе отчет в том, что вы виноваты, откладывая дела «на потом». Если вы лжете себе и оправдываете себя, вы никогда не справитесь с этой проблемой.
- Работайте порциями. Создавайте себе промежуточные контрольные сроки внутри глобальных.
- Задумайтесь над тем, почему вы откладываете работу. Из-за скуки? Страх? Отвращения? Недостатка времени?

Лени? Стресса? Недостатка информации или оборудования? Прежде всего решите эти проблемы.

- Придумайте себе приз, которым вы вознаградите себя, если выполните работу, и наказание, которое последует, если вы не выполните ее в срок.
- Скажите себе, что вы не только начинаете, но и заканчиваете работу.
- Начните с того, что сконцентрируйтесь и напрягите свою волю хотя бы на десять минут. В течение десяти минут может работать каждый.



## Глава пятая

### *Стресс*

«В нашей жизни бывают моменты, когда все идет хорошо. Не бойтесь, что они пройдут».

Жюль Ренар

#### *Советы*

- Отдавайте себе отчет о степени стресса, который вы испытываете.
- Наблюдайте за своими взлетами и падениями.
- Добивайтесь желаемого уровня стимуляции.
- Избегайте того, что может послужить причиной стресса.
- Делайте паузы в работе.
- Следите за тем, как вы воспринимаете то, что происходит с вами. Не ведите себя так, как будто работа может представлять угрозу для вашей жизни: такое случается очень редко.
- Отдыхайте.

Стресс не только ненасытный, но и очень коварный Губитель времени, любящий манипулировать людьми. Он заставляет чувствовать вас, что вы очень заняты даже тогда, когда на самом деле вы не делаете абсолютно ничего.

При этом вы не будете достигать абсолютно никаких результатов. Подобно белке в колесе, вы вращаетесь все быстрее и быстрее и при этом не получаете никакой отдачи.

Ученые считают стресс главной трудностью, с которой приходится сталкиваться работающим жителям Великобритании. Две трети компаний, задействованных в исследовании, считали стресс очень серьезной проблемой.

Вот что нужно помнить о стрессе:

- Он делает вас глупым.
- Он делает вас эмоционально неустойчивым.
- Он делает вас нездоровым.

Я думаю, что теперь вы поняли, какую угрозу представляет стресс для эффективной организации вашего времени.

## Почему глупым?

Итак, вы когда-нибудь замечали, в какие моменты мозг работает наиболее эффективно? Обычно тогда, когда вы расслаблены, например в ванне или в постели. Когда вы чувствуете, что вот-вот заснете, вы вдруг неожиданно открываете теорему Ферма или вспоминаете бабушкин рецепт майонеза. К сожалению, вскоре вы засыпаете и забываете о своих открытиях. Однажды я пережила момент прояснения сознания в междугороднем автобусе. Обычно, чтобы не скучать, я читаю во время путешествий. Я беру с собой что-нибудь радующее глаз, чаще всего этим «что-нибудь» оказывается глянцевый журнал, который мне удастся купить на станции. Так у меня образуется непродуктивное время, которое я хочу потратить на отдых. В этот раз я быстро прочитала в журнале все, что можно. Тогда мне захотелось спать. Когда осознала это, я сначала испугалась. Я стала смотреть в окно. Впрочем, меня, городского жителя, больше всего интересовали изгороди, коровы и

травя. И вдруг неожиданно мое сознание просветлилось. Отличные идеи следовали одна за другой. Я подобрала цитаты для своей книги. Затем я придумала фразу, с которой начну деловой разговор, и она была *веселой*. Я в общих чертах придумала тему моей следующей книги. Казалось, умершие клетки моего мозга вновь стали плодотворными. Все было так, как будто кто-то открыл кран творчества.

Я взяла ручку и записала свои мысли на обороте гостиничной квитанции. Когда на следующий день я пришла к себе в офис и прочитала написанное, то (как вы думаете, что?) эти мысли показались мне чистым золотом (а вы уже было подумали, что они оказались бессмысленной ерундой). Я воспользовалась шансом. Этот случай показал мне, как редко я правильно использую свой мозг. Всего лишь на несколько минут я перестала оказывать на него давление, и он сразу же принес плоды. Уберите давление — и получите ясность мысли. Десять минут отдыха мозга стоят двух часов его работы под давлением.

Теперь поговорим о тех моментах, когда мозг работает неэффективно, а вы становитесь глупым. Это случается, например, тогда, когда вы вдруг забываете номер собственного дома или пытаетесь заставить ребенка перестать плакать при помощи телевизионного пульта. Эти и подобные им ошибки совершаются, когда мозг находится под давлением или когда вы беспокоитесь. Такие периоды могут проходить очень быстро. Так, студент может забыть все, что он выучил, во время сложного экзамена, но как только экзамен подойдет к концу, знания снова вернутся к нему.

Мозг справляется с кризисными ситуациями своими способами. Один из них — перестать думать и расслабиться. Тогда мозг начнет работать все быстрее и быстрее, но решения, которые он примет, будут касаться не интеллектуальных проблем, а только текущих дел. Этот способ не так уж бесполезен, если вы проводите презентацию какого-то товара или проходите собеседование, устраиваясь на работу.

## **Почему эмоционально неустойчивым?**

Еще раз представьте себе кризисную ситуацию. Стресс усиливает все эмоции. Особенно успешно он вызывает беспричинные слезы, ярость и раздражение. А вот чего вы никогда не сможете достичь, испытывая стресс: логического мышления, работы в команде, целесообразного поведения. Когда вы испытываете стресс, вы забываете даже о своих глобальных целях. Все, о чем согласен думать ваш мозг, — это бесполезные вопросы о том, как вы обижены и как вы хотите отомстить.

## **Почему нездоровым?**

Не удовлетворившись тем, что сделал вас глупым и плаксивым, стресс принимается за разрушение вашей иммунной системы. И вот вы заражаетесь всеми возможными болезнями или же у вас случается обострение какой-то хронической болезни. Стресс имеет свои собственные симптомы. У разных людей они разные, но есть и несколько общих:

- головная боль и мигрень;
- боль в спине, пояснице;
- несварение желудка, нарушение пищеварения;
- учащенное сердцебиение;
- головокружение;
- гипервентиляция;
- повышенное потоотделение;
- дрожь;
- диарея.

## **Кто виноват?**

Несмотря на все это, не считайте стресс главной причиной всех своих несчастий. В первую очередь его причиной

является время — или его недостаток. В бизнесе стресс обычно возникает по следующей схеме:

Задание + Срок его выполнения + Напряжение + Поддержка = Давление, которое может привести к возникновению стресса.

Впрочем, эта формула не неизменна. Любая работа связана с тем, что нам дают задания, но далеко не каждая работа вызывает стресс. Нас может захватывать, как игра, наличие срока выполнения работы. Оно позволяет нам вырабатывать адреналин, без которого невозможна активная работа мозга. Стресс возникает тогда, когда этот срок становится невыполнимым из-за нашей перегруженности работой, некомпетентности или того, что на нашем пути встают какие-то внешние препятствия.

Но даже и в этом случае можно справиться с ситуацией и даже получить от этого некоторое удовольствие. Чтобы возник стресс, к этим факторам нужно добавить *восприятие*: вы должны беспокоиться и проклинать свою судьбу. Вы должны *позволить* обстоятельствам распоряжаться вами, без вашего разрешения они не смогут делать это. Как часто вы ложитесь на пол и позволяете жизни вытирать о вас ноги? Как часто вы без раздумий принимаете роль «разочарованного», «беспокоящегося», «разозленного» или «обиженного»?

## Изменения

Мы живем в условиях постоянных перемен на работе. В некоторых фирмах это считается главной причиной стресса. Перемены, приводящие к возникновению стресса, могут быть связаны с цивилизацией и прогрессом, например революция информационных технологий и вызванные ею изменения условий труда, или с корпоративными изменениями, например в случаях, когда фирмы объединяются или продаются.

То, что перемены отрицательно влияют на человека — выдумка. Перемены необходимы. Все изменяется, только с разной скоростью. Перемены могут заставить вас на какое-то время перестать чувствовать себя комфортно, но даже в этом случае они будут полезны для вас. Даже самые старые собаки способны научиться выполнять новые задания.

Нужно сделать так, чтобы перемены не вызывали стресс. Еще одним ключевым словом, помимо «восприятия», является «контроль». Чтобы создать атмосферу, благоприятную для возникновения стресса, вам нужно всего лишь заставить людей думать, что они не способны контролировать свою жизнь и работу.

Любой начальник в силах сделать так, чтобы его подчиненные переживали изменения, не испытывая стресса. Для этого нужно лишь быть уверенным в том, что вы

## консультируетесь и получаете информацию

Однако многие фирмы считают, что гораздо проще держать своих сотрудников в неведении. Это приводит к тому, что они становятся вынуждены гадать и распространять слухи. А вы уже знаете, к чему это приводит. Недостаток консультаций приводит к тому, что сотрудники посылаются на курсы компьютерной грамотности, чтобы научиться работать с новыми системами, даже если уже существующие системы оказываются более эффективными.

## **Стремление выслужиться**

Слишком долгий рабочий день вызывает стресс. Вот почему культ стремления выслужиться в списке причин, приводящих к возникновению стресса, назван подозри-

тельным. Этот культ связан с тем, что служащие считают, что начальство должно видеть их сидящими на рабочем месте и рано утром, и поздно вечером. Никто точно не знает, откуда произошел этот культ, хотя, вероятнее всего, он начался в Японии.

## Плохой лидер

Хорошие бизнес-лидеры встречаются так же редко, как куры с зубами. Некоторые ложные лидеры после недолгого момента своей славы вдруг осознают, что совершенно не представляют, в чем заключается их работа. Многие фирмы так и существуют без фактического руководителя.

Чтобы выжить и успешно функционировать, всякой команде необходим лидер. Мне случалось видеть людей, способных к выполнению полноценной и высокооплачиваемой работы, но вместо этого служащих в малорентабельных фирмах и получающих ничтожную заработную плату из-за того, что там не оказалось хорошего лидера. Настоящий харизматический лидер может провести людей сквозь огонь и воду. Люди, работающие на него, уверены в себе и своей работе. Они доверяют начальнику, твердо идут к намеченной цели и знают, что за выполнение работы получают награду и благодарность. Поэтому они гораздо меньше подвержены стрессу, связанному с работой.

Хорошего лидера видно сразу, его невозможно не заметить. Хороший лидер управляет своей фирмой не из зала заседаний совета директоров или комнаты для собраний и не собственного дома. Он не сидит целыми днями перед компьютером. Также не может стать хорошим лидером человек, много времени проводящий в разъездах и путешествиях.

## **Соблюдение баланса между жизнью и работой**

Вы считаете, что отсутствие баланса между жизнью и работой является причиной стресса. Этот баланс всегда считался основным спасением от стресса. Уйдите с работы и поиграйте со своими детьми. Поживите настоящей жизнью. Идея кажется чудесной, но на практике все оказывается совсем не так. Если карьера для вас — самое главное в жизни, то время, проведенное вне офиса, станет для вас настоящим мучением. Здесь все зависит от того, скольким вы уже пожертвовали ради работы. Ваш брак распался. Или же, возможно, вы и вовсе не вышли замуж потому, что у вас не было на это времени. Многие женщины откладывают рождение ребенка, потому что он мешает карьере. Однако потом, когда карьера сложилась, рожать оказывается уже слишком поздно. Биологические часы остановились, их батарейки сели.

Многие фирмы считают, что предоставляют своим сотрудникам возможность соблюдать баланс между жизнью и работой, хотя на деле не дают ничего, посредством чего они могли бы достичь соблюдения этого баланса. Таким образом, он стал скорее идеей, нежели реальностью, так же, как это случилось с представлением об управлении стрессом. Это привело к тому, что люди не только по-прежнему продолжают тяжело трудиться, но теперь они еще и испытывают чувство вины за то, что не могут достигнуть желаемого баланса. Эта вина превращается в стресс. Давление только увеличивается.

### **Домашний стресс**

Часто для людей работа является возможностью забыть о стрессе, с которым они сталкиваются дома. Не думайте, что каждый, кто задерживается в офисе после шести часов



вечера, — жертва корпоративной культуры. Посчитайте, сколько детских фотографий стоит на его рабочем столе. А теперь представьте себе всех этих смеющихся и кричащих детей вместе у него дома. По сравнению с таким домом офис может показаться раем.

## **Как избавиться от стресса, связанного с работой**

### **Будьте реалистом**

- Задерживайтесь на работе только в тех случаях, когда это действительно необходимо.
- Регулярно делайте паузы в работе, хотя бы на несколько минут.
- Отведите себе время для размышления. Утром найдите время для того, чтобы в тишине спокойно подготовиться к работе, а вечером — обдумать сделанное.
- Если вы не в силах изменить ситуацию, постарайтесь хотя бы не переживать из-за нее.
- Прекратите позволять другим беспокоить, раздражать, расстраивать, оскорблять вас. *Вы*, а не другие, несете ответственность за свои эмоции.
- Если вы чувствуете, что начинаете беспокоиться о работе, вспомните сколько времени за свою жизнь вы потратили, беспокоясь о том, что так никогда и не случилось.
- Если вы воспринимаете проблемы на работе как вопрос жизни и смерти, представьте себе, какими глазами вы посмотрите на них, если вдруг выиграете шесть миллионов долларов в лотерею.
- Повторяйте вслед за мной: «Жизнь слишком коротка».
- А затем: «Я чувствую себя спокойным, уверенным в своих силах и возможностях».

- Научитесь расслабляться. Передохните. Выдохните. *Не* принимайте все близко к сердцу.

## Смените обстановку

- Если возможно, встаньте и подойдите к окну, чтобы немного отвлечься. Посмотрите на небо. Понаблюдайте за деревьями и людьми или за животными на улице — за чем угодно, только бы это не было связано с вашей текущей работой.
- Покатайтесь на лифте (только не прыгайте в нем).
- Сходите в туалет.
- Выйдите на улицу и купите себе мороженое или порцию попкорна. Если возможно, съешьте его там же, сидя на скамейке.

## Как справиться с проблемами

- Вся жизнь человека состоит из проблем. То, как вы будете к ним относиться, зависит только от вас. Вы можете пытаться их решить, а можете начать жаловаться.
- Перестаньте жаловаться.
- Научитесь смиряться с тем, что вы не в силах изменить. Если вы не можете решить проблему, перестаньте тратить на нее свои силы.
- Запишите свои чувства в вашей Маленькой книге злости. Постарайтесь найти в себе также и положительные эмоции.
- Попросите начальника, чтобы он разрешил вам играть в настольный футбол в комнате для отдыха. Десять минут игры со своим коллегой — и вы вновь начнете смеяться.
- Позвольте себе совершать ошибки. Идеальных людей не существует. Чем умнее человек, тем глупее бывают его ошибки.

- Если ваша работа связана с тем, что вам постоянно приходится выслушивать жалобы других, ознакомьтесь с основными правилами общения с людьми. Совершенствуйте свои навыки общения, но помните: бывают люди, с которыми вообще невозможно найти общий язык. Не переживайте из-за них. Будьте вежливы, готовы помочь и профессиональны. На вашем месте никто не сможет сделать большего.

## Оставьте проблемы в прошлом

- Оставляйте свои проблемы на работе. Не приносите их домой. Они отравляют то, что должно служить вам убежищем. Представьте себе, что, входя в дверь своего дома, вы проходите дезинфекцию. Дома вы смеетесь, болтаете и спорите с членами своей семьи. А вот что вы не делаете дома: вы не нагоняете на других скуку, не вызываете у них депрессию, которую принесли с собой с работы.
- Избавьтесь от этих скуки и депрессии с помощью упражнений. Домой идите пешком, быстрым шагом, по дороге перепрыгивайте через препятствия. Погуляйте с собакой, поплавайте, потанцуйте, попрыгайте через веревочку, займитесь сексом — делайте все, что вам хочется, только не сидите безвольно на месте, жалуясь на жизнь.
- Когда вы входите в дверь своего дома, измените свой образ мыслей. Подумайте, о чем вы будете говорить со своими домашними, пусть это будет что-нибудь забавное или интересное. Соberитесь с мыслями. Бросьте вызов сами себе. Пусть это будет казаться вам неестественным притворством, но это поможет вам сменить настроение.
- По дороге домой думайте не о ссоре со своим супругом, а о приятных делах, которыми вы займетесь, когда придете домой. Предвкушение радости составляет более пятидесяти процентов ее самой. Представьте себе чашку душистого чая или бокал ароматного вина.

Подумайте об очередной серии «Скорой помощи» или о том, как весело вы будете купать своих детей. Принесите домой что-нибудь веселое, чтобы вас приняли как человека, любящего пошутить, а не как притворщика. Купите смешную шапку или набор комиксов, один из которых оставьте для своего супруга. Пошутите. Выйдя с работы, позвоните домой и развеселите ваших домашних. Проявляйте свое хорошее настроение так же сильно, как вам бы хотелось проявить свое плохое настроение.

- Если вы живете один, подумайте о том, кому вы могли бы позвонить по телефону с тем, чтобы рассмешить этого человека. Пусть ваш разговор будет коротким. Помните, что другие люди также устали после рабочего дня.
- Придя домой, не сидите в Интернете. Это занятие слишком похоже на то, что вы делаете на работе.
- Заведите себе специальную одежду для дома. Убедитесь в том, что в ней вы выглядите красивым. Если дома вы будете одеваться неряшливо и выглядеть плохо, домашний отдых будет казаться вам бессмысленной тратой времени. Одевая специально подобранную одежду, вы будете ощущать время, проведенное дома, венцом и целью вашего дня, а не простым перерывом между двумя рабочими днями. Посмотрите веселые развлекательные программы по телевизору. Американцы гораздо лучше нас умеют одеваться дома. Они покупают себе изящные брюки, похожие на пижамные, и мягкие рубашки из хлопчатобумажной ткани. В таком костюме они выглядят привлекательно и в то же время чувствуют себя комфортно. Вам будет приятно надевать свою домашнюю одежду, а ваши домашние по-прежнему будут находить вас красивым. Всего этого никак нельзя сказать о спортивных костюмах или старомодных джинсах из плотной ткани.

## Избегайте ненужных проблем

- Не употребляйте пищу, которая может послужить причиной стресса. Кофеин оказывает возбуждающее воздействие и остается в крови в течение нескольких часов. Он содержится в таких продуктах, как кофе, чай, шоколад, кола. Выпивайте не больше одной-двух чашек действительно хорошего кофе в день, в остальное время пейте воду, фруктовые соки, зеленый чай или кофе без кофеина.
- Научитесь быть оптимистом. Обижаться на самого себя — значит позволять другим вытирать о себя ноги.
- Уделяйте пятнадцать минут в неделю на то, чтобы нарисовать на листке бумаги все то, что вызывает у вас стресс. Затем разорвите этот листок.
- Рассказывайте людям о том, что вам нравится, что вызывает у вас радость, а не о том, что вас огорчает..
- Дайте своему компьютеру имя, которое вам нравится. Это поможет вам меньше злиться, если он не будет выполнять ваши задания. Люди обычно не кричат и не ломают свою мышь, потому что она напоминает им живое существо.
- Не будьте строги в отношении других, не ожидайте от них многого. Все люди имеют свои недостатки и слабости, перемены настроения и страхи. Если вы будете требовать от других быть идеальными, вы станете нетерпимым.

## Хвалите себя и заботьтесь о себе

- Всегда, когда возможно, старайтесь поднять настроение окружающим вас людям. Время, проведенное без шутки, становится причиной стресса.
- Не только критикуйте, но и хвалите. Это поможет вам почувствовать себя лучше и побудит других вести себя таким же образом.

- Хвалите себя и вознаграждайте себя за сделанную хорошо работу.
- Накопите задания и телефонные звонки, которые вызывают у вас стресс, и сделайте их все вместе в тот момент, когда вы будете чувствовать себя на подъеме.
- Если вам нужна помощь, попросите о ней.
- Если вы заболели, возьмите больничный.
- Попросите у своего руководства предоставлять вам два дополнительных дня в году, на случай если вам потребуется передохнуть. В эти вы должны иметь возможность не выходить на работу, даже если будете физически здоровы.
- Имейте друзей на работе, но не пренебрегайте друзьями вне ее. Это же касается романтических и/или сексуальных отношений. Хотя, возможно, и удобно ограничивать свой круг общения коллегами по работе, но это не лучшим образом сказывается на вашем здоровье. Финансово зависеть от работы — это одно, а зависеть от нее еще и морально и эмоционально — это уже совсем другое. Чтобы научиться управлять своим стрессом, вы должны понимать, что вселенная не исчерпывается вашим офисом. Это довольно тяжело сделать в том случае, если именно так и произошло с вами.

## Отдыхайте

- Не проводите все свое время перед компьютером.
- Читайте и смотрите комедии с легким и развлекательным сюжетом. Избегайте тем, связанных с вашей работой. Если вы работаете в области бизнеса и финансов, ни в коем случае не смотрите дома деловые новости.
- Заведите себе хобби, которое было бы прямо противоположно вашей работе. Если вы заняты в производственной сфере, например маркетинге, бухгалтерии или

администрировании, пусть ваше хобби будет связано с созданием какого-то продукта. Им может стать приготовление еды, гончарное дело или плотничное дело, работа в саду.

- Если в вашей работе отсутствует творческое начало, займитесь живописью, рисунком, сочинением стихов, изготовлением коллажей или дизайном интерьера.
- Если у вас на работе все время царит тишина, займитесь пением или научитесь играть на барабанах.
- Если вам постоянно приходится скрывать свои эмоции, вам поможет игра в пейнтбол или посещение спортивных соревнований, на которых вы можете кричать, как вам хочется.
- Если ваша работа связана с творческим мышлением, найдите себе какое-нибудь занятие, в котором вам потребовалось бы использовать логическое мышление. Им может стать разгадывание кроссвордов, исследование своего родового древа или ремонт машины.
- Чем более взрослым вы должны быть на работе, тем более детским должно быть ваше хобби.

## **Излечите причину болезни**

Вы также можете попробовать любые другие средства борьбы со стрессом, например ароматерапию или массаж. Все они — отличные способы провести время и расслабиться. Однако для того чтобы научиться по-настоящему контролировать свой стресс, вам потребуется излечить причину болезни.

Стресс — это ответ вашего организма на пограничные ситуации, на вопросы жизни и смерти. Он необходим для того, чтобы выжить в критический момент. Поэтому сам по себе он не плох. Например, если на вас бросается дикий зверь, у вас учащается дыхание, сердцебиение, напрягаются

мускулы, приостанавливается действие всех других функций организма, кроме жизненно важных, необходимых для быстрой реакции. В крови повышается уровень адреналина. Все это делает вас быстрее, сильнее и проворнее.

Проблема со стрессом на работе, однако, заключается в том, что там на вас бросается не дикий зверь, а всего лишь очередной жалующийся клиент. Или же причиной стресса становится деловая презентация, которую вы готовите. Или — сломавшийся ксерокс, о починке которого почему-то не беспокоится никто, кроме вас. Когда стимул не соответствует ситуации, таким же становится и ответ на него. Учащенное сердцебиение превращается в пульсации, глубокое дыхание — в гипервентиляцию. Напряжение мускулов становится болью в висках, плечах и спине. Нарушается работа вашей пищеварительной системы. Ваш мочевой пузырь требует опорожнить его. Ситуация выходит из-под контроля. Эмоции становятся гораздо сильнее, чем должны быть.

Преодоление стресса начинается с работы над своим собственным сознанием. Если исчезнет стимул, исчезнет и ответ на него. Если вы сможете убедить себя в том, что данная ситуация не является вопросом жизни и смерти, что на вас не кидается дикий зверь, а вы всего лишь опаздываете на поезд или от вас чего-то хочет начальник, исчезнут и симптомы стресса.

## **Начните с работы над своим восприятием**

Срочные дела на работе должны возбуждать, а не разрушать нас. Мы должны положить предел панике, установить границу, за которой ничто не может нарушить наше спокойствие. Хорошо, если, думая об ответственном задании, вы немного возбуждаетесь или даже волнуетесь. Плохо, когда это волнение становится таким огромным, что мешает вам справиться с заданием.



Вот почему я снова возвращаюсь к своей излюбленной мысли: будьте веселы. Не забывайте смеяться. Делайте паузы в работе. Критически оценивайте ситуацию. Постигните истинный смысл жизни. Ради чего действительно стоит беспокоиться? Обычно этим является здоровье и отношения с близкими людьми. Работа важна, для одних больше, для других меньше. Если вы испытываете стресс, вы не можете работать эффективно.

## **Избавляйтесь от того, от чего действительно необходимо избавиться**

Мы все хорошо знаем, что многое из того, то служит причиной нашего стресса на работе, на самом деле вполне безобидно. Вы должны научиться не позволять таким вещам портить вам настроение. Для начала определите, чем на самом деле является каждая из ваших проблем. Как только перед вами возникает новая проблема, спросите себя, стоит ли она того, чтобы портить ваше настроение и здоровье. Назовем эту процедуру определением.

Между стимулом и вашим ответом на него существует разница. Они не связаны необходимой связью. Вы всегда имеете возможность сделать выбор. Вы можете контролировать свое поведение. Только от вас зависит, будет ваш ответ негативным или позитивным. Когда вы будете изучать свои способности, не забудьте про определение — способность решать, чем на самом деле является возникшая перед вами проблема. Эта процедура подразделяется на две более простые:

### **1. Решить проблему**

Эта фраза должна стать командой, побуждающей вас к действию в том случае, если вы приняли решение справиться с возникшей проблемой. Преодолевайте проблемы

без эмоциональной перегрузки, стресса, страха и беспокойства. Ведь вы приказали себе выполнить работу, а не стать эмоционально неустойчивым.

## 2. Оценить проблему

Эта фраза должна стать командой, побуждающей вас перестать считать возникшую ситуацию проблемной. Вы можете произнести ее, например, в случае, если нечаянно услышали нелестный отзыв о вас со стороны сослуживцев или если коллега, присвоивший себе вашу идею, получает награду вместо вас. Это стимулы, на которые вообще не следует отвечать эмоционально. Не обращайтесь на них внимания. Вместе с мыслями о них вы расстанетесь и со своими собственными обидами, гневом, раздражением, яростью и так далее. Вы решили, что все это недостойно вашего беспокойства.

Я знаю, как нелегко бывает выбросить из головы такие вещи. Но это лучшее умственное упражнение, какое вы только можете себе придумать, если хотите справиться со своим стрессом. Добавьте к нему практические упражнения, такие как правильная организация времени и уверенность в себе, и вам удастся держать свой стресс под контролем.

## Как справиться с чужим стрессом

Возможно, ваш собственный стресс незначителен и не мешает вашей работе, а проблема заключается не в вашем поведении, а в поведении вашего коллеги.

Стресс может быть заразным. Невозможно работать в окружении безмозглых цыплят и не стать таким самому. Если ваши сотрудники работают так, как будто в офисе вот-вот должна взорваться бомба и им нужно срочно закончить работу, то вполне вероятно, что от этого будет

страдать качество и вашей работы. Вы не можете заставить их соблюдать спокойствие. Вы не можете привести их работу в порядок. Если вы попросите другого «успокоиться», он начнет нервничать еще больше. Если вы спросите у него, не испытывает ли он стресс, он будет отрицать это. Если вы примете вид невозмутимый, вы ввергнете своих коллег в еще больший стресс.

Если вы менеджер, вы должны наблюдать за уровнем стресса в своей команде. Не только потому, что люди, испытывающие стресс, работают менее эффективно, но и потому, что они заболевают от этого. Стресс дорого обходится бизнесу. Его стоимость выражается в количестве больничных для сотрудников и судебных тяжбах. Даже самая хорошая организация времени окажется бесполезной, если команда страдает от стресса. Решения принимаются слишком медленно или, наоборот, слишком быстро (в этом случае они всегда бывают необдуманными). Проблемы средней сложности представляются неразрешимыми. Динамика работы команды стремительно падает. Принимайте меры профилактики:

- Обратите внимание на часы непрерывной работы.
- Обратите внимание на общение. Осознает ли ваша команда свои цели?
- Хвалите и поощряете ли вы членов своей команды? Выражаете ли вы им благодарность за их тяжелую работу?
- Честны ли вы? Есть ли у вас любимчики? Не оказывает ли какой-либо член команды вознаграждение больше других? Не позволяете ли вы кому-либо быть мертвым грузом для команды?
- Могут ли члены команды свободно общаться с вами? Если они испытывают стресс, могут ли сказать вам об этом?
- Вы пробовали проверять своих сотрудников на наличие стресса?

- Есть ли у вас специальные меры на случай, если кто-либо из членов команды начнет испытывать стресс, или же вы просто посоветуете ему взять пару выходных дней?
- Поощряете ли вы свою команду к веселью? Облегчаете ли вы нагрузку ее членов?
- Работаете ли вы над тем, чтобы подобрать индивидуальный фактор мотивации для каждого члена команды? Вы знаете, что им нравится в своей работе и что им удастся лучше всего?
- Доверяет ли вам ваша команда?

## **Преодоление кризисных ситуаций: горячие советы по преодолению стресса**

- Обращайте внимание на неотложные дела, с которыми вам приходится сталкиваться. Посчитайте, какую часть вашего времени они отнимают.
- Будьте активным. Большинство кризисов можно преодолеть. Мысленно оцените степень риска. Не надейтесь, что вас «пронесет», стройте свои планы исходя из самого худшего развития ситуации.
- Не реагируйте на проблемы слишком остро. Далеко не все проблемы являются кризисами.
- Учитывайте возможность кризисных ситуаций во время путешествий. Не удивляйтесь тому, что ваш поезд отменили, а на дороге образовалась пробка.
- Остерегайтесь очередей. В среднем мы проводим в очередях семьдесят три часа в год. Старайтесь избегать их. Приходите в магазин рано утром или, наоборот, поздно вечером. Если же вы вынуждены стоять в очереди, сохраните спокойствие. Используйте это время для того, чтобы поразмышлять о глобальных вопросах.

- Если ваша команда лучше всего работает в моменты, когда что-то идет не так, как нужно, значит, она работает плохо. Вместо того чтобы создавать кризисные ситуации, ее члены должны оглянуться назад, выяснить их причину и увериться, что они больше не повторятся.
- Избавьтесь от всех часов в своем офисе. Когда нас не окружают часы, мы меньше подвержены стрессу и работаем более эффективно.
- Оценивайте работу по результатам, а не по затраченному на нее времени. Предложите вашим коллегам и начальникам делать то же самое.
- Перестаньте записывать свои мысли на ненужных бумажках. Заведите записную книжку.
- Откажитесь от употребления крахмалосодержащих и сахаросодержащих продуктов. Замените их в своем рационе на продукты, богатые протеином и витамином В — этих питательных веществ нам особенно не хватает, когда мы испытываем стресс.
- Когда вы будете прогуливаться в перерывах между работой, примите занятой вид.
- Когда вы работаете за столом, регулярно прерывайтесь для того, чтобы прибраться на нем. Это позволит вам перефокусировать мышление, дать своему телу отдохнуть и в то же самое время избавиться от мусора.

## Глава шестая

### *Уверенность в себе*

#### *Советы*

- Определите, чего вы реально можете достигнуть, а чего — нет.
- Постарайтесь, чтобы никто не мог заставить вас пытаться сделать то, что, по вашему мнению, вы сделать не в состоянии.
- Говорите «нет» и «я не могу» только тогда, когда вы действительно так считаете. Не разбрасывайте эти слова впустую.
- Выражайте свои мысли коротко и ясно.
- Учитывайте чувства и интересы других. Это поможет вам наладить с ними взаимопонимание.
- Прямо скажите другим, чего вы хотите.
- Будьте вежливы, но тверды в своих решениях.
- Говоря о важном, будьте честны.
- Старайтесь не проявлять свои эмоции.
- Будьте гибки, учитесь находить компромисс.
- Работайте как взрослый со взрослым.
- Настройтесь на решение проблем.

- Решая проблемы нехватки времени, прежде всего выявите их причину. Не оставляйте эти проблемы нерешенными.
- Никогда не взваливайте на себя больше работы, чем вы способны выполнить.
- Соблюдайте спокойствие.

Владение искусством быть твердым в своих решениях помогает сохранить время. Почему? Потому что если вы уверены в себе, вы можете устранить утечки времени в четырех ключевых сферах:

1. Вы умеете говорить «нет». Это значит, что вы контролируете выполнение своего распорядка дня и плана работы.
2. Вы умеете быть быстрым, разговаривая с людьми. Вы можете сделать свое общение честным и продуктивным. Большая часть потерь рабочего времени вызвана тем, что собеседники не способны ясно и понятно выражать свои мысли.
3. Вы умеете отвлекаться от своих эмоций. Вы знаете, как общаться с людьми так, чтобы избежать разногласий.
4. Вы меньше страдаете от стресса, чем другие. И агрессивное, и пассивное поведение приводят к возникновению стресса. Агрессивные люди вызывают стресс у своих коллег, а пассивные — у самих себя.

## **Модели реакций, свойственные детям**

Мы учимся поведенческим реакциям в детском возрасте. Коротко говоря, в детстве мы работаем ради награды. Если тактика нашего поведения оправдывает себя, мы продолжаем вести себя в соответствии с ней — до тех пор,

пока не случится обратное. У детей есть всего лишь два варианта поведенческих реакций в ситуациях, которые им не нравятся: бороться или плыть по течению, то есть агрессия или пассивность. Откажите ребенку в шоколадке, которую он просит, и он сразу же придет в ярость. Если это поможет ему получить желаемое, он вынесет для себя ценный урок на будущее.

Меня воспитывали в уверенности в том, что хорошие маленькие девочки всегда делают то, что им говорят. Они тихи и воспитанны. Когда я вела себя так, я всегда получала награду и благодарность. Я не могла понять своего маленького кузена, который вел себя агрессивно. Ему нравилось капризничать и не слушаться старших. Почему он продолжал делать это? Я чувствовала, что не могу понять этого. Взрослые должны были научить нас более результативному типу поведения: быть уверенными в себе. Это значит — думать и действовать целенаправленно, ориентируясь на отдаленное будущее. Это часть того способа отношения к жизни, который мы называли «отвечать, а не реагировать». Учитывайте не только свои краткосрочные цели, но и, в большей степени, конечные.

Несмотря на все это, мы по-прежнему продолжаем вести себя пассивно или агрессивно. Почему? Потому что это приносит результат. Агрессивные люди обычно добиваются желаемого. Пассивные люди избегают конфликтов, делая то, что им приказывают. Итак, зачем же тогда нам нужно менять свой способ поведения? Вот несколько причин для этого:

## **Агрессивное поведение**

- Обижает других людей.
- Делает вас непопулярным.
- Пробуждает в других безволие.



- Создает конфликты.
- Разрушает доверительные отношения.
- Вызывает стресс как у вас, так и у ваших коллег.
- На вас могут подать в суд за агрессию или оскорбления.
- Мешает вам правильно распоряжаться своим временем.

## **Влияние агрессивного поведения на организацию вашего времени**

- Вам приходится постоянно следить за тем, как работают люди, потому что они делают только то, что вы им говорите, и ничего более.
- Вам приходится работать с людьми, которые вас не любят и могут помешать реализации ваших планов.
- Вам приходится постоянно подавлять других.
- Вы расстраиваете других людей, а из-за этого они работают медленнее.
- Вам приходится все время разговаривать в тоне приказа, что мешает другим выполнять ваши поручения, так как их обижает ваша нетактичность.
- Вам приходится извиняться перед другими за свое необдуманное поведение.
- Вы чувствуете себя виноватым, что не позволяет вам сконцентрировать внимание.
- Вы перекладываете вину за свои ошибки на плечи других, что ухудшает отношения и подрывает работу команды.

## **Пассивное поведение**

- Убивает уверенность в себе.
- Снимает внутреннюю самооценку.
- Позволяет другим вытирать о вас ноги.

- Заставляет вас соглашаться на заведомо невыполнимые сроки и объемы работы.
- Ставит других в неудобное положение.
- Заставляет вас обижаться на самого себя.
- Вызывает стресс.
- Мешает вам правильно распоряжаться своим временем.

## Влияние пассивного поведения на организацию вашего времени

- Вы теряете время, выполняя заведомо невыполнимую работу, которую вы согласились взвалить на себя.
- Вы не имеете возможности сделать выбор и принять решение.
- Вы не контролируете ничего, даже свой собственный распорядок дня.
- То, что вы постоянно обижены, затемняет ясность вашей мысли и мешает видеть свои цели.
- Вы не умеете связно выражать свои мысли. Люди редко понимают, что вы имеете в виду.
- Начинаете раздражать других, люди перестают доверять вам потому, что вы не «говорите прямо».

## Пассивно-агрессивное поведение

Этот тип поведенческой реакции встречается довольно часто. Вы позволяете другим вытирать о вас ноги. Вы соглашаетесь на все, что от вас хотят. Внутри вас все кипит, потому что вас «используют» другие. Затем, после длительного периода пассивности, вы вдруг преображаетесь. Вы начинаете диктовать свои правила и с яростью заставляете других принимать их. Все эти годы вас обижали, и теперь вы хотите отыграться. Такое поведение неискренно и тревожно. Его

невозможно назвать защитным. Оно тесно связано со всеми вашими прошлыми эмоциями, со всем, что мучило вас в течение долгих лет. Не бойтесь узнать себя в этом описании. Все мы в той или иной степени ведем себя таким образом.

## Уверенность в себе

Такое поведение известно как «уравновешенное», потому что оно позволяет людям поддерживать отношения, общаться как взрослые со взрослыми. Это значит, что вы настаиваете на соблюдении своих прав и интересов, но равным образом уважаете права и интересы других. Вы выражаете свои мысли ясно и прямо, чем экономите свое время. Люди понимают вас, а вы слушаете и понимаете их. Уверенность в себе предохраняет от недоразумений, а ведь недоразумения — один из главных Убийц времени.

Уверенность в себе помогает преодолевать проблемы, а не пасовать перед ними и тратить время на загадывание о том, что было бы «если бы...». Никто не проигрывает и никто не выигрывает в этой игре. Запомните, что определение «уверенный в себе» относится не к самим людям, а к их поведению. Это временное, а не постоянное качество. Вероятнее всего, ваше поведение представляет собой смесь соответствующих и не соответствующих ситуации временных качеств. Вы свободны решить, быть вам в данной ситуации уверенным в себе или нет.

Став уверенным в себе, вы будете:

- Гибким
- Откровенным
- Честным в том, что касается главного
- Спокойным
- Логичным

- Способным посмотреть на мир чужими глазами
- Идущим по направлению к выбранной цели
- Решающим проблемы
- Слушающим
- Сопереживающим

Став агрессивным, вы будете:

- Резким
- Общающимся с другими в покровительственном тоне
- Не позволяющим другим иметь собственное мнение, отличное от Вашего
- Нападающим
- Критичным
- Посягающим на чужое
- Ведущим нечестную игру
- Оскорбляющим
- Не дающим другим возможности высказаться

Став пассивным, вы будете:

- Безропотным
- Всегда занимающим последние места
- Соглашающимся на все ради тихой жизни
- Извиняющимся
- Самоунижающимся
- Совершающим те или иные поступки помимо собственной воли
- Тряпкой

Неуверенность в себе проявляется в следующих фразах:

- «Извиняюсь».
- «Может быть, это глупо, но...»

- «Я знаю, что это не мое дело, но...»
- «Если вам угодно...»
- «Мне все равно».
- «Я всегда все неправильно понимаю».
- «Я знаю, что вам это не понравится...»
- «Я нервничаю из-за него».
- «Я никогда не могу пожаловаться».
- «Я всего лишь торговый агент».
- «Я всего лишь менеджер в маленьком коллективе».

## Неадекватные реакции

Когда мы вступаем с кем-то в соглашение, мы всегда прислушиваемся к своему внутреннему голосу. Этот голос подсказывает нам, как вести себя, и оценивает наши успехи. Проблема заключается в том, что этот голос пристрастен. Он всегда на одной и той же стороне. Он зависит от нашего прошлого опыта. Он пытается создать порядок из хаоса. Он пытается подействовать на нас таким образом, чтобы наше поведение пошло по заранее намеченному им сценарию. Даже если это поведение уже успело проявить себя как неэффективное, он все равно продолжает настаивать на нем.

Вот несколько основных неадекватных реакций:

### 1. Излишняя драматизация

Она выражается в таких фразах, как, например:

- «Это ужасно!»
- «Она полная дрянь».
- «Он отвратительный человек».
- «Я знаю, что начальник меня ненавидит».
- «Я был совершенно опустошен».

## 2. Негативное отношение

Например:

- «Я знаю, что он сказал, что я хорошо выполнил свою работу. Но на самом деле он имел в виду, что до этого я выполнял свою работу плохо».
- «Она сказала, что ей нравится моя прическа. Но могу ругаться, что она солгала».
- «На этой неделе все складывается хорошо. Это значит, что на следующей все сложится очень плохо».

## 3. Утрирование

Например:

- «Если я не выполню эту работу к пяти часам, я погиб».
- «Если я не сделаю это вовремя, он больше никогда не будет со мной разговаривать».
- «Если мы не сделаем это, мы пропали».

## 4. Видение во всем плохого

Например:

- «Мне всегда приходится отстаивать самые длинные очереди».
- «Меня никогда не воспринимают всерьез».
- «Он только и делает, что критикует меня».
- «Когда я забываю свой зонтик, всегда начинается дождь».

## Структура конфликта

Рассмотрим обыкновенную домашнюю ссору. Зачастую она заканчивается слезами. Но когда та же проблема возникает вновь, вы снова ведете себя тем же образом, что и в

предыдущий раз, и получаете тот же результат. Вы знаете, что такое поведение неэффективно, но не хотите отступить от него. Вы вновь повторяете свои ошибки. И в итоге вы получаете ту же самую ссору. Эта структура может повторяться на протяжении всего брака или отношений. Родители ведут себя так с детьми, начальники — с подчиненными.

Быть уверенным в себе — значит сломать эту структуру, если она не приносит положительных результатов. Вот как должен вести себя уверенный в себе человек:

1. Знать свою конечную цель.
2. Знать свои промежуточные цели, если они наличествуют.
3. Знать, от чего нельзя отказаться. Стремиться к достижению намеченной цели.
4. Анализировать собственные чувства и определять, помогают они или же мешают взаимоотношениям. Если они мешают (а мой опыт подсказывает, что так происходит почти всегда), не обращать на них внимания.
5. Задумываться над тем, что чувствуют другие.
6. Быть спокойным.
7. Быть гибким.
8. Создавать дружественную атмосферу.
9. В первую очередь заботиться о других людях.
10. Говорить другим о своих интересах и/или чувствах.
11. Искать компромиссного решения.

## **В каких ситуациях на работе может помочь уверенность в себе**

### **1. Согласование плана вашей работы**

Менеджер поручает вам «срочную», по его мнению, работу. Вы же и без того уже полностью загружены. Однако

менеджер требует, чтобы эта новая работа была выполнена в первую очередь.

**Пассивный ответ:** примите задание и согласитесь выполнить его в первую очередь. Отложите всю остальную работу.

**Агрессивный ответ:** скажите ему, что вы слишком заняты. Почему он не может поручить это задание кому-нибудь еще? Или с сарказмом произнесите: «Надо понимать, что вы считаете, что я здесь ничего не делаю?»

**Пассивно-агрессивный ответ:** примите задание, но сделайте его тогда, когда вам это будет удобно.

**Уверенный ответ:** прежде всего, создайте дружественную атмосферу. Узнайте, насколько срочным является это задание. Выкажите озабоченность и понимание, но не принимайте покровительствующий вид. Затем скажите менеджеру, что вам очень жаль, но вас ждет другая работа. Найдите компромисс. Скажите ему, когда вы сможете выполнить это задание.

## 2. Дополнительная нагрузка

Один из ваших коллег уволился с работы или был сокращен. Вам было объявлено, что теперь вы будете выполнять его функции.

**Пассивный ответ:** смиритесь с ситуацией и засиживайтесь на работе допоздна, чтобы выполнить всю работу.

**Агрессивный ответ:** скажите, что вы ничем не можете помочь. Если вашему начальнику нужна половая тряпка, пусть он купит ее в хозяйственном магазине.

**Пассивно-агрессивный ответ:** согласитесь, но постоянно жалуйтесь на свое положение. Скажите, что если вам не повысят зарплату, вы тоже уволитесь.

**Уверенный ответ:** вновь создайте дружественную атмосферу. Скажите, что вы очень хорошо понимаете, что появилась дополнительная работа, которая должна быть



выполнена, и что вы хотите помочь. Объясните, насколько вы готовы к новой дополнительной работе, и спросите, как это отразится на вашей зарплате. Найдите компромисс.

### 3. Если вы столкнулись с Губителями времени

Каждое утро к вам приходит коллега и просиживает перед вашим столом по двадцать минут, жалуясь на своего менеджера. Вы ему симпатизируете, но вам нужно работать.

**Пассивный ответ:** сидите и слушайте, мысленно его проклиная.

**Агрессивный ответ:** скажите ему, что вы заняты. Он вообще представляет себе, что теряет по полтора часа каждую неделю на бесполезные жалобы? Ему, может быть, и не нужно работать, а вам нужно.

**Пассивно-агрессивный ответ:** притворитесь, что вы заняты и не замечаете его. Попросите, чтобы кто-нибудь каждый раз вызывал вас якобы для срочного дела. Скажите ему, что начальник запретил вам болтать на рабочем месте.

**Уверенный ответ:** скажите, что он вам очень симпатичен и вы хорошо понимаете, как важно ему высказаться. Тем не менее вы никак не можете уделять столько внимания, сколько ему необходимо потому, что вы сами перегружены работой. У вас просто нет свободного времени. Что если раз в неделю вы будете пить с ним кофе? Так вы могли бы уделять ему достаточно внимания.

## Возможные трудности

1. Ваш начальник не умеет ясно выражать свои мысли и объяснять, чего он от вас хочет. Как следствие, вы постоянно путаетесь в его заданиях и тратите время на исправление собственных ошибок.

Уверенный ответ: поговорите с начальником. Ни в чем его не обвиняйте. Избегайте таких фраз, как «Вы

всегда...», «Вероятно, вы не понимаете...» или «Вы должны...». Скажите ему, что понимаете, как сильно он занят, но что если бы он смог объяснять свои задания чуточку подробнее, это бы чрезвычайно упростило вашу работу. Постарайтесь не твердить о старых проблемах, а обсудить будущую работу. Будьте как можно более конкретны. Скажите начальнику, какого типа информации вам не хватает. Объясните ему, какую выгоду он получит, если выполнит вашу просьбу. Скажите ему, что это позволит вам работать быстрее и аккуратнее.

2. Вы работаете вместе с коллегой. Он не выполняет свою долю работы, и вы чувствуете, что теряете время на то, что исправляете его ошибки или решаете его проблемы. Уверенный ответ: поговорите с этим человеком. Скажите ему, что вы понимаете, как он занят, но попросите его понять то, что его проблемы ложатся на вас. Спросите, что бы он сделал, если бы попал в ваше положение. Постарайтесь найти компромисс, который бы позволил вам обоим работать более эффективно.
3. Каждый день в пять часов вечера ваш начальник поручает вам «срочную» работу. Из-за этого вы не можете уходить домой вовремя. Уверенный ответ: не цепляйтесь за прошлое, употребляя такие слова, как «всегда» и «вы никогда». Подумайте о будущем. Скажите начальнику, что вы работали бы гораздо эффективнее, если бы вам не приходилось спешить. Не могли бы вы подходить к нему в четыре часа, чтобы получить последние задания? Не мог бы он разрешить вам откладывать часть работы на следующее утро? Постарайтесь достичь компромисса. Ни в чем его не обвиняйте.
4. Отдел информационных технологий слишком медленно откликается на ваши просьбы о помощи. Если же у вас возникают какие-то проблемы, его сотрудники

стремятся решить их как можно быстрее, чтобы поскорее уйти. Они не объясняют вам, что делать, если ситуация повторится.

Уверенный ответ: выберите время, когда они не заняты, и поболтайте с ними. Постарайтесь построить с ними отношения, которые бы не были полностью связаны с кризисными ситуациями. Относитесь к ним как к части единой команды. Скажите им, что вы могли бы беспокоить их меньше, если бы они нашли возможность выделить несколько минут для того, чтобы объяснить вам, как решать эту проблему. Покажите им, что вы тянетесь к знаниям. Запишите все, что они вам скажут. Спросите, какие проблемы можно решать по телефону. Освойте жаргон, на котором они предпочитают общаться.

5. Клиент жалуется вам по телефону. Вы хотели бы уделить ему столько внимания, сколько ему нужно, но некоторые люди так любят по несколько раз повторять одно и то же! Каждый час вы должны обслуживать определенное количество клиентов, другие же в это время ждут своей очереди.

Уверенный ответ: здесь возможны два варианта поведения. Поговорите со своим супервайзером. Скажите ему, что цели обслуживания клиентов останутся недостижимыми, если не сократить среднее количество телефонных бесед в час. Скажите, что клиентам это понравится, что возможность поговорить немного дольше принесет им удовлетворение, а это сократит количество жалоб. Или: будьте тверже, разговаривая с клиентами. Если необходимо, прерывайте клиентов, называя их по имени, чтобы выказать свое внимание к их проблемам. Будьте вежливы. Прерывая их, извинитесь. Постарайтесь сделать это так, чтобы они почувствовали, что им это тоже выгодно. Например, скажите, что вам срочно нужно узнать некоторые подробности их дела, чтобы решить его

как можно быстрее. Установите доверительные отношения. Играйте на их эмоциях.

Вы имеете право сказать людям, что вы чувствуете в данной ситуации. Главное — сделать это спокойно. Вы можете описать свои эмоции словами, не изображая их. Например: «Я чувствую, что злюсь, когда вы разговариваете со мной таким образом» или «Я огорчен оттого, что вы считаете, что я плохо справляюсь со своей работой».

6. Вы должны закрыть затянувшееся собрание.

Уверенный ответ: будьте твердым, особенно в том случае, если собрание оживленное. Встаньте, если все остальные сидят. Если невозможно заставить говорящих замолчать и предоставить вам слово, не бойтесь перебить их. В такой ситуации не время беспокоиться о соблюдении этикета. Если перекричать спорящих невозможно, поднимите вверх руки. Скажите, что всем понятно, что еще многое необходимо обсудить, но, к сожалению, время подошло к концу. Не хотят ли они вновь поставить этот вопрос на повестку дня на следующем собрании? Извиняйтесь, но будьте настойчивы. Следите, чтобы никто не почувствовал себя излишне многословным или ребячливым.

## **Как критиковать других**

- Будьте конкретны, подчеркивая то, что вам не нравится в поведении других. Избегайте туманных фраз типа: «Вы не справляетесь со своими обязанностями» или «Вы слишком ленивы». Первая фраза не детализирует то, что вы имеете в виду, а вторая представляет собой утверждение о наличии некоторого факта, а не комментарий к нему, имеющий целью оптимизировать работу.
- Указывайте не только на недостатки, но и на достоинства.
- Указывайте на факты, а не на мнения.

- Выслушивайте точку зрения того, кого вы критикуете.
- Никогда не позволяйте себе замечаний относительно личностных качеств человека.
- Будьте тактичны, но говорите по делу.
- Будьте спокойны.
- Имейте свое мнение. Говорите «я считаю», а не «считается» или «мы считаем».
- Ни при каких обстоятельствах не позволяйте себе сарказм.
- В конце дискуссии, как ее итог, выскажите, чего вы ожидаете от собеседника.
- Критикуйте не ради собственной выгоды, а только ради улучшения работы.

## **Как выслушивать критику**

- Слушайте внимательно.
- Интересуйтесь деталями.
- Интересуйтесь фактами.
- Возвращайтесь к основным моментам, чтобы уяснить их себе.
- Не спорьте.
- Не оправдывайте себя.
- Не делайте ответных выпадов.
- Оставайтесь спокойны.

## **Язык вашего тела**

Уверенность проявляется не только в словесном диалоге, хотя он и является очень важным. Вашим словам обязательно должны соответствовать интонация и движения тела.

## Пассивный язык тела

- Отсутствие взгляда «глаза в глаза»
- Наклоненная вниз голова
- Сложенные руки
- Колеблющийся или торопливый темп речи
- Неестественная улыбка
- Сутулость

## Агрессивный язык тела

- Вызывающий взгляд
- Недовольное выражение лица
- Указывание пальцем
- Угрожающий вид
- Скучающий вид в то время, когда другой человек что-то рассказывает
- Руки за головой, ноги на столе
- Перебивание речи других
- Руки, сжатые в кулаки
- Руки на бедрах
- Руки, скрещенные на груди
- Запрокинутая назад голова

## Уверенный язык тела

- Прямая осанка
- Взгляд «глаза в глаза»
- Подобающая ситуации улыбка
- Жесты, выражающие внимание
- Жесты, выражающие симпатию

## Как изменить свое поведение

Поведенческие реакции людей так же сложны, как и сами люди. Уверенное поведение построено на взаимоотношениях взрослого со взрослыми, достойного и уважительного по отношению к коллегам. Но мир не идеален. Старые детские капризы могут внезапно проявить себя тогда, когда вы совершенно не ожидаете их появления. Беседа может протекать гладко, двигаясь по направлению к решению проблемы, которое позволило бы более эффективно использовать ваше время. Вдруг срывается всего лишь одна фраза. За ней следует ответ. Эмоции вырываются на свободу, и вот вы уже на грани начала третьей мировой войны.

Давайте обдуманый ответ, а не реагируйте спонтанно — это одна из основных тем этой книги. Вы должны планировать деловые переговоры так же, как планируете шахматную партию. Вы заранее должны знать, какой ход сделать в случае негативного ответа. Никто не может быть специалистом в этом, даже на бумаге. Я встречала несколько «гуру» анализа поведения и, поверьте мне, они могут придумать заранее не больше реплик, чем любой из вас. Один из них проводит большую часть своего времени, изучая и преподавая этот предмет.

С эмоциями очень увлекательно бороться, особенно если они — ваши собственные. Запомните: если эмоции препятствуют общению с людьми, забудьте о них.

**Стимул-реакция** это своего рода бессмысленный словесный пинг-понг. Вам говорят фразу, вы отвечаете на нее, но руководствуясь не логикой, а эмоциями. Поначалу вы подтруниваете друг над другом. Вы оба отпускаете колкие и бесполезные замечания. Вы начинаете общаться как ребенок со взрослым, время от времени меняясь ролями.

# Варианты ответов

Существует шесть основных возможных вариантов поведения, или ответа, на стимул. Три из них свойственны взрослым, три — детям. Три могут помочь в бизнесе, другие же три являются постоянной помехой. Вот эти шесть вариантов:

## Позитивные

1. **Взрослый человек;** уверенный: логичный, решающий проблемы, не находящийся под влиянием эмоций, откровенный, гибкий, оптимистичный, спокойный.
2. **Родитель, воспитывающий ребенка:** готовый помочь, участвующий, заботящийся, передающий навыки, советуемый, воодушевляющий, ограничивающий, твердый, успокаивающий, поддерживающий.
3. **Свободный ребенок;** одушевленный, увлеченный, честный, открытый, рассказывающий о своих чувствах, оптимистичный, рассказывающий о своих нуждах и желаниях.

## Негативные

4. **Строгий родитель;** самоуверенный, считающий, что он все знает лучше и что он всегда прав, ругающий за ошибки, не любящий поручать задания другим, потому что не верит в их способности, саркастичный, указывающий людям на их недостатки, предпочитающий ссылаться на свое мнение, а не на факты.
5. **Непослушный ребенок;** агрессивный, любящий командовать, упрямый, отказывающийся от компромисса, капризничающий даже в ущерб себе.
6. **Ребенок-плакса:** пассивный, не пытающийся убежать, делающий то, что от него требуют другие, стремящийся любой ценой угодить другим.



Редко бывает, что люди всю свою жизнь руководствуются одним и тем же способом поведения. Как и пассивный/агрессивный/уверенный, эти варианты относятся к поведению, а не к самому человеку. Я легко могу использовать все шесть вариантов в течение одной непродолжительной ссоры. Дома я предпочитаю вести себя как непослушный ребенок. Я могла бы завоевать медаль за сердитость и упрямство. Тем не менее, сердитость и упрямство — классические Губители времени. На работе такой тип поведения оказывается неприемлемым. Вы должны как можно скорее перейти к взрослым вариантам поведения.

Для того чтобы деловые отношения были плодотворными, нужно избегать негативных вариантов поведения. Запомните: действие порождает действие. Рассмотрите, по какому сценарию развиваются отношения. Представьте себе состояние строгого родителя и сравните его со структурой вашего собственного поведения, особенно в детстве. Вам когда-нибудь говорили: «Ты должен убраться в своей комнате. Она похожа на свинарник»? Что вы чувствовали, слыша эти слова? Как вам хотелось вести себя в ответ? Как взрослый человек? Конечно же, нет! Оскорбительные приказания такого рода побуждают человека вести себя как непослушный ребенок. Затем родитель совершает фатальную ошибку: «Это твоя обязанность». Эта фраза пробуждает в человеке упрямство.

Тем не менее в своей жизни мы часто ведем себя именно так. Родители должны вести себя мудро, общаясь с ребенком, но, к сожалению, это бывает слишком редко. Проблема состоит в том, что они знают не то, как нужно себя вести, а только то, как не нужно.

Изучите возможные варианты взаимоотношений и следите за тем, чтобы не начать использовать какой-либо из негативных вариантов. Затем найдите выход из сложившейся ситуации. Если вариант Строгого родителя привел

вас к кризису, перейдите к варианту взрослого человека, Родителя, воспитывающего ребенка, или свободного ребенка. Если вы чувствуете, что прошли всю стадию строгого родителя, остановитесь прежде, чем перейдете к стадии непослушного ребенка. Изучите все шесть вариантов поведения и подумайте, какой ответ в данной ситуации может стать наиболее рациональным.

Ни один тип поведения не может быть эффективным абсолютно во всех жизненных ситуациях, однако негативные варианты оказываются разрушительными в любом случае. Они мешают нам правильно организовать свое время.

Часть вторая

**Практические  
навыки**

## Глава седьмая

### *Умение выбирать и давать поручения*

Умение выбирать структурирует ваше время и повышает эффективность его использования. Умение давать поручения другим не менее важно. Оно помогает вам не утонуть в море сверхурочной работы.

#### *Советы*

- Помните о своей главной цели, то есть о том, за что, собственно, вам платят зарплату.
- Задайте себе вопрос: как прямо сейчас я могу наилучшим образом использовать свое время?
- Прежде всего, поверьте в свои цели. Если вы сами не будете в них уверены, то что уж и говорить о других.
- Составьте два списка: краткосрочных и долгосрочных целей. Внимательно изучите их.
- Поймите, чем «срочное» отличается от «важного». Уделяйте время «важным» заданиям. Если же задание является «срочным», но не «важным», выполните его незамедлительно, но не посвящайте ему много времени.
- После того как вы научитесь определять, какие из заданий можно передавать другим, научитесь давать поручения.

## Умение выбирать

Вся ваша программа эффективной организации времени существует благодаря этому простому на первый взгляд навыку. Если распорядок вашего дня складывается стихийно, под воздействием текущих обстоятельств, то он неизбежно превратится в хаос. Действовать в соответствии с возникшими обстоятельствами и делать сознательный выбор это совсем не одно и то же.

Вернемся к содержанию нашей книги. В первой части вы узнали о своей жизни и о том, что в ней является наиболее важным. Теперь мы должны упорядочить ее. Кратко, не более чем в одном предложении, сформулируйте, в чем состоит ваша работа. За что, собственно, вам платят зарплату? Какова цель всей вашей работы? Запишите получившуюся фразу.

Теперь, когда эта короткая, ясная и четкая фраза находится у вас перед глазами, вы должны придать ей официальный статус. Распечатайте ее. Если нужно, заламинируйте. Затем повесьте лист бумаги с надписью там, где вы часто будете обращать на него внимание. Ведь вы очень заняты, и просто необходимо, чтобы что-то постоянно напоминало вам: «Вот твои главные цели». В соответствии с ними выберите задания, которые вы собираетесь выполнять. Напоминайте об этих конечных целях и всем остальным членам вашей команды.

### **ЕЩЕ ОДИН ВОПРОС, КОТОРЫЙ ВЫ ДОЛЖНЫ ЗАДАВАТЬ СЕБЕ ПОСТОЯННО:**

**«Как прямо сейчас я могу наилучшим образом использовать свое время?»**

Вы должны будете сообщить о выбранных целях своим коллегам и убедить их в предпочтительности именно этих целей. Однако первый человек, которого вам придется в

этом убедить, это вы сами. Вы должны понять, насколько важна работа организатора. Я встречала многих менеджеров, которые отказывались давать поручения, так как считали, что настоящая работа должна состоять в том, чтобы *делать*, а не *организовывать*. Они не могли понять всю важность работы менеджера. Когда они уделяли время организаторской деятельности, они чувствовали себя виноватыми, возможно, потому, что не понимали, почему такая деятельность необходима. Они относились к менеджменту как к чему-то приятному, чем хочется заняться тогда, когда нет настоящей работы. Тем не менее менеджмент сам по себе должен стать приоритетным занятием. Представьте себе, что случится, если пилот самолета откажется выбирать и принимать решения. Что если он заметит, что стюард плохо справляется со своими обязанностями и пассажиры не получают заказанных напитков? Что произойдет, если вместо того, чтобы управлять самолетом, он примется помогать стюарду катить его тележку?

Итак, выбирайте, иначе вы будете:

- Постоянно оказываться в ситуации «ямы в песке».
- Постоянно испытывать давление на свою жизнь со стороны других.
- Соглашаться на заведомо невыполнимые сроки выполнения работы.
- Работать все хуже и хуже под постоянным давлением кризисов.

## **Систематизация целей**

Разбейте свои цели и приоритеты на две группы: краткосрочные и долгосрочные. Запишите их в два соответствующих столбика.

## Долгосрочные цели

Прежде чем приступить к планированию каждой из них, ответьте на ряд вопросов:

1. Насколько сложно будет достигнуть ее?
2. Что мне потребуется для того, чтобы достигнуть ее?
3. Какие планы я должен буду построить?
4. Какие действия я должен буду предпринять? (Подразделите их на *глобальные*, то есть заранее спланированные, масштабные действия, например тренинги или исследования, и *линейные*, то есть менее масштабные, например изучение проспектов фирм, проводящих тренинги, или работа в Интернете.)
5. Чему я должен буду научиться?
6. Чья помощь мне потребуется?
7. Какое душевное состояние будет способствовать эффективности моей работы? Какие эмоции мне потребуются пробудить в себе, а каких избегать?
8. В чем заключаются мотивы моих действий?
9. Что может послужить мне промежуточным мотивом, если на моем пути возникнут препятствия или я потерплю неудачу в достижении краткосрочных целей?
10. Что поможет мне справляться с непредвиденными ситуациями?

## Краткосрочные цели

Составьте список дел, которые вам необходимо сделать. Разделите его на три раздела:

1. Цели
2. Задания
3. Действия

# Четыре типа планирования

Когда вы начинаете выбирать значительные дела, вы можете также задуматься и над более мелкими занятиями. Любая работа, которая ложится на ваш стол, должна быть рассмотрена сквозь призму ваших конечных целей. Соотнесите ее с вашим личным девизом, то есть напечатанной на листе бумаги фразой, которая напоминает вам, ради чего вы здесь находитесь. Еще раз прочитайте это предложение и затем распределите свои занятия в соответствии с ним. Самый быстрый и лучший способ справиться с заданиями и бумажной работой — разделить их на четыре типа:

## 1. Срочные и важные

Эти задания и бумажная работа должны стать для вас в высшей степени приоритетными. Они требуют безотлагательного выполнения.

## 2. Важные, но не срочные

Эти задания также являются приоритетными в высшей степени, однако, в отличие от первых, они не нуждаются в безотлагательном выполнении. Внесите их в свой распорядок дня. Их выполнение ни в коем случае нельзя откладывать, иначе они превратятся в задания первого типа. Определите, что может помешать вам их выполнить.

## 3. Срочные, но не важные

Задания этого типа не являются для вас приоритетными. Тем не менее, они зачастую привлекают к себе все внимание. В таких ситуациях вам поможет умение давать поручения. Если вы не планировали тратить свое время на данную работу, найдите того, кто планировал это. Если же вы вынуждены выполнять такие задания сами, убедитесь, что сможете сделать это быстро. Отводите минимум времени



на «срочные, но не важные» дела. Если в вашем распорядке дня образуется свободный промежуток, не торопитесь заполнить его занятиями этого типа, лучше сохраните окно на случай «срочных и важных» дел. Научитесь отказываться от сверхурочной работы такого типа. Работайте над своим умением проявлять настойчивость.

#### 4. Не важные и не срочные

Задания этого типа должны выполняться вами в последнюю очередь. Постарайтесь найти возможность вообще не тратить на них свое время.

### **Как научиться выбирать: советы**

- Пусть ваша конечная цель всегда висит на стене у вас перед глазами. Если вы не можете решить, какому заданию отдать предпочтение, посмотрите, насколько каждый из имеющихся вариантов поможет вам достигнуть конечной цели.
- Если отношения в вашем офисе сложились таким образом, что непонятно, кто должен отдавать приказания, а кто подчиняться, распределите полномочия между сотрудниками.
- Вместе со своим начальником проясните цели работы вашего отдела.
- Если у вас несколько начальников, попросите каждого из них прояснить конечные цели вашей работы. Выполняйте задания по тому же принципу, по которому врач в поликлинике принимает пациентов. Пусть перед вами всегда находится то, что будет напоминать вам о конечной цели работы, например таблица, в которой бы указывалось, какое задание в данный момент является приоритетным и какие ждут своей очереди. Это позволит людям, собирающимся поручить вам работу, увидеть, как долго

им придется ждать ее выполнения и не лучше ли будет поручить ее кому-нибудь другому. Это также подтвердит ваши слова, если вы будете утверждать, что уже заняты.

- Отпустите бороду или перестаньте мыть ноги. По статистике, за свою жизнь человек тратит на личную гигиену около десяти недель.
- Перестаньте спать. За свою жизнь человек проводит во сне примерно двадцать лет.
- Перестаньте жаловаться. Если вы будете жаловаться три раза каждый день, за свою жизнь вы потратите на это занятие около шестисот двадцати дней.

## **Давайте себе отдохнуть**

Теперь, после того как вы определили, какие дела являются для вас приоритетными, вы должны подумать о том, как дать себе передышку. Вы приступаете к созданию первых окон в своем графике. Они могут быть созданы как на работе, так и дома. Чтобы создать окна, вам потребуется отказаться от некоторых из своих занятий. Для того чтобы сделать это эффективно, вы должны будете сначала научиться давать поручения.

## **Умение давать поручения**

Необходимость давать поручения — настоящее бедствие для плохих организаторов своего времени. На вас ложится слишком много работы? Почему бы не перепоручить ее кому-нибудь еще? Просто, не так ли? Тем не менее может возникнуть несколько препятствий, мешающих воспользоваться этим простым приемом:

1. Вы не менеджер, и поэтому вам просто некому отдавать приказания.

2. Все остальные перегружены работой не меньше, чем вы.
3. Вы пытаетесь давать поручения, но никто не хочет вас слушать.
4. Вы слишком пассивны, чтобы отдавать приказания.
5. Вы пытаетесь давать поручения, но в конце концов приходите к выводу, что куда проще и быстрее выполнять всю работу самому.
6. Вы боитесь поручать, потому что не хотите нести ответственность за чужие ошибки.
7. Вы даете поручения, но потом вам все равно приходится переделывать эту работу самому.
8. Вы обеспокоены тем, что можете почувствовать себя виноватым, если другие будут делать работу за вас.

Итак, вот восемь причин, по которым вы не можете поручать работу другим. Это значит, что взваливаете всю ее тяжесть на себя. А это значит, что вы не умеете правильно распоряжаться своим временем.

## Умение давать поручения для начинающих

Давайте предположим, что ваша должность не дает вам права давать поручения. У вас нет подчиненных — только начальники и коллеги. Можете ли вы давать поручения в такой ситуации?

Ответ: да, вероятно, вы можете это. Умение отдавать поручения далеко не всегда требует формальных властных полномочий. Даже если в названии вашей должности и не значится слова «менеджер», вы можете быть им на деле. Вот пять вариантов менеджмента, хотя бы один из которых наверняка окажется подходящим в вашей ситуации:

## 1. Восходящий менеджмент

Если у вас есть начальник, вам так или иначе приходится управлять им. По меньшей мере, его контактами с партнерами. Или же, наоборот, его ежедневной рутинной работой.

Умению давать поручения менеджерам вовсе не так сложно научиться, как это кажется на первый взгляд. Можно сказать, что малозаметная, но очень важная революция в этом вопросе уже произошла благодаря появлению персональных компьютеров. Многие агенты и секретари благодаря компьютерам уже поручили большую часть своей работы менеджерам. Еще несколько лет назад мало кто из менеджеров стал бы указывать в графе «профессиональные навыки» «умение печатать», но сейчас все изменилось. Все менеджеры пользуются базами данных и электронной почтой. Возможно, скоро их развитие перейдет к следующему этапу, и они научатся сами варить кофе.

## 2. Внешний менеджмент

Это умение управлять клиентами и поставщиками. Даже в этой важнейшей области многое зависит от того, правильно ли мы даем поручения. Сегодня компании строят свои отношения с клиентами и поставщиками по типу партнерских. Это позволяет сделать их более «взрослыми», сознательными, придает участникам чувство ответственности. Компании работают вместе, рука об руку, а не по традиционной схеме «продавец—покупатель». Соответственно, исходя из их стремления достичь общей цели, работа распределяется между сотрудниками.

## 3. Горизонтальный менеджмент

Вы организовываете работу и отношения со своей командой и коллегами, и поэтому вы можете управлять ими.

То, каким образом вы будете делать это, может быть совсем непохоже на привычный диалог начальника с подчиненным. Избегайте таких слов, как «я прошу» или «я приказываю». Замените их выражениями «не хотели бы вы...» или «я был бы вам чрезвычайно признателен, если бы вы...».

## 4. Нисходящий менеджмент

Этот тип менеджмента имеет место тогда, когда речь идет об отношениях с подчиненными или с людьми, которыми вы можете управлять на законных основаниях. Давать им поручения просто необходимо для эффективной организации вашей работы.

## 5. Самоорганизация

Это, пожалуй, самый сложный тип менеджмента. Если вы научитесь управлять собой, успешная карьера вам гарантирована. Это подразумевает то, что вы спокойный, логичный, целеустремленный, честный и надежный человек. И просто замечательно, если вы единственный человек, которому вам никогда не приходится отдавать приказания.

Итак, каким образом вы управляете собой?

Для того чтобы достичь эффективной самоорганизации, вам потребуются овладеть несколькими личными навыками. Вы должны стать уверены в себе. Вы должны быть спокойным. Вы должны захотеть стать общительным. Умение вести переговоры также не будет здесь лишним. Кроме того, научитесь убеждать и оказывать влияние на других. Без этих ключевых навыков вы не сможете стать удачливым менеджером. Вам будет мешать неуверенность в собственных силах и неспособность других понять, что вы от них хотите, и, в свою очередь, захотеть сделать это.

# Поручайте с помощью мотивации

Существует четыре способа, которыми можно заставить людей делать то, что вы хотите:

1. Попросить
2. Приказать
3. Пригрозить
4. Заплатить

Из них последние три кажутся куда более быстрыми и действенными, чем первое. Отдайте приказание, и, если вы обладаете властью и авторитетом, вам подчинятся. Предложите достаточно большую сумму денег и получите тот же результат. Но эти два способа не затрагивают мотивацию. Чтобы мотивировать людей, нужно учитывать их потребности в долгосрочном плане.

Начальник, грубо разговаривающий со своими подчиненными, чаще всего добьется от них выполнения своих приказов, но не более того. Люди не заинтересованы в работе, они сделают только то, что им было сказано. Чтобы эффективно организовывать свое время, вы должны будете научиться делать так, чтобы подчиненные захотели выполнять для вас именно эту дополнительную работу, которая прямо не была сформулирована в задании.

## Поручать не значит отказываться от задания

Эффективно поручать не значит расставаться с заданием и забывать о нем. Вы должны постоянно беспокоиться о его судьбе. Помните о двух ключевых моментах:

1. Вы можете наблюдать за выполнением задания и поддерживать связь с человеком, которому вы его поручили. Если это необходимо, вы можете предложить свою помощь.

2. Вы вправе ожидать не только наказания в случае, если выполнение задания провалится, но и поощрения, если оно будет выполнено хорошо.

## Кто? Что? И почему?

Прежде чем вы приступите к той части поручения, которая связана с убеждением и мотивировкой, задайте себе три вопроса:

1. **Кто** обладает качествами, необходимыми для выполнения этого задания? Кому лучше всего поручить его? Какой тип мышления требуется для того, чтобы успешно справиться с заданием: логический или творческий? У кого из сотрудников есть время и способности для этого? Насколько это задание важно? Имеется ли такой человек, навыки которого в выполнении такого рода заданий вы хотели бы развить?
2. **Что** конкретно включает в себя это задание? Недостаточно подробная или ясная постановка задачи может привести к срыву всей работы. Всегда помните о конечных целях вашей работы, о том, каким именно образом она, по вашему мнению, должна быть выполнена, и о том, каковы сроки ее выполнения. Устанавливайте сроки сдачи работы. Сообщите своим сотрудникам о том, каких результатов вы хотели бы достигнуть.
3. **Почему** эту работу должен выполнить кто-то другой? Отдавайте отчет в своих собственных мотивах. Вы действительно перегружены работой или вам просто нравится управлять другими? Действительно ли вы поручаете работу тому, кто справится с ней лучше, чем вы? Может быть, вы просто перекладываете на других ту работу, которая вам не нравится? Хороший менеджер будет поручать другим задания, которые он сам *хотел* бы выполнить. Он поручает их потому, что это необходимо, а не

потому, что ему так хочется. Так или иначе, вам все равно придется поинтересоваться, ПОЧЕМУ другой должен *захотеть* принять ваше задание. Почему другие должны быть заинтересованы в его выполнении? Что может побудить их согласиться на эту работу?

## Как поручать задания

- Планируйте. Всегда ясно представляйте, в чем состоит задание. Помните о конечной цели.
- Определите, кто сможет справиться с этим заданием лучше других.
- Будьте готовы передать кому-нибудь всю работу.
- Убедитесь, что вы не держитесь за эту работу только потому, что она вам нравится.
- Думайте глобально, когда будете оценивать время, потраченное на выполнение задания. Возможно, в краткосрочном плане вам придется потратить свое время, например на тренировки или обучение, чтобы с лихвой возместить его в плане долгосрочном.
- Не реагируйте на ситуацию спокойно, а давайте обдуманный ответ. Не пытайтесь выполнить работу самостоятельно только потому, что так для вас «проще».
- Научитесь доверять другим. Поручать — значит доверять своим коллегам.
- Общайтесь эффективно. Будьте честны и открыты. Если вы вынуждены просить о помощи, делайте это корректно. Объясните коллегам, что бы вы хотели от них и почему. Вот чего не стоит делать ни при каких обстоятельствах:

делать намеки;

манипулировать людьми;

флиртовать;

вести себя как беспомощный, заискивающий ребенок;



приказывать;  
угрожать;  
просить о милости;  
апеллировать к дружеским чувствам.

- Будьте конкретны. Объясните человеку, что вы от него хотите и каким образом должно быть выполнено задание.
- Если необходимо, ищите компромисс.
- Объясните, почему необходимо выполнить это задание.
- Объясните, какой результат вы будете считать успешным,
- Будьте честны, говоря о важности задания. Далеко не всякое задание может быть названо «срочным».
- Назначайте конкретные сроки выполнения работы. Указывая их, ни в коем случае не употребляйте выражения типа «вчера» или «как можно быстрее».
- Заранее укажите, на каких стадиях выполнения работы потребуется ваша проверка и как можно с вами связаться.
- Покажите подчиненным, что вы доверяете им выполнение этого задания.
- Поощряйте и воодушевляйте своих подчиненных.
- Если необходимо, организуйте их обучение.
- Проверьте, насколько правильно подчиненные поняли свои цели и задачи.

## **Как быть, если вам пришлось управлять своим шефом?**

Восходящий менеджмент вовсе не обязательно должен состоять из сплошных извинений. Мы живем в эпоху партнерства, когда лучшие деловые отношения строятся на общих целях и работе в команде. Итак, почему же нам должно быть так сложно попросить о чем-то своего начальника?

Конечно, начальники привыкли сами просить подчиненных, а не наоборот. Так уж устроен мир, и во многих компаниях эта субординация соблюдается неукоснительно. Тем не менее я считаю, что нужно избавляться от старых предрассудков. Все начальники когда-то были детьми, и поэтому все они понимают простые команды. Это свойственно им от рождения. Даже обезьяну можно научить выполнять команды. Итак, если выдаете поручение собственному начальнику, убедитесь, что:

1. Вы ни словом, ни делом не принижаете его статус. Ведь это то, чем он дорожит больше жизни.
2. Взамен вы предлагаете ему какую-то награду. Вы должны показать, что выполнить вашу просьбу в его интересах. Придайте желаемым действиям начальника стимул. Так, можно убедить его в том, что, выполнив вашу просьбу, он станет более привлекательным в глазах противоположного пола. К примеру, как заставить своего шефа научиться печатать на компьютере и самому выполнять бумажную работу? Легко. Уметь печатать — значит обеспечить себе доступ к всемирной сети. А это значит — почувствовать себя хозяином вселенной. Если вы хотите заставить людей делать то, что считаете нужным, приманивайте их будущим удовольствием.
3. Если этот способ не принес результатов, попробуйте противоположный. Убедите начальника, что его ждут неизбежные трудности, если он не сделает то, что вы ему предлагаете. Проблема здесь заключается в том, что этот способ может привести к обиде и желанию нанести ответный удар. Поэтому способ 2 обычно более эффективен, а его результаты имеют более продолжительный срок действия.

## Комплекс мученика

Конечно, может быть так, что вы мученик работы, В этом случае вы только радуетесь, когда на вас переваливают чужую сверхурочную работу потому, что вы получаете удовольствие от страданий и сопутствующей им жалости к себе. Может быть, вам не хватает адреналина, может быть, вам нравится быть одиноким, может быть, вам хочется быть незаменимым или поразить других вашей работоспособностью. А может быть, вам просто не хватает уверенности в себе, чтобы поручить задания другому.

Я много раз слышала от людей фразу «Я незаменим». Они приходили на мои занятия с включенными мобильными телефонами, которые соглашались отключить только под угрозой ритуальных унижений. Когда я подслушивала их «срочные» телефонные разговоры, то выяснялось, что они бывают двух типов:

1. ...они отдавали своим подчиненным незначительные организаторские приказания, настолько несущественные, что без них обошлась бы даже обезьяна, или...
2. Они разговаривали со своими начальниками тоном маленького ребенка, заискивающего перед родителями.

Этот тип скрытой зависимости имеет все симптомы синдрома мученика. В первом случае людям нравилось быть «мамочкой», которая звонит своему ребенку лишь для того, чтобы убедиться, что его носовой платок достаточно чист, а жилет застегнут. Во втором они просто боялись возможной ответственности.

Чтобы эффективно поручать задания другим, вам прежде всего потребуются создать доверительную атмосферу. Затем вам потребуется повысить свою уверенность в себе, чтобы вы не брались за лишнюю работу только для того, чтобы чувствовать себя в безопасности. Кроме того, вы должны позволить своим коллегам и начальникам реализовать себя.

## Глава восьмая

# Организация встреч и мероприятий

### Советы

- Определите свои конечные цели.
- Действительно ли необходимо проведение этих мероприятий?
- Составьте конкретную программу и разошлите ее копии всем участникам.
- Установите время начала и окончания мероприятия.
- Председательствуйте эффективно.
- Согласуйте окончание мероприятия. Кто закроет его? Каким образом? Когда он сделает это?

Собрания — самые ненасытные Губители времени. Многие люди проводят целые дни, переходя с одного из них на другое и выпивая пунш в промежутках. Только обладающие своеобразным характером люди могут получать удовольствие от посещения собраний. Обыкновенно они бывают:

1. очень печальными, или
2. очень занудными, или
3. очень пугливыми.

Занудные люди любят использовать собрания как трибуну, с которой они готовы говорить до бесконечности. Пугливые люди — это чаще всего менеджеры, которые боятся, что им не хватит настоящей работы на целый рабочий день. Посещая собрания, они убивают свое время и создают видимость занятости в остальную часть дня. Или, возможно, они знают, что их ждет настоящая работа, но так боятся людей, которыми им нужно управлять, что предпочитают скрываться от них на совещаниях. Собрания служат им убежищем, защищающим от трудностей и проблем.

## **Собрания должны иметь предмет**

Собрания приносят пользу только тогда, когда они предметны. Иметь предмет — значит быть призванным чего-то достичь и в итоге достичь этого. Нет ничего более беспредметного, чем проводить совещание ради самого совещания. Каждое собрание должно быть посвящено какому-то очень важному вопросу, так как оно отвлекает людей от их работы. Собрания, проводящиеся эффективно, должны соответствовать следующей стратегии:

### **Планирование**

- Спланируйте собрание заранее. Вы должны знать, с какой целью оно проводится.
- Составьте программу собрания и заблаговременно разошлите ее всем участникам. Убедитесь в том, что программа написана ясно и конкретно. Если вы напишите просто «Обсуждение бюджета», то участники не смогут понять, идет ли речь о бюджете прошлого года или следующего. Напишите краткую аннотацию под названием каждой темы, в которой было бы также указано, сколько времени отводится для ее обсуждения. Вот советы, которые помогут вам правильно составить программу:

Объясните, с какой целью проводится собрание.

Проанализируйте предмет собрания.

Распределите, сколько времени отводится для обсуждения каждой темы.

Установите время начала и окончания собрания.

Определите, какая цель стоит перед каждым из участников собрания.

Объясните ее каждому из них или предложите им участвовать только в интересующей их части собрания.

- Заранее обсудите собрание с каждым из его участников. Составьте себе представление о взглядах и интересах каждого. Это нужно сделать до, а не во время собрания.
- Позаботьтесь о том, чтобы помещение, предназначенное для проведения собрания, было комфортным. Воздух ни в коем случае не должен быть спертым, а освещение тусклым.
- Подумайте, стоит ли предлагать участникам освежающие напитки и закуски. Когда люди относятся к собраниям как к приятному перерыву в работе, собрания становятся гораздо более продолжительными.
- Подумайте дважды, прежде чем решите предложить участникам стулья. Самые быстрые собрания проводятся стоя.
- Установите строго фиксированное время начала и окончания собрания.
- Не распускайте собрание раньше заявленного срока окончания, даже если участники хотят разойтись.
- Начинайте собрание вовремя, даже если пока вы единственный, кто присутствует на нем.
- Всегда назначайте председателя собрания.
- Всегда назначайте ведущего протокол собрания.
- Всегда назначайте ответственного за соблюдение регламента.

- **Никогда не включайте в программу пункты типа «Прочие вопросы». Вновь возникшие вопросы должны быть включены в программу следующего собрания.**

## **Собрание должно быть кратким**

- Проводите каждое собрание в определенном стиле мышления. Некоторые из них могут быть посвящены относительно быстро решаемым, обыкновенным деловым вопросам. В таком случае планирование будущего развития и поиск творческих идей должны быть включены в программу другого собрания. Эти два типа вопросов требуют применения различных стилей мышления, один из которых неизбежно будет подавлять другой.
- Поиском творческих идей лучше всего заниматься самостоятельно. Попросите участников обдумать свои идеи заранее. Собрание же используйте для того, чтобы обсудить их и прийти к коллективному решению.
- Если собрание переходит в скандал, попросите кого-нибудь вновь направить его в положенное русло. Этим человеком отнюдь не обязательно должен быть председатель, не участвующий в собрании, или беспристрастный «третьейский судья».
- Напишите конечную цель собрания на большом листе бумаги и прикрепите его к стене. Когда разговор будет отклоняться от темы, обращайтесь внимание присутствующих на этот плакат.
- Собрания, перерастающие в скандал, отнимают больше всего времени. Объявите участникам, что они могут ставить на повестку дня свою жалобу или проблему только в том случае, если одновременно предлагают и способы ее решения.

## Управление собранием

- Следите за тем, чтобы собрание двигалось в запланированном направлении. Избегайте того, что может отвлечь присутствующих от темы или помешать прийти к общему решению. Также постарайтесь, чтобы участники собрания договорились о способах, которыми предполагается претворять в жизнь полученное решение.
- Спросите себя, зачем вы приглашаете на собрание каждого из предполагаемых участников. Не получится ли так, что многие из них познакомятся с вашим проектом уже во время его обсуждения? Готовы ли вы разрешить людям уходить с собрания сразу после того, как вопрос, ради которого они туда пришли, будет обсужден? Что может быть ужаснее, чем присутствовать на собрании, тема которого не имеет никакого отношения к вам и вашей работе!
- Поддерживайте темп собрания, задавая прямые вопросы, когда это необходимо.
- Если ваши собрания часто перерастают в скандал, раздайте каждому из участников по десять цветных фишек. Скажите им, что каждый раз, когда они будут брать слово, им придется расставаться с одной из них. Вместе с фишками кончится и их право выступать. Этот способ заставит любителей поболтать быть более осмотрительными.
- Напомните участникам, что, несмотря на то, что есть место и тема для разговора, цель собрания — достичь соглашения. Скажите, что всякий конфликт только отдаляет достижение этой цели.

## Вы участник собрания

- Если вы не председатель, а рядовой участник собрания, то помните, что от вас и таких как вы зависит, насколько успешным окажется собрание.



- Позаботьтесь о том, чтобы ваши выступления были ясными, конкретными, краткими и позитивными.
- Говорите простым языком. Избегайте неуместного формализма и непонятных другим слов.
- Используйте профессиональный жаргон только в том случае, если вы уверены в том, что им владеют все присутствующие.

## Вы председатель собрания

- Если вы председатель собрания, убедитесь в том, что темы для обсуждения сформулированы таким образом, что от них нельзя уклониться в сторону. Будьте тверды и настойчивы, обрывая тех, кто переговаривается и шепчется между собой.
- Управляя собранием, пользуйтесь не только словами, но и языком телодвижений.
- Смотрите в глаза каждому из участников, чтобы проверить, в какой степени он понимает, интересуется и соглашается с оратором.
- Перед тем как двинуться дальше, фиксируйте ключевые моменты.
- Ведите протокол собрания. Это поможет прояснить:

Принятые решения.

Согласованные действия (в частном и общем масштабе).

Кто настаивал на принятии тех или иных решений.

Когда они будут выполнены.

- После того как каждый из пунктов программы будет рассмотрен, выберите ответственного за выполнение принятого решения. Убедитесь, что с его кандидатурой согласны все присутствующие. Затем вычеркните этот пункт из списка. Убедитесь, что за выполнение каждого решения несет ответственность один человек.

- Установите сроки выполнения каждого решения.
- В конце собрания обязательно подведите итоги.
- Оцените, насколько эффективным было собрание.

## **Два типа собраний**

Если вы организуете собрание, помните, что очень важно правильно подобрать для него помещение. Большая часть собраний призвана

- предоставлять информацию или
- принимать решения.

## **Предоставление информации**

- Число участвующих в таких собраниях может быть больше, чем в собраниях, имеющих своей целью принятие решений. На них может присутствовать более пятнадцати человек, а вы можете принимать меньше непосредственного участия в проведении собрания.
- Собрания этого типа желательно проводить в клубах, классных комнатах, театрах или помещениях в форме буквы U.
- Лидер собрания должен демонстрировать свои властные полномочия.
- Особое внимание следует уделить подготовке и планированию собрания.

## **Принятие решений**

- На собрании должно присутствовать не более двенадцати человек.
- Такие собрания лучше проводить в зале заседаний совета директоров или в помещениях в форме буквы U.

- Лидер собрания должен быть примиряющей стороной или председателем.
- Особое внимание следует уделить открытой дискуссии.

## Как прервать выступающего

На каждом собрании приходится сталкиваться с людьми, создающими трудности. Они Губители времени, и с ними необходимо бороться. Вот какими способами они могут препятствовать нормальному ходу собрания:

### 1. Возвращение к старому

Они хотят вернуться к обсуждению темы прошлого собрания, тем самым не позволяя текущему собранию двигаться вперед по намеченному плану.

**Ваши действия:** спросите, какие именно темы прошлого собрания они бы хотели обсудить еще раз. Составьте список этих тем и пообещайте, что они войдут в программу следующего собрания. Если они имели возможность обсудить эти вопросы в прошлый раз, но не сделали этого, спросите их, что послужило причиной этому. Перед тем как закрыть собрание, спросите их, все ли темы обсуждены должным образом.

### 2. Драка

Некоторые люди всегда провоцируют драку. Им нравится противоречить: таким образом они самоутверждаются.

**Ваши действия:** разрешите им устроить дискуссию, но следите за тем, чтобы она не переросла в драку. Напомните участникам конфликта о регламенте и предложите им изложить свою точку зрения в письменном виде. Затем скажите, что вы вынуждены продолжать собрание. Чем тривиальнее тема дискуссии, тем меньше времени должно отводиться на ее обсуждение.

### 3. Замалчивание

Некоторые люди молчат на протяжении всего собрания, но как только оно подходит к концу, вдруг выясняется, что им есть что сказать.

Ваши действия: следите за такими людьми. Постоянно просите их прокомментировать чем-то мнение или высказать свою точку зрения. Если они утверждают, что у них нет своего мнения по данному вопросу, спросите, почему.

### 4. Разглагольствование

Такие люди высказывают свою точку зрения по любому поводу, говоря долго и пространно.

Ваши действия: выслушайте пару их замечаний, чтобы продемонстрировать свою беспристрастность, но потом не обращайтесь на них внимания и предоставляйте слово более спокойным коллегам. Задавайте им прямые вопросы. Если никакие другие средства не помогают, проявите напористость: «Я думаю, что все мы знаем мнение Брайана, поэтому теперь мне бы хотелось спросить, что думает по этому вопросу Тревор».

### 5. Обман

Обманщика не интересует программа собрания, он ищет повода придрасться к разным мелочам, например усомниться в правильности статистических данных.

Ваши действия: быстро прерывайте таких людей, но не оскорбляйте их. Напомните о регламенте и скажите, что вы должны придерживаться темы собрания.

### 6. Шутки

Есть весельчаки, всегда готовые разрядить атмосферу забавной шуткой, но следите, чтобы эти шутки не начали отнимать время у собрания.

Ваши действия: улыбнитесь, но, как и в предыдущем случае, напомните шутнику о регламенте и необходимости придерживаться намеченной темы.

## 7. Сопереживание

Некоторые люди уделяют слишком много внимания таким не относящимся к делу мелочам, как пирожные, чай, температура воздуха в помещении, а также болтовне о детях и праздниках.

**Ваши действия:** прервите их также, как и в предыдущих случаях. Избежать подобных разговоров можно, если не накрывать стол для участников собрания. Предложите желающим обсудить личные вопросы — остаться для этого после окончания собрания.

## 8. Неуместное молчание

Вам нужно знать мнение этих людей, но им недостает уверенности в себе, чтобы взять слово.

**Ваши действия:** мягко и дружелюбно предложите им высказать свое мнение. Если это не помогает, поговорите с ними наедине перед началом собрания и объясните, что их мнение действительно имеет большое значение для всей дискуссии. Скажите, что конкретно вы хотели бы услышать от них, и дайте им время для подготовки. Если и после этого они не смогут высказаться, постарайтесь обойтись без их мнения.

## 9. Опоздания

Кажется, некоторые люди готовы опоздать даже на собственные похороны. Они мешают проведению собрания тем, что опаздывают, а потом отвлекают других, пытаясь выяснить, о чем говорилось до их прихода.

**Ваши действия:** ни в коем случае не прерывайте собрание, когда заходит опаздывающий. Достаточно поприветствовать

его кивком головы. Следите за тем, чтобы внимание присутствующих было сосредоточено на выступающем, а не на нем. Хороший способ привить своим служащим пунктуальность — объявить, что последний из вошедших будет вести протокол собрания или делать какую-то другую неприятную всем работу.

## 10. Плохой председатель

Возможно, какой-то человек настаивает на том, чтобы быть председателем собрания, но плохо справляется со своими обязанностями. Он может навязывать присутствующим свою точку зрения или, наоборот, быть безучастным к ходу дискуссии.

*Ваши действия:* предложите менять председателя собрания и каждого участника назначать председателем в порядке очереди. «Забудьте» об этом человеке, когда подойдет его очередь председательствовать в собрании.

## Как организовывать собрания: советы

- Спросите самого себя или своего менеджера, действительно ли необходимо проведение собрания.
- Нельзя ли провести собрание по телефону или в форме телеконференции?
- Убедитесь, что оно будет удобно для каждого из участников.
- Попробуйте отменить несколько собраний и посмотреть, как пойдут дела после этого.
- С какой целью вы собираетесь провести собрание?
- Продумайте темы дискуссий. Вместо «Как остановить уход из нашей фирмы сотрудников?» укажите «Как удержать сотрудников в нашей фирме?».

- Приглашенные на собрание должны иметь возможность участвовать в составлении программы.
- Строго следите за дисциплиной. Не пускайте на собрание опоздавших. Повторение уже сказанного отнимает драгоценные минуты.
- Продумайте, как рассадить участников собрания. Постарайтесь, чтобы любители поболтать сидели подальше друг от друга.
- Убедитесь, что каждому из присутствующих будет удобно видеть и слышать все происходящее.
- Перед началом собрания убедитесь, что все необходимое оборудование на месте.
- Запишите то, что вам необходимо помнить, на обратной стороне вашей папки ведущего. В отличие от всего остального, ее вы наверняка не потеряете и нигде не забудете.
- Планируйте собрания таким образом, чтобы они продолжались не более получаса.
- Пресекайте посторонние разговоры во время собрания.
- Проводите собрания в таком месте и в такое время, которое было бы удобным для всех. Вы находитесь в пути? В таком случае вы можете провести собрание в поезде или на станции. (Ведущие транспортные компании оборудовали на станциях специальные залы заседаний, оснащенные телефонами и факсами.) Вы находитесь в придорожной гостинице? На этот случай в них существуют специальные залы заседаний, в которых есть компьютеры, Интернет, телефон и все прочее, что необходимо для проведения собрания. А может быть, вы летите на самолете?
- Может ли собрание быть проведено посредством видеоконференции?

# Как организовывать мероприятия: советы

Чтобы организовать мероприятие, вам потребуется сохранять ясность мысли даже в критических ситуациях. Вот советы, которые помогут вам в этом.

## Как подготовить место проведения мероприятия

- Убедитесь, что вы достаточно хорошо понимаете, с какой целью проводится мероприятие, и вкратце объясните эту цель своей команде.
- Когда вы будете осматривать предполагаемое место проведения мероприятия, пообщайтесь с его персоналом. Сотрудники, принимающие заказы, всегда дружелюбны и готовы помочь, однако не стоит думать, что такими же окажутся те, кто будет обслуживать ваше мероприятие.
- Убедитесь, что автостоянка сможет вместить достаточное количество автомобилей.
- Не просто заказывайте оборудование (например, столовые приборы, мебель и так далее), а попросите позволить вам осмотреть его. Гостиницы печально известны тем, что предлагают старое, сломанное оборудование, которое смотрится просто ужасно.
- Убедитесь в том, что в помещении имеется достаточное количество туалетов и они содержатся в чистоте.
- Осмотрите общие помещения, например холл. Можно ли будет их украсить?
- Смогут ли ваши гости найти дорогу из холла к тому помещению, в котором проходит мероприятие, с помощью бросающихся в глаза указателей?
- Хорошо ли работает система отопления/кондиционер? Не просто убедитесь, что работа этих систем вас удовле-



творяет в настоящий момент, но и подумайте о том, насколько она будет удовлетворять вас в день проведения мероприятия. Возможно, что сейчас февраль, а вы заказываете помещение для конференции, которая будет проходить в июле.

- Попросите, чтобы в договоре была оговорена возможность отмены заказа.
- Обратите внимание на высоту потолков и освещение. Свет должен быть мягким и не слишком ярким. У некоторых людей низкие потолки вызывают клаустрофобию.

## Как спланировать детали

- Используйте ежедневник. Оптимальным вариантом являются различные компьютерные программы для планирования, например предлагаемые компанией «Майкрософт».
- Вступите в Ассоциацию организаторов выставок.
- С самого начала ведите журнал, куда вносите имена всех людей, с которыми вы контактировали, их адреса и номера телефонов. Записывайте их все в одну тетрадь, в том числе и те, которые, как вам кажется, уже никогда вам больше не понадобятся. Всегда носите эту тетрадь с собой. Перепишите туда все номера телефонов из своей директории. Пусть этот журнал станет вашей настольной книгой.
- Назначьте ответственного за мелкие подготовительные дела, вроде рассылки по факсу схем проезда и уточнения времени. Снабдите его ответами на все обычные в таких ситуациях вопросы: какое будет меню, можно ли привести с собой гостей, как добраться до места проведения конференции, в котором часу она закончится, можно ли будет уйти оттуда раньше, будут ли напечатаны тексты докладов, можно ли будет не прийти на нее и так далее.

Доверьте этому человеку выполнение всей подобной работы, иначе вам придется постоянно отвлекаться на нее.

- **Бюджет.** Этот вопрос встает особенно остро в ситуациях, когда времени до проведения мероприятия остается совсем мало. Когда вы и без того испытываете стресс от организации мероприятия, становится почти невозможно следить за состоянием кассы, квитанциями и мелкими расходами. Лучше поручите подобные дела кому-нибудь другому, имеющему опыт ведения финансовых операций и способному обращать внимание на мелочи, быть аккуратным и хладнокровным. Если этот человек еще и умеет торговаться, он для вас настоящая находка. Тем не менее следите за тем, чтобы он постоянно поддерживал с вами контакт. Обсуждайте с ним состояние вашего бюджета.
- Прежде чем приступите к организации мероприятия, составьте список расходов: сколько вам придется потратить на страховку, оборудование, гонорары докладчикам, аренду помещения и так далее.
- Не забудьте о налогах. Они могут весьма значительно сказаться на вашем бюджете.
- Планируя будущие расходы, учитывайте инфляцию.
- Убедитесь, что в приглашении указана *вся* необходимая информация. Одна компания, организующая конференцию, забыла указать в приглашении время ее начала, и была вынуждена потратить еще три недели на то, чтобы обзвонить всех приглашенных.

## Как успешно провести само мероприятие

- Подготовьте все необходимое на случай непредвиденных ситуаций, в том числе запасные маркеры, степлер, ручки, чистые аудиокассеты, дополнительные экземпляры тезисов докладов и так далее.

- Пусть в вашем офисе присутствует кто-нибудь на протяжении всей конференции, чтобы люди могли позвонить туда в любой момент и получить ответы на возникшие вопросы.
- Храните письма с приглашениями в отдельных конвертах. Не разбрасывайте их на своем столе, это выглядит неопрятно. Кроме того, гости будут отвлекаться на то, чтобы постараться разглядеть, кто еще приглашен на конференцию.
- Организуйте приход гостей так, чтобы они заходили в переднюю дверь. Люди почему-то всегда заходят в заднюю дверь, а опоздавшие затем на цыпочках крадутся вперед через весь зал.
- Во время конференции люди обычно заказывают напитки и закуски. Чтобы это не подкосило ваш бюджет, договоритесь с администрацией гостиницы, чтобы она принимала заказы только от одного, назначенного вами человека.
- Всегда следуйте намеченному плану мероприятия. Это одно из главных правил проведения любой конференции или выставки.
- В течение всего года обращайтесь внимание на то, какие места показались вам подходящими для проведения конференций и почему. Запомните их.

## Глава девятая

# Обустройство своего рабочего места и командировки

«Сначала думай, а только потом действуй».

«Офисные ангелы»

### *Советы*

- Приберитесь на своем рабочем месте.
- Будьте последовательны в своем стремлении к чистоте. Убравшись однажды, поддерживайте чистоту постоянно.
- Будьте аккуратны, даже если вы находитесь в пути. Усвойте привычку умываться и убираться в дороге.
- Следите за тем, чтобы на вашем рабочем столе не находилось никаких бумаг, кроме тех, над которыми вы в данный момент работаете.
- Следите за порядком в своей директории на компьютере.
- Ваш письменный стол должен быть удобным для работы.

\*«Офисные ангелы» — популярный английский вебсайт по трудоустройству

Итак, приступим к уборке. Вы знали, что вам рано или поздно придется взяться за нее, и вы знаете, что в ваших же интересах ее провести. Вы похожи на Гомера Симпсона из мультфильма, когда, окруженные мусором, заявляете: «Ну и что, что мой стол превратился в свалку, зато я легко могу найти на нем *все что угодно*» или «У меня нет времени на уборку». В обоих случаях мне за вас просто стыдно. Если на вашем столе беспорядок, ваше присутствие меня оскорбляет. Все в офисе должно доставлять эстетическое наслаждение и радовать глаз. Вид небубранного стола может на целые недели отбить всякое желание работать.

Вот по каким причинам вам нужно следить за порядком:

1. У вас больше свободного места.
2. Вы работаете лучше и быстрее, потому вашей работе не мешает старый хлам.
3. Вы лучше выглядите.
4. Окружающие вас люди думают, что вы работаете так же хорошо, как выглядит ваш рабочий стол.
5. От вас не исходит неприятного запаха.
6. Вы чувствуете себя свежим и бодрым.

Уборки, как принятия горького лекарства, нельзя избежать. Она лечит душу. Она превращает вас из неуверенного в себе неудачника в маленький самолет-истребитель.

## **Вам потребуется:**

- По меньшей мере один или два пакета для мусора.
- Как минимум один час.
- Тряпка для вытирания пыли.
- Несколько пустых папок.
- Несколько обложек для журналов.

- Решимость и терпение.
- Последующее вознаграждение.

## **Не ждите, когда вас посетит нужное настроение, возьмитесь за дело прямо сейчас**

Соответствующее настроение, конечно, очень важный фактор успеха в деле уборки, однако его отсутствие вовсе не позволяет вам вообще отказываться от его выполнения. Уборка — занятие не для малодушных. Она требует решительности, особенно в том, что касается выкидывания мусора. Вы должны научиться быть жестоким. Здесь нет места жалости: мусор есть мусор. (Вот совет для тех, кто беспокоится, как бы не выбросить то, что еще может пригодиться: отложите вещи, которые вы предназначили к выкидыванию, и храните их в течение одного месяца. Если за это время вы ни разу не хватитесь этих вещей, смело относите их на помойку.)

## **Не бойтесь разъяриться**

Будет просто замечательно, если вы сумеете разозлиться на мусор. Возненавидьте его за то, что он превращает в хаос вашу жизнь, которая без него могла бы стать ясной и организованной. Прокляните его за то, что он лежит здесь, насмехаясь над вами. Он издевается и смеется. Он не имеет к вам ни малейшего уважения. Вы должны преподать ему урок. Он заслуживает кары. (Я открыла для себя, что в таких ситуациях бывает очень полезно вести внутренний диалог на языке гангстеров и бандитов. Если вы не знаете этого языка, посмотрите фильм «Карты, деньги, два ствола». Главное чтобы он не прорвался наружу. Если вы обратитесь на нем к своему начальнику, то лишь спровоцируете бесполезный конфликт.)

## Большая уборка

Она должна послужить основой всех последующих «прибираний». Это совсем не та уборка, которую вы проводите в конце каждого рабочего дня, когда сваливаете весь свой мусор в ящик стола, чтобы наутро снова достать его оттуда. Большая уборка призвана совершить главное: положить конец хаосу и разумно организовать вашу жизнь.

Чтобы провести большую уборку, вам придется встать рано утром потому, что ее лучше всего совершать тогда, когда вы находитесь в одиночестве и никто не может вам помешать. Это важно по двум причинам:

1. Ничто вас не отвлекает. Вы ведь не можете одновременно убираться и работать за одним и тем же столом.
2. Не страдает ваш имидж. Люди не должны видеть, как вы работаете над собой. Ведь главное правило здесь таково: другие не должны догадываться, каким образом вам это удастся. Не позволяйте им стать свидетелями того, как вы вытаскиваете свои омерзительные старые штаны из-за батареи.

## Начните с простого

Оглянитесь вокруг себя. Если на вашем столе валяется настоящий мусор, то вы полный неряха. Возьмите подготовленный мешок для мусора и скиньте его туда. Я говорю о пустых пластиковых стаканчиках из-под кофе, погнутых скрепках, старых записках и визитных карточках, чьих владельцев вы давно уже не можете вспомнить.

## Станьте одержимы идеей уборки

Вы когда-нибудь видели людей, которые беспрестанно взбивают свои подушки? Вы должны стать такими же, как

они, в отношении уборки на своем письменном столе. Разобравшись на нем однажды, вы будете обязаны, как лев, постоянно охранять порядок на нем. Вам придется поработать над собой, и это будет совсем не просто. Вы должны будете разобраться и в себе самом, заставить себя полюбить чистоту. Самые ярые ревнители порядка даже предпочитают мусорной корзине ведро или хозяйственную сумку под столом по той причине, что их можно опустошать чаще. К этому-то вы и должны стремиться.

## А также

Работая над уборкой своего стола, вы должны стать не менее упорны в своем желании поддерживать порядок, по меньшей мере, еще в трех местах, а именно:

1. в своей машине,
2. в своем платяном шкафу,
3. в своей сумке.

Уберитесь в своей машине. Достаньте мусор даже из самых укромных ее уголков. Прделайте то же самое в платяном шкафу. Выкиньте оттуда все, что устарело или не соответствует вашему стилю. Затем возьмитесь за свою сумку или портфель. Какой только мусор не прячется в боковых отделениях дамских сумочек! Однажды из-за этого мне пришлось пережить настоящее потрясение. В одном из магазинов у моей сумки вдруг оборвалась ручка, и я попросила пришить новую. Мне сказали, что для этого потребуются все оттуда вытащить. Ассистент выдал мне большой пакет и спокойно, с непроницаемым лицом смотрел, как я опустошаю свою сумочку размером не больше мужского кошелька. Когда я закончила, пакет был почти полон. Больше всего мне пришлось краснеть за использованные носовые платки и рассыпавшиеся по дну сумки драже



«Тик-так». Я даже не могла вспомнить, как они там оказались. Ассистент сказал, что он восхищен тем, как мне удалось разместить столько всего в такой маленькой сумочке. А ведь, между тем, я еще довольно аккуратный человек.

## **Офис без бумаг**

Не теряйте время на пустые разглагольствования о так называемом «офисе без бумаг». Все мы знаем, что это выдумка и такого офиса в действительности быть не может. Я совершенно не стремлюсь к этой невыполнимой затее, не должны стремиться к ней и вы. **ЗАНИМАЙТЕСЬ УБОРКОЙ.**

## **Сортировка документов**

Каждый нормальный человек терпеть не может сортировать документы. Пожалуй, самое ужасное здесь это копаться в старых папках и пересматривать документы, которые не попадались вам уже в течение нескольких месяцев, но которые нельзя выкинуть. Вам придется быть особенно внимательным, если ваша работа связана с юриспруденцией.

## **Но что, если вы это не сделаете?**

Все мы знаем, какое наказание ожидает того, кто медлит с уборкой. Он не может найти свои вещи. Он тратит время на бесполезные поиски. Его вещи занимают слишком много места. Он испытывает стресс. Он злится. Любая работа отнимает у него гораздо больше времени, чем могла бы. Он не выкидывает мусор. Чтобы найти что-нибудь, ему приходится разбирать целые горы ненужного хлама. Коллеги считают, что его работа будет хаотичной: ведь они судят по тому, что у них перед глазами.

Итак, разделите документы на три категории:

1. то, что я хочу знать;
2. то, что понадобится мне в будущем;
3. то, на что мне придется сослаться.

Храните документы первой категории рядом со своим столом. Но не забывайте аккуратно складывать их в папки. Убирайте их на свое место, даже если вы часто с ними работаете. Пусть это станет вашей новой полезной привычкой. Если вы начнете оставлять бумаги на столе тогда, когда они должны вскоре вам понадобиться, то потом вы станете делать это и в тех случаях, когда они понадобятся вам отнюдь не скоро. Они будут мозолить вам глаза до тех пор, пока не скроются из виду под горой новых и срочных документов. А это будет означать то, что вы вновь работаете в хаосе. Поэтому сортируйте документы.

Документы второй категории можно хранить в некотором отдалении от вашего рабочего стола или там, где их сложнее достать.

Для документов третьей категории не существует единого правила хранения. Это значит, что вы должны будете подразделить их на группы: те, которыми вы пользуетесь регулярно, которые бывают вам нужны срочно и, наконец, те, которые не бывают нужны вам ни регулярно, ни срочно. Некоторые из таких собирающих пыль документов или книг вам все равно придется хранить, потому что, несмотря на то, что вы пользуетесь ими очень редко, вы не можете без них обойтись. Другие же, например словари, могут вообще не запылиться, потому что они нужны вам регулярно.

После того, как вы рассортировали документы

- Постоянно продолжайте их сортировать. Не позволяйте документам накапливаться на вашем рабочем столе. Постоянная сортировка и уборка должна стать одной из ваших новых полезных привычек.

- Сортируйте и убирайте документы так, чтобы вы легко могли их найти, но помните, что их также должны быть в состоянии легко найти ваши коллеги в случае, если вы уйдете в отпуск или заболите. Раскладывайте документы на основании логики и здравого смысла, не пытайтесь придумать новых оригинальных методов сортировки.
- Убирайте только те документы, которые действительно необходимо убрать.
- Если какие-то документы кажутся вам ненужными, выкиньте их.
- Заведите картотеку наподобие той, какой пользуются в библиотеках, чтобы документы не терялись и не пропали. Записывайте, кто и когда взял у вас тот или иной документ, когда он вернул его вам. Попросите тех, кто берет или смотрит документы в ваше отсутствие, делать это самостоятельно.
- Не храните бумажные копии документов, имеющих в вашем компьютере, если вы не обязаны делать это.
- Используйте разноцветные папки, чтобы быстрее находить нужные вам документы.
- Даже в том случае, если архив ведет ваш секретарь, убедитесь, что вы способны находить там документы самостоятельно.
- Сортируя документы, перемещайте их. Например, если вы убираете документы за «декабрь 2002 года», найдите папку с документами за «декабрь 2001 года» и выбросите их.
- Если вы не можете сразу же понять, что за бумага перед вами, выбросите ее.
- Создайте свою собственную систему хранения документов. Ведь для этого не существует универсальной, подходящей всем системы. Этот совет, разумеется, не относится к тем случаям, когда вы вынуждены пользоваться общей корпоративной системой.

- Вы должны знать, какие документы стоит убрать, какие передать кому-то еще, а какие выбросить.
- Используйте эту же систему и для хранения электронных документов: заархивировать, уничтожить, убрать подальше, передать другому человеку. Не оставляйте мусор неубранным.
- Избавляйтесь от старых файлов, когда они перестанут быть вам нужными.
- Помните: восемьдесят процентов убранных документов уже никогда не используются снова.

Следите за тем, чтобы документы не оставались лежать на вашем столе. Письменный стол не должен превратиться в корзину для бумаг. Корзина гораздо лучше смотрится на полу. Стол же — это ваше рабочее место. Это ваш дом, ваша территория. Ненужные бумаги и другой мусор, вроде стаканчиков из-под кофе, отнимают у вас эту территорию.

Бумажный хлам на письменном столе также затемняет ясность вашего мышления не дает вам сфокусироваться. Ваш взор невольно бежит по напечатанному тексту. Вы не хотите, чтобы что-либо отвлекало вас от работы? Стол должен стать вашим оружием. Следите за его чистотой.

## **Хранение компьютерных данных**

Я просто поражаюсь, насколько неаккуратно могут храниться электронные данные. Между тем, их следует сортировать точно так же, как и бумажные. Возможности компьютера позволяют получать документы самыми разными способами, например создавать их самому, сканировать, сохранять электронные письма, скачивать документы из Интернета. Все это приводит к тому, что информация становится легко доступной, однако также и к тому, что в компьютере становится можно хранить практически неограниченное количество старого мусора.

Поисковые возможности операционной системы позволяют находить старые и даже восстанавливать уничтоженные файлы. Тем не менее вряд ли кто-нибудь захочет тратить время на поиск каждого отдельного документа. Поэтому храните электронные документы так, чтобы их можно было найти быстро и легко. Давайте файлам такие названия, по которым вы сразу сможете догадаться об их содержании. Раскрывать и читать не те файлы, которые нужно значит попусту терять свое время. Вносите в названия файлов столько деталей, сколько вам потребуется для того, чтобы точно знать, что в нем содержится. Старые операционные системы, появившиеся до Windows 95, ограничивают длину названия восемью символами, но новые системы не имеют подобных ограничений.

## **Храните копии электронных документов**

Убедитесь, что в том случае, если выйдет из строя операционная система, вы сможете восстановить все необходимые документы. Для этого пользуйтесь такими программами, как Windows Backup. Никогда не копируйте данные на тот же жесткий диск, на котором хранятся их оригинальные варианты. Некоторые Интернет-сайты предлагают свои услуги по сохранению данных. Впрочем, вы можете также сохранять важную информацию на CD-ROM или обыкновенные дискеты.

## **Четыре типа планирования**

Вы можете организовать свою текущую бумажную работу с помощью четырех типов планирования. Я уже рассказывала о них (в главе седьмой), но, чтобы сэкономить ваше время, я еще раз кратко опишу их здесь. Вы рассортировываете всю новую бумажную работу на четыре типа:

1. срочная и важная;
2. важная, но не срочная;
3. срочная, но не важная;
4. не важная и не срочная.

Сортируя работу, держите под рукой блокноты и бумажки для записи. Записывайте туда все, что вам нужно сделать (например, ответить на письмо в следующий вторник). Это должно создать так называемую первичную систему бумажной работы. Если впоследствии вам придется столкнуться с этим делом еще раз, вы уже будете знать, *что* и *когда* необходимо сделать. В этом случае образуется вторичная система работы с бумажной документацией.

## Полки

Я всегда поражалась тому, что многие люди убирают вещи, которыми они пользуются регулярно, так, что до них становится почти невозможно добраться. В вашем распоряжении стол, пол, ящики и книжные полки. По всей вероятности, есть те полки, которые висят выше, и те, которые висят внизу. Есть также полки, до которых очень сложно дотянуться. Распределите бумаги в соответствии с тем, как часто вам приходится ими пользоваться, и разложите их по полкам. На полках можно хранить как то, чем вы пользуетесь регулярно, так и то, о существовании чего вы вспоминаете крайне редко. Проблема здесь заключается в том, что на них можно хранить лишь издания в твердом переплете. Поэтому купите несколько упаковок прозрачных пластиковых обложек для изданий в мягком переплете, таких как

- журналы;
- документы;

- телефонные справочники;
- учебники в мягких обложках

Отбирая журналы, которые вы хотите сохранить, будьте строги и жестоки, оставляйте только те, которые вам действительно могут пригодиться. Просматривая журнал в первый раз, подчеркивайте маркером заинтересовавшую вас информацию. Или просто вырежьте нужные статьи и сложите их в папки, после чего выбросите то, что осталось от журнала.

При сортировке папок с вырезками используйте разноцветные наклейки. С их помощью вы сможете найти нужную вам папку с первого взгляда. Если возможно, разложите папки по темам.

## **Папки «на будущее»**

Если уже в августе вам нужно отложить какие-то бумаги, которыми вы должны будете воспользоваться в октябре, положите их в папку «Октябрь» и приклейте к ней яркую наклейку, на которой укажите, к какому делу относятся данные документы и когда его нужно осуществить.

## **Напечатанные наклейки**

Я знаю, что электронная почта необычайно увеличила скорость нашего общения, но тем не менее иногда писать от руки все же быстрее. Заготовьте себе несколько специальных напечатанных наклеек, на которых укажите, что вы пишете данное письмо от руки для того, чтобы ответить как можно быстрее. Затем попробуйте написать письмо на бумаге.

Точно так же можно отвечать и на срочные письма. Напишите ваш ответ на свободном месте сверху или внизу письма и верните его, прикрепив к нему одну из напечатанных наклеек.

# Письма

Письма, отправленные по почте, все еще используются, особенно тогда, когда дело касается пересылки юридических документов и подобных официальных вопросов. Лично мне нравятся такие письма. Они всегда кажутся более значительными, чем есть на самом деле. Если вы часто пользуетесь услугами почты, постоянно интересуйтесь ценами и сроками доставки писем. Письма, подготовленные к отправке, храните в папках, на которых должно быть указано, когда и кому их нужно отправить.

## Как не накапливать мусор

- Не собирайте все визитные карточки подряд, особенно на выставках. Вся необходимая информация обычно указывается в адресном списке.
- Старайтесь не хранить ненужные документы.
- Постарайтесь найти возможность не рассылать бесполезные указы, электронные и бумажные письма. Подумайте, нельзя ли ограничиться звонком по телефону. Ведите деловое общение так, чтобы оно отнимало у вас минимум времени, это заставит других вести себя по отношению к вам таким же образом.
- Следите за собой. Все мы иногда переживаем такие моменты, когда нам хочется просто общаться с людьми. Мы начинаем писать о ничего не значащих мелочах, мы становимся многословными просто оттого, что нам скучно. Мы начинаем использовать электронную почту для того, чтобы передавать сплетни или обсуждать домашние проблемы. В результате однажды мы вдруг обнаруживаем, что уже не способны самостоятельно остановить непрерывный поток писем на свой электронный адрес. Они срывают наш распорядок дня. Итак, всегда



будьте дисциплинированы в своей переписке. Однажды у меня был клиент, с которым я часто подолгу разговаривала по телефону. Мне нравилось болтать с ним, и я догадывалась, что ему также приятно беседовать со мной. Мы стали звонить друг другу, когда нам было скучно на работе. Проблема оказалась в том, что эти моменты совершенно не совпадали.

- Попросите, чтобы вас избавили от необходимости получать и читать внутренние корпоративные документы, если они не имеют к вам никакого отношения.
- Попросите вашего агента или секретаря (если он у вас есть) просматривать вашу почту.

Итак, подведем итоги:

Будьте жестоки по отношению к бумагам.

Создайте стратегию того, как вы будете справляться с бумажной работой, и неукоснительно ее соблюдайте. Не делайте исключения ни для одного листа бумаги, который попадает вам в руки. Вы можете:

- Разрешить проблему немедленно, исполнив приказ или вернув его вместе со своим комментарием.
- Распределить бумажные дела в соответствии с четырьмя типами планирования.
- Убрать бумаги в папки, чтобы воспользоваться ими тогда, когда будет нужно.
- Отложить их.
- Выбросить их.

Эта ежедневная рутинная работа должна выполняться неукоснительно. Она отнимет у вас всего несколько минут, зато сэкономит часы, которые иначе вам пришлось бы проводить, роясь в груде бумаг на своем рабочем столе. Кроме того, просто невозможно оценить, сколько времени

вы будете экономить на том, что вас ничто не будет отвлекать и мешать сконцентрировать внимание. За чистым и аккуратным столом вы будете думать лучше и быстрее. Уберите со своего стола все, что кажется вам ненужным. Затем повторите эту операцию еще раз. Будьте минималистом в том, что касается уборки своего рабочего места.

## **Другие помощники в планировании дня**

### **1. Ежедневники**

Ежедневники — самое популярное и, пожалуй, полезное изобретение, помогающее организовать свой день, хотя многие люди почему-то до сих пор избегают их, словно какого-то создания дьявола. Для каждого дня составьте списки дел, которые вам необходимо сделать. Здесь вы можете выбирать и создавать свой собственный порядок. Уделяйте этим спискам по крайней мере по десять минут в начале и конце каждого дня, планируя будущие и обдумывая уже совершенные дела.

Если задание возникает неожиданно, в течение дня, то вам вовсе не обязательно лишать себя того приятного и греющего душу чувства, которое испытывает человек, ставя в своем ежедневнике галочку напротив выполненного дела. Просто допишите это новое дело где получится и поставьте напротив него галочку. Ведь это одна из лучших наград. И я совсем не хочу лишать вас ее.

### **2. Персональные органайзеры**

Я испытываю ужас, когда слышу слово «органайзер». Несмотря на кажущееся удобство, с ним может произойти довольно много неприятностей. Например, можно запутаться в его бесконечных разделах и отделениях. Кроме того, можно вообще потерять органайзер. Часто, звоня кому-нибудь домой, мы можем услышать автоответчик:

«К сожалению, я потерял свой органайзер и вместе с ним все записанные там номера телефонов. Пожалуйста, оставьте номер своего телефона, а также номера телефонов всех моих друзей и знакомых, которых вы знаете».

### 3. Бумажные дневники

Вы прекрасно знаете, что это такое, поэтому я не буду тратить время на то, чтобы еще раз вам это пересказывать.

### 4. Электронные программы

Электронные ежедневники идут в комплекте с другими программами для офиса, кроме того, их можно установить и отдельно. Помимо ежедневников, производители программного обеспечения сегодня предлагают нам электронные адресные и телефонные книги, журналы по учету времени и средств.

Многие компании пользуются электронными ежедневниками для того, чтобы информировать сотрудников о корпоративных мероприятиях. Такая система оповещения кажется очень удобной, правда, только до тех пор, пока администратор, в последнюю минуту внесший дополнения в ваш график работы, не забудет сказать вам об этом или вы сами не забудете внести в список дел какие-нибудь похороны почти незнакомого вам человека, на которых, однако, вы и ваши коллеги обязательно должны присутствовать.

### 5. Электронные карманные органайзеры

Такие органайзеры могут быть самыми разными: от банальной адресной книги до миникомпьютера, оснащенного доступом в Интернет и электронной почтой. Если же карманный электронный органайзер совместим с персональным компьютером, то он может стать для вас просто

незаменимым помощником. Несмотря на то, что с их маленькой клавиатурой довольно сложно работать, они удобны своей компетентностью.

## 6. Обустройте пространство вокруг себя

Пространство, отведенное вам для работы, может быть большим или, наоборот, совсем тесным. В любом случае, вы должны обустроить его на основе принципов логики и рациональности. Разместите вещи так, чтобы вы легко могли их достать в случае необходимости, чтобы ими было удобно пользоваться и чтобы ничто не стесняло движений вашего тела.

Ваше кресло должно быть удобным, а осанка прямой; вы не должны сутулиться и наклоняться из-за слишком низко расположенного монитора или неудобно положенных предметов, которыми вы часто пользуетесь. Существует очень хороший способ понять, что вокруг вас расположено не так, как следует. Установите перед своим рабочим местом видеокамеру и в течение трех часов записывайте на нее то, как вы работаете. Затем просмотрите получившуюся запись, установив видеомagneтофон в режим перемотки вперед, чтобы сократить время, потраченное на просмотр. Такая запись отличный образец того, как вы работаете.

Теперь, после того, как вы убрались на своем столе, пришло время поработать над тем, что на нем осталось. Избавьтесь от бесполезных украшений. Ведь для свободы движений вам необходим каждый сантиметр рабочего пространства.

- Вы уверены, что телефонный аппарат находится с правильной стороны от вас? Если вы пишете правой рукой, он должен стоять слева от вас, чтобы во время разговора вы легко могли записывать всю необходимую информацию.

- Вы уверены, что вам удобно пользоваться компьютерной мышью? Вокруг нее должно быть достаточное для движения количество свободного места, и она должна находиться там, где вы легко можете достать до нее рукой.
- Не валяется ли мусор под вашим столом? Можете ли вы при желании вытянуть ноги или подвигать ими?
- Расположен ли экран вашего компьютера на правильной высоте и под правильным углом? Его верхняя часть должна находиться на уровне ваших глаз или немного ниже.
- Если вы пользуетесь клавиатурой, ваши руки должны быть слегка приподняты. Не стоит класть их на стол. Клавиатура должна располагаться на таком уровне, чтобы ваши руки, согнутые в локте, образовывали прямой угол.
- Регулярно давайте глазам отдохнуть. Отводите их от монитора.
- Используйте специальный экран или фильтр, защищающий глаза от слишком яркого изображения на мониторе.
- Регулярно делайте паузы, во время которых вставайте и прохаживайтесь.
- Убедитесь, что ваш труд приносит свои плоды. Если вы приходите к выводу, что это не так, бросьте его. Не запасайте слишком много ручек: чернила в них засыхают довольно быстро. Вы вынимаете из ящика стола ручку за ручкой, тщетно пытаясь расписать хотя бы одну, после чего убираете их обратно: до следующего раза.

## **Ваше кресло**

- Отрегулируйте высоту кресла так, чтобы ваши ноги не болтались в воздухе, а колени не понимались кверху.
- Никогда не сидите на неустойчивом кресле или кресле со сломанным регулятором высоты.

- Пользуйтесь креслами на колесиках, чтобы вам было удобно перемещаться вдоль своего рабочего стола.
- Убедитесь, что спинка кресла расположена прямо и подходит именно вам. В идеале она должна полностью повторять контуры вашего тела.
- Сиденье должно быть достаточно, но не слишком, длинным. Расстояние между краем стула и вашими коленями должно равняться пяти сантиметрам.
- Под столом должно быть достаточно пространства для того, чтобы туда свободно поместились ваши ноги.

## **Организация работы: советы**

### **Работа с бумагами**

- Перед тем как приступить к работе, оцените, сколько времени вам потребуется для ее выполнения.
- Сконцентрируйтесь! Уделяйте все свое внимание какому-то одному заданию.
- Делайте два дела сразу только в том случае, если одно из них очень скучное, а другое помогает вам справляться с ним. Например, вы можете слушать любимую кассету и одновременно вести машину. Иногда это называют многофункциональностью.
- Раз в две недели записывайте то, каким образом вы проводите свое время, в специальный журнал. Делайте это тогда, когда вы остаетесь в одиночестве.
- Внимательно изучите, когда вам не хватает времени, а когда время остается лишним, то почему это происходит.
- Думайте не только о будущем, но и о прошлом. Вспомните, что и каким образом вы делали на прошлой неделе. Представьте себе, что у вас появился шанс прожить ее заново. Как бы вы распорядились своим временем в этом случае?

- Не составляйте слишком плотных планов. Вы не можете предугадать, какие неожиданные дела вдруг появятся у вас в течение дня. Пусть ваш распорядок будет гибким.
- Выполняя задание, сконцентрируйтесь только на нем.
- Думайте о настоящем. Не тратьте время на бесполезные сожаления о том, что уже произошло в прошлом, или гадания о том, что еще может случиться в будущем, особенно такие, как «А что, если?» или «Вдруг что-нибудь случится».
- Составьте список дел, расположив их в порядке важности.
- Не думайте, что оставлять незаконченную работу в конце рабочего дня или недели это преступление, заслуживающее наказания.
- Тем не менее завершите начатое, если это возможно сделать в течение рабочего дня.
- Распределите свои дела так, чтобы вы могли понять, что значит «завершить». Ведь многие занятия по своей сути бесконечны. Даже если вы станете работать над ними по двадцать четыре часа в сутки, вы не завершите их до тех пор, пока не придумаете свои собственные временные рамки и границы.
- Не относитесь к каждой бумаге как к чему-то очень важному и неотложному. Работайте над ними в соответствии с намеченным заранее распорядком дня.
- Не откладывайте неприятную вам работу. Сделайте ее и поощрите себя какой-нибудь наградой.
- Не заполняйте работой весь свой день. Обязательно оставляйте в своем распорядке «окна» для отдыха и размышлений. Если вы боитесь, что коллеги заметят то, что в вашем графике имеются лакуны, придумайте для них какое-нибудь кодовое имя, например Стюарт. Тогда другие просто подумают, что у вас запланирована встреча с этим человеком.

## Коммуникации

- Сократите количество поступающих вам электронных писем и предложите своим коллегам сделать то же самое. «Почтовая тирания» становится серьезной проблемой современного бизнеса. За один рабочий день среднестатистическому жителю Великобритании приходит около двадцати электронных писем. На то, чтобы обстоятельно отвечать на них, ему пришлось бы тратить около четырех часов в день.
- Сократите количество входящих телефонных звонков. В среднем нам приходится отвечать на сорок шесть телефонных звонков в день. Вы уверены в том, что все эти письма и звонки действительно вам необходимы? Время, которое экономится в результате сокращения общения, не должно тратиться на бесполезные занятия.
- Выделите отдельное время для телефонных звонков.
- Запишите номера телефонов, по которым вам часто приходится звонить, на листе бумаги и прикрепите его напротив своего рабочего места или занесите их в память своего телефонного аппарата.
- Попросите своего секретаря отвечать на ваши телефонные звонки и соединять вас со звонящими только в тех случаях, когда это действительно необходимо. Это гораздо более эффективный способ фильтрации входящих звонков, чем автоответчик.
- Не относитесь к электронной почте как средству немедленной связи наподобие телефона.
- Пользуйтесь программой Outlook Express, чтобы сохранять и быстро находить электронные адреса.
- Не бойтесь удалять непрочитанные электронные письма, если вы уверены в том, что они окажутся бесполезными. Уничтожайте практически бесполезную информацию и



рекламу, принудительно рассылаемую большому числу абонентов электронной почты, которая получила название «спам».

- Отправляя электронные письма, сразу указывайте, что вы не рассчитываете на получение ответа. Иначе изъявления благодарности и взаимного уважения могут продолжаться до бесконечности.
- Не стесняйтесь прервать или отложить телефонный звонок даже после того, как вы на него ответили. Скажите звонящему, что вам требуется время для того, чтобы подумать, принять решение или получить дополнительную информацию.
- Относитесь к телефонным звонкам так же, как к собраниям. Если они нужны вам, заранее выделите для них время в своем графике, если нет постарайтесь избежать длительных бесед,
- Поставьте перед телефоном часы и следите за длительностью своих разговоров. Прежде чем вступить в разговор, подумайте, сколько времени вы готовы на него потратить. Чувство того, что вам необходимо закончить беседу к определенному моменту, делает ее более конкретной и эффективной.
- Если кто-то ждет вас на телефоне, а взять трубку представляется вам в данный момент затруднительным, спросите, не будет ли он против, если вы перезвоните ему позже.
- Чтобы ваши телефонные разговоры стали короче, разговаривайте стоя.
- Если условия вашей работы таковы, что в то время, когда вы разговариваете по телефону, вокруг вас толпятся люди, ожидая, когда вы освободитесь и уделите им внимание, заготовьте несколько табличек с надписями вроде: «Пожалуйста, подождите, я сейчас освобожусь» или

«Я подойду к вам после того, как закончу». Показывайте людям соответствующие таблички. Это сэкономит как ваше, так и их время.

- Постоянно обновляйте сообщения на вашем автоответчике. Текст сообщения должен включать информацию о том, какое сегодня число, и когда вы придете в свой офис. Некоторые не обновляют свои сообщения на автоответчике целыми неделями это совершенно неправильно.
- Ваше сообщение должно быть конкретным. Укажите, в какое время дня вы сможете перезвонить. Обязательно укажите, как можно связаться с вами прямо сейчас, если это необходимо.

### Общение с людьми

- Выделите в своем распорядке дня определенное время для общения с людьми. Если они отвлекают вас от работы своими разговорами, попросите их подождать до наступления указанного часа.
- Пользуйтесь не только ежедневниками, но и еженедельниками.
- Не стремитесь понравиться абсолютно всем. Если вы прославитесь как человек, в любую минуту готовый выслушивать личные проблемы каждого, то вскоре вам станет просто невозможно нормально работать. Будьте внимательны и заботливы с тем, у кого действительно случилось несчастье, но отказывайтесь сочувствовать любителям пожаловаться на жизнь.
- Постарайтесь не устраивать встречи с людьми в своем офисе. Иначе вы окажетесь их заложником и не сможете приступить к делам до тех пор, пока они не уйдут. Встречайтесь с ними на нейтральной территории.
- Приветствуя заходящих в ваш кабинет, встаньте. Это даст вам возможность не предлагать им сесть.

- Попросите своего секретаря прервать вас, если потребуется. Это не слишком новый, зато проверенный способ.

## Как использовать свое время максимально эффективно

- Научитесь делать несколько дел одновременно. Совмещайте такие занятия, которые не требуют сосредоточенности, например спортивные тренировки, с такими, которые связаны с общением с людьми или с концентрацией внимания. Вы можете договориться тренироваться вместе с друзьями или во время тренировок слушать аудиокассеты с записями учебников.
- По дороге на работу в машине можно слушать кассеты с записями психологических тренингов. Это также поможет не впасть в ярость, к которой склонны водители.
- Если вы боитесь того, что вас поглощает суeta рабочего дня, посмотрите фильм «Уолл-стрит». Он рассказывает о том, как работали молодые люди восьмидесятых, так называемые яппи. Слово «яппи» происходит от английского выражения «young urban professional», что переводится как «молодой городской служащий». Этим, отчасти ироническим, именем называли молодых людей, стремящихся сделать карьеру в полном противоречии с предшествующим молодежным идеалом, представителями которого были хиппи. Большинство яппи буквально сгорали на работе, питаясь одной кока-колой. Посмотрев этот фильм, вы поймете, с какой скоростью может работать человек, если захочет,
- Если работа кажется вам неподъемной, начните ее выполнять понемногу. Двигайтесь небольшими шагами. В такой ситуации не стоит беспокоиться о целом. Старая английская пословица гласит: «Как съесть слона? По кусочку».

## Расходы

- Заведите две металлические спицы, на которые насаживайте чеки и квитанции: на одну за наличные, на другую за безналичные расчеты. Насаживайте их сразу после того, как получите, это сохранит их в правильном хронологическом порядке.
- Как только вы приходите в офис, записывайте в специальный журнал все ваши траты.

## Как сохранить взятый темп работы

- Во время работы не отвлекайтесь на незапланированные, беспредметные разговоры с коллегами. Если вам в голову пришла идея, которой вы бы хотели поделиться с другими, запишите ее и отложите до соответствующего момента.
- Если вы выполняете какое-то срочное и требующее быстрой работы задание на компьютере, установите скрин-сейвер, который вы терпеть не можете, на как можно более короткий промежуток времени. Тогда вы будете работать только ради того, чтобы он не появлялся на экране.
- Не устанавливайте расслабляющие скрин-сейверы. Люди могут, как замороженные, часами сидеть перед ними.
- Не «падайте» и не «сползайте» в свое кресло. Ведь вместе с телом падает и ваш мозг. Тон, которым вы разговариваете по телефону, отражает вашу осанку.
- Пользуйтесь маркерами. Они помогут вам быстро найти нужный документ в море бумажного мусора.
- Составьте свою собственную маленькую офисную библиотеку. Заведите хороший орфографический словарь, идеографический словарь (его компьютерные версии почему-то всегда оказываются хуже бумажных), учебник по

деловому и этикету и все остальные необходимые вам для успешной работы справочники. Не смешивайте их с теми своими книгами, которые нужно читать постепенно, с начала до конца.

- Если вы хотите выйти, чтобы немного развеяться, захватите с собой документы, над которыми вы работаете. Коллеги подумают, что вы отлучились по делу.

## Как организовать деловую поездку: советы

То, насколько успешной окажется ваша командировка, во многом зависит от того, насколько тщательно вы ее спланируете. Мне приходилось путешествовать довольно много. Вот советы, которыми я готова с вами поделиться:

### *Сборы*

- Возьмите с собой как можно меньше вещей, особенно это касается обуви.
- Купите дорожную сумку. Наполняя ее, следите, чтобы она была достаточно легкой: вам придется поднимать ее куда чаще, чем вам это сейчас кажется.
- Хорошая дорожная сумка в пустом состоянии должна весить совсем мало.
- Если вы берете с собой одежду, упакуйте ее в специальные нейлоновые пакеты. Не кладите одежду в кожаные сумки на молнии: они очень тяжелые и, к тому же, одежда в них может помяться.
- Купите легко стирающийся дорожный костюм.
- Чтобы одежда не помялась, проложите между ее складками нижнее белье.
- Купите газеты и журналы, которые вы хотите взять с собой в поездку, заранее.

- Позвоните в гостиницу, в которой у вас забронирован номер, и осведомитесь о наличии там фена для сушки волос, факса и так далее. Не полагайтесь в этом на удачу, особенно если номер бронировали не вы сами.

## *Дорога*

- Позвольте своему секретарю подготовить всю вашу поездку, но обязательно попросите у него список телефонов, необходимых на все возможные случаи, которые только могут произойти с вами в поездке — от украденных чеков до не приехавшего по непонятным причинам такси.
- Осведомитесь о том, какая погода сейчас в той стране, куда вы собираетесь, и как там принято одеваться на деловые мероприятия.
- Возьмите с собой как можно больше своих визитных карточек: в некоторых странах их приходится раздавать килограммами.
- Спланируйте свою поездку таким образом, чтобы вы приехали на место за день до начала мероприятия, ради которого вы туда прибыли. Осмотрите достопримечательности, отдохните в своем гостиничном номере. Жесткие строки отрицательно сказываются на эффективности командировки. Относитесь к небольшим перерывам в обычной работе как к маленьким праздникам. Если фирма посылает вас на дальнейшее расстояние, она должна, по крайней мере, предоставить вам возможность немного побыть туристом.
- В поездке ешьте специальную богатую углеводами пищу, пейте много воды, ни в коем случае не употребляйте алкоголь.
- Если вам приходится долго находиться в транспорте, подвигайтесь, потянитесь, займитесь ритмической гимнастикой на своем месте.

- Используйте время, которое вы проводите в дороге, для планирования, размышления или медитации. Дайте своему сознанию отдохнуть.
- Никогда не путешествуйте в той одежде, в которой вы работаете. Оденьте ее только после того, как прибудете на место.
- Освежайтесь с помощью дезодорированных салфеток и одеколona со слабым запахом.
- Чтобы оставаться спокойным в пути, понюхайте свои любимые ароматические палочки.
- Один стакан вина, выпитый в самолете, равняется двум или трем, выпитым на земле.
- Полет на самолете может вызвать дезориентацию, усталость, раздражение, бессонницу и обезвоживание.
- Находясь в самолете, делайте несложные разминающие мышцы упражнения.
- После встречи с каким-нибудь человеком запишите все, что вам необходимо запомнить, на обратной стороне его визитной карточки. Только следите, чтобы он не заметил этого, так как это может его обидеть.

## **В гостинице**

- Не раскладываете постель до того, как вы соберетесь ложиться спать, вернувшись в номер после тяжелого дня. Нет ничего хуже, чем обнаружить, что вся постель смята.
- Войдя в свой номер, первым делом разберитесь, где находится все, что может вам пригодиться: пульт дистанционного управления, регуляторы мощности кондиционера и отопления, угог, дополнительные подушки и перечень того, что имеется в номере. Вы же не хотите провести весь свой вечер, бегая к администратору и выясняя подобные вопросы.

- Сами занесите багаж в свой номер. Только в очень дорогих отелях багаж прибывает в номер раньше вас.
- Не распаковывайте большие сумки в неподобающем месте. Все необходимое вам для работы должно находиться в отдельном дипломате.
- Будьте вежливы с персоналом гостиницы. Если ваше поведение будет оскорбительным, они наверняка найдут способ отомстить (скорее всего, незаметно для вас).
- Если у вас труднопроизносимая или непривычная фамилия, то, представляясь администратору гостиницы, вручите ему свою визитную карточку. Это сэкономит время, которое вы потратите в противном случае, ожидая, пока администратор наконец закончит копаться в своих записях.
- Купите себе напитки в маленьких легких пластиковых бутылочках.
- Развесьте мятую одежду в ванной комнате и отпарьте ее с помощью горячего душа.
- Возьмите с собой в дорогу будильник: это гораздо надежнее, чем полагаться на то, что администратор гостиницы не забудет разбудить вас вовремя, кроме того, с помощью будильника проще следить за временем во время презентаций.
- Возьмите с собой несколько дорожных наборов для шитья. Положите по одному в каждую сумку.



## Глава десятая

# *Работа на компьютере*

### *Советы*

- Компьютер должен помогать, а не мешать вам работать.
- Оцените эффективность работы на компьютере, сравнив количество потраченного времени с количеством сэкономленного.
- Используйте компьютер для работы, а не для развлечений. Избегайте футзинга (о том, что это такое, вы узнаете в этой главе).
- Избавьтесь от спама.
- Научитесь быстро ориентироваться в компьютере.
- Не принимайтесь за работу с помощью новых для вас программ и инструментов: сначала убедитесь, что они действительно помогут сэкономить ваше время.

Первое правило работы с информационными технологиями гласит: не преклоняйтесь перед компьютером, он всего лишь инструмент, призванный помочь вам в вашей работе. Ни в коем случае нельзя позволять ему навязывать вам дополнительную работу или распоряжаться вашим временем. Питайте к нему не больше уважения, чем к пылесосу.

## В каких случаях компьютер отнимает ваше время

Существует две основные проблемы, связанные с организацией времени при работе на компьютере:

1. Яма в песке.
2. Тот факт, что для многих людей компьютер не образует, а заполняет свободное время. Пока он не появился в их жизни, это время уделялось:

мужу (жене),  
друзьям,  
домашним животным,  
жизни.

Этим-то и отличается компьютер от пылесоса. Никто не станет брать с собой в постель пылесос (по крайней мере, я так думаю). Между тем, я знаю людей, которые работают на своем ноутбуке, сидя в постели. Никогда прежде игрушка, инструмент и личная жизнь не объединялись в одном предмете. К сожалению, эта смесь стала причиной того, что компьютер оказался абсолютно бесполезен для эффективной организации времени.

- Вы можете получать из сети всю необходимую информацию, что значительно экономит ваше время.

Но: затем вы можете потерять гораздо больше времени, читая все, что только попадаете вам на глаза. Это напоминает то, как мы обычно смотрим медицинскую энциклопедию, когда хотим найти в ней симптомы, от которых мы страдаем. Разве вам когда-нибудь удавалось закрыть ее сразу после того, как вы прочитали то, что вас интересовало? Сколько еще времени вы потом листали энциклопедию, читая про самые разные болезни?

- Вы можете пользоваться электронной почтой. Этот вид связи отнимает меньше времени, чем обыкновенная почта или телефон.

Но: По электронной почте вы можете отправлять и получать огромное количество совершенно ненужных вам писем и сообщений. (Вот советы, которые помогут вам уменьшить количество входящего спама: не размещайте свой электронный адрес на общедоступных вебсайтах; не отправляйте своим знакомым сообщения, рассылающиеся по принципу «передай другому»; постарайтесь как можно меньше пользоваться электронной почтой; установите на свой компьютер специальную программу, автоматически удаляющую спам, поступающий с уже известных вам адресов).

- Вы можете пользоваться электронными ежедневниками, бухгалтерскими и другими полезными программами, которые позволяют экономить время.

Но: Чтобы научиться работать с ними, вам может потребоваться куда больше времени, чем вы потом сэкономите с их помощью. Поэтому, прежде чем вы решите установить новую компьютерную программу, убедитесь, что:

- Она действительно будет экономить ваше время. Количество времени, сэкономленное благодаря этой программе, должно во много раз превосходить количество времени, потраченное на обучение тому, как с ней работать.
- Она действительно облегчит вашу жизнь.
- Через несколько недель не покажется вам излишней.

А вот что должно предостеречь вас от установки программы:

- Это последняя версия данной программы.
- Она кажется вам слишком «крутой».

- В ней слишком много приятных мелочей, которые будут отвлекать вас от работы.
- Она уже стоит у всех работающих с вами в одной комнате сотрудников.
- Они издеваются надо мной потому, что у меня до сих пор не стоит эта программа: «Не могу поверить, что у тебя до сих пор ее нет! Да как же ты можешь так жить?»
- Все говорят, что как только я установлю эту программу, я уже не смогу понять, как же я жил без нее раньше.

Обратите особое внимание на последнюю фразу. Много раз мне приходилось слышать эти слова: «Как только ты ее установишь, ты и понять не сможешь, как же обходилась без нее раньше». На самом деле они означают: эта программа настоящий камень на моей шее, и я хочу, чтобы ты страдала так же, как я.

Поверьте, существуют другие причины для того, чтобы начать пользоваться чем-то, куда более разумные, чем эта загадочная заговорщическая фраза.

## Футзинг

Согласно последним исследованиям, офисные служащие проводят около двадцати процентов своего рабочего времени, «сидя» в чатах и поисковых серверах. Эти и другие бесполезные занятия, которым так легко поддаться, работая на компьютере, получили название «футзинг». Действительно, технологии изобретаются для того, чтобы сделать работу более быстрой и эффективной, тем не менее, многие из них вводят нас в соблазн, искушая очевидно бесполезными, но почему-то притягательными занятиями. Почти треть служащих получает и читает во время рабочего дня последние спортивные новости.

Сейчас многие компании запрещают своим сотрудникам работать на офисных компьютерах или вводят ограниченный доступ к ним. Однако все равно ежегодно миллионы рабочих часов теряются на покупки, организацию выходных, оформление счетов и поиски работы по Интернету. Впрочем, далеко не все разделяют опасения по поводу глобальной сети, а многие даже приветствуют ее как нечто, могущее привить сотруднику интерес к своей работе. Они даже предпочитают, чтобы сотрудник оформлял свои счета прямо за своим компьютером по Интернету, чем чтобы он опаздывал на работу из-за очередей в банке.

Итак, если вы хотите, чтобы технологии экономили ваше время, строго следите за тем, чтобы каждое ваше действие приближало вас к намеченной цели. Не попадайтесь в ловушку недобросовестных продавцов, пытающихся всеми правдами и неправдами заставить вас купить их бесполезный товар. Вы деловой человек, вам нужны не лишние игрушки, а системы, повышающие производительность вашего труда. Не стесняйтесь воспользоваться ручкой, бумагой и телефоном в случаях, когда это представляется более быстрым и удобным.

## **Если вы собираетесь завести компьютер**

Выберите самую простую модель, удобную в использовании. Вероятно, вам потребуется программа для работы с текстами и электронная почта. Купите такой принтер, который печатает быстро и качественно. Заведите пару учебников по работе на компьютере. Не стоит покупать учебники, в названии которых стоит «... для полных идиотов». Их авторы убедят вас в том, что компьютер может помочь вам в любой ситуации, но не верьте им: компьютер разговаривает на собственном жаргоне, который вы никогда не поймете.

Они также посоветуют вам расслабиться, потому что ваш компьютер никогда не сломается, что бы вы с ним ни делали. Это тоже ложь. Компьютер ломается. Он выбрасывает непонятные и страшные предупреждения. У вас могут пропасть файлы и вся ваша работа. Будьте внимательны и осторожны.

Вот два моих совета:

1. Держите под рукой телефонные номера людей, которые могут прийти вам на помощь, если у вас сломается компьютер. (Внимание: такая зависимость может разрушить дружеские отношения.)
2. Работая с текстом, постоянно нажимайте на кнопку «Сохранить». (Это значит, что ваш текст будет где-то сохранен, неважно где, пусть даже на другой планете.)

## Апгрейд

Впервые вы чувствуете неодолимое желание сделать апгрейд в первый же час после того, как приобрели новый компьютер. Впоследствии это желание постоянно возрастает, становясь всепоглощающим. Коллеги смеются над вашим «устаревшим» компьютером. Компании по производству компьютерного оборудования пытаются заставить вас почувствовать себя старой клячей. Не поддавайтесь на эти провокации. Соглашайтесь на апгрейд только если:

1. Ваш компьютер сломался.
2. Ваш компьютер работает слишком медленно.
3. Вам необходимо делать на компьютере нечто, на что не способен ваш старый компьютер. (Убедитесь, что вам действительно необходимо это делать. Остерегайтесь внешних соблазнов.)

## Избавьтесь от старых привычек

Если вы пользователь со стажем, вам придется избавиться от некоторых старых привычек работы на компьютере. Хотя они, возможно, и ускоряют вашу работу, они не позволяют вам овладеть новыми, более прогрессивными методами.

### Что поможет сэкономить ваше время

- Храните свои файлы в порядке, разбирайтесь в них так же, как и в бумажных документах.
- Пользуйтесь таблицами наподобие Excel (несмотря на то, что с ними довольно сложно научиться обращаться, они очень удобны для работы с финансовыми и статистическими данными).
- Пользуйтесь программами для работы с текстами.
- Пользуйтесь программами для подготовки проектов.
- Используйте «PowerPoint». Если вы проводите презентации и показываете слайды, то он станет для вас просто незаменимым помощником. Научиться работать с ним очень легко: у вас уйдет на это не более десяти минут. Не увлекайтесь созданием сложных объектов: они всегда выглядят безвкусно. Вам вовсе не обязательно уметь создавать сложные графические объекты, со звуком пролетающие в воздухе. Иллюстрации должны быть ясными, конкретными и относящимися к делу. Добавить же симпатичный фон в этой программе очень легко, вы сможете делать это даже прямо по ходу презентации.
- Попробуйте установить голосовое управление. Оно позволяет задавать команды не только с клавиатуры, но и с голоса. Я видела одну из первых версий этой программы, она работала только тогда, когда не было слышно никаких посторонних шумов, а владелец компьютера говорил

с четкостью ведущего телевизионных новостей. Мне кажется, теперь эти программы значительно усовершенствовались.

- Если нужно, печатайте буклеты, приглашения и так далее на своем компьютере, но только в том случае, если это действительно экономит ваше время и деньги. Некоторые компании сами печатают стильные и красивые документы, у других же это получается просто отвратительно. Эта работа не из тех, за которые можно приниматься, не будучи заранее уверенным, что она вам по силам.
- Пользуйтесь автоответчиком, только если вы уверены, что это экономит ваше время.
- Если вы собираетесь организовать видеоконференцию, вам потребуется высокоскоростной Интернет, видеокамера, специальные компьютерные программы и плата оцифровки видеоизображений. Благодаря тому, что вам не придется путешествовать по всему свету, вы сэкономите просто феноменальное количество времени. Но вы должны быть уверены, что видеоконференция проводится вместо командировки, а не в дополнение к ней. Если вы сомневаетесь в ее эффективности, возьмите калькулятор и подсчитайте, сколько часов в год вы тратите на поездки. Сколько времени вы смогли бы сэкономить с помощью видеоконференции?
- Организовать собрание вам поможет программа Microsoft Outlook. С ее помощью вы сможете проверить, все ли приглашенные могут его посетить, сделать запись о готовящемся собрании в их собственных ежедневниках, послать по электронной почте запрос о подтверждении приглашения и напоминание о собрании.
- Если добавить карманный компьютер к мобильному телефону и ноутбуку, то полученного снаряжения будет достаточно для нескольких полетов на Марс. Существует несколько разновидностей карманных компьютеров:



1. Мобильный телефон, оснащенный функциями доступа к Интернету, электронной почте и электронным ежедневником.
2. PDA, что расшифровывается как «personal digital assistant» (персональный электронный помощник) карманный компьютер, предназначенный для выполнения некоторых специальных функций.
3. Ноутбук, обладающий всеми возможностями настоящего компьютера.

Все эти устройства позволяют вам работать где угодно. А это экономит время. Благодаря им вы теперь можете работать дома или в гостинице, а, работая в офисе, вы больше не привязаны к своей комнате и своему рабочему столу.

## **Я пользуюсь карманным компьютером, потому что в нем есть следующие функции:**

- дневник и ежедневник;
- адресная книга;
- блокнот для записей;
- калькулятор;
- подсчет расходов;
- совместимость с персональным компьютером;
- электронная почта.

## **Работа с помощью карманного компьютера: советы**

- Купите защитный фильтр для экрана, чтобы уменьшить яркость и защитить экран от повреждений.
- Научитесь самостоятельно изменять значения клавиш.

- Чтобы быстро находить нужную клавишу, напишите на листе бумаги значения клавиш и прикрепите его к крышке карманного компьютера.
- Если вы путешествуете, время от времени очищайте память карманного компьютера.

## Интернет

Интернет — это действительно великое изобретение, но:

- Не отвлекайтесь.
- Будьте осторожны: не вся информация, размещенная в Интернете, верна.
- Будьте внимательны: информация размещена хаотично.

### Как правильно искать информацию в Интернете

- Прежде чем войти в Интернет, спланируйте свои действия.
- Вы должны ясно представлять себе, с какой целью вы собираетесь зайти в Интернет.
- Войдя в Интернет, следуйте намеченному плану работы. Не отвлекайтесь.
- Работайте с помощью хорошего поискового сервера.

## Разделы

Информация на поисковых серверах размещается по принципу каталога. Поэтому в них удобно работать тогда, когда вы ищете информацию по какой-то одной теме.

## Поисковые системы

С помощью поисковых систем вы можете найти в сети нужную вам информацию. Они дают ссылки на соответствующие сайты.

- Вводя слово или группу слов, по которым вы хотите произвести поиск, будьте предельно кратки. В противном случае вы ничего не сможете найти, так как просто утонете в море лишней информации.
- Не отвлекайтесь во время работы.
- Попробуйте работать в разных поисковых системах.

Следите за тем, где вы находитесь и на какие сайты вы заходите. Порносайты довольно легко найти, но многие фирмы запрещают своим служащим смотреть их на работе. Вы можете попасться на том, что скачиваете непристойные картинки или музыку в стиле хардкор.

Не делайте в сети ничего такого, за что вам пришлось бы краснеть перед другими людьми.

## **Как ускорить работу в Интернете**

- Соединение и работа в сети могут быть более или менее быстрыми в зависимости от времени суток. Как и в случае с покупками, подберите оптимальное для вас время.
- Сделайте поисковый сервер, которым вы обычно пользуетесь, своей стартовой страницей.
- Если информация, которая вас интересует, касается жизни в Великобритании, пользуйтесь британскими поисковыми системами.
- Если вы совсем запутались, вам помогут мета-поисковые системы, например «Ask Jeeves» ([www.ask.com](http://www.ask.com)).
- Ваша домашняя страница должна быть пустой (без рисунков и фотографий), иначе она будет открываться довольно долго. Зайдите в меню «Пуск», выберите раздел «Настройка». Откройте «Панель управления», «Свойства обозревателя». В меню «Общие» нажмите на кнопку «С пустой», после чего подтвердите ваш выбор, нажав «ОК».

- С адреса [www.adfilter.com](http://www.adfilter.com) вы можете скачать программы, препятствующие скачиванию рекламы. Если вы установите их на свой компьютер, вебстраницы будут открываться намного быстрее.
- Смотрите американские сайты по утрам.
- Попробуйте пользоваться широкополосной сетью. (Эта технология способна обеспечить одновременную передачу голоса, данных, видео; обычно это осуществляется путем мультиплексирования с разделением частот.)
- Пользуйтесь закладками (то есть маркерами, уникально идентифицирующими запись или строку в базе данных, строку в исходном коде или позицию в файле текстового редактора). Они позволяют сохранить в памяти компьютера адреса всех сайтов, на которые вы регулярно заходите.
- Пользуйтесь клавишами быстрого выбора команд.
- Не загружайте рисунки: это замедляет работу компьютера. В меню «Пуск» выберите разделы «Настройка», «Панель управления», «Свойства обозревателя». Войдите в меню «Дополнительно». В разделе «Мультимедиа» убедитесь, что галочка в строке «Отображать рисунки» снята.
- Пользуйтесь ускорителем работы в сети.
- Подключайтесь к сети через самого быстрого провайдера.
- Бесплатные серверы обычно работают медленнее платных, но это правило не является всеобщим.
- Поинтересуйтесь у своего провайдера, сколько у него модемов по отношению к количеству клиентов. Если на каждый модем приходится более десяти клиентов, то вы вряд ли сможете подключаться к Интернету с первого раза.
- Подключайтесь к Интернету по кабелю, с помощью цифровой связи или через выделенную цифровую абонентскую линию (эта технология, используемая для

выделенного доступа, позволяет потребителю принимать сигналы со скоростью до 8 Мбит/с, а передавать — со скоростью до 1 Мбит/с на расстояние до 7 км).

- Проверьте, нет ли возможности увеличить скорость доступа в Интернет по телефонной линии.
- Обращаясь за помощью к своему провайдеру, помните, что она может обойтись вам очень дорого — до двух долларов за минуту.

## **Для чего нужен компьютер**

Компьютеры созданы для того, чтобы экономить наше время, однако на деле все, к сожалению, часто получается наоборот. У менеджеров с появлением компьютеров стало еще больше работы, чем раньше, к тому же они теперь обязательно должны владеть навыками печати. Компании стремятся оснастить свои цеха и офисы электроникой, сокращая количество служащих.

Корпоративные локальные сети становятся источником уникальных сведений. Из них служащие могут узнавать о том, какую зарплату им выплатят, какие открылись новые вакансии, как заключить выгодный контракт, кроме того, с помощью локальных сетей происходит обучение служащих.

## **Информационные технологии: советы**

- Около половины опрошенных в ходе последнего социологического исследования служащих признались, что чувствовали себя разочарованными, столкнувшись с проблемами, касающимися информационных технологий. Всегда держите под рукой номера телефонов, которые могут пригодиться вам в случае, если вы столкнетесь с такими проблемами.

- Объясняя по телефону специалисту, в чем состоит проблема, будьте спокойны, иначе ваши объяснения будут спутанными и непонятыми.
- Как врачу, подробно изложите специалисту все симптомы болезни вашего компьютера.
- Если специалист в беседе с вами использует жаргон, который вы не понимаете, не стесняйтесь сказать ему об этом.
- Запишите все инструкции. Когда мы в отчаянии, мы способны забывать даже самые простые вещи.

## Глава одиннадцатая

### Телефон, электронная почта, факс

#### Советы

- Вы всегда должны быть уверены, что общаетесь именно с тем человеком, с которым вам нужно общаться.
- Вы должны понимать, что, собственно, вы хотите сказать. Ваши сообщения должны быть ясными и конкретными.
- Убедитесь, что у вашего собеседника есть время на то, чтобы выслушивать вас.
- Научитесь использовать телефон, факс и электронную почту эффективно и тогда, когда это действительно необходимо.
- Научитесь правильно обращаться со своим автоответчиком.
- Выясните, как работает система телефонной связи в вашем офисе, например что нужно сделать для того, чтобы переадресовать звонок.

Кем является для вас телефон: Хранителем или Губителем времени? В краткосрочном плане телефон предоставляет легкую, почти мгновенную связь с друзьями, коллегами и клиентами. Однако в долгосрочном плане он начинает господствовать над нашей жизнью, огромными кусками пожирая наше время. Если вы не знаете, друг или враг для

вас телефон, и хотите наконец выяснить это, запишите и изучите все свои телефонные разговоры, которые вы вели в течение двух обыкновенных рабочих дней. Учитывайте все телефонные звонки, в том числе сорвавшиеся, а также время, проведенное в ожидании соединения. Вы будете потрясены, я вас уверяю.

## Как бороться с тиранией телефона

- Вы можете хвататься за трубку телефона при первом же сигнале. По какой-то непонятной мне до сих пор причине телефон заставляет нас немедленно повиноваться своим приказам. Как плачущий капризный ребенок, он требует, чтобы мы выполняли все его желания. *Все* люди почему-то соглашаются с этим абсурдным требованием этикета. Мне приходилось видеть, как отстоявший очередь клиент вновь вынужден был ждать в то время, пока менеджер по продажам разговаривал по телефону с другим клиентом, вероятно, в тот момент, комфортно расположившимся в собственном кресле, который с помощью этой несложной уловки смог выяснить все необходимое без очереди. Просто почему-то считается, что телефонный звонок нельзя оставлять без ответа. Только один раз, в магазине, я стала свидетелем того, как служащий не брал трубку телефона, пока не обслужил покупателя, но как только покупатель ушел, он ответил на звонок. Когда звонит ваш телефон, вы вскакиваете, даже если в этот момент вы очень заняты.
- Если вы не хотите брать трубку телефона при каждом звонке, вы можете воспользоваться автоответчиком. Только помните, что автоответчик очень опасный Губитель времени. Люди включают его в самых разных ситуациях. Вы слышите одно и то же сообщение, когда тот, кому вы звоните, находится рядом с аппаратом, болтая с



коллегой, и когда он уехал в десятигодичный отпуск. Иногда текст сообщения все же содержит ключи к разгадке этой тайны, но почти никогда в нем не встречается даже смутного намека на то, когда же вам можно ожидать ответного звонка. Я даже однажды слышала, как один мой коллега ругал свою жену за то, что она включила автоответчик: «Ты же знаешь, что я никогда не заставаю тебя выслушивать свои сообщения на автоответчике!»

- Вы можете заставить звонящего ждать вас на проводе. Это своего рода утонченная пытка. Шесть секунд, проведенные «на проводе», кажутся шестью часами обычного времени.
- Вы также можете переадресовывать входящие звонки, заставляя своих клиентов обзванивать всех сотрудников вашей фирмы в поисках того, кто бы согласился выслушать их проблемы.
- А может быть, вы не умеете переадресовывать звонки. Тогда вы или просто обрываете разговор, или вынуждаете клиента позвонить в другой раз.
- Или же вы подговорили коллегу брать трубку вместо вас и говорить, что вы «на совещании».
- Или, придя домой и прослушивая сообщения, оставленные на вашем автоответчике, вы приходите в ужас от безумного количества друзей и знакомых, которые позвонили вам за день и которым вы теперь просто обязаны ответить.
- Или же вы позволяете своему мобильному телефону распоряжаться вашей жизнью.
- Или вы постоянно посылаете бесполезные SMS-сообщения.
- Или вы непрерывно разговариваете по мобильному телефону.

## **Как терять время с помощью телефона**

- Разговаривайте не с теми людьми, с которыми вам нужно разговаривать. Рассказывайте о своих делах только начальникам или людям, уполномоченным принимать решения. Ведь все остальное пустая болтовня.
- Звоните людям в обеденный перерыв, когда никого нет на месте.
- Оставляйте людям на автоответчике сообщения с просьбой перезвонить, забыв только упомянуть там, что всю вторую половину дня вы будете на совещании.
- Болтайте попусту. Мало кому удастся быть конкретным, разговаривая по телефону.
- Говорите не по делу.
- Оставьте сообщение на автоответчике, не указав свой телефонный номер.
- Проверьте по определителю, с какого номера вам звонили. Затем наберите этот номер, не узнав, кто вам звонил. Когда на противоположном конце провода возьмут трубку, вы не сможете ничего сказать в ответ, потому что не будете даже знать, кому, собственно, вы звоните.
- Звоните людям из поезда, а потом удивляйтесь, почему связь прервалась.
- Не кладите рядом с телефоном ручку и бумагу.
- Звоните, не имея под рукой всей необходимой информации.

## **Сорок способов эффективно пользоваться телефонной связью**

1. Прежде чем начнете набирать номер телефона, подумайте, о чем вы хотели бы поговорить и спланируйте свою речь.

2. Прежде, чем перейти к делу, убедитесь, что вы разговариваете с нужным вам человеком.
3. Убедитесь, что сейчас у него есть время для того, чтобы выслушать вас.
4. Убедитесь, что в ближайшее время ничто не будет отвлекать вас от разговора.
5. Начиная разговор, немного поболтайте о мелочах, как только будет удобно, переходите к делу.
6. Помните, что вас никто не видит. Общайтесь исключительно с помощью слов, ведь жесты останутся невидимыми для вашего собеседника. Не забывайте объяснять причину пауз в разговоре, когда вы ищете что-то в своем компьютере.
7. Задавайте прямые вопросы или вопросы, на которые можно ответить просто. Особенно полезен этот способ общения в тех случаях, когда вам необходимо быстро получить какую-то информацию. Например, задавая вопросы человеку, собирающемуся в поездку, спрашивайте: «С какой станции вы отправляетесь?», «Сколько времени вы проведете в пути?» и так далее.
8. Держите неподалеку от телефона ручку, бумагу и все необходимые вам для разговора документы.
9. Беря трубку, представляйтесь.
10. Будьте конкретны, общаясь с коллегами. Может быть, они ответят вам тем же.
11. «Озаглавьте» свой телефонный разговор. В его начале объявите собеседнику, о чем вы бы хотели поговорить, например: «Я звоню по поводу совещания по продажам, которое должно состояться двадцать четвертого числа». Это позволит собеседнику понять, чего вы от него хотите.
12. Никогда не пытайтесь одновременно работать и разговаривать по телефону.

13. Реагируйте на речь собеседника, повторяйте основные моменты того, что вам говорят, чтобы звонящий знал, что вы его внимательно слушаете, а также для того, чтобы правильно понять то, что он хочет сказать.
14. Если вы чего-то не понимаете, спросите.
15. Проверьте, что вы правильно поняли, как пишутся все имена собственные.
16. Запишите транскрипцию имен собственных.
17. Не говорите монотонным голосом. Это затрудняет понимание.
18. Разберитесь со всеми функциями своего телефонного аппарата. Большинство из нас не знает и половины его функций, а ведь они созданы специально для того, чтобы экономить наше время.
19. Разберитесь, как работает система телефонной связи в вашем офисе. Вы должны научиться самостоятельно переадресовывать звонки. Если вы до сих пор не умеете делать это, попросите своего секретаря преподать вам мастер-класс.
20. Никогда не говорите: «Я слушаю».
21. Храните номера телефонов, по которым вам часто приходится звонить, в одном и том же месте, недалеко от телефонного аппарата.
22. Если возможно, прикрепите номера телефонов сервисных служб, которыми вы пользуетесь, например курьерских или служб технической помощи, напротив своего рабочего стола.
23. Если вы оставляете на чем-то автоответчике сообщение с просьбой перезвонить, не забудьте указать, в какое время это лучше всего сделать.
24. Если ваш коллега или клиент часто бывает занят или отсутствует на месте, заранее договаривайтесь о телефонных звонках.

25. Записывая текст сообщения на свой автоответчик, обязательно укажите, где вы будете находиться и когда вернетесь, а также номера телефонов других сотрудников, которые смогут вместо вас ответить на срочные звонки.
26. Разговаривая по телефону, не ешьте и не пейте.
27. Заканчивая разговор по телефону, подведите его итоги. Суммируйте ключевые моменты разговора, а также достигнутые соглашения.
28. Пользуйтесь функцией автодозвона.
29. Запишите на свой мобильный телефон личное приветствие, чтобы звонящие были уверены в том, что они набрали правильный номер.
30. Не поддавайтесь соблазну записать в качестве личного приветствия музыку и шутки. Звонящие будут вам крайне признательны, если оно будет кратким.
31. Если вам постоянно звонят люди, набравшие неправильный номер, выясните, куда они звонят. Одно время мне все время звонили люди, которым нужен был местный совет. Единственное, что можно было сделать в такой ситуации — говорить им правильный номер, не дожидаясь, когда они снова начнут звонить.
32. Постарайтесь выделить в своем графике специальное время, в которое вы спокойно и в тишине могли бы звонить по телефону. Оптимальное время для звонков — начало рабочего дня, когда большинство служащих находятся на своих местах.
33. Если ваш деловой партнер — директор или менеджер компании, узнайте номер телефона его агента. Он знает все о делах и планах своего босса, а связаться с ним гораздо проще. Особенно легко договариваться о встрече через агента или секретаря.
34. Делайте важные звонки стоя. Это прибавляет вашему голосу уверенности и четкости.

35. Никогда не разговаривайте по телефону, развалившись в кресле.
36. Никогда не разговаривайте по телефону, прикрыв рот рукой.
37. Давайте своему собеседнику понять, что вы внимательно его слушаете. Если ваш голос будет казаться скучающим, то собеседник потеряет уверенность в себе, начнет путаться и по несколько раз повторять одно и то же.
38. Если вы правша, телефон должен стоять слева от вас, чтобы правой рукой вы во время разговора могли записывать все необходимое.
39. Если вам звонят очень часто, купите телефонный аппарат с наушниками.
40. Сделать разговоры по телефону короче вам поможет обыкновенный будильник. Поставьте его рядом с телефоном и заведите. Когда собеседник спросит вас, что это за звуки, скажите: *«Кажется, это воеет сирена»*.

## **Как не тратить время на ожидание «на проводе»**

Есть три способа избежать этой бесполезной траты времени:

1. Откажитесь ждать «на проводе». Попросите, чтобы тот, кому вы звоните, перезвонил вам позже. (Этот способ особенно эффективен, если вы телезвезда или глава огромной корпорации.)
2. Согласитесь подождать «на проводе», но параллельно займитесь каким-нибудь заранее подготовленным для такого случая несложным делом. Главное чтобы оно не отвлекало ваше внимание от предстоящего разговора, иначе вы окажетесь совершенно неподготовленным к нему, когда вас наконец соединят.

3. Скажите тому, кто просит вас подождать, что у вас есть для этого лишь несколько минут, и попросите записать номер телефона, по которому можно перезвонить в случае, если вам придется положить трубку, не дождавшись соединения.

## **Почему у вас никогда не оказывается ручки возле телефона**

Мы не планируем телефонные разговоры, даже когда звоним по деловым вопросам. Время, которое проходит между тем, как мы решаем позвонить кому-то, и тем, как мы начинаем набирать номер его телефона, уходит у нас на поиск нужного номера в телефонной книге. Поэтому в восьмидесяти процентах случаях в момент соединения мы оказываемся абсолютно неподготовлены к разговору. Соединение застает нас врасплох. Мы не знаем ни плана, ни содержания будущего разговора. У нас нет под рукой ни нужных принадлежностей, ни документов. Пессимизм подсказывает нам, что того, кому мы звоним, не окажется на месте, но одновременно из-за упрямства мы не продумываем текст своего сообщения для автоответчика.

Итак, прежде чем начете набирать номер телефона, *спланируйте* будущий звонок. Вы должны знать:

- с какой целью вы звоните,
- что вы хотите сказать,
- какую информацию вы хотите получить от своего собеседника,
- имя, фамилию и отчество своего собеседника,
- всю информацию, которая может потребоваться вам в ходе разговора, например номера телефонов третьих людей и компаний.

И иметь:

- под рукой все необходимые документы,
- под рукой все необходимые принадлежности, например ручку.

## **В каких случаях следует звонить по телефону, а в каких отправлять факс или письмо по электронной почте**

Обязательно общайтесь с человеком по телефону или лично в ситуациях, когда вы:

- продаете,
- убеждаете,
- ведете переговоры,
- пытаетесь завоевать нового клиента,
- приглашаете на свидание,
- сообщаете плохие новости,
- выражаете соболезнования,
- поздравляете,
- увольняете с работы,
- бросаете своего друга/подругу (по статистике, каждая десятая женщина даёт отставку своему любовнику при помощи компьютера).

Используйте факс, когда вы:

- должны иметь запись своих переговоров,
- посылаете диаграммы,
- посылаете карты,
- хотите написать письмо, но у вас нет для этого времени.



Пользуйтесь электронной почтой, когда вы:

- хотите послать срочное, конкретное сообщение,
- хотите срочно переслать копию электронного документа,
- хотите прослыть чудаком,
- хотите разослать сразу нескольким людям одинаковые письма.

## Как принимать сообщения

- Если вы должны записать сообщение для своего коллеги, будьте вежливы и готовы помочь.
- Блокнот, в который вы записываете текст сообщения, должен иметь приличный вид.
- Запишите:

имя и фамилию звонящего,  
его/ее должность,  
отделение,  
номер телефона,  
время звонка,  
текст сообщения,  
ваше собственное имя, чтобы коллега мог уточнить  
все интересующие его вопросы.

## Электронная почта

Теперь, когда 18,9 миллионов жителей Великобритании постоянно пользуются Интернетом, электронная почта почти полностью заменила обычную. Большинство британцев моложе двадцати пяти лет никогда не писали бумажных писем, но зато могут часами сидеть в Интернете, ведя переписку по электронной почте этому быстрейшему из видов связи. Прибавьте к этому тот факт, что многие электронные письма составлены некорректно, и поэтому

их удаляют, даже не прочитав, и вы поймете, почему правильное пользование электронной почтой может стать эффективным средством экономии вашего времени.

Самая большая проблема, связанная с электронной почтой, это ее случайность, бессистемность. Вы можете писать электронные письма, вообще не думая о том, что вы пишете. Со скоростью света вы набираете и отправляете несколько фраз, больше похожих не на письмо, а на предварительный набросок. Беда в том, что получателю придется затратить на чтение вашего сообщения столько же времени, сколько на чтение полноценного письма.

Таким образом, электронная почта не так уж облегчает нашу жизнь. По ней отсылается так много писем, что получатели просто не справляются с их грузом. Одна из наиболее распространенных жалоб, которые мне приходится слышать, связана с тем, что по электронной почте людям приходит больше сообщений, чем они в силах прочитать. Рождаются новые легенды о том, как люди, вернувшиеся из отпуска, обнаруживают в своих ящиках триллионы непочитанных писем. Между тем, все больше и больше людей по всему свету становятся пользователями Интернета, и эта ситуация со временем будет только ухудшаться.

## **Электронная почта: За**

- Мгновенная передача сообщения.
- Вы не рискуете нарваться на автоответчик.
- Ею можно пользоваться двадцать четыре часа в сутки и семь дней в неделю.
- С ее помощью можно быстро оповестить всех сотрудников компании.
- Сокращаются расходы на бумагу.
- Быстро становится известно о принятом решении.

## Ваши действия

- В строке «Тема» напишите тему вашего сообщения. Будьте как можно конкретнее. Ведь это одна из наиболее важных фраз во всем письме. Большинство людей сначала пытаются озаглавить его, но потом сдаются и отказываются от этой затеи, дав сообщению какое-нибудь ничего не значащее название, вроде «Привет» или «Ответ». Дайте получателю возможность узнать, о чем ваше письмо, не раскрывая его. Это позволит ему сконцентрироваться и придать своим мыслям необходимый характер.
- Будьте точны и кратки. Не отклоняйтесь от темы. Золотое правило работы в Интернете гласит: «Читая ваше письмо, получатель не должен пользоваться линейкой прокрутки изображений, чтобы добраться до сути».
- Подписывайтесь корректно. Некоторые умудряются подписывать даже деловые письма словами «люблю и целую».
- Никогда не посылайте электронные письма «просто так», иначе другие будут отвечать вам тем же.
- Перед тем как отправить письмо, проверьте его на наличие орфографических и стилистических ошибок.
- Вы должны быть уверены, что письмо адресовано тому, кому следует.
- Вы должны быть уверены, что письмо не вызовет у получателя нежелательную реакцию.
- Не рассылайте копии письма большему количеству людей, чем нужно, просто потому, что это легко можно сделать.
- Если вы получили и отправили одному человеку больше трех-четырех писем, то вам уже самое время встретиться лично. Электронная почта не дает возможности общаться

при помощи голоса и языка телодвижений. Она мало чем сможет оказаться полезной в случае, если вы хотите изменить стиль общения.

Вот вопросы, которые вы обязательно должны себе задать перед тем, как отправить сообщение:

- Проверил ли я орфографию?
- Подобаает ли ситуации тон моего письма?
- Не придется ли мне пожалеть о том, что я его отправил?
- Кто прочитает его?
- Достаточно ли оно информативно?
- Не слишком ли длинным получилось название темы?
- Не примет ли получатель мое письмо за спам, прочтя его тему? Ведь в таком случае он может никогда не прочитать его содержание.

Запомните:

- Электронная почта предназначена для отправки и получения данных. Она не может заменить живое общение.
- Разберитесь с аббревиатурами, встретившимися вам во время работы в Интернете. Если вы не будете знать, что они означают, ваша работа может пропасть даром.
- В вашем письме должно быть не более трех абзацев.
- Получив письмо, спросите себя, когда его можно или нужно было отправить: срочно? Позже? Никогда? А теперь представьте себе, что тот же вопрос будут задавать себе получатели ваших писем.
- Получив несрочное сообщение, на которое вы не собираетесь отвечать немедленно, пошлите уведомление о том, что вы его получили.

## Коммуникация: советы

- Деловые письма должны быть написаны ясно и лаконично, на простом и понятном языке.
- Прежде чем начнете писать письмо, продумайте его план.
- Держите у себя на столе орфографический словарь. Компьютерные программы проверки орфографии могут вас подвести.
- Не употребляйте расхожих фраз. Они мало что говорят, но очень раздражают.
- Употребляйте активный, а не пассивный залог. Это заинтересует вашего собеседника и поможет ему лучше понять, что вы хотите сказать. К примеру, вместо «Было принято решение последовать первоначальному плану» используйте «Мы решили последовать первоначальному плану».
- Сначала слушайте.
- Потом думайте.
- И только потом говорите.
- «Озаглавливайте» свои сообщения, чтобы предупредить людей, о чем они, прежде чем они смогут услышать или прочитать их. Например: «Алан, по поводу совещания в пятницу, посвященного обсуждению конференции по экологии».
- Говорите на языке других людей. Обратите внимание на их походку, стиль и излюбленные выражения. Какой тип мышления у них лучше развит: логический или эмоциональный? Что они предпочитают: скорость или обстоятельность? Как они воспринимают мир: чувственно, зрительно или логически? Что для них важнее: факты или их собственные переживания? Чтобы лучше понять других людей, попробуйте скопировать их стиль общения.
- Прежде чем начнете говорить, выдержите паузу. Вы уверены, что ваши слова имеют вес и структуру?

- Не болтайте попусту.
- Чтобы придать вес своим словам, используйте паузы.
- Чтобы создать дружескую атмосферу, выразите уважение к точке зрения своего собеседника.
- Если вы с чем-то не согласны, не говорите то, что может оскорбить собеседника. Выдвигая свои контраргументы, будьте предельно конкретны. Ссора может разгореться, если вы будете:

подозревать своего собеседника во лжи,  
 рассуждать стереотипно,  
 решать за других,  
 предполагать, что скажут другие,  
 использовать эмоционально окрашенную лексику,  
 разговаривать в покровительственном тоне,  
 оспаривать чужую веру и ценности.

Вот какими способами можно разрядить накаляющуюся обстановку:

- Расскажите собеседнику о том, что вы чувствуете, но не выражайте своих эмоций.
- Избавьтесь от того, что мешает вам услышать, а значит, понять друг друга:

языковые барьеры (в том числе и вызванные акцентом),  
 неблагоприятная обстановка (слишком жаркое помещение и так далее),  
 психологические барьеры (слушающий нервничает или испытывает стресс и так далее),  
 содержание (слушающему ваш рассказ неинтересен; он его уже слышал; рассказ слишком противоречив и так далее),  
 физиологические барьеры (усталость, проблемы со слухом, голод и так далее).

## Глава двенадцатая

# Лидерство и менеджмент

«У лидера не бывает рабочего времени».

Кардинал Джеймс Гиббонс

Согласно опросу, проведенному популярным британским вебсайтом по трудоустройству «Оффис Энжелс» («Офисные ангелы»), служащие утверждают, что в период летних отпусков, когда разъезжаются начальники, коллеги и клиенты, и количество «отвлекающих раздражителей» сокращается втрое, людям удастся работать гораздо продуктивнее. Итак, чем же занимаются служащие в отсутствие начальства?

- Девяносто шесть процентов служащих тратит на обед целый час, заявляя, что это придает им бодрость и нацеливает на продуктивную работу в течение второй половины дня.
- Тридцать пять процентов — читают газеты и журналы после трех часов дня.
- Сорок четыре процента — разговаривают сами с собой.
- Четыре процента — спят на рабочем месте.

### Советы

- Научитесь быть лидером и организатором.
- Поймите, что настоящий лидер это тот, кто правильно организует время своих подчиненных. Именно вы должны научить их работать быстро и рационально.

- Обучайте, поручайте, мотивируйте и уполномочивайте.
- Будьте коммуникабельны. Помните, что другим также необходимо знать и понимать то, что происходит в вашем офисе.
- Организуйте работу своего коллектива самым современным образом.

Если вы лидер или менеджер или стремитесь стать тем или другим, вы должны помнить, что живете в век информации. Для корпоративного выживания необходима скорость, а ей, в свою очередь, требуются способность к быстрой мобилизации и переменам. Из всех служащих компании именно менеджер должен уметь работать и думать быстро. Быстро — значит все быстрее и быстрее. Чтобы создать и поддерживать хорошую репутацию, компания должна быть готова к:

1. Внутренней коммуникации,
2. Внешней коммуникации,
3. Выполнению просьб и оправданию ожиданий клиентов,
4. Фактору «удовлетворения» клиента,
5. Обновлению информационных технологий,
6. Маркетингу,
7. Обновлению своего продукта,
8. Выполнению просьб и грамотному построению отношений с поставщиками.

Быть лидером или менеджером в современной компании, значит обладать:

- Активным мышлением.
- Энергичностью.
- Творческим мышлением.
- Коммуникабельностью.



Сейчас многое зависит от того, насколько вы быстры, нетерпеливы и настойчивы. Если вы будете слишком легко соглашаться с тем, что вам предлагают, или слишком много думать о себе и собственном успехе, или слишком терпимо относиться к бюрократической волоките и другим препятствиям, встречающимся на вашем пути, то вы окажетесь в положении атлета, начавшего набирать вес. Плохие лидеры руководят плохими компаниями. Посмотрите на то, как старые британские «институты» пытаются приспособиться к современным условиям. Эти огромные динозавры вымирают прямо на наших глазах, как в последних кадрах фильма «Парк Юрского периода».

Менеджер должен быть энергичным не только для того, чтобы справляться со своим собственным стрессом и быстро выполнять свою работу, но и для того, чтобы помогать добиваться того же своей команде. Энергия и энтузиазм заразительны, но, к сожалению, то же можно сказать о цинизме и самодовольстве.

У хорошего менеджера мало привычек. Не бывает других «правильных» способов делать что-то, кроме тех, которые приносят наибольший эффект. Опыт отнюдь не достоинство, если он приводит к боязни перемен и предрассудкам. Опыт должен раскрывать, а не закрывать сознание. Мы должны постоянно учиться новому.

## **Качества, которыми должен обладать лидер в век информационных технологий**

- Умение ставить конкретные цели и задачи.
- Умение объяснять их.
- Заразительный энтузиазм.
- Коммуникабельность и способность к мотивации.
- Авторитет среди сотрудников.

- Спокойствие.
- Способность быстро думать и отвечать на сложившуюся ситуацию.
- Свободное и творческое мышление.
- Позитивное мышление, направленное на цели, а не на препятствия.
- Умение собирать вокруг себя быстро мыслящих людей.
- Умение совершать ошибки.
- Способность находить и поощрять таланты.
- Умение давать поручения.
- Способность слушать и понимать.
- Способность задавать нужные вопросы.
- Умение ускорять или прерывать нежелательные процессы.
- Умение рисковать.

## Как слушать других людей

Вам придется провести немало времени, выслушивая других, главное чтобы это были именно те люди, которых вы должны слушать. Плохие менеджеры теряют время, слушая плохие советы. Делая это, они не учатся, а забывают голову. Запомните: советчики могут помешать вам реализовать уже имеющиеся знания.

## Люди проводят время, слушая

### 1. Своих служащих

Они выполняют всю работу. Если вам удастся взять на работу нужных людей, у них будут появляться отличные идеи. Не мешайте им делиться с вами этими идеями.

Люди думают наиболее плодотворно, когда находятся в одиночестве. Не ожидайте, что хорошие идеи появятся у

вас во время собрания. Лучше общайтесь с помощью электронной почты. Позвольте своим подчиненным делиться с вами даже самыми глупыми и дерзкими идеями. Ведь это и значит быть творческим. Многие самые лучшие идеи вначале казались просто глупыми.

Оцените все услышанные идеи, в том числе и касающиеся лично вас. Если вам придется услышать критику в свой адрес, подумайте, не стоило ли вам измениться, не начинайте оправдываться или спорить, не подумав. Вызывайте своих менеджеров «на ковер» и общайтесь с ними как можно чаще. Чтобы понять, что же действительно происходит в вашей компании, вы должны вникать во все вопросы. Пусть такие встречи будут регулярными и обязательными для вас.

## **2. Своих клиентов**

Многие компании теряют живую связь со своими клиентами. Это приводит к тому, что они начинают работать исходя из своих собственных предположений, а не из реальных фактов. Причины, по которым люди покупают товар или решают воспользоваться услугами, в действительности никому не понятны. В том, почему мы решаем приобрести тот или иной товар, очень мало логики, наш выбор нельзя объяснить даже в простых категориях «нравится - не нравится». Взгляните на тех, к кому тянутся люди. Разве все они красивые/привлекательные/талантливые/сексуальные/интересные? Мало кто из них обладает хотя бы одним из этих качеств. Поддерживайте связь со своими клиентами. Всегда будьте в курсе их дел. Следите за тем, чтобы не показаться самовлюбленным или тщеславным. Постоянно заботьтесь об улучшении качества как самого продукта, так и обслуживания клиентов. На своих тренингах по работе с клиентами я всегда спрашиваю людей, где и когда их обслужили исключительно хорошо.

Ответ на этот вопрос я получаю очень редко. Обслуживание клиентов это не просто глазурь на торте. В современном бизнесе это и *есть* сам торт. Клиенты стали требовательны как никогда. Внимательно слушайте, что они хотят вам сказать.

Сеть магазинов «Пре а манже» («Кушать подано») выделяется отличным качеством обслуживания клиентов. Я спросила одного из их менеджеров, как им это удается. Вот что он мне ответил:

1. Набор персонала. Принимая человека на работу, они смотрят не только на опыт и профессиональные навыки, но и на личные качества.
2. Они стремятся, чтобы их служащие чувствовали себя счастливыми. Счастливые люди доброжелательны по отношению к клиентам.
3. Обслуживая клиентов, сотрудники смотрят им в глаза. Они стараются почувствовать, что у человека на душе и что ему в данный момент нужно.

Таким образом, эта компания предлагает абсолютно новый тип работы с клиентами. Ее сотрудники предлагают клиенту то, что ему необходимо, еще до того, как он сам осознает это.

Премируйте сотрудников в соответствии с отзывами о них клиентов. Это заставит ваших служащих быть более чуткими и внимательными к их проблемам.

## Стили лидерства

Быть лидером команды или даже крупной компании можно, используя различные стили и способы, каждый из которых может быть более или менее удачным в зависимости от обстоятельств. Хотя ни один стиль лидерства и не является полностью «правильным», существуют «неправильные»

при любых обстоятельствах стили, особенно связанные с психологическим террором и агрессией.

Я была воспитана в культуре, пропагандировавшей авторитарный стиль управления. Начальник был главным на фирме, и в этом не мог усомниться ни один из служащих. Все, к чему они стремились — это научиться казаться предельно искренним, соглашаясь с тем, что он говорит. Если начальник вам симпатизировал, то с вами обращались хорошо, если нет, то вас обманывали или же просто не замечали. В семидесятые годы такие отношения на работе были нормой. Они даже приносили некоторые плоды. Люди работали из страха перед тем, что начальник накричит на них или уволит их с работы. Такие отношения придавали даже некоторую уверенность и чувство защищенности, похожее на то, которое испытывает ребенок, находясь рядом со строгим родителем.

Теперь большинство начальников пытаются быть демократичными и советоваться с подчиненными. Они не отдают приказания, а обсуждают и уполномочивают. Служащие оценивают их работу, а не они их, как было прежде. Другой современный стиль лидерства заключается в том, что руководитель становится невидимым для подчиненных. Начальники показываются людям так редко, что даже тогда, когда они делают это, их просто не узнают. Компании, которыми они руководят, настолько огромны, что боссы скрываются в тумане собственного величия.

«В нужное время в нужном месте» — вот девиз большинства великих лидеров. Когда дела компании идут благополучно, самым подходящим стилем лидерства является совещательный. В критических же ситуациях требуется скорость принятия решений. В такие моменты подчиненных не просят, а приказывают им. Нельзя терять время на совещания. Если начался пожар, мы не можем позволить себе созвать консилиум из шести человек для того, чтобы решить, через какой выход наиболее целесообразно покинуть здание.

# Пять основных типов начальников

## 1. Энтузиаст

Занимательный, забавный, творчески мыслящий, вдохновляющий других, этот менеджер постоянно общается со служащими. Власть и сила, конечно, очень важны в работе менеджера, но он никогда не злоупотребляет ими. Антрепренер в душе, этот человек легко увлекается новыми и дерзкими идеями, но ему редко хватает финансовых средств, чтоб довести их до конца. Он не может долго удерживать внимание на одном деле, и поэтому должен работать в команде с людьми, которые смогут конкретизировать и воплощать в жизнь его идеи.

## 2. Рулевой

Этот человек руководит при помощи силы. Беспристрастный и целенаправленный, он концентрируется на конкретном задании, обычно в ущерб отношениям с сотрудниками и динамике команды. Его точка зрения должна приниматься беспрекословно. Он наслаждается своей силой и властью. Он ждет от подчиненных лишь поддержки и исполнения своих решений. Хотя он обычно и говорит о наделении служащих полномочиями, на деле это реализуется чрезвычайно редко. Он легко впадает в тоску, особенно от вынужденного общения с любителями поболтать ни о чем и другими Губителями времени. Увлекается современными технологиями.

## 3. Нянька

Этот начальник собирает команду и учит ее членов самостоятельно руководить своей деятельностью. Он очень ловко и деликатно направляет работу команды, однако не способен твердо взять власть в свои руки, когда это становится необходимо. Больше всего его интересуют нужды и

потребности подчиненных. Он всегда в курсе их проблем. Иногда он слишком много внимания уделяет своей популярности и бывает излишне многоречив.

#### 4. Стратег

Такой начальник полностью сосредоточен на своей бумажной работе. Его интересуют факты и данные, к которым он относится логически, а не эмоционально. Он любит планировать будущие действия, но всегда делает это с оглядкой на прошлый опыт и традиции. Он ни за что на свете не возьмется за что-либо неизведанное или новаторское.

#### 5. Ступица колеса

Этот начальник может быть любым из предыдущих или всеми ними одновременно в зависимости от того, какой стиль управления оптимален в данной ситуации. Он всегда приспосабливается к обстоятельствам и отношениям в команде.

### Советы начальникам

- Не позволяйте своим служащим перекладывать на вас мелкие дела. Они только и ждут, как бы перевалить на вас всю свою работу.
- Проследите, сколько их заданий и решений вы исполняете: чем больше, тем больше они будут уверены, что вы сами хотите их исполнять.
- Наделите своих подчиненных полномочиями самостоятельно принимать некоторые решения. Выражайте им свое доверие не реже, чем порицание.
- Не будьте «открытой все время дверью». Выделите в своем графике специальное время для контактов со своими подчиненными, позвольте им общаться с вами не только лично, но и другими возможными способами. ,

- Отстаивайте свою позицию.
- Ключ к вашему успеху — умение собирать вокруг себя нужных людей. Уделите время на то, чтобы убедиться, что вы взяли на работу подходящих людей. Затем уделите время на то, чтобы убедиться, что они счастливы и имеют стимул к работе.
- Отмечайте и поощряйте хорошо выполненную работу.
- Не берите на себя работу только потому, что она вам нравится. Поручайте другим все, что можно.
- Убедитесь, что ваши сотрудники уходят домой вовремя. Не поощряйте работу во внеурочное время.
- Одобряйте открытое общение и обратную связь со своей командой. Ее члены не должны чувствовать, что в вашем присутствии они должны следить за своими словами.
- Главное внимание члены команды должны уделять не вам, а клиентам. Именно им, а не вам, они должны дарить радость.
- Создайте веселую и непринужденную обстановку. Люди работают лучше, когда им хорошо и они довольны собой.
- Не создавайте лжевеселую и лженепринужденную обстановку. Некоторые компании приглашают клоунов и устраивают маскарады, чтобы развеселить испытывающих стресс, перегруженных работой сотрудников. Не заставляйте людей притворяться.
- Убедитесь, что в вашем офисе созданы оптимальные для работы условия. Обратите внимание на освещение, вентиляцию, достаточное количество свободного пространства, цветовое решение интерьера. Не превращайте офис в птицефабрику.
- Говорите понятно. Ваши поручения и даже приказы должно быть невозможно неправильно истолковать. непонятно излагать свои мысли значит терять время. Вы должны быть кратким и конкретным.



- Поймите, что иногда общение бывает бессмысленным. Не тратьте время на то, чтобы сообщить своим сотрудникам информацию, которая несколько недель висела на доске объявлений. Согласитесь с этим фактом, не пытайтесь с ним поспорить. Измените свои методы работы на более результативные.
- Не ведите себя как строгий родитель. Ведь ведя себя так, то есть объясняя другим, как именно им нужно действовать в той или иной ситуации, вы взваливаете на себя чужую работу. Вы будете продолжать делать это до тех пор, пока не осознаете, что уже вся их работа легла на ваши плечи. Вы рискуете превратиться в «жертву», то есть в того, кто всегда заканчивает чужую работу. Позвольте своим подчиненным самим справляться со своими проблемами. Не перекладывайте их на себя. Вся наша жизнь состоит из проблем и того, как мы их решаем. Излюбленный вашей командой способ решения всех проблем заключается в том, чтобы перевалить их на вас.
- Разрешайте своим подчиненным приходить к вам с жалобами только в том случае, если они одновременно предлагают решение проблемы.
- Относитесь к членам своей команды как к личностям, а не как к безликим служащим.

## Принятие стратегических решений

Как управляющий, вы должны будете освободить себя от выполнения рутинной работы, чтобы иметь время для обдумывания долгосрочных планов. Это ваша главная обязанность. Без главной стратегии все ваши ежедневные действия становятся бесполезными, потому что не ведут к достижению цели. Если у вас есть долгосрочный план, то энергия, потраченная сейчас, не пропадет даром.

# Структура принятия стратегических решений

1. Сбор и анализ информации, необходимой для понимания глобальных проблем.
2. Определение сильных сторон компании.
3. Определение места, которое занимает продукция на рынке.
4. Определение доступных финансовых ресурсов и того, как вложить их наиболее выгодно.
5. Определение того, какие изменения необходимо осуществить.
6. Сообщение о своих целях.
7. Успешное осуществление задуманных изменений.
8. Наблюдение и, возможно, изменение стратегии.
9. Определение критериев успеха.
10. Постоянная мотивация команды.

Хорошие стратеги всегда осведомлены о текущих делах, но при этом никогда не забывают о конечной цели.

- Каждое, даже самое незначительное действие должно быть направлено к достижению конечной цели.
- Вырабатывая стратегию, составьте график своей работы. Установите контрольные сроки и промежуточные цели.
- Спланируйте работу подчиненных в соответствии с избранной стратегией. Рассуждайте так же, как тренер футбольной команды: если необходимо, вносите изменения в ее работу.
- Старайтесь заинтересовать команду своими идеями.
- Убедитесь, что члены команды понимают и поддерживают вас.

- Объясняя свои идеи, апеллируйте не только к эмоциям, но и к разуму людей. Подкрепите свой энтузиазм фактами и свежей информацией.
- Регулярно пересматривайте свою стратегию. Обстоятельства меняются, и часто совершенно неожиданно. Ваши планы должны приспосабливаться к этим переменам.
- Руководствуйтесь интересами клиентов, а не борьбой с конкурентами.
- Предлагайте людям то, что им нужно, а не пытайтесь заставить их захотеть то, что вы им предлагаете.
- Всегда анализируйте ССВУ, то есть:
  - сильные стороны,
  - слабые стороны,
  - возможности,
  - угрозы.
- Формулируйте задания непротиворечиво.
- Записывайте каждый свой шаг: это поможет вам, когда вы будете осуществлять свои последующие проекты.
- Оцените риск.
- Оцените то, что ждет вас в случае успеха.
- Составьте план действий на случай возможных непредвиденных обстоятельств.
- Пересмотрите каждое ваше действие.

## **Как организовать работу тех, кто не умеет ее начинать**

- Постарайтесь поручать им не все задание сразу, а постепенно и небольшими порциями, иначе кажущаяся невыполнимость помешает им справиться с работой.
- Давайте им как можно меньше времени на подготовку и размышления. Оттяжки лишь вызывают смятение.

- Продумайте, с какими словами вы будете отклонять их просьбы, прежде чем они появятся. Заранее скажите им, что является обязательным для выполнения.
- Заранее обсудите все стадии работы над проектом. Затем предоставьте им свободу работы.

## **Как организовать работу тех, кто не умеет ее заканчивать**

- Умерьте их первоначальный энтузиазм, попросив предоставить план работы, в котором ее заключительные стадии были бы рассмотрены не менее подробно, чем начальные.
- Установите контрольные сроки для каждой стадии выполнения работы. Уничтожьте в зародыше саму возможность замедления темпа работы.
- Установите конечный срок выполнения работы. Объясните, почему важно выполнить работу в срок.
- Не допускайте извинений за невыполненные задания.
- Не относитесь серьезно к их энтузиазму в начале работы. За успешно выполненное задание вознаградите их.
- Не позволяйте им брать на себя слишком много работы, если они плохо справляются с ней.

## **Самомотивация**

Начальники, менеджеры и лидеры стимулируют и поощряют других, но кто же должен стимулировать и поощрять вас? Вам необходима энергия и сосредоточенность, чтобы вовремя справляться с работой. Если ваши энергия и энтузиазм оскудевают, вы должны найти способ восполнить их. Негативные диалоги, которые вы ведете сами с собой, ваши худшие враги, а их ведение я называю «игрой в неудачника».

Когда я устаю, я начинаю страдать от жалости к самой себе, и именно тогда мне хочется «играть в неудачника». Я недооцениваю свои возможности. Я говорю себе, что хочу слишком многого, что мне пора сдаваться. Но когда я прихожу в себя, я понимаю, что могу выполнить всю эту работу и даже больше. Внутренний диалог разрушает мои цели. В таких случаях мне приходится взять себя в руки. Сделать это мне помогают специальные ролевые модели.

Каждому человеку старше сорока лет иногда кажется, что его жизнь слишком тяжела. Если это случается со мной, я думаю о Маргарет Тэтчер, которая управляла страной, спала по четыре часа в сутки и тем не менее отлично выглядела. Я говорю себе, что стресс, который испытываю я, несравним со стрессом, который приходилось переносить ей. Когда я чувствую, что мне не хватает физической силы и решительности, я вспоминаю о Крисе Муне, который потерял руку и ногу но, несмотря на это, продолжал участвовать в марафонах. Это мой разум говорит, что я не справлюсь с этим. Мое тело, вероятно, сказало бы мне обратное, если бы смогло говорить.

Управляйте собой. Почитайте биографии сильных людей. Поверьте в свои возможности, которые поистине безграничны.

## **Этические и нравственные ценности**

Может показаться, что эффективная организация времени — это нечто вроде нахождения кратчайшего пути из пункта А в пункт Б, но это не так. Излишне целеустремленные люди могут даже подумать, что цель оправдывает средства. Если для ее достижения вы готовы на все, задумайтесь над тем, поддержат ли вас акционеры и сотрудники. Не окажется ли так, что в погоне за мгновенным успехом вы забыли об этических и нравственных ценностях?

Теперь самое время подумать об этической стороне вашей работы. Как менеджер вы способны сделать так, чтобы команда работала больше или лучше. Вы можете ставить перед подчиненными нереальные сроки выполнения работы, а потом требовать, чтобы они в них уложились. Однако вы также можете захотеть, чтобы ваши подчиненные имели высокий уровень жизни, были счастливыми и здоровыми.

Времена меняются, компании думают о глобальном изменении мировоззрения, под которым они понимают не просто повсеместное проникновение информационных технологий, но и их отражение во внутреннем мире человека. Хотите ли вы нанимать иностранную рабочую силу, зная, что эти люди работают в плохих условиях и получают за свой труд копейки, чтобы ваш бизнес стал быстрее и дешевле? Хотите ли вы, чтобы ваши сотрудники уходили домой в семь или восемь часов вечера и могли проводить с семьей всего лишь два часа в день? Подумайте о своих ценностях прежде, чем начнете принимать стратегические решения.

## Глава тринадцатая

### *Быстрое принятие решений*

#### *Советы*

- Относитесь к принятию решений как к делу, требующему предварительного планирования.
- Как и для любого другого дела, установите для принятия решений контрольные сроки. Это ускорит вашу работу.
- Убедитесь что решение, которое вы готовы принять, окажется эффективным.
- Определите, что вы понимаете под выражением «правильное» решение.
- Принимая решение, учитывайте как фактор случайности, так и фактор необходимости.
- Запишите все факторы на листе бумаги.
- Примите решение относительно целей прежде, чем начнете принимать решения относительно средств.
- Проанализируйте, насколько ваши эмоции влияют на принятие решений.
- Разделите принятие решений на несколько стадий.

Вы когда-нибудь задумывались над тем, сколько времени вы тратите на принятие решений? Между тем, величайшие решения могут приниматься мгновенно. Я решила

купить дом, стоящий почти миллион долларов, всего за десять минут. Когда я принимала предложение выйти замуж, все мои раздумья заняли не больше трех минут, а ведь прежде я ни разу не задумывалась над этим вопросом. Гораздо дольше я размышляю над тем, что мне купить в супермаркете. Деловые решения же вызывают у нас беспокойство особого рода. Они влияют на жизнь других людей. Если наш выбор окажется неправильным, эти люди будут порицать нас. Некоторые работодатели даже считают, что менеджеры нужны именно для того, чтобы принимать решения и брать на себя ответственность за них.

Итак, как же осуществить столь сложную задачу, как принятие решений? Легко. Большинство решений бывает трех видов:

1. Решение не делать ничего.
2. Решение принять решение.
3. Решение бросить монетку или позволить решать за себя другим.

Таким образом, ваш первый шаг состоит в том, чтобы выбрать один из этих трех видов. Не пренебрегайте подбрасыванием монеты, этот способ может помочь, если ваши раздумья зашли в тупик. Когда монета упадет и укажет вам, что вы должны делать, вы сразу почувствуете, нужно вам это или нет. Это отличный способ для того, чтобы разобратся в своих чувствах и желаниях.

Позволить кому-то другому принять за вас решение можно только в том случае, если это действительно оправданно. Например, если вы уверены, что другой человек разбирается в ситуации лучше, чем вы. Если же вы просто боитесь ответственности и хотите в случае неудачи переложить вину на другого, вам придется подумать еще раз.



Иногда наиболее оптимальными оказываются решения первого типа, при которых мы решаем ничего не решать. Это может случиться, например, в ситуации, когда неблагоприятные обстоятельства могут измениться без нашего вмешательства. Есть проблемы, за которые вообще лучше не браться. Но этот выбор должен обязательно основываться на активном, а не пассивном отношении к ситуации.

## **Власть**

Еще одним фактором, влияющим на быстрое принятие решений, является власть. Вы уверены, что ничто не повлияло на принятие вами решения? Насколько вы контролируете ситуацию? Приняв решение, сможете ли вы сами воплотить его в жизнь или для этого вам потребуется помощь других людей? Понадобится ли вам убеждать других в правильности своего выбора? Чтобы решение было эффективным, вы должны уметь исполнить его.

## **Риск**

Всегда имейте в виду фактор риска, сопутствующий принятию любого решения. Какую степень риска допускает ваша работа? Возьмите лист бумаги и линией разделите его на две части. В правой части запишите то, что связано с высокой степенью риска, в левой то, что связано с низкой степенью риска. Принимая решение, вы обязаны учитывать связанный с ним риск. В нижней части страницы проведите черту, которая бы ограничивала допустимое количество рискованных ситуаций. Это позволит вам удерживать свои решения в разумных границах.

Как вы предпочитаете работать и принимать решения? Кто вы: бюрократ или сторонник нового и неожиданного? Что для вас важно: стабильность или риск?

## Трехчастная структура

Теперь разделим процесс принятия решения на три части:

1. Постановка проблемы.
2. Определение возможных способов ее решения.
3. Выбор единственного способа решения и элиминация всех остальных.

Первая часть будет, вероятно, включать такие действия, как:

- Сбор информации.
- Исследование.
- Совещание.

Выполнив их, вы должны получить всю необходимую для правильного выбора информацию. Ваше решение должно основываться на знании, а не на «интуиции» или предположениях.

Во вторую часть войдут:

- Творческий подход к решению проблемы.
- Записывание всех возможных вариантов ее решения.
- Разделение их на возможные и невозможные.
- Изучение всего многообразия альтернатив.
- Использование практического мышления. Мы должны задавать себе вопрос «Как это можно сделать?», а не «Почему это не получается?».
- Смелый и открытый взгляд на все возможные способы решения проблемы.

Вот какие действия включает в себя третья часть:

- Оценка достоинств и недостатков всех вариантов решения проблемы.

- Исследование фактора «что если», то есть того, что может произойти в случае, если мы выберем одну из альтернатив и воплотим ее в жизнь.
- Анализ последствий принятый решений.
- Последовательное исключение неудовлетворительных вариантов, в результате которого должна остаться одно единственное решение, обладающее оптимальным отношением плюсов и минусов.

## Взвешивание

При помощи этого способа вы сможете превратить свои предположения в решение, основанное на сознательном выборе. Если вы намерены приобрести какой-то товар, и не знаете, какую модель предпочесть, запишите то, что вам в нем важно, в порядке убывания значимости. Предположим, вы собираетесь купить машину. Вот как тогда может выглядеть ваш список:

- надежность;
- цвет;
- цена;
- тип «хетчбек»;
- небольшое потребление бензина и так далее.

Имея перед собой этот список, вы можете сравнивать с ним каждый из предлагающихся вам автомобилей, давая ему соответствующую оценку, до тех пор, пока не выберете тот, который в наибольшей степени удовлетворяет вашим требованиям.

## Внутренняя реакция

Я никогда не забываю об этом аспекте. Психологи утверждают, что та информация, которая кажется нам

недостойной нашего внимания и которую мы поэтому «выбрасываем из головы», не исчезает бесследно. Она сохраняется в нашем подсознании, впоследствии преобразуясь в инстинкт. Поэтому то, что мы считаем случайным и основанным на эмоциях, на самом деле основывается на информации. Просто наш мозг с потрясающей ловкостью выбросил ее из области сознательного так, что мы даже не успели заметить этого.

Я считаю, что это очень важная составляющая процесса принятия решения, однако это еще все же не *весь* процесс. По крайней мере, какая-то его часть основывается на логике и фактах.

## **Анализ последствий**

Это еще один способ принять решение. Начните с того, что вы хотите получить в результате. Чего именно вы хотите достичь с помощью этого решения? Подумайте, не вызовут ли последствия реализации вашего решения новых проблем. Затем запишите возможные альтернативы и сравните их последствия.

## **Уверенность в себе**

Вы должны научиться преодолевать стадию «колебаний». Нам нравится быть твердыми и уверенными в своих решениях, но тем не менее часто мы делаем все возможное, чтобы не принимать их. К сожалению, этот путь ведет к утере так ценимых нами ясности и конкретности.

Маргарет Тэтчер поклялась самой себе никогда не отказываться от единожды принятого решения. Благодаря этому создавалось впечатление того, что, несмотря на свою необычайную силу духа, ей недостает гибкости и она очень страдает от этого. Однако, стремясь не повторить ее ошибок, следите за тем, чтобы ваши колебания не стали причиной

стресса и не превратились в банальную нерешительность. В процессе принятия каждого решения наступает стадия, на которой необходимо поверить в свои силы и в правильность избранного пути. Если вы не сделаете этого, вы никогда не сможете достигнуть окончательного успеха. Вам будет мешать страх перед тем, что ваш выбор окажется неверным. А если вы пребываете в страхе, то все, чего вы можете достичь, это убедить себя в основательности своих самых худших предположений. Приняв решение, вы должны поверить в себя. Помните о том, чего вы хотите добиться, и старайтесь быть достаточно гибким, чтобы по мере необходимости менять тактику своих действий. Но эта гибкость не должна лишать вас решительности. Успешность принятого решения оценивайте по его конечным результатам.

И еще раз: не отвлекайтесь по пустякам. Берегите свое время и силы для действительно важных решений. Мало-значительные решения должны приниматься быстро или не приниматься совсем. Ваш мозг не может успешно справляться со всеми задачами, которые вы перед ним ставите. Почему каждое утро мы по несколько минут размышляем, на какую программу установить свою кофеварку? Почему, придя в магазин, мы не менее долго думаем над тем, купить ли нам зеленый или мясной салат? Почему мы никак не можем решить, какого цвета носки нам сегодня надеть? Некоторые решения лучше принимать автоматически, вообще не задумываясь над ними.

## Привычки

Я всегда была против привычек, всегда считала их продуктом уходящей эпохи. Но я очень уставала на работе. Я не могла позволить себе проявлять нерешительность в незначительных вопросах. Поэтому в кафе я неизменно заказывала один и тот же кофе и сэндвич, а в пабе один и тот

же любимый напиток. Вы можете застать меня сидящей за своим письменным столом и размышляющей над важными проблемами, но сидящей перед стойкой бара с поднятыми в нерешительности бровями никогда.

Привычки помогают справиться со стрессом и сэкономить время на принятии решений, но только до тех пор, пока они не начинают самовольно распоряжаться нашей жизнью. У меня есть любимое место в вагоне поезда. Когда оно свободно, я всегда сажусь именно туда. Когда нет, я занимаю любое другое. Если привычки начинают довлеть над вашей жизнью настолько, что любое незначительное изменение приводит вас в панику, то вам придется потратить часть своего драгоценного времени на то, чтобы сходить на прием к психиатру.

## Опоздания

Все мы любим откладывать какие-то из своих дел «на потом», но плохие организаторы времени откладывают почти *все* свои дела. Есть даже такие люди, для которых опаздывать стало привычкой. Если вы серийный Губитель времени, то вы несете ответственность за нарушение распорядка дня кого угодно, потому что опоздание одного человека вызывает волновой эффект и распространяется на всю компанию. То, что вы опаздываете регулярно, на самом деле означает, что вы очень *хороший* Хранитель времени. Просто ваши внутренние часы немного не согласованы с обычными. Вы пунктуальны, но пунктуальны не вовремя, а с опозданием. Таким образом, ваши проблемы связаны не собственно со временем, а с отсутствием у вас вежливости и уважения к другим. Почему-то вас не смущает тот факт, что вы заставляете других людей ждать себя. В таком случае вам просто нужно перевести свои внутренние часы. Заводя будильник в воскресенье вечером, поставьте его на десять минут раньше обычного. Этот прием обязательно исправит

ваш распорядок. Если в глубине души вы не хотите решать проблему постоянных опозданий, значит вы на удивление грубый и невнимательный к другим человек.

## **Оправдания**

Как вы оправдываете себя за то, что откладываете дела? вы говорите, что в этом виноваты другие люди, отсутствие необходимых инструментов или информации? Вы утверждаете, что некоторые дела лучше выполнять в другое время дня? Как часто вы откладываете дела до тех пор, пока браться за них не становится слишком поздно? Насколько часто у вас случаются конфликты из-за этого? Жалуетесь ли вы затем на то, что вас ругают и принуждают?

Всем нам хочется сначала выполнять легкую и приятную работу, а скучную и тяжелую откладывать «на потом». А ведь это означает, что несделанная работа будет висеть над нами, омрачая наш день. Откладывать неприятные дела, значит создавать ужасный беспорядок в своем ящике для входящих бумаг и злить клиента, к которому вы обещали вернуться, провоцировать его на телефонные звонки и ругательства.

Часто мне приходилось иметь дело с людьми, не умеющими организовать свое время. Их просили срочно сделать очень простое и не требующее напряжения срочное задание, а они откладывали его даже в том случае, если не были заняты. Всегда, когда возможно, выполняйте подобные задания безотлагательно. Когда вы вычеркнете их из списка запланированных дел, вы сразу почувствуете облегчение.

## **Как работать, не отвлекаясь**

Большинству из нас на работе постоянно приходится на что-нибудь отвлекаться. Однако для того, чтобы эффективно организовывать свое время, вам придется менять

ситуацию. Первый ключевой шаг на этом пути — стать уверенным в себе. Второй — научиться делать сознательный выбор.

Решить эту проблему мешает то, что от работы нас чаще всего отвлекают другие люди, и прервать их значит показаться грубым и недружелюбным.

В офисах, в которых все служащие сидят вместе, не имея отдельного кабинета, каждый из сотрудников доступен для всех остальных. Если же вы работаете в собственном кабинете, заведите привычку закрывать дверь, когда вам необходимо сосредоточиться для принятия важного решения. Когда вам бывает нужно провести переговоры без предварительной подготовки, постарайтесь делать это в офисе своего партнера, с тем чтобы вы могли остановить разговор в любой удобный для вас момент. Если это невозможно, заранее предупредите собеседника, сколько времени вы можете ему уделить.

Вы также можете спастись от Губителей времени тем, что сделаете свое рабочее место менее «дружелюбным» по отношению к посетителям. Если ваш офис кажется посетителям местом, располагающим к отдыху, то они не преминут отдохнуть и расслабиться. Если же вы во время работы расположены к ним спиной, или если в вашей комнате нет свободных стульев, то они захотят уйти как можно быстрее.

Язык телодвижений еще одно хорошее средство против тех, кто отвлекает нас от работы. Опустите ладони на стол, улыбаясь вежливой, но выжидающей улыбкой. Если это не помогает, забудьте об утонченности и посмотрите на часы с выражением внезапного потрясения и ужаса.



## Глава четырнадцатая

### *Быстрое чтение*

#### *Советы*

- Помогите себе сконцентрироваться, определив, с какой целью вы читаете книгу или документ.
- Убедитесь, что вам удобно работать, и что книга или экран компьютера расположены на нужной высоте и на правильном расстоянии от глаз.
- Делайте паузы.
- Прежде всего, просмотрите весь документ, чтобы познакомиться с его структурой и содержанием.
- Читая его более внимательно, делайте пометки ручкой и маркером.
- Используйте ручку или палец в качестве указки.
- Оставьте привычку громко читать вслух.

У меня всегда вызывали зависть только два качества Супермена: его рентгеновское зрение и способность необычайно быстро читать книги. К сожалению, я не могу научить вас видеть сквозь стены, но зато я могу показать вам, как читать и просматривать литературу быстрее, чем вы сейчас это делаете. Итак, приступим.

## Шаг первый

- Решите, *зачем* вы читаете этот документ. Какую цель вы преследуете, делая это?
- Читаете ли вы для развлечения или для получения информации?
- Если вы читаете с целью получить информацию, то что именно вы хотите узнать?
- Что вы уже знаете об этом?

Затем:

- Ознакомьтесь с общим содержанием и структурой документа. Пробежите его глазами, двигаясь от начала в конец текста. Ознакомьтесь с его форматом.
- Прочитайте краткое резюме на обложке книги.
- Изучите названия глав и исключите из поля своего внимания те главы, которые, по вашему мнению, не смогут принести вам никакой пользы.
- Выделите маркером или подчеркните названия тех глав, которые, по вашему мнению, окажутся для вас полезными. (Используйте маркер только в том случае, если книга или документ принадлежат вам и не являются памятным подарком или дорогим экземпляром.)
- Прочитайте первые параграфы каждой главы. Ставьте пометки, чтобы сузить сферу внимания.

## Шаг второй

- Сконцентрируйтесь на книге, прежде чем начнете читать ее подробно.
- Убедитесь, что ничто не будет вас отвлекать.
- Читайте тогда, когда находитесь в соответствующем этому занятию расположении духа, а не тогда, когда вы раздражены или расстроены.

- Читайте тогда, когда вы спокойны. Стресс мешает сосредоточиться и направить все свои силы на получение информации.
- Во время чтения будьте открыты для любой поступающей информации. Если вы будете подходить к прочитанному с точки зрения уже имеющегося у вас мнения по этому вопросу, вы только зря потеряете время.
- Следите за осанкой. Вам должно быть удобно, но вы не должны быть слишком расслаблены, иначе вы можете задремать.
- Помогайте себе руками. Помните, как вы водили пальцем по странице, когда были ребенком? Делайте то же самое, чтобы придать своему чтению ритм и движение. Палец заставит ваши глаза двигаться с большей скоростью. Он также сфокусирует ваш взгляд на нужном участке страницы. Этот прием особенно эффективен в случаях, когда вы читаете «отвлекающие» документы, такие как газеты, в которых несколько статей, иллюстраций и заголовков, которые рассеивают ваше внимание.
- Палец или ручка также помогут вам читать «скачками». Если вы чувствуете, что читаете уже знакомый вам материал, то вместо того, чтобы двигаться вдоль каждой строки, переместите палец сразу в середину или в самый низ страницы. Если и то место, на которое теперь указывает ваш палец, уже вам знакомо, перемещайте его все ниже и ниже до тех пор, пока не найдете место, которое вам необходимо прочитать внимательно.
- Используйте приемы активного чтения. Всегда держите под рукой закладки для книг и маркеры. Если нужно, делайте пометки на полях.
- Если вы хотите запомнить то, что читаете, выделяйте и записывайте ключевые моменты на отдельном листе бумаги. Это поможет вам понять и продумать, а следовательно, и запомнить, основные идеи текста.

- Научитесь читать при помощи своего подсознания. Оно усваивает текст гораздо быстрее, чем понятийное мышление. Вы будете запоминать слова, не слыша их и не повторяя их мысленно. То, что вы читаете вслух, говорит о том, что вы перегружены информацией. Отдохните. Ваш мозг может поглощать то, что написано на странице, и не слыша каждого отдельного слова.
- Если, читая, вы вслушиваетесь в каждое отдельное слово, вы привязываетесь к старым техникам чтения, которым учат в начальной школе. Именно там вас приучили воспринимать каждую букву как звук. Если вы будете следовать этой технике чтения, то вам никогда не удастся читать быстрее, чем вы говорите, то есть со скоростью более ста восьмидесяти слов в минуту. Вы никогда не сможете овладеть техникой быстрого чтения. Научитесь от слова переходить прямо к мысли, опуская стадию звука.
- Чтобы научиться «зрительному» чтению, вам потребуется практика. Вначале вы не будете понимать смысл прочитанного. Тем не менее продолжайте упражнения. Через некоторое время вы станете понимать текст столь же ясно, как и при «звуковом» чтении.

## **Шаг третий**

Запоминайте то, что прочитали. Действительно плохая память бывает только у тяжело больных людей. Улучшите свою систему хранения и восстановления информации с помощью следующих действий:

- Читая, будьте предельно внимательны. Сконцентрируйтесь на времени и месте!
- Заинтересуйте себя тем, о чем вам приходится читать.
- Вы должны полностью понимать смысл текста. Если вам встречаются незнакомые слова, не бойтесь потратить время на то, чтобы узнать их значение.

- При чтении пользуйтесь приемами ассоциативного запоминания. Если вы хотите запомнить какую-то часть текста, оторвитесь от него и придумайте свои собственные визуальные ассоциации. *Увидьте* то, о чем вы читаете. Как это связано с вашим опытом? Представьте себе, как вы сможете использовать полученные знания.
- Не отвлекайтесь. Мозг быстро устает от однообразного материала и пытается отвлечься на посторонние мысли. Проведите мысленный эксперимент. Медленно досчитайте от одного до ста. Обратите внимание, на какой цифре ваш мозг устал от счета и начал отвлекаться. Чтение *должно* быть более интересным занятием, но все равно сложно постоянно поддерживать концентрацию внимания. Придумайте себе наказание или специальный жест, который бы вновь направлял ваше внимание на текст. Им может стать легкий удар по руке, щелчок по лицу, или же команда «Сконцентрироваться!».

## Шаг четвертый

Обратите внимание на свои глаза. Когда глаза переутомлены, мы не можем читать быстро.

- Читайте при правильном освещении. Свет должен быть мягким, неярким и равномерно освещать всю книгу.
- Перемещайте взгляд равномерно, с постоянной скоростью.
- Развивайте в себе способность читать при помощи бокового зрения. Сконцентрируйте взгляд на середине строки и попробуйте прочесть вся строку, не двигая зрачками.
- Если вы читаете с экрана, убедитесь, что уровень контрастности подобран правильно.
- Убедитесь, что монитор установлен на правильной высоте и под правильным углом.

- Убедитесь, что нет постороннего источника света, который бы отражался от монитора и бил вам в глаза.
- Каждые двадцать минут делайте короткие паузы. Потягивайтесь, отводите глаза от текста.

Часть третья

# **Жизненные навыки**

## Глава пятнадцатая

### **Как организовать свою жизнь**

«Времени, а не денег, не хватает многим для богатой жизни».

Доктор Майкл Байт,  
руководитель научно-исследовательских работ

Время, которое вы проводите вне работы, может иметь или не иметь для вас ценность. Вы можете жить ради того, чтобы работать, или работать ради того, чтобы жить. А может быть, у вас есть представление о том, как нужно гармонично сочетать и то, и другое.

### **Баланс между работой и жизнью**

В этой книге я уже касалась проблемы поддержания баланса между личной жизнью и работой, но здесь нужно остановиться на этой проблеме подробнее. В девяностые годы были популярны идеи о том, что служащий должен жить жизнью компании, посвящая работе и свое вне рабочее время. Работа должна была заменить человеку всю остальную жизнь.

По моему мнению, эта идея глубоко ошибочна.

Если бы вы были врачом и видели испытывающих стресс, работающих слишком много людей, и вы бы, как и я, захотели проводить политику поиска баланса между личной жизнью и работой. Но чтобы добиться этого, вам



пришлось бы потратить немало сил и времени на то, чтобы объяснить людям, что они поступают *правильно*.

Многие компании не могут найти равновесие между жизнью и работой потому, что сама эта идея стала звучать несколько двусмысленно. Она превратилась в еще одну «концепцию», которую работодатели принимают на словах, но не на деле. Во многих фирмах к идее прикрепляется ярлык «так называемая», например «так называемая политика открытых дверей». Это случается тогда, когда руководство много говорит об этой идее, но ничего не предпринимает в реальности. В других компаниях поиск баланса между жизнью и работой превращается в еще одно требование, ложащееся на плечи служащих так же, как управление стрессом и даже организация своего времени.

Вместо того чтобы устранить причину болезни и предоставить служащим возможность проводить дома достаточное количество времени, некоторые компании сохраняют все прежние требования к их работе и вместе с тем ожидают от них дополнительных доказательств своей активности. Они хотят, чтобы их служащие работали по девять часов в день и при этом преуспевали в работе/играли в гольф/воспитывали десятерых детей/участвовали в легкоатлетических соревнованиях/занимались альпинизмом и так далее.

## Вы решаете за себя

Главный недостаток выражения «баланс между жизнью и работой» заключается в том, что оно подразумевает их несовпадение. Между тем для многих людей работа — это одна из сторон жизни. Разделение жизни на два противоборствующих лагеря неминуемо приводит к новым проблемам. То, как вы будете распределять свое время и уравнивать свою деятельность, зависит только от вас, но помните, что далеко не всегда можно относиться к работе

и к жизни как к двум разным вещам. Для многих людей работа становится самым важным в их жизни. Другие отдают предпочтение детям, отдыху или хобби.

Некоторые люди проходят несколько стадий в своей трудовой жизни. Несколько лет они полностью посвящают работе, затем работают все меньше и меньше.

Некоторые предпочитают работу друзьям и хобби. Они ходят на работу для того, чтобы не оставаться дома. Ведь отношения с домашними далеко не всегда складываются идеально, порой собственный дом становится для людей настоящим адом.

Только вы можете устанавливать для себя долгосрочные и краткосрочные планы и цели. Если вы ощущаете себя загнанным в ловушку постоянной перегруженности работой, из-за которой не можете уделять достаточное количество времени семье и друзьям, видите смысл своей жизни в общении с ними, значит, вы должны серьезно подумать над тем, нужна ли вам такая работа.

Если конечной целью организации рабочего времени для вас является возможность уходить раньше и проводить больше времени дома, то Вы, вероятно, не сможете оценить ценность организации социального времени. Тем не менее каждый час нашего рабочего времени наполняется тремя типами дел: которые мы *хотим* делать, которые мы *вынуждены* делать и которые мы *обязаны* делать. Если вы тратите слишком много времени на то, что вы вынуждены или обязаны делать, то вам нужно найти возможность выкраивать больше времени на то, что вы хотите делать.

## Дела, которыми мы вынуждены или обязаны заниматься

Все мы сталкиваемся с делами, которыми мы *вынуждены* или *обязаны* заниматься, но нашей целью является научиться тратить на них как можно меньше времени. Чтобы

достигнуть этой цели, вам, возможно, потребуется произвести значительные изменения как в образе жизни, так и в мировоззрении, но я гарантирую вам, что они того стоят.

## **Каким должен быть наш дом**

То, как, по нашему мнению, мы должны обустроить свой дом, напрямую связано с впечатлениями нашего детства. От них зависит то, к каким жизненным стандартам мы стремимся и как строим свои отношения с близкими людьми. Дом нашего детства является для нас идеальной моделью, как в позитивном, так и в негативном смысле. Мы или копируем то, что делали наши родители, или поступаем полностью противоположным образом, но, в любом случае, мы сравниваем свои действия с их действиями. К примеру, если ваши родители были чрезмерно аккуратными людьми, вы можете стать неряхой, или наоборот.

Перестроить наш дом так, чтобы он не отнимал лишнего времени, гораздо сложнее, чем перестроить с этой же целью наше рабочее место. На работе вы начинаете с нуля, вы не отягощены образцами для подражания. Обучать же тому, как нужно вести себя дома, вас начали еще в раннем детстве, слишком рано для того, чтобы вы теперь могли полностью изменить свое отношение к этому. Возможно, вам придется бороться с привычками и предрассудками, которые появились у вас, когда вам не было еще и семи лет.

Другой проблемой, которая может возникнуть у вас при попытке перестроить свою домашнюю жизнь, может стать отношение со стороны окружающих. Они могут не захотеть менять что-либо в своей жизни. Например, если львиную долю всей работы по дому приходится выполнять вам, а вы хотите честно распределить ее между всеми членами семьи, то они, скорее всего, не станут поддерживать Ваше начинания. Более того, они могут противостоять вам.

Попытка даже незначительного изменения ситуации с вашей стороны может вызвать у них самую неожиданную реакцию.

Я воспитывалась в эпоху, когда считалось, что «место женщины на кухне». Мужчины ходили на работу, а женщины вели хозяйство и воспитывали детей. Иногда допускалось незначительная вариация этого правила, при которой женщины *также* ходили на работу, но после работы по-прежнему вели хозяйство и воспитывали детей. Теперь я знаю, что это неправильно, нечестно. Но каждый раз, когда я вижу, как мужчина пылесосит или готовит обед, меня охватывает чувство вины. Я понимаю, что это правильно, но это противоречит моему воспитанию. Я надеюсь, вы будете относиться к таким вещам, как к историко-культурным нормам.

Тем не менее наше отношение к роли женщины в обществе изменилось совсем не так сильно, как это может показаться на первый взгляд. Для того чтобы обратить на себя внимание женщин, мужчине достаточно просто выйти на прогулку с опрятно одетым маленьким ребенком. При виде такой пары большинство женщин неизбежно почувствуют первобытное стремление присоединиться к ним и взять на себя заботу о ребенке. У женщины же, прогуливающейся с ребенком, нет почти никаких шансов привлечь к себе внимание мужчин.

## Чувство вины

Основное чувство, сопровождающее организацию домашнего времени, — это вина. Вы можете чувствовать себя виноватым, если, например, вам приходится уделять слишком много времени работе, и вы, по вашему мнению, мало времени проводите с детьми. Или же наоборот, чувство вины может появиться в результате проведенной перепланировки домашнего времени, если вы, например,

решаете не печь теперь домашние пироги, а покупать готовые в магазине. Или если вы решаете нанять уборщицу. Или если вы решаете обратиться в специальное агентство за помощью в таких делах, которые вполне могли бы выполнять сами. Если вы испытываете подобное чувство вины, то подумайте о том, сколько свободного времени вы получите в результате. Вы сможете отдыхать или заниматься любимыми делами. Вы сможете уехать в отпуск и, вернувшись, найдете свой дом не обворованным, а заново покрашенным.

Большую часть домашней работы можно выполнять четырьмя способами:

1. Делать ее самостоятельно.
2. Поручать своим близким.
3. Обращаться за помощью к посторонним людям.
4. Вообще не делать ее.

## Глава шестнадцатая

### Как давать поручения у себя дома

Уборка — один из самых кровожадных Губителей времени, но каждый из предложенных выше четырех способов ее выполнения может оказаться более или менее успешным. Итак, давайте их рассмотрим.

#### 1. Сделай сам

Да, иногда быстрее сделать работу самому: на то, чтобы пропылесосить ковер, вы потратите в два раза меньше времени, чем на то, чтобы убедить кого-нибудь еще сделать это или найти чистильщика ковров с рекомендациями из королевского дома. Однако не забывайте об организации времени в долгосрочном плане. Сделав эту работу однажды, вы можете оказаться вынуждены делать ее *постоянно*. В таком случае все же бывает более выгодно поручить работу другому человеку: время, потраченное на убеждение, с лихвой окупится в будущем.

#### 2. Поручение работы близким людям

Поручать работу своим близким значит распределять ее между членами семьи или соседями по квартире. Это, вероятно, потребует серьезных уступок с вашей стороны. Но ведь вы стремитесь не только освободить себе время, но и добиться **справедливости**.

Помните, что такое кароши? Не изнуряйте себя непосильной работой.

## Поручение

Умение поручать дома оказывается не менее полезным, чем на работе. Не тратьте свое время на то, что можно поручить кому-нибудь еще, если только вам не нравится заниматься этим делом. Поручение своим близким может быть бесплатным, в случаях, когда вы просите своих родственников или друзей помочь вам, или очень дешевым: дети обычно хотят, чтобы им заплатили.

Чтобы поручить задание своим близким, вы должны проявить ум и тактичность. В первую очередь, вы должны понимать, что это не является поручением в обычном смысле слова: домашние дела не ваша *обязанность*, и, выполняя их, близкие не делают вам *одолжения*. Если вы не будете исходить из этого утверждения, то вы никогда не сможете научиться эффективно распределять домашнюю работу между членами семьи.

## Мотивация

Обосновывайте свои поручения. Если вы не можете четко сформулировать, с какой целью вы собираетесь просить человека выполнить ту или иную работу, вообще не просите его об этом. Ни один нормальный человек не станет по вашей просьбе менять красивый и новый держатель для туалетной бумаги на другой, потому что эта работа бессмысленна. В стирке есть смысл так же, как и в выносе мусора. Но замена держателя для туалетной бумаги просто ваш каприз. Если вы будете пытаться силой заставить человека выполнить его, вы лишь спровоцируете ссору.

Имейте в виду, что у каждого члена вашей семьи может быть свое представление о том, что такое «аккуратность». Поэтому будет справедливо, если вы вместе обсудите свои

точки зрения на этот вопрос и придете к соглашению. Вы можете считать, что «аккуратность» это когда все волосы зачесаны в одном направлении. Для другого же «аккуратность» это когда сквозь груды мусора на полу все же местами проглядывает пол. У этого вопроса нет и не может быть объективного решения. То, как вы отвечаете на него, — дело вкуса. Поэтому, обсуждая его с членами своей семьи, будьте доброжелательны, избегайте таких фраз, как «Ты обязан сделать это, а не то...».

## Как убедить человека убраться в своей комнате

- Если спор касается не просто уборки в комнате, но и более общих проблем, например отношений между родителем («Делай, что я тебе говорю») и ребенком, который не хочет подчиняться, то сначала решите эти общие проблемы.
- Ни при каких обстоятельствах не прибегайте к таким угрозам, как: «Если ты не уберешься в своей комнате, я выброшу все твои вещи в окно». Здесь все козыри находятся в руках подростков: они могут уйти из дома и заставить вас думать, что они живут в картонных коробках.
- Никогда не убирайтесь в чужой комнате сами.
- Не приставайте к другим с требованиями убраться в своей комнате. Назойливые приставания вызывают желание сделать все наоборот.
- Взгляните на ситуацию с точки зрения делового анализа. В комнате Вашего подростка беспорядок потому, что он ведет себя как свободный ребенок. Грязь — признак его непосредственности и творческой природы. Он не убирается в своей комнате вовсе не для того, чтобы вас оскорбить. Беспорядок образовался, а не был сделан сознательно.



Издав первый боевой клич (то есть произнеся фразу «Ты *обязан* убраться в своей комнате»), вы отдали *приказ*. Это значит, что вы повели себя как Строгий родитель, девиз которого «Я всегда прав, а ты всегда виноват». Это, в свою очередь, заставило вашего бедного Свободного ребенка превратиться в Непослушного ребенка. Ведь у него почти не осталось возможности выбора. Единственной альтернативой было убраться в своей комнате, но в этом случае он повел бы себя как пассивный Ребенок-плакса.

Как только подросток повел себя как Непослушный ребенок, ваше сражение становится уже более важным, чем его повод, уборка. Пути назад нет. Та же битва может случиться и из-за одежды или еды. Назойливые приставания вызывают сопротивление. Чтобы выйти из тупика, в котором вы оказались, попробуйте вести себя в соответствии с одним из следующих вариантов:

Взрослый человек: сядьте и спокойно объясните ребенку, в чем заключается проблема.

Родитель, воспитывающий ребенка: скажите, что вы очень обеспокоены состоянием его здоровья, потому жить в таком беспорядке просто опасно. Предложите подростку оформить свою комнату так, как он считает нужным, если он утверждает, что не убирается потому, что ему не нравится, как выглядит его комната.

### **3. Поручение домашних дел посторонним людям**

Поручать домашние дела посторонним людям можно тремя способами:

- Нанять постоянную домработницу.
- Нанять уборщицу самостоятельно.
- Нанять уборщицу через специальное агентство.

Нанять домработницу всегда было моей голубой мечтой. Я бы хотела, чтобы дела в моем доме двигались как часы, особенно тогда, когда я бываю дома.

Чтобы нанять внештатную уборщицу, вам потребуется опросить всех своих знакомых. Не ожидайте, что они сразу познакомят вас с нужным человеком.

Мне никогда не приходилось нанимать уборщицу, но могу предположить, что вы наверняка болтаете с ней в то время, когда она работает, и просите ее не слишком себя утруждать. Некоторые люди даже, наверное, убираются перед ее приходом, чтобы она не была в ужасе от грязи и беспорядка. Я могу их понять, но тем не менее уборка для уборщицы это, несомненно, пустая трата времени.

Нанимать уборщицу через агентство дороже, чем договариваться с ней самостоятельно, но зато вы можете быть уверены в том, что если одна уборщица вдруг заболит, к вам придет другая. Кроме того, вы будете иметь дело только с агентством, и, если вы останетесь недовольны работой, вам не придется ругаться с уборщицей.

## Глава семнадцатая

# Ведение домашнего хозяйства

Почему-то уборка всегда происходит «по закону подлости». Вы можете подметать, мыть и натирать хоть целую жизнь в ожидании незваных гостей, но они все равно придут именно тогда, когда кошка нагадила на ваш ковер.

То же самое относится и к одежде. Вы можете постоянно ходить по дому в своих самых лучших туалетах, но гости придут только тогда, когда вы единственный раз наденете старые штаны, чтобы прочистить канализацию.

## Стоит ли вам заниматься хозяйством

Занимайтесь домашним хозяйством только в том случае, если это занятие вам очень нравится или если никто больше не в состоянии делать это. Если же вы слишком заняты на работе или испытываете финансовые затруднения, то ведите образ жизни, соответствующий обстоятельствам.

## Уборка

Большая Уборка требует больше творческой активности, чем ежедневное вытирание пыли. Избавьтесь от мусора. Уберитесь везде и сразу. Посвятите уборке все выходные. Если и в выходные у вас нет времени на уборку, займитесь ей на Пасху или на Рождество. Вы будете довольны резуль-

татом так же, как и ваш дом. Вооружитесь пластиковыми пакетами и выбросите в них весь мусор.

«Я не хочу выкидывать эту вещь потому, что когда-нибудь она станет предметом антиквариата».

Выражение «предмет антиквариата» почему-то часто применяется по отношению к самому обыкновенному мусору. Чем старше вы будете становиться, тем больше старых украшений и игрушек, выкинутых когда-то вами, вы будете обнаруживать в антикварных лавках. Но только представьте себе, в каком хаосе и беспорядке вам пришлось бы жить, чтобы полностью застраховать себя от выбрасывания ценных вещей. Если вы не знаете, как лучше поступить с той или иной вещью, отнесите ее в благотворительный магазин или продайте.

Если умер ваш родственник и вы оказались наследником целой груды мусора, оставьте себе одну вещь в память об этом человеке, а все остальное выкиньте. Родители должны специально оговаривать это в своем завещании, иначе они поступают просто жестоко по отношению к своим детям.

Нагромождение вещей создает хаос не только в вашем доме, но и в вашем сознании. Если вы специально создаете это нагромождение, например для того, чтобы придать обстановке дух викторианской эпохи, то в этом нет ничего страшного. Я прошу вас выкинуть только мусор, который появился в доме вопреки вашей воле.

## **Как хранить бумаги**

Как бы грустно это ни звучало, но дома, как и на работе, мы вынуждены хранить бумаги. Купите большую папку с несколькими отделениями или отведите для бумаг ящик стола. Это довольно сложно сделать, но зато это помогает поддерживать порядок, к тому же вы будете просто поражены эффектом. Вот три совета, которые я могу дать вам на этот случай:

1. Храните документы в папках.
2. Перестаньте записывать номера телефонов и сообщения на обрывках бумаги.
3. Не имейте детей.

## **Как контролировать ежедневную работу: нужно планировать свои дела**

### **Как минимализировать расход времени на вытирание пыли**

Купите старую мебель: она словно бы предназначена для того, чтобы быть грязной. Или же вы можете, наоборот, оформить свою квартиру или дом в стиле современного минимализма: чем меньше у вас будет мебели и вещей, тем меньше пыли на них будет оседать, однако любая грязь сразу же будет бросаться в глаза. Стекло, металл, пестрые ковры и изразцы смотрятся чудесно, когда вы осматриваете помещение, однако уже через две недели, запачканные, забрызганные и поцарапанные, они будут выглядеть гораздо хуже. Если, выбирая стиль своего жилища, вы решаете остановиться на ультрамодном минимализме, приготовьтесь к тому, что вам придется тратить дополнительное время на уборку. Поэтому, если вы действительно хотите сэкономить время, выберите умеренно-минималистичный стиль или же, как я уже говорила, купите старую мебель.

## **Предметы антиквариата**

- Вы можете сэкономить время, покупая предметы антиквариата на аукционах. Цена определяется быстро, и быстро же доставляется вещь: организаторы аукционов заинтересованы в том, чтобы как можно быстрее освободить место в выставочном зале. Если вы захотите, то

сможете обставить весь дом за один вечер. Все, что вам потребуется сделать, это заранее осмотреть вещи и измерить их. Если вы хотите подобрать предметы по цвету, возьмите с собой те, которым они должны соответствовать. Вы даже не обязаны присутствовать на аукционе: можно сказать свою цену по телефону или оставить письменную заявку. Особенно удобно оставлять заявку: таким способом вы можете застраховать себя от того, что, увлекшись, превысите цену, которую вы готовы заплатить за вещь.

- Измеряя комнату, не забудьте про ширину коридора и дверного проема. Однажды я купила какую-то вещь, которая не пролезла в мою входную дверь.
- Большинство некрупных аукционных домов предлагают не только предметы антиквариата, но и просто старые вещи, а также новую мебель. Не стоит тратить все свои деньги на одну древнюю вазу, вполне возможно, что вы сможете подобрать для себя что-то среди уцененных вещей.

Старые вещи создают в доме неповторимую атмосферу и вместе с тем экономят наше время и деньги. Мы можем не переживать из-за каждой царапины на них, потому что их большая часть появилась еще до того, как они оказались в нашем доме. Если вы покупаете современную копию старинной вещи, то, вероятно, на нее специально нанесены повреждения, чтобы придать ей аутентичный облик.

Стильные старинные вещи часто бывают грязными, изношенными и поломанными. Это придает им «музейный» вид. Особенно плохо сохраняются старинные ткани.

Лакированный деревянный паркет — самый «времяберегающий» вид покрытия пола. Его можно не пылесосить, а только подметать, что весьма несложно: просто привяжите две половые тряпки к своим ногам и немного покачайтесь по полу.

## Ковры

Если вы собираетесь завести ковер, то вам придется позаботиться и о пылесосе. Если вы пылесосите редко, то выберите ковер такого цвета, на котором были бы незаметны пятна. Лично мне больше всего нравятся пестрые ковры серо-желтого «овсяного» цвета, которые хорошо сочетаются с любой мебелью.

## Ковровая мозаика

Одна моя знакомая придумала действительно отличное средство для того, чтобы экономить свое время. Она покрыла все полы в своем доме мозаикой из ковров небольшого размера. Однажды мне пришлось стать свидетельницей того, как она чистила пол после того, как на него стошнило ее собаку. Она подняла испачканный кусок ковра, застирала его, вытряхнула и снова положила на прежнее место. У этой женщины было три кошки, две собаки и двое маленьких детей, поэтому в доме всегда было за кем убирать. Она придумала красивое, необычное решение, и вместе с тем сэкономила очень много времени. Возможно, это выглядело несколько неряшливо, но иногда и неряшливость экономит время.

## Рабочее место

Многие прекрасно устроенные рабочие места бывает очень сложно чистить. Я сама предложила вам заставить дом старой мебелью, но этот совет не относится к кухне. Женщинам викторианской эпохи приходилось постоянно тереть и скрести свою кухню. Грязь на современной кухне, тем не менее, должна легко удаляться при помощи тряпки. Когда я переехала в тот дом, в котором я сейчас живу, кухня в нем была выложена шиферной плиткой. Это решение оказалось просто великолепным. На такой поверхности не

заметны ни грязь, ни царапины. Кроме того, кухня была оформлена в деревенском стиле: ее стены были обшиты вагонкой. Забудьте про металлические уголки: в углах всегда скапливается грязь. Кухонная грязь, помимо всего прочего, еще и жирная. Чтобы отчистить от нее уголки, вам придется скрести, а это очень тяжелая работа. Не повторяйте эти ошибки. Лучше покройте стены вашей кухни гладким и ровным материалом, который будет удобно мыть.

## Как чистить быстро

- Отчистить хромированный водопроводный кран можно тряпочкой, смоченной уксусом.
- Если вам нужно удалить грязь и налет с распылителя душа, налейте в полиэтиленовый пакет уксуса, наденьте пакет на распылитель, привяжите и оставьте на ночь. На следующий день почистите поверхность распылителя щеткой.
- На ночь бросьте в унитаз пару шипучих таблеток для чистки вставной челюсти. Утром он будет просто сиять.
- Если в вашей микроволновой печи появился неприятный запах, возьмите тарелку, наполните ее водой и добавьте туда одну чайную ложку лимонного сока. Поставьте тарелку с водой в микроволновую печь и включите ее на максимальную мощность на тридцать секунд.
- Чтобы очистить сифон, сначала включите холодную воду на такой промежуток времени, чтобы он успел наполниться. После этого выкрутите сифон и слейте из него воду. Вкрутите его обратно и пустите струю холодной воды под сильным напором.
- Пригоревшую посуду замачивайте в холодном чае.
- Если у вас в духовке что-то разлилось и начало пригорать и дымиться, посыпьте это место солью.



- Удалить белые круги, оставшиеся на деревянной поверхности после того, как вы поставили на нее горячую чашку с кофе, можно, намазав их майонезом и оставив на ночь.
- Удалить пятна с ковра можно при помощи обыкновенного крема для бритья.
- Очищая ковер или диван от шерсти животных, обязательно наденьте резиновые перчатки.
- Чтобы тараканы не заползали в буфет, положите туда несколько лавровых листков.

## **Не выставляйте столовую утварь**

Столовую утварь и другие предметы, хранящиеся на кухне, следует не выставлять, а убирать в буфет: на кухне все пачкается гораздо быстрее, чем в других частях дома. В закрытом же шкафу предметы дольше сохраняют чистоту.

## **Выкиньте мусор из кухни**

Разберитесь во всех буфетах, сервантах и выдвижных ящиках и выкиньте оттуда все, чем вы не пользуетесь и что вам не нужно. Люди хранят совершенно ненужный мусор только потому, что когда-то им его подарили или они боятся, что когда-нибудь он им «пригодится».

Если вы считаете, что нельзя выбрасывать подарки, отнесите их в благотворительную организацию. Те, кто вам их дарил, не пожалели бы о вашем решении.

## **Садоводство**

Садоводство может стать отличным хобби, но только для тех, кто не работает или работает неполный день. Однажды я оказалась в частных садиках на северной окраине

Лондона. Все они были просто прекрасны. Ни один из них не был больше обычного городского сада, но зато все они были ухоженные и аккуратные. Их владельцы с гордостью показывали нам свои творения, но для всех их, без единого исключения, уход за садом стал смыслом и содержанием жизни. Сад отнимал все их время.

Это прекрасно, если именно такую жизнь вы и стремитесь вести. Если же нет, то ограничьтесь небольшим садиком около дома или живите в квартире, где ваш сад будет состоять только из ящика с цветами, подвешенного за окном. И не поддавайтесь соблазнам, которые будут лишь отнимать у вас время.

## Опавшие листья исчезают сами собой

В тот год, когда я только начала заниматься садоводством, я все лето с ужасом ждала осеннего листопада. Я представляла себе, сколько времени мне придется потратить на то, чтобы собрать и выбросить все опавшие листья. Тогда я решила, что наиболее разумно будет собирать и выкидывать листья по мере того, как они опадают. Каждый день я собирала листья в пакет для мусора, а потом платила мусорщику, чтобы он выкинул эти пакеты. Следующей осенью я писала книгу, и поэтому у меня не было времени собирать листья. И что вы думаете? Листья исчезли сами собой. Я не знаю, куда они делись. Подул легкий ветерок, и их не стало.

Я дам всего несколько советов тем, кто хочет заниматься садоводством, но чей опыт пока еще меньше, чем амбиции.

- Сажайте низкорослые растения в ближней, а высокорослые в дальней части клумбы.
- Покупая растение, убедитесь, что на его этикетке значится «зимостойкое».
- Пройдитесь по вашему району и посмотрите, какие растения растут у других людей. Скорее всего, им подходит

уровень кислотности почвы, влажность и другие условия этого места. Купите именно эти растения.

- Не пытайтесь вырастить растение из семени или черенка.
- Высаживайте растения, не требующие стрижки и подрезки.
- Посадите побольше плюща.
- Чтобы камни в саду быстрее покрылись мхом, смазывайте их смесью йогурта и ускорителя роста растений.

## Глава восемнадцатая

# Как быстро подготовиться к приходу гостей

Слава Богу, времена, когда было принято устраивать дома званые обеды, ушли в прошлое. Ничто не вызывало у человека такой сильный стресс, как подготовка к званым обедам. Действительно, просто невыносимо устраивать обед на сорок персон, когда у тебя проблемы с деньгами и неприятности на работе. Приходилось тратить целые часы, если не дни, на то, чтобы чистить, резать, варить, мариновать и фаршировать. Некоторые даже к таким обедам сами вышивали скатерти, расписывали стаканы и разрезали салфетки на четыре части.

Вы совершенно точно сами готовили шоколад на десерт, и этот шоколад всегда был похож на кошачьи какашки. Одна моя знакомая хозяйка даже сама пекла печенье. Если вы можете похвастаться тем же, вы настоящий мученик. Тогда, вы во время обеда наверняка делали одно из трех:

1. Спали прямо за столом.
2. Устраивали истерики на кухне.
3. Делали и то, и другое и, кроме того, у вас были проблемы с мочеиспусканием.

## Магазины, в которых продаются готовые блюда

Забудьте о званых обедах с блюдами домашнего приготовления. Пригласите своих друзей и обсудите с ними

меню, которое предлагают магазины, отпускающие готовые блюда. Все работающие люди ответят вам благодарностью. Настоящий кошмар — присутствовать на обеде, где вам предлагают попробовать домашнего приготовления маринованный сыр из козьего молока вместе с черничным соком и домашней фасолью, и знать, что в следующий раз будет твоя очередь устраивать обед.

Если вы хотите устроить что-нибудь необычное, кройте стол индийскими тканями, поставьте диск Рави Шанкара и зажгите фонарики в саду.

Главное будьте честными. Быть стильным — значит быть честным. Если вы подаете блюда из магазина или ресторана, не говорите гостям, что приготовили их сами.

## **Повара и официанты**

Еще один способ подготовиться к званому обеду — пригласить профессионального повара, хотя это довольно дорого. Сегодня многие рестораны предлагают эту услугу. Лично мне неприятно, когда посторонние люди хозяйничают на моей кухне, но вы, может быть, не страдаете от подобных предрассудков.

Если вы также можете позволить себе нанять специальных людей, которые будут прислуживать во время обеда и убираться по его окончании, это просто замечательно. В этом случае вы будете чувствовать себя таким же гостем, как все остальные. Вы сможете расслабиться и пить спиртные напитки, не переживая за то, что в это время ваша кошка доберется до лосося на кухне.

## **Званые обеды в ресторанах**

Проводить обед в ресторане очень удобно потому, что единственное, что вам приходится делать в этом случае, это платить. В большинстве ресторанов есть отдельные

комнаты и специальные меню, а расценки в них бывают гораздо менее грабительскими, чем вам это сейчас кажется. Сначала я стала проводить в ресторанах семейные дни рождения, и мне это так понравилось, что вскоре я совершенно перестала устраивать праздники дома. Конечно, это накладно, но ведь и домашние обеды и вечеринки обходятся недешево. Выберите время, когда в ресторане бывает немного людей, и договоритесь о цене.

## **Званые обеды, на которые еду приносят сами гости**

Я еще не совсем привыкла к такой форме проведения званого обеда, но я знаю, что многие люди находят ее оптимальной. Идея заключается в том, что каждый гость приносит с собой какое-то блюдо, и поэтому расходы и труды по приготовлению еды поровну распределяются между всеми участниками банкета. Если вы собираетесь организовать праздник такого рода, будьте внимательны. Вот в чем заключается опасность:

- Гости начинают соревноваться в своих кулинарных талантах, и каждый приносит изысканное, очень обильное и жирное блюдо. В результате обед получается несбалансированным, что плохо сказывается на желудке.
- Кто-нибудь в последнюю минуту отказывается от участия в обеде. Почему-то всегда это бывает именно тот человек, который должен был отвечать за главное блюдо или спиртные напитки.
- Все приносят еду в своих мисках и кастрюльках. В результате всю следующую неделю вы потратите на то, чтобы перемыть все это немислимое количество посуды.
- Люди приходят с наполовину приготовленными блюдами, которые они собираются доделать на вашей кухне.

## Как быстро приготовить обед

Если вам все же приходится готовить угощение для гостей, запомните пять советов, которые помогут вам закончить приготовление пищи как можно быстрее.

1. Готовьте вкусные, но простые и не требующие больших затрат времени блюда. Украшайте их так же, как это делают в ресторанах: небольшим количеством соуса, несколькими кусочками сыра «Пармезан», сахарной глазурью и так далее. Используйте нехитрые, но обязательно свежие ингредиенты, и ваши блюда будут выглядеть стильными и аппетитными.
2. Подавайте простые блюда, такие как сосиски, сыр или нарезанные дольками яблоки.
3. Перед едой подайте крепкий мартини (то есть коктейль из джина, вермута и горькой настойки).
4. Никогда не рассказывайте людям о том, что они едят. Пусть они помечтают.
5. Не позволяйте гостям помогать вам мыть посуду. Ведь это означает, что, придя к ним в гости, вы вынуждены будете делать то же самое.

## Приготовление еды и мытье посуды

В кулинарных книгах должно быть указано, сколько посуды вам придется мыть после приготовления того или иного блюда. Оцените, сколько времени вам придется потратить на это. Если блюдо готовится быстро, но после его приготовления остается очень много посуды, то, выбрав его, вы почти не сэкономите время.

## Глава девятнадцатая

### Ваш гардероб

Мало что я стараюсь организовывать с такой почти военной точностью, как свой гардероб. Все дело в том, что, начав делать покупки, я уже не могу остановиться. В моем доме скопилось совершенно невероятное количество вещей. Когда люди удивляются, зачем бездетной паре дом с шестью спальнями, я лишь улыбаюсь им в ответ: если они спрашивают это, значит, они просто не знают, как я покупаю одежду.

Нужно ли говорить вам о том, что правильная организация своего гардероба — важнейшая составная часть правильной организации времени? Если вы еще сомневаетесь в этом, вот три причины, по которым вам стоит со мной согласиться:

1. Если ваш гардероб будет организован правильно, то вы будете собираться на работу гораздо быстрее. Развешанная в нем одежда не помнется и не испачкается, поэтому вам не придется тратить время на глажение и стирку. Вы будете застрахованы от того, что утром, собираясь на работу, вдруг обнаружите, что на костюме, который вы собирались надеть, всю ночь спала ваша собака.
2. Опрятный гардероб предохраняет вас от стресса. Смотря на аккуратно развешанную, чистую одежду, мы испытываем положительные эмоции, мы радуемся тому, что именно мы ее хозяева. Опрятный гардероб — это шаг на пути к опрятной жизни.



3. Когда вы хорошо представляете себе, какая одежда у вас уже есть, вы покупаете новую гораздо быстрее.

Уборка в платяном шкафу сродни уборке на письменном столе. Для начала вооружитесь несколькими пакетами для мусора и запасом терпения. Кроме того, вам придется потратить немало времени, однако оно с лихвой окупится уже в течение ближайших нескольких месяцев. К тому же, если вы убедитесь в гардеробе однажды, вам потом не придется прилагать много усилий к поддержанию там порядка, просто время от времени нужно будет складывать и вешать на плечики некоторые вещи. А вдохновлять вас будет зрелище опрятной и аккуратной одежды.

Прежде чем вы приступите к делу, ответьте на пару вопросов:

1. Достаточно ли в платяном шкафу места для вашей одежды или же вам придется переложить часть вещей в другое место?
2. Является ли ваш гардероб шизофреническим, то есть таким, в котором одновременно встречается одежда нескольких стилей?

Если места в гардеробе не хватает для всей вашей одежды, то самым разумным решением будет хранить там вещи в соответствии с сезоном, разделив их на летние и зимние. Не стоит делить вещи на те, «которые мне нравятся», и те, «относительно которых я испытываю сомнения», потому что в таком случае вторые так никогда и не увидят Божьего света. Если вы считаете, что какая-то вещь вам не подходит, не стоит тратить время на то, чтобы вновь и вновь ее примерять; постирав, погладив и надев ее, вы только лишний раз утвердитесь в своем первоначальном мнении. Дело в том, что в нашей памяти вещи всегда кажутся лучше, чем они есть на самом деле, и если какая-то одежда кажется вам плохой, значит, в действительности она еще хуже.

Никогда не храните вещи в надежде на то, что когда-нибудь они снова войдут в моду. В моду входят *стили*, а не вещи. Единственным исключением из этого правила является подлинное ретро, то есть одежда, которую вы не могли когда-то в прошлом купить для себя потому, что тогда, когда она была в моде, вас еще не было на свете.

Правильно упаковать одежду для хранения непросто. Я бы могла предложить вам прокладывать вещи белой тканью, чтобы они не мялись, но знаю, что в действительности ни этот, ни любой другой способ не приносят результата. Поэтому иногда бывает гораздо быстрее просто выкинуть старую одежду в мусорный пакет.

Если у вас есть просторный чердак, вы можете развесить одежду там. Купите и установите раздвижную металлическую перекладину, на которую повесьте вешалки с одеждой. Не накрывайте вещи полиэтиленовыми пакетами потому, что полиэтилен электризуется и из-за этого становится грязным. Лучше покройте одежду тканью или наденьте поверх ее матерчатые пакеты.

Чем лучше вы упакуете или повесите одежду, тем лучше она сохранится. Купите широкие деревянные плечики или, если вы их не сможете достать, остановитесь на широких пластиковых. Юбки и брюки подвешивайте за пришитые около пояса петельки. Не перегибайте их и не подвешивайте их за ярлык, иначе вам придется гладить их каждый раз, когда вы решите их надеть.

Обязательно положите в платяной шкаф шарики от моли. Но ни в коем случае не используйте шарики, от которых сильно пахнет камфарой. Современные пластиковые шарики от моли вообще не имеют запаха.

Обувь лучше всего хранить в коробках для обуви. Но прежде чем убрать ее в коробки, не забудьте положить внутрь обуви ткань или бумажные салфетки.

В коробках для обуви можно также хранить колготки. В одну коробку положите колготки телесного цвета, а в другую цветные.

## Ваш гардероб

Возможно, вам придется разделить свой гардероб. У меня, например, есть один шкаф для деловой одежды и один для повседневной. Смешение деловой и повседневной одежды в одном шкафу большая ошибка с точки зрения рациональной организации времени. Повседневную одежду можно хранить как угодно, но деловая одежда должна висеть так, чтобы ее легко и быстро можно было находить, выбирать и сравнивать.

Если ваша компания проводит «пятницы без галстуков», то есть если по пятницам вам нельзя приходить на работу в деловых костюмах, то вам придется еще раз подразделить свой гардероб, так что у вас получится два деловых гардероба. Я знаю, что некоторые пытаются в такие дни приходить на работу в своей повседневной одежде, но это неправильно. Ту форму одежды, которую руководство компании называет «повседневной», ни один нормальный человек не наденет в свой выходной. Поэтому вам придется выделить в своем шкафу отдельную секцию для такого рода одежды.

Развесьте свою рабочую одежду в соответствии с цветом, начиная с самых светлых тонов и заканчивая темными. Если вы хотите иметь возможность быстро выбирать подходящую одежду, выберите основной цвет вашего гардероба. Цвет этот должен быть спокойным и не новомодным, таким как, например, черный или темно-синий. Покупайте брюки, юбки и пиджаки или этого цвета, или его оттенков. Если вся ваша одежда будет одного базового цвета, вы легко и быстро сможете комбинировать ее.

Основной цвет летней одежды должен быть нейтральным. Выберите оттенок, который вам нравится и, кроме того, подходит к цвету вашей кожи.

Деловой гардероб не должен быть слишком большим. Многие известные своей элегантностью люди довольствуются

ся комбинациями из четырех-пяти костюмов и нескольких блузок и топов. Выглядеть стильно не значит менять наряды каждый день. Лучше позаботьтесь о том, чтобы костюм был красивым и сидел на вас хорошо, и подберите к нему украшения.

- Галстуки должны храниться в неглубоком ящике. Регулярно доставайте и чистите их.
- Храните обувь, в которой вы ходите на работу, на полочке или подставке внизу вашего платяного шкафа. Мойте и начищайте их кремом сразу после того, как снимете их, потому что утром у вас, возможно, уже не будет на это времени.
- Джемперы нужно складывать или вешать на специальные мягкие плечики.
- Регулярно подвергайте свою одежду химической чистке. Не оставляйте одежду грязной, иначе грязь может впитаться в ткань и ее будет очень сложно оттуда вывести.
- Отдавая вещи в химчистку, пользуйтесь услугами, которые предлагает ее служба доставки, то есть не ходите туда, а договоритесь, чтобы работники химчистки сами забрали и принесли вашу вещь.
- Снимая одежду, вынимайте из ее карманов все, что там находится.
- Проветривайте одежду перед тем, как повесить ее в гардероб.
- При химчистках обычно есть прачечные. Осведомитесь о расценках на их услуги.
- Если вы собираетесь приобрести деловой костюм, купите две пары брюк: они изнашиваются гораздо быстрее, чем пиджак.
- Сидя на работе, не вешайте пиджак на спинку своего стула: от этого он теряет форму.

- Всегда носите с собой набор: нитку, иголку и пятновыводитель.
- Выделите два маленьких ящика: один для носков и колготок, в которых вы ходите на работу, а другой для нижнего белья телесного цвета, которое вы надеваете под деловые костюмы.
- Храните запасные носки и колготки.
- Храните в ящике своего стола на работе по меньшей мере один запасной носок.

## **Как упаковать одежду, собираясь в командировку**

- Тяжелые предметы, такие как туалетные принадлежности, положите в нижнюю часть сумки. Если вы положите их на одежду, то она помнется.
- Нижнее белье положите в свободные промежутки между тяжелыми вещами или проложите его между складками одежды, чтобы она не мялась.
- Затем положите слой рубашек и блузок, и, наконец, поверх всего этого положите костюмы.
- Купите специальную легкую сумку для перевозки одежды.
- Купите одежду из немнущихся тканей. Она, может быть, выглядит не так хорошо, как одежда из натуральных волокон, но в данной ситуации можно пожертвовать стильностью ради аккуратности.
- Оставьте в своей сумке место для уютной домашней одежды, например для ночной рубашки. Она поможет вам успокоиться и расслабиться после напряженного дня.
- Если вы чувствуете, что у вас получилось слишком много вещей, выложите их на кровать и отложите от них половину.

- Купите по меньшей мере одну пару обуви, которая сочелась бы со всей вашей одеждой.

## Одежда для дома

Ваша индивидуальность выражается в домашней одежде, и именно в ней вы можете позволить себе все, что вам хочется. Но и тут вы не должны забывать об организации времени.

Существует множество вариантов красивой повседневной одежды. Журналы мод предлагают нам самые изящные костюмы. Первое, что приходит на ум,— это «маленькое черное платье». Оно, конечно, никуда не годится. За свою жизнь я купила два таких платья, но не носила ни одного. Единственная, более или менее похожая на него вещь, которую я надевала, было черное шелковое платье с оборками. Главное его преимущество заключалось в том, что оно складывалось до размеров презерватива и не никогда не мялось.

Многие женщины в Англии носят особый вид одежды, называемой «саронг». Это индонезийская национальная одежда. Бывают летние саронги из хлопка, в которых можно ходить в кафе и на пляж, и шифоновые саронги с красивой вышивкой, которые можно надевать куда угодно. Вы можете накинуть саронг поверх скучного рабочего костюма или завязать его поверх брюк. Идя на свидание, оставьте свой деловой пиджак в офисе и закутайтесь в саронг. Вы будете просто великолепны.

У мужчин немного меньше возможностей для выбора повседневной одежды. Для обычного вечера подходит большинство деловых костюмов. Вы можете снять галстук, но если костюм очень официальный, то это будет выглядеть претенциозно. Вместо этого вы можете купить неделовой шелковый галстук необычного цвета, например переливчатого синего или бледно-лилового. Современные костюмы можно носить с футболкой вместо рубашки.

## Как выкинуть ненужные вещи из гардероба

Если вы собираетесь выкинуть из своего гардероба весь мусор, достаньте оттуда все, что там висит, и разложите на три части:

1. Одежда, которая находится в хорошем состоянии и которую вы носите.
2. Одежда, которую нужно зашивать или стирать или которая не соответствует текущему времени года.
3. Одежда, которую вы не носите: как та, которая состарилась и вышла из моды, так и та, которую Вы, купив, ни разу не надели.

Повесьте первую часть обратно, разделив на деловую и повседневную. Упакуйте и уберите не соответствующую сезону одежду. Сдайте грязную одежду в химчистку, а порвавшуюся — в ателье. После того как вы получите ее обратно, повесьте ее в шкаф так же, как одежду первой группы. Старую одежду выкиньте, а ту, которая хорошо сохранилась, отнесите в благотворительный магазин.

Если у вас есть одежда хорошего качества, но не подходящая вам по размеру или просто не нравящаяся вам, узнайте по телефонному справочнику номер ближайшего магазина «секонд-хэнд» и отнесите ее туда. Такие магазины обычно принимают одежду в хорошем состоянии и продают ее дешевле. Это очистит вашу совесть и заставит вас быть более осмотрительным при покупке одежды.

Никогда не храните «виртуальный гардероб», то есть одежду, которая стала вам мала, но которую вы рассчитываете носить после того, как похудеете. Единственное, на что она может сгодиться, напоминать вам о вашем весе и о том, что пора бы сесть на диету. Вся одежда, которая висит в вашем шкафу, должна подходить вам по размеру.

После того как разберетесь в своем гардеробе, составьте список того, что необходимо купить. Подробно, вплоть до цвета, опишите вещи, которые вы хотели бы купить. Такой список очень поможет вам не растеряться перед многообразием товаров, предлагаемых в магазине. Если вы собираетесь купить вещь, которая будет сочетаться с другой, уже имеющейся у вас вещью, отрежьте маленький кусочек ткани от внутренней стороны шва последней: это поможет вам подобрать нужный оттенок.



## Глава двадцатая

### Как делать покупки

Мне нравится делать покупки, и это занятие значитесь в списке дел, «для которых я бы хотела освободить время». Но даже я люблю ходить далеко не во *все* магазины. Мне нравятся магазины одежды, но я ненавижу супермаркеты, хозяйственные магазины и отделы мягкой мебели. А еще я ненавижу любые магазины, в которых плохо налажено обслуживание покупателей или есть невежливые продавцы.

Однако большинство людей ненавидят все магазины, особенно магазины одежды. Если вы принадлежите к их числу, мы с вами непохожи, но так как я всегда делаю покупки очень быстро, я все же могу дать вам несколько хороших советов. Вот лучшие из них:

1. Ходите в магазины по утрам. Хотя в магазинах одежды бывает много людей только во время распродаж, и в обычные дни там все же могут образоваться очереди в примерочные и в кассы.
2. Если возможно, ходите в магазины по рабочим дням. В выходные там всегда много людей, хотя даже в субботу можно вполне спокойно сделать покупки, если прийти в магазин рано утром.
3. Надевайте одежду, которую легко можно снять. Не стоит надевать многослойные костюмы или ботинки на шнуровке.

4. Берите для примерки только ту одежду, которая понравилась вам «с первого взгляда». Если ткань, стиль или цвет не понравились вам сразу, то оставьте эту вещь висеть на своем месте и идите дальше.
5. Это же относится и к примерке одежды. Если вам сразу же не понравилось, как на вас сидит вещь, то, как бы вы ни крутились перед зеркалом, это не исправит положения.
6. Определите наибольшую и наименьшую цену, которую вы готовы заплатить за вещь, и выбирайте вещи исходя из этого.
7. Приходите в магазин налегке. Если вы пришли в магазин за одеждой, не покупайте ничего постороннего. Даже обувь следует покупать в другой день.
8. Если вы знаете, что не умеете покупать себе одежду, то помните, что большинство магазинов предлагает бесплатную услугу по подбору одежды. Вам потребуется только высказать продавцу свои пожелания, а он подберет вам одежду по своему вкусу. Если вы собираетесь воспользоваться этой услугой, не забудьте заранее позвонить в магазин и оставить заявку.
9. Постарайтесь делать покупки в одиночестве.
10. Покупать одежду в торговом центре только на первый взгляд кажется хорошей идеей. Большинство торговых центров предлагают очень однообразный ассортимент товаров, к тому же, ходя по их залам, вы сильно устаете.
11. Еще один способ сделать покупки — посетить салон розничной продажи модельной одежды. Найдите салон, который предлагает настоящую модельную одежду, а не просто спортивные костюмы. Если вы нашли хороший салон и если покупка одежды для вас поистине мучение, посещайте этот салон два раза в год и за один раз полностью обновляйте свой гардероб.

12. В кассе вас всегда обязательно спросят, не хотите ли вы приобрести скидку на покупку товаров в этом магазине. Если вы хотите сэкономить деньги, соглашайтесь. Но помните, что для того, чтобы получить скидку, вам придется потратить около часа. Вас будут спрашивать о самых неожиданных подробностях вашей жизни, и вам придется заполнить множество анкет. Отказавшись от скидки, вы сэкономите время. Для того чтобы облегчить процесс покупки, в магазинах всегда принимают любые кредитные карточки.
13. Поскольку на стоянке около магазинов часто не бывает свободного места, не приезжайте в магазин на своей машине, а договоритесь с кем-нибудь, кто смог бы забрать вас оттуда в условленное время.

## Каталоги

Это худший способ сделать покупку, я могу утверждать это с полной уверенностью потому, что когда-то сама принимала участие в съемках вещей для каталогов. Для продажи по каталогу предназначаются самые дешевые вещи, но снять их пытаются так, как будто они дорогие и качественные. Чтобы одежда смотрелась стильно, ее закалывают булавками, подгибают и даже набивают тканью. Поэтому вы будете сильно разочарованы, когда увидите то, что придет вам домой. В таких ситуациях большинство людей считают, что виноваты сами, что у них неправильная фигура, но на самом деле это не так.

В последнее время положение немного улучшилось. Некоторые магазины предлагают купить товары по почте. Они приходят вам очень быстро, и вы меряете их у себя дома, а не в грязной примерочной. Итак, если вы ненавидите ходить по магазинам или у вас нет на это времени, каталоги — это то, что вам нужно.

# Интернет-магазины

Согласно статистическим исследованиям, каждый третий житель Великобритании тратит двенадцать процентов своего дохода на телефон и Интернет. Благодаря технологии WAP скоро еще больше людей будут делать покупки с помощью мобильного телефона. Эта технология позволяет нам подключаться к Интернету через мобильный телефон. Скоро мы сможем купить по телефону билеты на поезд или на концерт, цветы и шоколадки, то есть все то, что сегодня мы покупаем через Интернет.

Интернет-магазины — это то, о чем мечтает каждый, кто испытывает дефицит времени. Я, однако, не совсем уверена, что они являются панацеей. Все-таки видеть платье на экране компьютера и на себе — это совсем разные вещи. Вам придется научиться выбирать. Четверть пользователей Интернета уже регулярно пользуются виртуальными магазинами, а девяносто четыре процента пользователей утверждают, что собираются пользоваться ими в будущем. Остальные же, вероятно, беспокоятся за безопасность таких покупок или просто не знают, как, где и зачем нужно делать покупки по Интернету.

## *Как?*

Вы заходите на веб-сайт, где делаете свои покупки. Обычно вам предлагается «карта покупателя», по которой вы выбираете товары, которые собираетесь купить. После того как вы закажете товары на определенную контрольную сумму денег, вам предлагается еще раз обдумать свой выбор и, если нужно, внести изменения в список покупок. Затем вас просят указать свой электронный адрес и договориться об оплате и доставке. Убедитесь, что в этот момент на экране вашего компьютера появилось изображение висячего замка: оно свидетельствует о том, что соединение между вами и сайтом, на который вы зашли, выполняется в безопасном

режиме. Это значит, что никакие посторонние люди не узнают номер вашей кредитной карты и другую конфиденциальную информацию. Обычно вы можете изменить свой заказ вплоть до того момента, как нажмете на кнопку «Подтвердить заказ». Тем, кто все равно нервничает или сомневается в безопасности, некоторые Интернет-магазины предлагают делать заказы по телефону. Кроме того, для тех, кому это удобно, на некоторых веб-сайтах предлагается возможность доставки товара не только вам домой, но и на работу.

- Когда вы будете смотреть на цену товара, не забудьте добавить к ней стоимость его доставки.
- Вы можете ускорить покупку, указав контрольный срок доставки товара.
- Когда вы будете делать заказ, держите под рукой свою кредитную карту.
- Перед тем как сделать покупку по Интернету, проверьте состояние своей кредитной карты.
- Постарайтесь пользоваться услугами уже зарекомендовавших себя компаний.
- Запишите свой заказ. Это проще всего сделать, распечатав соответствующую веб-страницу.

## *Где?*

Очень просто — на любом сайте Интернет-магазина. В последнее время их количество увеличивается просто с молниеносной скоростью.

## *Зачем?*

- Некоторые товары, например книги и компакт-диски, продаются там по сниженным ценам.
- Это очень легко: вам не нужно таскаться по бесконечным торговым центрам.

- Это удобно: вы можете делать покупки двадцать четыре часа в сутки.
- Это быстро: товары доставляются почти мгновенно. В любом случае, вы будете ждать заказа меньше времени, чем потратили бы на поход в магазин.

Интернет-супермаркеты интересуют меня с точки зрения экономии времени потому, что в обычных магазинах нам часто приходится стоять в очереди в ожидании тележки. Вряд ли вам можно посоветовать ходить за едой в супермаркеты, если вы там покупаете стандартный набор, включающий вареные бобы и другие популярные продукты. Поэтому я думаю, что с помощью Интернет-супермаркетов вы могли бы экономить довольно много времени. Сейчас большинство таких магазинов предлагают ограниченный список наименований и цен товаров. Я, представитель старшего поколения, не привыкла оценивать товар по его изображению, мне нужно посмотреть на него «вживую». Я, например, не знаю, сколько весят продукты, которые я покупаю в обычных супермаркетах: йогурт, который я покупаю, может весить и двадцать, и двести, и две тысячи грамм. Я знаю только то, как должна выглядеть его упаковка. Поэтому, когда я смотрела на экран компьютера и видела массу продукта, я чувствовала себя так, как будто не умею читать. До этого я не предполагала, какую огромную роль при покупке товара играет его визуальное восприятие. Но даже если вам, как и мне, трудно по фотографии и описанию определить, нужен ли вам тот или иной продукт, не отказывайтесь от возможности делать покупки по Интернету: ведь время, потраченное на лечение грыжи, — потерянное время.

Внимательно изучите сайт и разберитесь со всеми возможностями и услугами, которые предлагает вам этот Интернет-магазин.

Составлять список того, что необходимо купить, — занятие очень скучное, но совершенно необходимое для того, чтобы рационально распорядиться своим временем. Не составляйте этот список каждую неделю, а напишите его один раз и затем пользуйтесь им постоянно: наверняка каждую неделю вы покупаете одни и те же продукты. Если вы заламинируете свой список, то в него можно будет добавлять новые пункты, записывая их на клейкой бумаге для записи и приклеивая к списку. Повесьте на стене кухни доску, на которой можно писать мелом. Когда у вас будут кончатся какие-то продукты, записывайте их названия на этой доске, чтобы не забыть добавить их в свой список, когда соберетесь пойти за покупками.

Выберите такой небольшой магазин, который был бы расположен неподалеку от вашего дома и в котором вы могли бы совершать дополнительные покупки и докупать те продукты, которые забыли купить в супермаркете. Что касается рынков, то на них очень удобно покупать продукты, когда вы торопитесь, потому что все расчеты там производятся наличными, а это значительно уменьшает количество времени, которое вам необходимо потратить на покупку. Никогда не покупайте фрукты и овощи в тех лотках, где они хранятся внизу и вы не можете их видеть: они могут быть испорчены.

Покупайте экологически чистые продукты. Наверняка там, где вы живете, есть хотя бы пара магазинов, специализирующихся на экологически чистых продуктах. Покупать их в таких магазинах быстрее, чем стоять в очереди на фермерском рынке.

Я считаю, что нужно покупать те продукты, которые легко и быстро готовить. Когда одна компания стала продавать очищенную картошку, я была готова выразить им самую искреннюю признательность. Покупать очищенную картошку не значит быть плохой хозяйкой. Просто, по моему мнению, жизнь слишком коротка, чтобы тратить

ее на чистку картошки. Если же я покупаю нечищенную картошку, я всегда варю ее «в мундире». (Конечно, предварительно я смываю с нее грязь)

## **Косметика и средства гигиены**

- Покупайте косметические товары, имеющие длительный срок хранения. Дольше всего хранятся жирные и средства. Некоторые косметические марки, например Revlon и Almay, предлагают специальные долго хранящиеся губные помады и тональные кремы.
- Фирма Clarins предлагает замечательную косметическую серию, которая легко накладывается и долго сохраняется на коже, не выглядя при этом жирно и не размазываясь.
- В одну сумочку для косметики кладите только один косметический набор. Если у вас будет несколько вариантов для выбора, то утренний макияж может занять больше времени, чем вам бы этого хотелось.
- Постарайтесь использовать как можно меньше пудры.
- Если у вас есть время только на то, чтобы нанести на себя одно-два средства макияжа, а вам нужно произвести впечатление того, что вы накрались полностью, выберите помаду и тушь для ресниц.
- Никогда не используйте стойкую краску для волос: вам до самой старости придется заново красить волосы каждый месяц. Вместо этого подкрасьте волосы с помощью оттеночного шампуня. Хотя это выглядит и не так дорого, как химическая окраска, но зато у вас сохранится естественный тон волос и вы сэкономите по меньшей мере полтора часа в месяц.
- Носите ту прическу, которая отнимает у вас меньше всего времени. Если для того, чтобы причесаться с утра, вам недостаточно нескольких взмахов расчески, значит, вы



просто не хотите этого. Если у вас длинные волосы, сделайте сзади хвост или заплетите косу.

- Если у вас длинные волосы, которые нужно мыть, но нет времени на мытье, помойте только челку.
- Удаляйте волосы с ног при помощи бритвы: это самый быстрый способ депиляции.
- Купите быстровысыхающий лак для ногтей. Большинство новых лаков высыхают за три-пять минут. Обычные же лаки сохнут часами.
- Чтобы лак на ногтях высох быстрее, опустите руку в холодную воду.
- Пользуйтесь такими тенями для век, которые не осыпаются. Мягкие рассыпчатые тени выглядят чудесно, но, как только вы наносите их на веки, начинают осыпаться вам на щеки. Для того чтобы удалить их оттуда, требуется несколько минут.
- Храните дома сухой шампунь на случай срочных и неожиданных дел.
- Никогда не сушите волосы сразу же после того, как выйдете из душа. Они еще слишком влажные, чтобы сушить их феном. Позвольте им сохнуть естественно, по крайней мере, в течение пятнадцати минут. В это время вы можете позавтракать или сделать макияж.
- Чтобы быстро сделать шампунь от перхоти, покрошите таблетку аспирина в свой обычный шампунь.
- Если ваша кожа лоснится, используйте специальный матовый крем, кладя его под тональный или вместо него.
- Если у вас отекли или воспалились глаза, положите на них два томпона, пропитанных холодным чаем.
- Если вам нравится накладывать макияж, купите специальные профессиональные палитры. На них вы сможете смешивать и подбирать цвета макияжа, не оставляя открытыми тюбики и карандаши.

- Никакая нехватка времени не может оправдать того, кто наносит макияж в общественном месте. Это выглядит просто омерзительно. Пойдите в туалет и нанесите косметику там.
- Купите сухой или шариковый дезодорант и храните его на работе. В случае необходимости он поможет вам освежиться и устранить неприятный запах. Брызгать дезодорантом на потное тело отвратительно.

## **Банковские операции по Интернету**

Ура! Теперь никаких очередей! Время, сэкономленное вами в результате того, что не нужно больше стоять в очередях в банке, в конечном счете составляет, пожалуй, несколько дней. Вот другие преимущества ведения банковских операций по Интернету:

- Дополнительный контроль за состоянием вашего счета.
- Вы получаете отчет о состоянии счетов и другую необходимую информацию тогда, когда это вам нужно, а не в конце месяца.
- Вы также можете узнавать все интересующие вас детали по своему мобильному телефону, с помощью технологии *WAP*.
- Вы можете выбрать наиболее подходящий вам тариф.

### ***Как?***

Вы можете продолжать пользоваться услугами своего банка или заключить договор с другим банком. В последнем случае вам придется проверить его надежность. Затем вы заходите на сайт банка и, убедившись в своей безопасности, читаете и заверяете договор, ликвидируете одну форму расчетов и оформляете другую и так далее. Если вы аннулируете договор, вы делаете это обычным способом, через банк.

## Глава двадцать первая

### *Путешествия*

Путешествия — самый распространенный вид покупок по Интернету. Только на Рождество 2000 года по Интернету приобрели путевки около пятисот тысяч человек.

#### Как избежать расстройств биоритмов организма при перелете через несколько часовых поясов

Нарушение суточного ритма организма в связи с перелетом через несколько часовых поясов влияет на ваш сон, температуру тела, пульс, скорость реакции и умственную деятельность. Поэтому делайте все возможное, чтобы избежать этих и других негативных последствий длительных перелетов на самолете:

- В полет возьмите с собой освежающую и увлажняющую маску для лица, которую вы сможете наложить прямо во время полета. В самолете всегда очень сухой воздух.
- Во время полета регулярно обрызгивайте лицо минеральной водой.
- Не надевайте в полет облегающую одежду.
- Наденьте двое часов: одни — показывающие время, которое действует там, куда вы направляетесь, другие — показывающие привычное для вас время. Постоянно пытайтесь настроиться на новое время.

- Постарайтесь так распределить свое время во время полета, чтобы ваш сон приходился на привычное для вас время.
- После того как вы прилетите на место, отдохните. Никогда не назначайте встречи на предполагаемое время вашего прибытия. Постарайтесь найти возможность не приступать к работе в течение первых двадцати четырех часов.
- Учтите, что расстройство биоритмов организма при перелете на восток в два раза тяжелее, чем при перелете на запад.
- Возьмите с собой в полет восстанавливающие капли для глаз или, находясь в самолете, нанесите на глаза успокаивающую и освежающую маску.

## **Как подготовиться к отпуску максимально эффективно**

Если вы слишком утомляетесь на работе, то можете неожиданно заболеть в тот самый день, когда вы должны садиться в самолет, чтобы отправиться в туристическую поездку. Дело в том, что иммунная система работает по своим, несогласованным с вами, правилам. Пока вы работаете, вы чувствуете себя хорошо благодаря тому, что в критических ситуациях и в моменты эмоционального напряжения в организм постоянно выбрасываются повышенные дозы адреналина. Пытаясь закончить к отпуску все свои дела или подготовить их к передаче другому сотруднику, вы работаете на пределе возможностей своего организма. Поэтому, в ту самую минуту, когда вы растягиваетесь в шезлонге, чтобы наконец расслабиться и насладиться солнцем, ваша иммунная система также решает взять отпуск, и вы заболеваете. Или же вы испытываете такой стресс от подготовки к отпуску, что начинаете кричать, ругаться и уходите из дома в состоянии настоящей истерики.

Вам знакома эта ситуация? Она называется «отпускной срыв». Он результат того, что вы неправильно готовились к поездке, потратив на сборы последние силы. Избежать его можно, заранее спланировав свои сборы.

- Составьте два списка дел, которые вам необходимо сделать до отъезда. Первый список должен состоять из ваших рабочих дел, второй — из домашних, таких как временное аннулирование некоторых соглашений. Дела в этих списках будут располагаться хаотично, поэтому пересмотрите их, перепишите список, распределив их в календарном порядке, определите, какие дела вы можете поручить кому-нибудь еще.
- Не думайте, что вам нужно обязательно закончить к отпуску все свои дела. Вы не должны бояться на пару недель оставить незавершенную работу. Если какое-нибудь дело может подождать до вашего возвращения, оставьте его. Просто расскажите коллегам о его ключевых моментах и объясните, что они должны делать, пока вас не будет.
- Подумайте, прежде чем оставлять коллегам свой контактный номер. Конечно, если вы владелец компании или ответственный начальник, вы должны, а может быть, даже хотите быть на связи. Но и в этом случае объясните, что нужно считать действительно неотложным делом. Ведь ваше мнение по этому поводу может совершенно не совпадать с мнением ваших подчиненных. Если же вы занимаете менее ответственную должность, то я вообще не советую вам оставлять свой номер. Ваши коллеги смогут без вас обойтись. Если вы оставляете им номер своего телефона, значит, вы или хотите казаться незаменимым, или же слишком пассивны, чтобы им отказать.
- Рассмотрите свои списки. Убедитесь, что вы в силах выполнить все, что там указано. Объедините схожие дела в группы, например временную приостановку доставки вам на дом молока объедините в одну группу с приостановкой

доставки газет. Обязательно вычеркивайте дела по мере их исполнения: вы же не хотите, сидя в самолете, мучаться вопросом, отвезли вы свою собаку в питомник или нет.

- Берите с собой как можно меньше вещей. Путешествуйте налегке. Купите гигиенические и косметические принадлежности, в том числе и зубную пасту, в специальных дорожных упаковках маленького размера. Обычный шампунь и дезодорант сделают вашу сумку слишком тяжелой.
- Соберите отдельную сумку с вещами, без которых вы никак не можете обойтись, такими как паспорт, необходимые номера телефонов, лекарства, туристские чеки и так далее. Храните их вместе до тех пор, пока не прибудете на место, затем решите, как хранить их максимально безопасно. Спросите в фирме, продавшей вам туристский чек, каким образом, по их мнению, наиболее безопасно хранить его в пути. Возможно, вам посоветуют хранить его отдельно от паспорта, и так далее.
- Не уезжайте в первый же день отпуска, иначе всю поездку вы будете страдать от стресса и усталости. Возьмите отпуск за две недели до отъезда. Отдохните, наберитесь сил. Соблюдайте здоровый режим жизни, ешьте полезную пищу, занимайтесь спортом, пейте больше воды. Не употребляйте алкоголь, ложитесь спать рано.
- Перед отъездом купите все то, что вам потребуется, но не паникуйте и не скупайте все подряд. То, что вы покупаете в последнюю минуту, редко оказывается подходящим. Даже если вы не успели купить все необходимые принадлежности, не волнуйтесь: курортные магазины предлагают более богатый выбор одежды для отдыха, чем обычные городские магазины.
- Не берите с собой лишней литературы. Прочитав страницу, вырвите ее из книги и выкиньте. Никогда не берите с собой весь путеводитель: вырвите из него нужные вам страницы и положите в сумку только их.

- Соблюдайте спокойствие. Паника — болезнь заразная. Если ваши коллеги или домашние почувствуют, что вы паникуете, они «заразятся» и начнут выдвигать вам дополнительные требования.
- Ваш багаж должен быть легко узнаваем даже с большого расстояния. Прикрепите к нему яркие ярлыки. Это поможет вам быстрее покинуть аэропорт.
- Убедитесь, что ваш багаж надежно закреплен. Учтите, что его могут уронить носильщики. Если нужно, затяните ремешки потуже.
- Оставьте в своей сумке место для подарков и сувениров, которые вы повезете своим знакомым на обратном пути.

## Командировка

- Спланируйте свой график таким образом, чтобы вы могли, не торопясь, завершить или передать срочные дела коллегам до того, как уедете в командировку.
- Объясняя коллегам суть дела, которое вы им передаете, не торопитесь. Непонимание здесь может оказаться равносильно катастрофе.
- Не нервничайте, иначе коллеги могут подумать, что вы им не доверяете. Позвольте им вносить изменения и принимать решения от вашего имени.
- Пока вы еще не уехали, убедитесь, что вы сами сумеете пользоваться автоответчиком, факсом и электронной почтой. Скорее всего, ваши сотрудники считают, что вы должны быть столь же доступны, как и тогда, когда вы сидите за своим столом. Проверьте, что вы знаете все пароли. Удостоверьтесь, что из сообщения на вашем автоответчике понятно, когда точно вы возвращаетесь, и что следует делать до этого момента.
- Не берите на себя дополнительную работу, чтобы занять себя в пути. Работа в дороге вызывает стресс. Вместо этого,

наоборот, отдохните и поразмышляйте. Вы же не хотите, чтобы у вас нарушился суточный ритм организма. Подсчитайте, какой рабочий день получился бы у вас, если бы вы работали все время пути. Хотите ли вы работать по столько часов в день? Легко поддаться соблазну и взвалить на себя дополнительную нагрузку только потому, что сменилась ваша обычная обстановка.

- То же относится и ко времени, которое вы проводите в отеле. Конечно, сидеть одному в номере бывает очень скучно, но лучше уж смотреть всякую чепуху по телевизору, чем работать до полуночи только потому, что вам нечем заняться.
- Ваш график не должен быть слишком напряженным. Выделите себе время на то, чтобы восстановить биоритмы своего организма. Выделите время для осмотра достопримечательностей. Это придаст вам сил для того, чтобы взяться за дела. Даже если у вас останется на это всего два часа, не отчаивайтесь: это все же лучше, чем ничего.
- Собираясь в командировку, посмотрите, не нужно ли снять копии с каких-нибудь документов.
- Внимательно следите за своим дорожным компьютером. Действительно ли вам необходимо пользоваться им в пути? Если нет, уберите его в сумку. В гостиничных холлах часто сидят грабители, выслеживающие постояльцев с ноутбуками и дорожными компьютерами. Их номера они обворовывают в первую очередь.
- Если вы собираетесь устроить презентацию в «Power Point», храните диски так, чтобы не повредить, и обязательно сделайте с них копию, которую положите в другую сумку.
- Не нужно ли вам перевести подписи к слайдам на иностранный язык? Если на вашу презентацию приглашены гости из других стран, им будет гораздо удобнее читать надписи на родном языке. Для межкультурных же презентаций вы должны сделать подписи на трех или более языках.



- Проверьте, не нужно ли вам взять с собой адаптеры для электрического оборудования.
- Узнайте, есть ли в гостинице, в которой вы собираетесь остановиться, фен. Если нет, купите и возьмите с собой дорожный вариант.
- Всегда берите с собой будильник. На гостиничный персонал никогда нельзя положиться.
- Убедитесь, что у вас записано название гостиницы, в которой забронирован номер. Если номер забронирован не на ваше имя, а на фирму, которая посылает вас в командировку, может возникнуть недоразумение. Чтобы избежать этого, запишите и возьмите с собой номер заказа. В некоторых гостиницах номер бронируют одновременно и на название фирмы, и на ваше имя, а потом не могут понять, на кого же именно он забронирован.
- Если у вас редкое имя или фамилия, вручите администратору гостиницы свою визитную карточку. Это позволит избежать проволочек, связанных с проверкой имени.
- Научитесь выполнять мелкую работу прямо на месте, не дожидаясь возвращения домой. Не так уж сложно отвечать на входящие звонки и сообщения. Если же вы будете откладывать подобные дела до своего возвращения, то они потом навалятся на вас с такой силой, что могут послужить причиной стресса.
- Если вам приходится много путешествовать, держите наготове сумку с дорожными гигиеническими принадлежностями, свежим бельем и так далее.
- Возьмите с собой максимум одежды, которая может понадобиться вам в дороге.

А также перед отъездом проверьте следующее:

- Язык. Говорят ли в той стране, куда вы направляетесь, на вашем родном языке или вам придется пользоваться услугами переводчика?

- Деньги. Понадобится ли вам туристский чек? Теперь, когда почти во всей Европе пользуются евро, отпала необходимость менять валюту. В США же более выгодно ехать с туристским чеком, чем с наличными деньгами или пластиковой картой.
- Сейчас почти по всему миру установлены банкоматы, большинство из которых принимает британские деньги и кредитные карты. А обладатели карты Visa могут получать информацию о состоянии своего счета прямо на карманный компьютер. Обязательно возьмите с собой номер, по которому нужно позвонить в случае утери или кражи пластиковой карты.
- Возьмите с собой по крайней мере две пластиковые карты: некоторые банкоматы почему-то иногда отказываются принимать иностранные карты просто из своей прихоти.
- Одежда. Каков климат там, куда вы направляетесь? Изменчива ли там погода?
- Деловой костюм. Узнайте, какой стиль деловой одежды принят в той стране, куда вы направляетесь.
- Культура. Осведомитесь обо всех культурных различиях, особенно в том, что касается делового и повседневного этикета. Не думайте, что есть правила, общие для всех. Вы можете нечаянно оскорбить других или нарушить закон.
- Вакцинация. Убедитесь, что вам сделаны все необходимые прививки.
- Непредвиденные обстоятельства. Подумайте, что вы будете делать, если потеряете паспорт или бумажник или если вам потребуется какая-нибудь помощь. Возьмите с собой номера телефонов, по которым нужно звонить в случае утери или кражи туристского чека, а также выясните, как можно связаться с местной полицией.

## Глава двадцать вторая

# Отношения с людьми

Отношения с людьми всегда поглощают чрезвычайно много времени, но обычно они оправдывают эти затраты. Одиночество не является гарантией эффективной организации времени. Поэтому не бойтесь завести детей, ухажеров и пушистых домашних животных, но все же сначала определите, насколько они соответствуют вашему глобальному жизненному плану.

## Домашние животные

Я очень люблю домашних животных. Я бы хотела завести целый скотный двор, но, к сожалению, у меня нет времени на то, что чистить, выгуливать, кормить и ухаживать за ними.

Не думайте, что чем меньше ваш питомец, тем меньше с ним проблем. Уход даже за самыми маленькими животными может отнимать у вас очень много времени. Маленьких зверьков, содержащихся в клетках, нужно регулярно доставать оттуда, чтобы они могли «немного побегать». Проблема в том, что они обычно не слышат или не понимают слова «немного» и стараются убежать как можно дальше. Вы можете потратить несколько часов на то, чтобы найти их и водрузить обратно в клетку. Даже за золотыми рыбками требуется тщательный уход. Кроме того, любые животные могут заболеть, и то, сколько денег и времени вам потребуется на лечение своего любимца, совершенно не зависит от его размеров.

Легче всего, пожалуй, ухаживать за кошками, потому что, по большей части, они развлекают себя сами. Если вы заведете двух кошек, им не придется скучать в ваше отсутствие. Но вы должны следить за тем, чтобы они гуляли только в саду и не могли выбежать на дорогу. Кроме того, они могут испортить ваш любимый костюм-тройку.

В том, что касается временных затрат, собаки больше похожи на детей. Им нужно сбалансированное питание, постоянное внимание и регулярное мытье.

Если вы уезжаете, кошку приходится оставлять дома, зато собаку можно взять с собой в путешествие.

Если вы испытываете постоянную нехватку времени, убедитесь, что домашнее животное не сделает вашу жизнь невыносимой. Все животные требуют ухода, а уход требует времени.

## Дети

- Более половины женщин, имеющих детей младше пяти лет, возвращаются к работе.
- Только пять процентов работодателей обустроили в своих офисах детские сады и ясли.

Вы сами должны решить, нужно ли вам иметь детей и сколько времени им уделять. Конечно, во многом, дети — главные Губители времени, но зато время, потраченное на них, с лихвой окупится, когда они подрастут. Иметь ребенка — значит посвятить значительную часть своей жизни другому человеку. Я, правда, считаю, что и работать тоже своего рода подвиг, но работают сейчас почти все. То, как именно вам воспитывать детей, можете решить только вы. Некоторые матери рожают в перерывах между совещаниями, и, как только появляется няня, они снова возвращаются к работе. Другие же, напротив, увольняются с работы и сами ухаживают за своими детьми. Вы сами должны

выбрать, как вам поступить в такой ситуации. Я не вправе давать вам никаких советов.

У одной из моих знакомых есть муж-«домохозяин», и ей завидуют все ее коллеги. Они бы тоже хотели иметь такого мужа. Конечно, она чувствует себя виноватой, но так и поступают сейчас большинство деловых женщин.

Существует множество вариантов того, как можно совмещать работу и уход за ребенком: детские сады, няни, неполный рабочий день, неполная рабочая неделя, свободный график, работа на дому и так далее. Хорошо, если вы имеете возможность выбрать наиболее подходящий вам режим работы по своему усмотрению.

- Женщины имеют право на оплачиваемый декретный отпуск в течение восемнадцати недель. С 2003 года его продолжительность увеличивается до двадцати шести недель.
- Продолжительность оплачиваемого «декретного» отпуска мужчины пока еще составляет всего две недели.

Вот вебсайты, которые могут оказаться вам полезны:

- «ПэARENTC эт ворк» ([www.parentsatwork.org.uk](http://www.parentsatwork.org.uk))
- «Мамснет» ([www.mumsnet.com](http://www.mumsnet.com))
- «иВиллидж» ([www.ivillage.co.uk](http://www.ivillage.co.uk))

## Романтические отношения

Почему-то нам всегда бывает очень сложно начинать новые отношения. Первое и несколько последующих свиданий обычно вызывают почти непереносимый стресс. Даже случайные знакомства оказываются неэффективными, если сравнить усилия, которые мы прилагаем к тому, чтобы их поддержать, с их результатом. Я знаю многих людей, которые по этим или похожим соображениям вообще отказываются заводить новые знакомства и предпочитают жить в одиночестве, чтобы не тратить зря свое время.

## Как завязать отношения

Итак, как можно быстро завязать романтические отношения? Очень просто, нужно только всегда помнить следующее: большинство супружеских пар не понравились друг другу при первом знакомстве. Для того чтобы полюбить друг друга, им потребовалось время. Если вы оцениваете всех потенциальных партнеров исходя из стереотипного представления о «мужчине/женщине моей мечты», то вам, скорее всего, так и не удастся завязать никаких отношений. Противоположности притягиваются. Гадкие утята превращаются в прекрасных лебедей. Будьте открыты для восприятия нового.

Теперь пришло время предложить вам несколько лучших советов по поиску своей «второй половинки».

### «Служебный роман»

Преимущества:

- Это удобно.
- Прежде чем вы решаетесь на то, чтобы пригласить этого человека на свидание или принять его приглашение, вы имеете возможность наблюдать, как он ведет себя в самых разнообразных жизненных ситуациях.
- Вы разговариваете на одном профессиональном жаргоне.
- У вас есть общие темы для разговора.
- У вас есть время для того, чтобы отвлечься от своих стереотипов.
- У вас есть время для того, чтобы стать красивым, остроумным и интересным человеком.
- У вас есть время для того, чтобы заставить своего избранника полюбить вас, даже если вы и не «в его вкусе».
- Вы можете устроить свидание с человеком, с которым у вас уже сложились хорошие дружеские отношения.

- Вы можете сначала подружиться с человеком, который вам нравится, а потом уже назначить ему свидание.
- У вас общие цели и задачи.
- Вы можете вместе задерживаться на работе.
- Идти на свидание сразу после работы куда менее утомительно, чем забегать домой для того, чтобы переодеться.

Недостатки:

- Коллеги будут сплетничать о ваших отношениях.
- Вам будет сложно от него отделаться, если ваши отношения не сложатся так, как вам бы этого хотелось.
- Если он вас обманет, все будут знать о вашем унижении.
- Если он порвет с вами отношения, вам все равно придется каждый день видеть его на работе.
- Может ухудшиться качество вашей работы.
- Может пострадать ваша репутация или карьера.

## **Знакомство в супермаркете**

Знакомство в супермаркете — прекрасный пример того, как можно делать два дела одновременно. Люди стали так часто знакомиться в супермаркетах, что некоторые сети магазинов уже стали извлекать из этого выгоду, устраивая «вечера знакомств».

Преимущества:

- Это удобно.
- Это забавно.

Недостатки:

- Хотите ли Вы, чтобы ваш новый ухажер видел, как вы покупаете корм для кошек или крем для удаления волос с поверхности лица?

# Знакомства по Интернету

Преимущества:

- Вы общаетесь до того, как встречаетесь друг с другом.
- На ваш выбор не влияют сложившиеся стереотипы о идеальной внешности: вы можете оценить только ум и речь своего друга.

Недостатки:

Они настолько очевидны, и, кроме того, о них уже столь сказано в прессе, что даже и не стоит лишний раз их пересказывать. Упомяну лишь основные:

- Ваш новый приятель может оказаться стариком или уродом.
- Ваш новый приятель может оказаться извращенцем или лжецом.
- Фотографии, которые он вам присылал, выдавая за свои, на самом деле могут оказаться чужими.

Поэтому вам все же, вероятно, лучше оставаться друзьями по переписке и не встречаться лично.

## Сводничество

Вы обращаетесь к другим людям за помощью в решении рабочих проблем, так почему же не попросить их помочь вам в решении проблем личных? Разве кто-нибудь знает вас так же хорошо, как ваши друзья, или сможет так же, как они, выбрать и отрекомендовать вам потенциального спутника жизни и устроить с ним свидание?

Ответ: да, одноглазая обезьяна. Сводничество приводит к несчастью. Надежды и оптимизм ваших друзей возьмут вверх над здравым смыслом. Ваши друзья могут познакомиться с вами только с чудовищем потому, что:



- Они не станут знакомить вас с таким человеком, с которым хотели бы иметь отношения сами, даже если у них уже есть спутник жизни. Ведь они знают, что никакие отношения не вечны и все может измениться. Поэтому того, кто им действительно нравится, они приберегут для себя.
- Они хорошо знают этого человека и испытывают к нему жалость.
- Они смотрят на него глазами человека, которому не придется иметь с ним сексуальных отношений.
- Они предупреждают вас о недостатках этого человека, но вы так увлечены предстоящим свиданием, что не обращаете внимания на предостережения.
- Дружба слепа.

Тем не менее, если друзья предлагают вам встретиться с потенциальным партнером, не спешите отказываться. По крайней мере, вы точно знаете, что он не женат и не педофил. Вы ведь не знаете, где вам суждено встретить свою любовь. К тому же, так вы делаете два дела одновременно и встречаетесь не только с вероятным возлюбленным, но и со своими друзьями.

## Брачные агентства

Раньше целые страницы газет были заполнены рекламой брачных агентств. Вам предлагалось заполнить анкету, и сотрудники агентства обещали подыскать вам «идеальную» пару. Все мы хотя бы один раз в шутку заполняли эти анкеты, а потом смеялись над угрюмыми типами, которые приходили к нам по объявлению.

Сейчас почти все мои неженатые друзья пользуются услугами брачных агентств. За последнее время значительно изменился контингент их клиентов. Теперь это успешные

бизнесмены среднего возраста, женатые один, а может быть, уже и три раза, у которых нет ни времени, ни желания ходить на свидания. Как и все успешные деловые люди, они делают сами только то, что нельзя поручить другим. Если агентство может взять на себя труд выполнить первые стадии поиска супруга, то зачем тратить на это время? Если мы обращаемся в агентство, чтобы найти делового партнера, то почему бы не обратиться туда и в поисках спутника жизни? Цена подобных услуг может быть необыкновенно высокой, но кто знает, сколько стоит любовь? К тому же большинство агентств утверждает, что устанавливает такие высокие цены для того, чтобы к ним не обращались бедные или просто желающие поразвлечься люди.

#### Преимущества:

- Профессионализм.
- Скорость.
- Некоторые находят таким образом действительно подходящего партнера, с которым у них много общего.
- Вы можете посмотреть фотографии этого человека или даже видеокассету.

#### Недостатки:

- Это очень дорого.
- Разные агентства предоставляют разное качество услуг.
- Вы испытываете смущение от того, что вам предстоит встреча с незнакомым человеком.
- В стоимость услуг брачных агентств обычно включается определенное количество свиданий. Поэтому даже если вам понравился какой-то человек, он, скорее всего, сходит и на все остальные полагающиеся ему свидания для того, чтобы не упустить ничего, что положено ему за его деньги. Таким образом, вам придется бороться с соперниками.

- Вы можете стесняться того, как вы познакомились. Некоторые супружеские пары рассказывают об этом друзьям, другие же держат это в секрете.

## **Быстрые свидания**

Некоторые брачные агентства предлагают особый способ знакомств, который получил название быстрое свидание. Эта форма знакомств впервые появилась в Великобритании. Идея проста: зачем тратить время на целое свидание, если уже в первые десять минут разговора понятно, подходит вам этот человек или нет? Человек, желающий познакомиться, передвигается по комнате, в которой стоит множество столиков на двоих, за которыми сидят одинокие люди противоположного пола. Он присаживается за столик и беседует с сидящим там человеком. За каждым столиком он имеет право просидеть не более десяти минут, после чего переходит к следующему.

Преимущества:

- Скорость

Недостатки:

- Вы должны за десять минут успеть, с одной стороны, представить себя в наилучшем свете, а с другой стороны, оценить достоинства и недостатки своего собеседника.
- Вы надеетесь таким образом найти свою пару, и вам обидно, если вас никто не выбирает.

## **Семья и брак**

Семья и брак отнимают очень много времени только в том случае, если вы не чувствуете себя одной командой. Я знаю одну супружескую пару, которая работает одной командой. Жена выполняет всю ту работу, которую не может

сделать муж, и наоборот. Когда они готовятся к приходу гостей, они всегда готовят еду вместе, и — о чудо! — их дуэт работает как хорошо смазанная машина. Даже дети всегда помогают им выполнять несложную работу. Для того чтобы они помогали родителям, их не приходится ни ругать, ни запугивать. Просто они поняли, что любую работу лучше делать вместе.

## **Как создать команду**

Оцените, насколько хорошей командой является ваша семья. Как вы справляетесь с общими задачами? Прибавляет или отнимает ваша семья время? Когда никто из ваших домашних не будет вас видеть, ответьте на следующие вопросы, относящиеся к взаимоотношениям в вашей семье. Сколько времени вы тратите на ссоры и пререкания? Как часто вы не делаете свои дела ради того, чтобы сохранить мир в семье? Сколько времени вы тратите на то, чтобы справиться с общим заданием? Справедливо ли в вашей семье распределяется работа? Если вы руководите этой командой, то в чем ее сильные и слабые стороны?

Составьте список главных проблем, с которыми сталкивается ваша семья. Что мешает вам экономить время, эффективно справляться с проблемами и достигать поставленных целей? (Чтобы ответить на эти вопросы, вам придется потратить немало времени на размышления.) А теперь запишите те действия, которые, по вашему мнению, должны помочь решить эти проблемы. Старайтесь соблюдать беспристрастность. Этот список — не подтверждение того, что «он виноват, а я прав», это план действий, которые призваны гармонизировать отношения в вашей семье.

Способы, которыми можно сделать из семьи команду, точно такие же, как те, которыми можно организовать в команду свой рабочий коллектив. Стимулами человеческих действий являются похвала и признание. Как показывают статистические опросы, они служат самыми распро-

страненными причинами человеческих действий. Дома же мы обычно предпочитаем стратегию «сделай это, а я отплачу тебе тем, что...». Вместо этого лучше попробуйте поощрять людей с помощью благодарности и признания.

## Научитесь извиняться

Просто удивительно, сколько времени тратится на бессмысленные семейные ссоры, которые случаются только потому, что никто не хочет произнести одно-единственное слово: «извини». Почему-то люди всегда готовы извиняться за то, в чем они не виноваты, но за то, в чем они на самом деле провинились, они извиняться не хотят.

Сказать «прости меня» гораздо быстрее, чем обвинять друг друга, выясняя, кто и в чем виноват. Но извинения ни в коем случае не должны звучать как: «Ну, хорошо, извини» или «Я же сказал «извини», так чего еще ты от меня хочешь?».

## Научитесь слушать других

Дома мы обычно не хотим пользоваться своей способностью слушать других. Взаимные обвинения — это обратная сторона близких отношений в семье. Вы начинаете с того, что договариваете чужие слова, а заканчиваете тем, что начинаете думать, что вам вовсе не обязательно слушать других: вы и так знаете, что они хотят сказать.

Отсутствие внимания к тому, что мы говорим, раздражает и оскорбляет нас. Еще хуже, когда кто-то притворяется внимательным потому, что мы жалуемся на то, что он нас никогда не слушает.

Хорошие отношения в семье подразумевают симпатию и понимание, а не эмоциональную слепоту. Для того чтобы узнать другого человека, вы должны внимательно слушать его, *а также* научиться читать его речь между строк. Если близкий вам человек, говорит, что чувствует себя несчастным

или у него депрессия, вы должны поговорить с ним и выяснить, в чем причина этого. Если вы не сделаете этого, то, хотя его поведение и может измениться, но его душевное состояние останется прежним. Просто он будет скрывать свои чувства, чтобы создать видимость внутреннего равновесия. Между тем, загнанные вглубь чувства начинают нарываться. Вместо того чтобы излечить причину болезни, вы таким своим поведением доводите дело до развода. Поговорите и обсудите все, что беспокоит вашего супруга.

## «Качественное время»

Решение проводить больше времени со своим супругом может иметь самые ужасные последствия. Когда один из супругов, который проводит мало времени дома, вдруг появляется в гостиной, и, в упор уставясь на свою вторую половину, пытается завязать разговор, дело обычно заканчивается нанесением телесных увечий. Поэтому, пытаясь изменить сложившийся баланс между работой и жизнью, соблюдайте осторожность. Результатом подобного времяпрепровождения, получившего отвратительное название «качественное время», обычно бывает что-либо из следующего:

- Ваш супруг начинает думать, что вы хотите признаться ему в каком-то проступке.
- Ваш партнер признается вам в совершенном проступке.
- Вам начинает нравиться мысль, что прежде у вас не было времени для того, чтобы общаться с семьей.
- Один из вас думает, что «качественное время» подразумевает секс, а другой — душевные беседы.

Не ожидайте, что вас примут как блудного сына только за то, что вы решили перераспределить соотношение рабочего и домашнего времени в пользу последнего. Ведь может быть так, что ваш супруг, хотя и жалуется постоянно,

что вы слишком поздно возвращаетесь с работы, уже успел создать свой собственный мир, состоящий из мелких домашних дел. Ваше неожиданное вторжение может лишить его привычного комфорта. Возможно, ваше начинание будет воспринято как попытка разрушить сложившееся равновесие. Поэтому возвращайтесь к домашним делам мягко и тактично, а не пытайтесь въехать туда на триумфальной колеснице и не ждите восторженных возгласов.

Если вас уже слишком долго не проводили время с семьей, то приготовьтесь к тому, что привычная вам иерархия в доме уже давно нарушилась. Если хозяином стал ваш супруг, то вряд ли он захочет позволить вам командовать его подчиненными. Да и они сами, возможно, поднимут мятеж против нового командира.

- Никогда не позволяйте себе критиковать то, как шли дела в ваше отсутствие.
- Никогда не пытайтесь изменить такие сложившиеся в доме традиции, как походы за покупками и время отхода ко сну детей.
- Не бойтесь попросить о помощи.
- Будьте чутки и романтичны, а не начинайте с безумного секса.
- Заведите себе хобби, желательно такое, которое не будет отрывать вас от дома.
- Сведите к минимуму свои разговоры о работе.
- Ходите за покупками вместе, но не злоупотребляйте этим. Мужья, сопровождающие жен в магазины белья или смотрящие на то, как жена примеряет одежду, смотрятся нелепо.

Независимо от того, собираетесь вы изменить соотношение своего рабочего и домашнего времени или нет, будет небесполезно пересмотреть, как вы проводите время дома.

Подумайте, сколько времени вы тратите на негативные действия: жалуетесь на работу, друг на друга, спорите. Если вы слишком часто спорите, постарайтесь выяснить, почему это происходит. Скорее всего, во время ссор вы повторяете друг другу одни и те же аргументы. За одним и тем же стимулом следует одна и та же реакция. Такие ссоры становятся регулярными, и чем чаще они происходят, тем сложнее от них избавиться. Подумайте, есть ли способ разорвать этот порочный круг. Не требуйте от своего супруга, чтобы он изменился: ведь эту книгу решили прочитать вы, и именно вы (по крайней мере, я надеюсь на это) считаете, что жизнь слишком коротка для того, чтобы вести войну против человека, который в рассеянности поставил пустую бутылку из-под молока обратно в холодильник. Разрубите узел. Измените свое поведение. Но измените его к лучшему.

## Наемные «управляющие»

Действительно ли вы *хотите* прибегнуть к их услугам, даже если вы и не имеете представления о том, кто они такие?

Мысль о том, что появится кто-нибудь, кто «покончит со всеми трудностями домашней жизни», звучит как бальзам на душу того, кто хочет эффективно распорядиться своим временем.

Эти люди — последняя надежда тех честолюбцев, которые так увлечены спасением мира, что нуждаются в человеке, который бы взял на себя такие дела, как организация праздников, вызов рабочих или водопроводчика и даже покупки для семейных дней рождения. Вы заполняете анкету, в которой указываете, что вы любите, а что нет, каждый месяц вносите определенную сумму денег и обращаетесь за помощью всегда, когда это вам нужно. Мне кажется, что ничего не может быть лучше, тем не менее, когда я предложила нескольким своим знакомым пользоваться



подобной услугой, они сказали, что у них уже есть бесплатный «управляющий» в лице мужа, жены или секретаря.

Единственное, что я могу вам посоветовать, никогда не поручать секретарю свои личные дела. Поступать так допускать непростительную наглость.

Я заметила, что все нелюбимые мной дела начинаются со слова «записываться», например на прием к зубному врачу, или «приглашать», например дизайнера. Найти того, кто взял бы на себя труд делать это вместо меня моя голубая мечта. К сожалению, услуги наемных «управляющих» стоят очень дорого.

Если вы не хотите или не имеете средств для того, чтобы встать на обслуживание в подобном агентстве, может быть, ваша компания сделает это для вас. Недавно заведующий отделом кадров одного из крупнейших банков Великобритании сказал: «Теперь мы поняли, что главная ценность, которой располагает наш банк, — это наши служащие. Поэтому мы готовы предоставить им все необходимые услуги». Сотрудники этого банка бесплатно пользуются услугами агентства, которое по их просьбе выполняет любую мелкую работу, начиная от того, чтобы подыскать человека, который выгуливает собак, или вызвать водопроводчика, и заканчивая тем, чтобы заказать столик в ресторане.

Если вы не пользуетесь услугами наемных «управляющих», возможно, для вас будут полезны услуги, предлагаемые службами доставки. Сегодня вы можете купить практически все, не вставая из-за своего стола, от сэндвичей до книг, компакт-дисков и рубашек. К вам на дом по заказу может приехать как массажист, так и работник химчистки для того, чтобы отдать или забрать одежду.

## **Как поддерживать форму**

Одни люди тратят на физические упражнения очень много времени, другие же совсем мало. Я вовсе не призываю вас

часами находиться в спортзале, занимаясь под руководством персонального тренера: каких-нибудь полчаса быстрой ходьбы в день уже пойдут на пользу вашему здоровью.

Если вы тратите очень много времени на спортивные упражнения, вы должны отдавать отчет в своих целях. Для чего вы тренируетесь?

1. Для того чтобы сбросить вес. Но в этом случае более эффективна диета в сочетании с несложными физическими упражнениями. Упражнения сами по себе не помогут вам похудеть, более того, от некоторых из них вес только увеличивается, так как нарастает мышечная масса.
2. Таким образом вы общаетесь с людьми. Многие люди посещают спортивный зал для того, чтобы встречаться там со своими друзьями.
3. Чтобы поддерживать форму. В этом случае убедитесь, что комплекс упражнений, которые вы делаете, включает в себя аэробику. Тяжелая атлетика увеличивает мышечную массу, но далеко не всегда помогает поддержать форму. Удостоверитесь, что вы не перегружаете себя непосильными упражнениями. Если вы тренируетесь для какого-то определенного случая, например марафона, ваши тренировки должны быть приятны вам. Тренировки в спортивном зале более эффективны, если вы тренируетесь после, а не до работы. Как показали исследования, проведенные специалистами Чикагского университета, уровень двух эндокринных гормонов в анализе крови тех, кто тренируется вечером, гораздо выше, чем в анализе крови тех, кто тренируется по утрам. Ведущий специалист доктор Орфи Бакстон говорит: «Мы наблюдаем все признаки того, что наш организм хорошо адаптируется к регулярным физическим нагрузкам, и поэтому, возможно, лучше тренироваться после работы, чем по утрам».

## Общение с друзьями

Быть может, вам придется распределять свое вне рабочее время столь же строго, как и рабочее. Все зависит от того, хотите вы, чтобы оно было распланировано, или нет. Возможно, вы хотите оставить в своем ежедневнике двухдневный пробел и посмотреть, что из этого получится. А может быть, наоборот, ваша вне рабочая жизнь не менее насыщена делами и событиями и не менее строго распланирована, чем рабочая. Вероятно, все же, она представляет собой смесь одного и другого. Если вы чувствуете, что сбиваетесь на второй способ проведения времени, запланируйте в своем графике время отдыха, и соблюдайте его неукоснительно.

Отказываться от приглашения знакомых в гости для того, чтобы провести свое драгоценное время так, как вам хочется, довольно сложно. Никому не понравится услышать, что их великодушное приглашение на обед или вечеринку отвергнуто. Вот почему в таких ситуациях мы обычно прибегаем к спасительной лжи.

Быть позитивным — значит быть честным. Тем не менее не всегда хорошо быть честным, отказываясь от приглашения. «Благодарю вас, но я скорее выколю себе глаза, чем пойду на вашу вечеринку», — такой ответ может вызвать только обиду и ссору так же, как и «Я чуть не умер от скуки в прошлый раз».

Если вы решаете прибегнуть к спасительной лжи, делайте это с умом. В противном случае вы рискуете попасть в одну из трех следующих ловушек:

### 1. Вы переусердствуете с сожалениями, например:

Вы говорите: «Мы в полном отчаянии оттого, что вынуждены пропустить ваш пикник. Ведь мы с таким нетерпением ждали его целый год. Мы сделали все, чтобы попасть туда, но мама Софи должна была срочно лечь на обследование...»

На это они отвечают: «Не переживайте, пожалуйста, мы перенесем пикник на неделю».

2. Вы обещаете прийти, но не приходите, объясняя это тем, что вам что-то помешало в последнюю минуту. Это, пожалуй, худший способ из всех. Если так поступят сразу несколько приглашенных, то несчастные хозяева вынуждены будут смотреть на целые горы нетронутого фондю.
3. Вы говорите, что заболел ваш ребенок. Мне всегда говорили, что Бог наказывает лжецов, превращая ложь в реальность.

## Как приносить извинения

Вы должны отказаться от этого приглашения так, чтобы это выглядело убедительно, и, кроме того, чтобы вас уже не приглашали на следующую вечеринку. Не увлекайтесь ненужными подробностями, это вызовет подозрения. Скажите что-нибудь вроде: «Нет, спасибо, мы не любим вечеринки» — или просто, не вдаваясь в детали, скажите, что этот вечер у вас уже занят.

Если люди и после этого продолжают приставать к вам и настаивать на том, чтобы вы пришли, то они грубы и невоспитанны. В этом случае еще раз твердо повторите то, что уже сказали. Будьте вежливы, но настойчивы: «Извините, нет... Нет, я боюсь, мы никак не можем... Нет, извините».

Чтобы тратить меньше времени на вечеринки, предложите своим друзьям кооперироваться и вместо бесконечной череды маленьких вечеринок устраивать одну, с большим количеством приглашенных. Так вы сможете увидеться со всеми своими друзьями одновременно.

## Дачи

Сегодня стало популярным покупать второе жилье, чтобы проводить там внерабочее время. Эти загородные

дома становятся идиллическим приютом, островком спокойствия в океане безумной городской жизни. Многие покупают дачи за границей. Делая это, люди хотят получить отдых и здоровое равновесие между работой и остальной жизнью. Если вы действительно получаете то, на что рассчитывали, то я советую вам продолжать ездить на дачу потому, что ничто не может заменить нам два дня отдыха и спокойствия. Но, к сожалению, для многих дачная жизнь выглядит совсем по-другому. Дача становится обузой. Она стоит денег, поэтому ее нужно использовать. Придя домой в пятницу вечером, измотанные и усталые, они, вместо того чтобы отдыхать и не совершать ничего более сложного, чем заказать на дом пищу, выполняют еженедельный ритуал, закупаая продукты, упаковывая вещи, собирая детей, беря с собой кошку, чтобы, наконец, сесть в машину и уже ночью приехать в свой нетопленный коттедж. Кроме того, за дачей требуется постоянный уход, вам придется регулярно там убираться и даже чинить крышу. Животные постоянно убегают в соседние поля, чтобы побегать за зайцами, и возвращаются только в понедельник утром.

Таким образом, дачный «отдых» становится всем, чем угодно, но только не отдыхом. Я знаю только одну семью, которая смогла действительно сделать из своей дачи тот приют, о котором все мы мечтаем, но они приложили к этому очень много тяжелого труда и вынуждены приезжать на дачу каждые выходные.

## *Гости*

Кроме всего прочего, что вы вынуждены претерпевать, имея собственную дачу, отдельное мучение доставляют вам гости. Вы зачем-то приглашаете к себе на дачу каждого встречного, и часто бывает так, что люди принимают ваше приглашение, и иногда все вместе. Если городской визит длится не более четырех часов, то сельский может растянуться и на трое суток. Под конец вы будете просто

умирать от усталости. Для гостей ваша дача — место безделья и развлечения. Они собирают цветы возле автозаправочной станции, спят до обеда, заставляют вас засиживаться с ними за полночь, выпивают все ваше вино и отправляются на прогулку тогда, когда вы моете посуду.

Все эти проблемы можно решить, купив «дачу» не далеко от города, а в самом городе, но в другой его части. Одна моя подруга, агент по продаже недвижимости, купила себе такой дом. Он совсем маленький. Но зато из его окон открывается великолепный вид. Она и ее муж ходят гулять к реке, и там даже нет телефона. Дорога до «дачи» занимает десять минут, что увеличивает время отдыха. Вот оно, блаженство...

## Глава двадцать третья

### *Заключение*

Постарайтесь относиться к организации своего времени с юмором. Быть слишком серьезным в том, что касается своего графика, — значит потерять изрядную долю качества своей жизни.

Выделяйте время как для дел, так и для того, чтобы отдыхать от них. Это отличный способ организации времени: когда мы заняты, то с нетерпением ждем отдыха, а когда отдыхаем — работы. Повод для беспокойства появляется тогда, когда выражение «я занят» начинает звучать как «я не успеваю справляться со всеми моими делами». Тогда, когда жизнь начинает проноситься слишком быстро, мы должны остановиться и подумать, не пора ли нам что-либо в ней изменить.

Не теряйте чувства юмора.

Не теряйте надежды достигнуть целей своей жизни, каковы бы они не были.

Относитесь к «я здесь» сквозь призму того, «где я хочу быть».

Копать «яму во времени» — очень тяжелая работа. Вы должны копать с бешеной скоростью, а потом охранять свою «яму», следить за тем, чтобы она вновь не заполнилась песком. Пустую «яму» всегда можно наполнить тем, что нравится вам больше всего, тем, ради чего вы, собственно, живете. Итак, копайте и охраняйте. Вся моя книга была написана только об этом.

# Содержание

Введение . . . . .	3
<b>Часть первая. Личные качества</b> . . . . .	29
1. Эффективное мышление . . . . .	30
2. Эмоции отбирают наше время . . . . .	57
3. Отношения на работе . . . . .	73
4. Работа на дому . . . . .	83
5. Стресс . . . . .	95
6. Уверенность в себе . . . . .	116
<b>Часть вторая. Практические навыки</b> . . . . .	137
7. Умение выбирать и давать поручения . . . . .	138
8. Организация встреч и мероприятий . . . . .	154
9. Обустройство своего рабочего места и командировки . . . . .	170
10. Работа на компьютере . . . . .	199
11. Телефон, электронная почта, факс . . . . .	213
12. Лидерство и менеджмент . . . . .	229
13. Быстрое принятие решений . . . . .	245
14. Быстрое чтение . . . . .	255
<b>Часть третья. Жизненные навыки</b> . . . . .	260
15. Как организовать свою жизнь . . . . .	261
16. Как давать поручения у себя дома . . . . .	268
17. Ведение домашнего хозяйства . . . . .	273
18. Как быстро подготовиться к приходу гостей . . . . .	282
19. Ваш гардероб . . . . .	286
20. Как делать покупки . . . . .	295
21. Путешествия . . . . .	305
22. Отношения с людьми . . . . .	313
23. Заключение . . . . .	333



*Научно-популярное издание*

Джуди Джеймс

**КАК НАХОДИТЬ ДВА ЛИШНИХ ЧАСА  
КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

Ответственный редактор *В.А. Дементьева*  
Технический редактор *Э.С. Соболевская*  
Корректор *И.Н. Мокина*  
Компьютерная верстка *Е.М. Илюшиной*

ООО «Издательство АСТ»  
667000, Республика Тыва, г. Кызыл, ул. Кочетова, 28

ООО «Издательство Астрель»  
143900, Московская обл., г. Балашиха, пр-т Ленина, 81

Наши электронные адреса: [www.ast.ru](http://www.ast.ru)

E-mail: [astpub@aha.ru](mailto:astpub@aha.ru)

E-mail редакции: [magistr@astrel.ru](mailto:magistr@astrel.ru)

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ООО «Типография ИПО профсоюзов Профиздат».  
109044, Москва, Крутицкий вал, 18.

Вы хотите научиться выкраивать два дополнительных часа каждый день? Хотите ли вы сделать свою жизнь более спокойной и упорядоченной? Хотите ли вы сами распоряжаться своей жизнью?

В книге «Как находить два лишних часа каждый день» бизнес-консультант Джуди Джеймс показывает, что эффективная организация времени отнюдь не бесплотная мечта. Она предлагает способы, при помощи которых можно бороться с Убийцами времени и организовывать свою жизнь так, как вы этого хотите.

Вы узнаете:

- Как справляться со стрессом и негативными эмоциями
- Как быстро принимать решения
- Как ставить перед собой цели
- Как организовать свое рабочее место и сделать так, чтобы техника стала Вашим помощником
- Как применять навыки по «организации времени» к домашней и семейной жизни

Джуди Джеймс участвует и организует деловые конференции уже в течение пятнадцати лет.

Она проводит корпоративные тренинги, готова персонал ведущих британских компаний.

