

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.

HIPPO

Френсис Кей

Сдвиньте с  
мертвой точки **ВАШ**  
**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

# Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент

Френсис Кей

HIPPO

УДК 331.81+331.044

ББК 65.9(2)244

К 33

Френсис Кей

Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент/ Пер. с англ. М., Hippo, 2004. - 216 с.

Практическое руководство для менеджеров, студентов и всех, кто осознает, что эффективность работы и качество свободного времени нуждаются в серьезном пересмотре.

ISBN 5-98293-047-4 (рус.)

ISBN 1-84112-481-8 (англ.)

Copyright © 2003 by Frances Kay

Publisher 2002 by John Wiley & Sons Ltd.

The right of Frances Kay to be identified as the author of this book has been asserted in accordance with the Copyright, Design and Patents Act 1988

First published 2003 by Capstone Publishing Limited (a Wiley company)

© Издательство «Hippo», 2004

All Right Reserved. Authorized translation from English language edition published by John Wiley & Sons Ltd.

Для почтовых сообщений 201 Haverstock Hill, London NW34QG, UK

Телефон в Москве 775 08 62      hippo@publicist.com

hippo@hippopub.ru

Перевод - Л. Зайко

Верстка - О. Скоркин

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46

Тираж 5000 экз. Заказ №2015

# Содержание

Об авторе	vi
Автор благодарит	vii
Введение	viii
Глава 1 Управление временем: что это такое?	1
Глава 2 Что вы собой представляете?	15
Глава 3 Отличное начало: хорошие привычки противопоставить плохим	29
Глава 4 Стресс? Здоровье и поддержание баланса работа/жизнь	53
Глава 5 Управление временем дома	75
Глава 6 Управление временем на работе	95
Глава 7 Управление временем и люди: клиенты, персонал, друзья и семья	121
Глава 8 Как быстро справляться с техникой и документами	145
Глава 9 Совещания и управление информацией	165
Глава 10 Всегда работать хорошо	191
Алфавитный указатель	203

## Об авторе

Френсис Кей имеет 35-летний опыт работы в различных сферах деятельности, в том числе в политике и юриспруденции. Несмотря на то, что Френсис, начиная с 17-летнего возраста, работала полный рабочий день, у нее нашлось время вырастить четверых детей, регулярно путешествовать и менять место жительства одиннадцать раз. По ее собственным словам, она была вынуждена что-то предпринимать, чтобы справляться со всем этим и написать книгу!

Она создала свою собственную консультацию по принятию решений, Кауас Limited, в 1996 году. Компания занималась управлением проектами в области научных исследований, развития бизнеса, человеческих ресурсов и организации мероприятий. В 2002 году фирма Кауас была преобразована в компанию Acument2. Компания Acument2 исследует и предоставляет возможности выхода на потенциальных клиентов, установления деловых связей и стратегических союзов.

[acumentoo@aol.com](mailto:acumentoo@aol.com)

## Автор благодарит

Моя искренняя благодарность замечательным друзьям, коллегам, клиентам, партнерам и экспертам в различных областях деятельности, внесшим свой вклад в исследования, которые легли в основу этой книги, и чьи знания и информированность были бесценны, в частности:

Лесли Баррат, Майку Беннету, Джо Биддолфу, Киму Бирчаллу, Киму Бриттону, Джоселин Бьюри, Софи Чалмерс, Эндрю Комеру, Хелен Элиас, Николе Гоолд, Лез Грин, Хелен, Гиннес, Патрику Хейли, Лорел Херман, Юдит Хуббард-Джоунз, Джейн Джеймз, Нелсону Кайту, Дэвиду Керку, Деборе Лот, Дэвиду Лоуе, Ровене Ласти, Дэвиду Маттоку, Дид Миллар, Лоре Панк, Аннабел Пейн, Бриджет Постлетуейт, Эндрю Редману, Гвен Рис, Лили Зегерман-Пек, Саре Шейлер, Майку Ситтону, Николе Стивене, Мери Уеланд, Мэтью Уилоку, Линдеа Уитни, Грегу Ягеру и, наконец, последнему, но, не менее важному, Марку Кейю, за помощь и терпение.

# Введение

Завтрашний день всегда самый занятый день недели.

Джонатан Лазэйр

**К** ем бы вы ни были, что бы вы ни делали, вам, несомненно, хочется чего-то добиться. Этому способствует организованность. Проще говоря, кто лучше подготовлен - добьется успеха скорее, чем тот, кто не подготовлен. Не обладая способностью управлять своим временем, можно то заниматься преодолением проблем, то бороться с кризисной ситуацией и заканчивать день, почти ничего не сделав. Это обескураживает, поскольку большую часть времени приходится реагировать на ситуации, с которыми вы, возможно, не в состоянии справиться.

Зачем все усложнять, когда с помощью небольших усилий по планированию и сосредоточенности можно добиться хороших результатов в достижении своих целей? По существу, управление временем означает: быть лучше подготовленным для того, чтобы справляться с неожиданными ситуациями, которые могут перечеркнуть день любого человека. Эта книга предназначена для тех, кто хочет делать больше, активизировать свою деятельность, улучшить свои результаты и повысить эффективность.

Вы можете подумать, что у вас нет времени для чтения такой книги, но она составлена в удобной для читателя форме! Прочтите ее либо от корки до корки, либо выборочно. Не тратьте ни минуты своего драгоценного времени - следуйте советам, предлагаемым здесь, и начните управлять своим временем сегодня же.



Собирался написать вам короткое письмо, но не было времени,  
поэтому написал вместо него длинное письмо.  
Марк Твен

**Я** попросила своего друга, талантливого художника-графика, определить понятие *управления временем*. «О нет, не спрашивай меня, - взмолился он. - Во-первых, я совсем не умею управлять временем. Не потому, что не считаю это важным или не знаю, как это делать. Мои мозги не настроены на восприятие времени».

Это заинтересовало меня, так как я полагала, что все ощущают время. Он продолжил: «Поспрашивай моих коллег. Не посмотрев на циферблат я вряд ли скажу, который час. Часы для меня пролетают как доли секунды. Любое дело занимает гораздо больше времени, чем я могу предположить. К тому же я профессиональный «откладыватель», причем делаю это с олимпийским спокойствием».

Я настояла на пояснении. «Ну, - ответил он неуверенно, - когда у меня настроение совсем падает от несделанного, и я принимаюсь за работу, которую надо было сделать еще вчера, мое внимание привлекает сначала лежащий рядом журнал... потом сайт в интернете... потом клочок бумаги... Результат - почти нулевой».

Он утешал себя мыслью, что все это - признак большого творческого ума и что в подсознании он занимается аналитической деятельностью и раздумывает над важными вопросами мироздания или над предпринимательским проектом. На

#### 4 Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент

самом деле он боялся, что в действительности - это просто лень.

Под впечатлением такого прямого и чистосердечного признания я завела разговор со своей приятельницей, возглавляющей отдел маркетинга в фирме по операциям с недвижимостью.

Я поинтересовалась ее мнением на счет управления временем. Поскольку у нее маленький ребенок, она иногда остается дома, но постоянно сражается с трудными ситуациями и ловко справляется с неотложными делами, как на работе, так и дома. «Этот вопрос не ко мне, - сказала она. - В прошлом году меня послали на чрезвычайно дорогостоящие курсы по обучению управлению временем. Руководство считало, что мне это крайне необходимо. Я же опоздала настолько, что мне не разрешили присутствовать, и я все пропустила!»

Задевает ли вас какой-либо из этих примеров? Я знаю массу людей, которым часто не хватает времени. Они пытаются сделать многое за день, но не имеют представления, как организовать свое время.

Помощь по решению проблем управления временем - в вашем распоряжении. Я питаю страсть к организованности и почти всю свою деловую жизнь посвятила профессиональной организации проектов, людей и мероприятий. Рекомендации, предлагаемые в книге, должны помочь вам найти пути лучшего решения проблем.

## Время и стрессовая ситуация

### Стресс (определение)

Несоответствие между восприятием запросов и восприятием своей способности справляться с ними.

Для установления баланса пересмотрите свое восприятие вашего окружения и взаимодействие с ним.

Не потому ли многим из нас не хватает времени, что мы просто не понимаем важность контроля над ним? Почему нужно думать об управлении временем? Действительно ли управление временем имеет значение? Важно ли это? Да!

Многие проблемы с использованием времени возникают из-за неумения его планировать.

Необходимо планировать свое время и не допускать, чтобы вам кто-то мешал, будь то люди или телефонные звонки. Медлительность - главная причина проблем управления временем, и на этом мы остановимся более подробно в главе 3. Конечно, кризисные ситуации могут возникать, и если у вас нет резервного запаса времени («буферной зоны»), вам ничего не остается, как справляться с проблемами «пожарными» методами.

### Совет

Если вы можете преодолевать стресс – ваша способность контролировать время определенно увеличивается. И наверняка вы будете чувствовать себя достаточно спокойно, чтобы принять правильные решения.

## 6 Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент

Лучшее противодействие проблемам управления временем - это способность принимать решения. Если вы научитесь выделять главное и ставить приоритеты - вы сможете решать самые трудные проблемы, даже неразрешимые на первый взгляд!

Говоря об управлении временем, я на самом деле имею в виду не время. Речь идет о задачах - о достижениях, отдаче, результатах. Для достижения успеха необходимо развить навыки и привычки. Такие привычки нужны не только для того, чтобы хорошо выполнять работу, они также важны для того, чтобы вас считали компетентным, способным человеком.

Чтобы добиться чего-нибудь сегодня, нужно быть организованным. Везде, на работе и дома, вы должны управлять событиями, а не находиться в их власти.

### Совет

Можно работать усердно, но надо научиться работать и умело – SMART

- S** specific (конкретный) – знаете ли вы, чего вы хотите достичь?
- M** measurable (измеримый) – представляете ли вы себе, как это будет использовано?
- A** achievable (достижимый) – вы уверены, что действительно справитесь с этим?
- R** relevant (релевантный) – это действительно имеет значение?
- T** time based (спланированный по времени) – сколько времени это займет?

Техник управления временем много, и они различны. Как большинство навыков, их нельзя приобрести механически. Необходимо усвоить правила и применять их к собственным конкретным обстоятельствам. Любая конструктивная привычка, которую удастся развить в себе, поможет вам начать управлять временем.

### Совет

Речь идет не о времени, которое вы тратите, а о том, каким содержанием вы его наполняете.

Всем известно, насколько верно это утверждение. Нет ничего хуже, когда к концу дня чувствуешь, что результаты могли бы быть лучше. Для многих людей это самая стрессовая ситуация в жизни. Некоторые прикладывают огромные усилия, постоянно заставляют себя составлять планы на будущее и каждую минуту осознают, что время проходит.

### Почему у нас всегда не хватает времени?

Промедление губит возможности.  
Виктор Кьям

Если это срочно - сделайте это сейчас! Не медлите. То, что не терпит отлагательства сегодня, завтра может превратиться в катастрофу, если оставить все как есть!

У всех нас множество дел, много разных задач, и многие из

## 8 Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент

нас не умеют определить приоритеты. Это рождает огромное число людей, с олимпийским спокойствием откладывающих дела со дня на день.

### **Совет**

Чтобы научиться ставить приоритеты, представьте, что до отъезда из страны на неопределенный срок вы располагаете временем для выполнения только одной задачи. Какую задачу вы предпочтете выполнить?

Причина промедления кроется, главным образом, в том, что задачи слишком велики или трудны. Или промедление связано с личным нерасположением к определенному виду деятельности. Боязнь не справиться с задачей - еще одна причина. И еще - недопонимание настоящего значения или цели задачи. Или слишком скучные задания. (См. главу 3 о том, как хорошие привычки кладут конец промедлению.)

К тому же большинство людей рассчитывает на мгновенное удовлетворение. Те, кто изучал поведение животных, знают, что животные неспособны ожидать чего-либо, и это представляет собой основной инстинкт низших видов. Люди не относятся к низшим видам и поэтому не должны поддаваться этим инстинктам! Однако каждый из нас был неоднократным свидетелем взрывов негодования уже взрослых людей из-за незначительной задержки в чем-либо. Приступы гнева случаются где угодно - на дорогах, по поводу тележек в супермаркетах, на почте, в автобусных очередях.

Когда оставлена «буферная зона» во временном пространстве, тогда бывает меньше поводов для вспышек гнева. При этом, если дела занимают больше времени, чем ожидалось, люди способны проявлять терпение и выдержку.

### Некоторые общие положения

#### Совет

Ключевой элемент эффективного управления временем – оценка результата, а не деятельности. Управляйте своим временем, ориентируясь на получение самого лучшего результата.

### Совершенство — это не всегда главное

Управлять временем - не значит быть совершенным и всегда все успевать. Скорее - это готовность к любой ситуации. Для людей, легко впадающих в панику из-за малейшей неожиданности, резервное время («буферная зона») в ежедневном графике компенсирует неожиданную потерю времени и позволит предотвратить цейтнот.

Проблемы управления временем часто возникают из-за неэффективности людей, с которыми вы связаны, или вследствие чьей-то самонадеянности и отсутствия уважения к другим. Одна моя коллега рассказала, как сильно волновалась, поскольку еле успела закончить работу к намеченному сроку. Босс попросил ее подготовить работу к пятнице при условии, что она получит задание в понедельник. По чьей-то вине задание было передано ей только во вторник. Это укоротило время на выполнение за-

## 10 Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент

дания на один день, и хотя она была не виновата, ей пришлось провести два вечера в офисе, работая сверхурочно, чтобы завершить работу. Я отметила, что в данном случае была необходимость в проявлении настойчивости и уверенности в себе, а также в установлении более низких границ качества выполнения.

### Когда оценка «удовлетворительно» достаточна

Как-то директор компании вызвал стажера на срочное совещание. В это время стажер работал над докладом, который нужно было представить к определенному сроку. Выяснилось, что о совещании должны были (и могли) сообщить заранее. И что еще досаднее, оно не являлось срочным или важным, и его можно было спокойно отложить. В результате стажер предстал перед дилеммой: у него нет достаточного времени для работы. Если бы он решил выполнить работу согласно своим собственным высоким стандартам, то не успел бы к сроку; а выполняя ту же работу менее качественно, на оценку «удовлетворительно», в срок бы уложился.

Чтобы избежать стрессовой ситуации и не терять больше времени, он поговорил со своим боссом, объяснив, что непредвиденное совещание нарушило его график и он не сможет закончить работу к намеченному сроку. Он осознавал, насколько важно, чтобы работа была представлена вовремя, потому что она необходима для совещания с партнерами, которое нельзя отложить. И показал работу, которую уже выполнил, в надежде, что ее можно оценить как «удовлетворительную». Босс одобрил работу и принял.



Это подтверждает принцип Парето (известный также под названием «Правило 80/20»): менеджер был готов принять работу, выполненную на 80%, этого было достаточно для проведения совещания с партнерами. Остальные 20% (если бы стажер настоял на завершении работы) не добавили бы ничего существенного к конечному результату.

Учитесь понимать, когда «удовлетворительно» - это то, что нужно. Не тратьте время впустую на улучшение того, что уже удовлетворяет ожиданиям других, и используйте это время на что-нибудь более важное.

Принцип Парето (рис. 1. 1), известный под названием «Правило 80/20», был открыт итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848–1923). Согласно этому принципу, 80% богатства находится в руках 20% населения.

## Совет

### **Используйте принцип Парето:**

80% бизнес-активности приходится на 20% клиентов

80% аварий происходит по вине 20% водителей

80% всего объема пива потребляют 20% населения

80% результатов приходится на 20% времени

20% дня тратится на важные дела

80% дня просто используется!

### Главные вопросы

Цена плохого управления временем легко подсчитывается в единицах зарплаты или жалованья. Но все-таки цена - это наименее важное в данной проблеме. Для большинства людей, особенно в рабочие часы, плохое управление временем может означать:

- потерю самообладания,
- стресс,
- работу хуже своих возможностей,
- напрасную трату ресурсов,
- упущенные возможности,
- плохую коммуникацию,
- отсутствие побудительных мотивов,
- нехватку времени для отдыха дома,
- плохое настроение,
- медленную адаптацию к изменениям.

Этот список бесконечен. Если не будете управлять своим временем (т. е. контролировать, как вы **распоряжаетесь** своим временем) - вы ничего не добьетесь. На выполнение заданий будет уходить больше времени, чем необходимо, возникнут ошибки, а возможности будут откладываться или упускаться.

Управление временем дает шансы осуществлять то, что вам действительно следует делать. Помните, что речь идет не только о времени, но и о задачах. Совершенствуя свое исполнение, вы сможете лучше планировать свое время и управлять им, добиваться результатов, к которым вы стремитесь.

### Совет

«Если вы делаете то, что всегда делали, вы получите то, что всегда получали. Если вам не нравится то, что вы получаете, необходимо изменить то, что вы делаете». (Из основ нейро-лингвистического программирования)

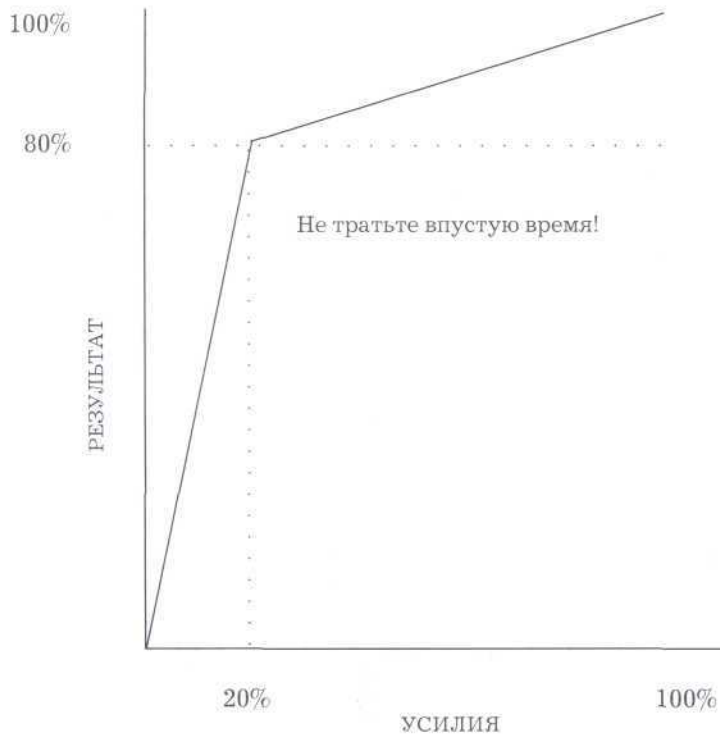


Рис. 1.1 Принцип Парето (или «Правило 80/20»)

## 14 Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент

В следующей главе вы многое узнаете о себе, а также о том, как планировать, выделять приоритеты и составлять списки задач. Вы сможете начать формировать нужные привычки, создавать хорошо отлаженные системы поиска стратегий, чтобы научиться справляться с непредвиденными ситуациями.

### Выводы

- Управление временем - это не только о времени, но и о задачах.
- Управление временем - это настоящий источник продуктивности и эффективности для каждого человека.
- Управлять временем - значит контролировать себя.
- Управление временем помогает справляться с мешающими факторами, проблемами и кризисами.
- Управлять временем - избегать промедления.
- Управлять временем - значит исключить «пожарные»
- Управление временем помогает научиться говорить «нет» и устанавливать границы.
- Иногда «удовлетворительно» - это все что нужно (Парето).
- Приобретение новых привычек и навыков дает возможность достичь больших результатов.

Глава **2**

Что вы собой представляете?



То, что гусеница называет смертью, мы называем бабочкой.

**К**то вы? Кем вы хотите быть, и какую жизнь вам хотелось бы вести? Эти вопросы относятся не только к вашей жизни вообще, но и к работе.

Например, когда вы планируете свой день, думаете ли сначала о рутинных задачах? Или стараетесь в первую очередь избавиться от трудной или неприятной работы? Вы творческий человек? Или предпочитаете «плыть по течению»?

Трудно ли вам сосредоточиться на происходящем? Легко ли вас отвлекают другие люди или события? Витаете ли вы в облаках и вдруг понимаете, что уже слишком поздно идти в магазин, а метро закрыто?

Как насчет расписания? Пользуетесь ли вы ежедневником, где планируете дела на каждый день? Если «да», то какие дела остаются невыполненными в конце дня? Известен ли вам закон Паркинсона - «Работа занимает все отведенное на нее время»?

Знаете ли вы, когда ваш мозг работает наиболее эффективно, и планируете ли вы сделать самую трудную работу в это время дня?

Вот некоторые вопросы, на которые следует ответить прежде, чем приступить к развитию необходимых для эффективного управления временем навыков и привычек. Обдумайте эти вопросы, а затем заполните опросник «Как я обычно управляю временем», предлагаемый на рис. 2. 1, после чего подсчитайте баллы.

## 18 Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент

1	Я начинаю день с просмотра записей в ежедневнике	Да	Нет
2	Я ежедневно отвожу большое количество времени на выполнение поставленных задач	Да	Нет
3	Раз в три месяца я пересматриваю свои цели/задачи	Да	Нет
4	Я редко работаю сверхурочно или по выходным	Да	Нет
5	Я передаю работу/закрываю субконтракт в любом удобном случае	Да	Нет
6	По моему мнению, на совещаниях трудно добиться желаемого результата	Да	Нет
7	У меня вредная привычка тратить время на разговоры по телефону	Да	Нет
8	Мне трудно бороться с помехами	Да	Нет
9	Мне хотелось бы научиться говорить «нет»	Да	Нет
10	Я часто чувствую себя, как белка в колесе	Да	Нет

### Подсчет очков

#### Вопросы 1–5

Запишите себе по 2 очка за все вопросы, на которые вы ответили отрицательно

\_\_\_\_\_

#### Вопросы 6–10

Запишите себе по 2 очка за все вопросы, на которые вы ответили утвердительно

\_\_\_\_\_

Общее количество очков:

\_\_\_\_\_

**14 очков и более**

Вам нужна помощь в управлении временем

**8–12 очков**

Неплохо, но нужно совершенствоваться дальше

**Менее 8 очков**

У вас хорошие навыки управления временем, и вы можете еще больше улучшить свои методы, следуя советам этой книги

Рис. 2.1 «Как я обычно управляю временем»

## Знание самого себя – ключ к успеху

Очень важно знать, что вы за человек. Зная это, вы сможете найти самые лучшие стратегии, которые помогут преодолеть ваши слабости и начать делать дела.

Мы все отличны друг от друга как отдельные личности, но можем быть объединены типом характера. Одни люди работоспособны по вечерам, однако не могут раскататься ранним утром. Другие рвутся к действиям по утрам, так как просыпаются с естественным избытком энергии. К какому типу людей принадлежите вы? Знаете ли вы о ваших пиках и спадах в течение дня?

А знаете ли вы кого-нибудь, кто подходил бы под определение *«пока петух не клюнул»!* Человеку такого типа требуется, чтобы прозвонил последний звонок с напоминанием об окончании всех сроков, и только тогда, в напряженных условиях, он прекрасно справляется с работой.

Не задевает ли этот сценарий какую-то струнку в вас, или, может быть, у вас есть коллеги по работе, к которым это относится? Один менеджер, с которым я работаю, терпеть не может вставать рано утром и никогда не является в офис раньше своих подчиненных. Он намеренно проводит свой рабочий день, позволяя постоянно отвлекать себя, наполняя его совещаниями, телефонными звонками и т. д. Он утверждает, что таким образом расслабляется и это дает ему возможность взаимодействовать и общаться с персоналом.

Он гордится тем, что сотрудники узнают его ближе, и ему нравится создавать неофициальную рабочую обстановку. Он не



одобряет политику «закрытых дверей» («closed-door»), и его офисы - «с открытой планировкой» («open-plan»). Он знает, что сколько бы времени у него ни было для выполнения определенной задачи, он будет тратить его по мелочам до тех пор, пока просто не будет *вынужден* что-то сделать. Только после того, как телефон перестает звонить, персонал уходит домой и офис наполняется тишиной, он может сесть и сконцентрироваться на серьезных проблемах дня.

Он признает, что когда остается всего пара часов, чтобы закончить что-то, его мозг начинает работать по-настоящему. Его стимулируют любые сжатые сроки, и он должен находиться в цейтноте, иначе никогда ничего не сделает.

### Упражнение на анализ деятельности

Когда вы ответите на вопросы по анализу деятельности, представленные на рис. 2. 2, вы получите некоторое представление о том, ориентируетесь ли вы на выполнение задачи или на общение с людьми.

#### Совет

Всегда следует оставлять свои наиболее производительные часы для выполнения самых трудных задач.

Возможно вы знакомы с командными ролями по Белбину и с концепцией, разработанной на основе работ Мередита Белбина и его исследований в Henley Management College в течение ряда

лет. В процессе изучения поведения менеджеров, приехавших в Колледж со всего света, которые выполняли психометрические тесты и участвовали в специально разработанных упражнениях-играх по менеджменту, были установлены различные типы поведенческих паттернов. Эти кластеры поведения были названы в соответствии с существенными особенностями личностных черт, интеллектуальных стилей и поведения, необходимыми для успешной работы в команде.

Согласно определению Белбина\*, существует три *роли, ориентированных на деятельность*: мотиватор, реализатор и контролер.

- ® *Мотиватор* - динамичная личность, которая легко справляется с проблемами и трудными ситуациями.
- ® *Реализатор* дисциплинирован и надежен, способен претворить идеи в жизнь.
- ® *Контролер* старателен и добросовестен, склонен к проявлению беспокойства и считает возложенные на него задачи трудными, — но выполняет в срок.

К другой группе относятся *роли, ориентированные на людей*: координатор, вдохновитель команды и исследователь ресурсов.

---

\*Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.:Нипро, 2003.

Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. М.:Нипро, 2003.

## 22 Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент

Отметьте ответ, который точнее всего описывает вашу реакцию на следующие ситуации.

- 1 Я люблю:
  - a сидеть допоздна, чтобы закончить работу
  - b не беспокоиться о сроках
  - c работать с кем-нибудь/попросить кого-нибудь помочь закончить
  - d делать, что мне хочется, но завершить работу
- 2 Иногда я расстраиваюсь, когда другие работают медленнее, чем хотелось бы:
  - a да
  - b нет
- 3 Лучше всего я выполняю работу, когда делаю ее вместе с другими/в команде:
  - a проявляя большое терпение
  - b заставляя других приложить максимум усилий
  - c заставляя других установить приоритеты
  - d определяя рабочие цели сообща
- 4 Я люблю помогать другим в работе:
  - a да
  - b нет
- 5 Когда люди приходят навестить меня (домой или на рабочее место):
  - a я люблю поговорить с ними
  - b я позволяю им высказаться об их собственных проблемах
  - c я слушаю их в течение продолжительного времени
  - d я теряю терпение
- 6 Я постоянно проверяю, как другие справляются со своей работой:
  - a да
  - b нет
- 7 Когда кто-нибудь делегирует мне задачу, я предпочитаю:
  - a взять на себя полную ответственность
  - b установить кратчайшие сроки выполнения
  - c запланировать выполнение работы вместе с другими
  - d быть терпеливым
- 8 Мне нравится, чтобы ответственность несли другие:
  - a да
  - b нет
- 9 Я стараюсь не тратить время попусту:
  - a делая все быстро
  - b беспокоясь о других

- c оставляя других в покое
  - d награждая других за их помощь/работу в команде
- 10 Я всегда прихожу на совещания заблаговременно:
- a да
  - b нет
- 11 Я поощряю своих друзей/коллег:
- a обращаясь с ними приветливо
  - b ставя жесткие, предельно сжатые сроки
  - c работая в команде
  - d избегая конфликтов
- 12 Дружба важнее выполнения работы в строго указанные сроки:
- a да
  - b нет
- 13 Когда мой рабочий график нарушается по вине других, я чувствую:
- a сильный стресс
  - b беспокойство за других
  - c что виноват кто-то другой
  - d что проблему нужно решить сообща
- 14 Я планирую выполнить работу задолго до крайнего срока:
- a да
  - b нет
- 15 Я получаю дополнительное удовлетворение от своей работы:
- a формируя круг связей с другими людьми
  - b способствуя созданию непринужденной атмосферы
  - c применяя метод работы в команде
  - d заставляя свою команду/коллег работать, прилагая максимум усилий
- 16 Я всегда выражаю благодарность, если работа сделана вовремя:
- a да
  - b нет

**Подсчет очков**

Правильных или не правильных ответов на эти вопросы не существует. Количество очков в данном тесте просто отражает ваш выбор между людьми и задачами. Некоторые люди больше ориентированы на выполнение задач, другие – больше склонны иметь дело с людьми и строить с ними отношения.

**Рис. 2.2** Упражнение на анализ деятельности.

## 24 Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент

- *Координатор* — уверенный и властный человек, намечает цели и принимает решения.
- *Вдохновитель команды* - готов к сотрудничеству, дипломатичен и избегает конфликтов.
- *Исследователь ресурсов* - экстраверт, общителен, осуществляет поиск возможностей и контактов.

И, наконец, *интеллектуальные роли*: генератор идей, аналитик и специалист.

- *Информатор* - творческий, одаренный богатым воображением, решает сложные проблемы, но игнорирует частности и плохо контактирует с людьми.
- *Контролер* - дальновидный и проницательный человек, видит все возможности, но ему не хватает напористости и способности увлечь других.
- *Специалист* ~ целеустремленный и увлеченный, обладает уникальными навыками, но может проявить себя только в узкой области.

**К какому из этих типов вы себя относите? С какими из них вы работаете? Какие типы личности в каждой из этих трех групп могут, по вашему мнению, хорошо управлять временем, а какие проявят плохие навыки управления временем?**

Из всех, и это очевидно, ярко выделяется один тип. *Контролеры* способны идеально управлять временем. Они займутся выполнением задачи и доведут ее до нужного результата. Они старательны, добросовестны и считают за честь исправить любые ошибки и оплошности. Помимо всего прочего, они выполняют работу в срок!

## Понимание трудностей

Существует две основные проблемы, которые в купе лишают вас возможности завершить запланированное дело - это вы сами и все остальное, т. е. другие люди и события. Вы можете, например, отложить работу, если:

- не уверены в том, что конкретно надо делать,
- вам не нравится работа,
- предпочитаете другое занятие (несмотря на четко выраженную приоритетность),
- боитесь последствий.

## Правильно распределять маленькие дела

Недавно я работала над проектом с одним очень занятым адвокатом, имеющим большую юридическую фирму. Он произвел на меня впечатление своей способностью справляться со многими задачами одновременно. Когда я спросила у него, как это ему удастся, он рассказал мне, что много лет тому назад получил хороший урок от своего отца.

Его отец был директором крупной компании и много работал. Тем не менее он всегда выделял время для занятий с сыном по вечерам, выходным дням и в каникулы. Когда Патрик спросил своего отца, как тому удается так много делать, отец пошел на кухню и взял там пустой кувшин. Он попросил Патрика захватить с собой мешочек со стеклянными шариками и принести его в сад. Они вышли из дома и сели возле песочницы.

Сначала отец попросил Патрика наполнить кувшин песком до половины. Потом он попросил его определить, сколько стеклянных шариков войдет в кувшин так, чтобы его все же можно было закрыть крышкой. Всего несколько шариков вошло в кувшин. После этого отец опустошил кувшин и попросил Патрика сначала положить все шарики, а затем всыпать песок. Мальчик был удивлен тем, что все шарики, как и песок, поместились в кувшине. Он мог спокойно закрыть кувшин.

Патрик никогда не забывал об этом уроке: всегда делать сначала более важные дела, намечая сроки их выполнения в ежедневнике и распределять маленькие дела вокруг них. Это действительно помогает!

### **Поставьте перед собой сложные задачи**

Если вы уяснили, к какому типу относитесь в плане управления временем, можно попробовать найти то, что бы вам хотелось изменить.

### Совет

Начните с четкого представления:

- ③ Каким человеком вам хочется быть?
- ③ Чего вам хотелось бы в жизни?
- ③ Что вам нравится?
- ③ Что приносит вам чувство удовлетворения?
- ③ Что делает вас счастливым?
- ③ Чего вы хотите добиться?
- ③ Что вам необходимо сделать или изменить, чтобы достичь этого?
- ③ Какие практические задачи следует выполнить, чтобы сделать это?

Запишите все это и держите под рукой (в дневнике или ежедневнике, которым вы пользуетесь все время).

Возьмите лист бумаги с расписанием на день и решите, сколько времени в день вы будете посвящать каждой задаче, которую вам необходимо выполнить. Это относится как к вашему еженедельному, так и ежемесячному графикам. Выделите время на выполнение определенных задач. Обязательно точно регистрируйте, сколько времени вы потратили на самом деле и проверьте, насколько верны были ваши предположения.

Тратите ли вы, например, слишком много времени на выполнение тех задач, которые вам нравятся? Признайтесь честно - в этом может скрываться самая главная причина потери времени. Мы тешим свое тщеславие тем, что никто кроме нас не сможет сделать это лучше. Мы предпочитаем не поручать это никому, если есть хоть малейшая возможность!



### Другой подход?

Если вы неожиданно попадаете в ситуацию, когда наваливается масса работы и сроки поджимают, то может выручить гибкая позиция. Для эффективного улучшения положения, возможно, необходимо лишь изменить курс.

Попробуйте приходить на работу утром примерно на час раньше, скажем, в течение недели (думаю, что для «сов» это будет ужасно!) и выполнять какую-то часть дневной работы. Вы удивитесь тому, что вам удастся так много сделать до 9 часов утра, когда рабочий день только начинается.

### Выводы

- Большое заблуждение верить, что выполнить работу легче, если ее отложить. На самом деле наоборот.
- Мобилизуйте свои личные силы - часто их игнорируют или недооценивают.
- Смотрите правде в глаза - вы не в состоянии сделать все.
- Если вы работаете над большим проектом, попробуйте что-нибудь разнообразить. Если можно обойтись без инфраструктуры офиса, работайте дома.
- Создайте для себя «буферную зону». Поразительно, сколько можно сделать, если вы более или менее ограждены от помех.

Глава 3

Отличное начало:  
хорошие привычки  
противопоставить плохим



Промедление — искусство держаться за прошлое.  
Дон Маркиз

### Промедление: назидательная история

**В**озможно, вам известен тип людей, которые с энтузиазмом и с самыми лучшими намерениями берут работу на дом, но к полночи она все еще не готова.

В шесть вечера такой человек подходит к столу и аккуратно раскладывает все необходимое для предполагаемой интенсивной работы. Перекладывая каждый предмет, он вспоминает, что утром у него не хватило времени прочитать что-то интересное в газете, и решает, что сначала лучше покончить с этими маленькими заметками.

Он отходит от письменного стола и просматривает газету. Но находит, что в газете больше интересных статей, чем ему казалось вначале. Он перелистывает страницы дальше и наталкивается на раздел развлечений. В этот момент возникает неплохая идея - сделать первый вечерний перерыв и посмотреть получасовую телевизионную программу между 8.00 и 8.30, но находит он передачу, которая начинается в 7.00: «Ну, у меня был тяжелый день, и программа скоро начнется. Мне в любом случае необходимо отдохнуть, а отдых поможет мне засесть за важную работу». К письменному столу он возвращается несколько позже, в 7.45, поскольку начало следующей программы было интереснее, чем он думал.

Он снова начинает копаться в бумагах на столе, чтобы подбодрить себя. И тут вспоминает, что надо сначала позвонить другу, который тоже любит интересные заметки в газете. Телефонный разговор, конечно, оказывается более увлекательным и длится дольше, чем предполагалось, и только к 8.30 вечера неустойчивый работник вновь садится к письменному столу.

Что ж, теперь он на самом деле сел за стол, ворошит бумаги и с выражением твердой решимости приступает к чтению (страницы, которая сверху). Но тут возникают первые муки голода и жажды. Это катастрофа, поскольку он понимает, что чем дольше времени он будет ждать, чтобы удовлетворить голод и жажду, тем сильнее они будут становиться и тем больше будут отвлекать его внимание. Единственно правильное решение - слегка перекусить.

В процессе подготовки легкая закуска принимает все большие размеры подобно ассоциативной структуре карты мира, по мере того, как все больше и больше вкусной еды воздействует на центр удовлетворения голода. Легкая закуска превращается в пиршество.

Устранив последнее препятствие, работник возвращается к своему письменному столу с определенной долей уверенности, что на этот раз ничто не может помешать его занятию. Он опять просматривает несколько предложений на первой странице. Однако наш решительно настроенный работник начинает ощущать тяжесть в желудке, и им овладевает состояние общей сонливости. Гораздо полезнее сейчас посмотреть еще одну программу в 10 часов, да и процесс пищеварения не располагает к работе, а отдых приведет в состояние, годное для выполнения работы. В полночь он обнаруживает, что заснул у телевизора.

Даже если кто-то разбудит его, войдя в комнату, он будет думать, что дела не так уж плохи - в конце концов, он хорошо отдохнул, прекрасно поел, посмотрел несколько интересных и расслабляющих программ, выполнил свои социальные обязанности по отношению к своему другу, усвоил дневную информацию и устранил полностью все помехи на пути, так что завтра в 6 часов вечера...

Не кажется ли вам эта история знакомой? Не обладаем ли мы все склонностью делать сначала мелкие дела, так что к тому моменту, когда мы принимаемся за действительно важную работу, уже настолько поздно, что мы ничего не сообщаем от усталости?

Как говорится: «Плохие привычки - как удобная кровать: легко ложиться, но трудно вставать».

Работа, которая вам ненавистна, не всегда занимает больше всего времени, но она может забрать у вас время другим, скрытым путем. Если над вами нависла необходимость выполнить ненавистную работу, всегда существует соблазн заменить ее любым другим занятием. И другие дела в этом случае занимают больше времени, чем предполагалось, поскольку вы тянете, отодвигая начало неприятной работы.

Один из самых важных шагов, когда вы приступаете к управлению временем, - перестать медлить. Поработайте над собственными идеями, об усилении ваших слабых сторон и начните разрабатывать свою личную программу управления временем. Вы сможете расширить и улучшить, читая следующие главы.

Ниже приводится несколько советов, которые вы можете взять на вооружение тотчас же.

## **Пять новых привычек**

### **Блокнот**

Возьмите большой черный блокнот. Все-все ваши списки, мысли и беглые заметки будут собраны в одном месте – больше никаких заметок на клочках бумаги!

### **Большие отрезки времени**

Отведите место в вашем дневнике. Распишите каждый день, выделяя наиболее удобное время для концентрации на важном проекте. Например, если вы не «жаворонок», постарайтесь отвести полдень или послеобеденное время на проведение трудных совещаний, составление сложных документов и решение проблем (см. рис. 3. 1).

### **Отложенная реакция**

Лучше размышлять, чем реагировать. Не берите на себя никаких обязательств до тех пор, пока не будете располагать полной информацией об изучаемом вами предмете. Поспешные решения часто вызывают сожаление и излишние стрессы.

### **Делегирование**

Перестаньте топтаться на месте. Прибегайте к помощи других, если понимаете, что вам трудно выполнить конкретную задачу. Особенно ищите поддержки у тех, чьи навыки дополняют ваши собственные.

### **Задачи**

Ставьте достижимые цели. Четко определенные задачи помогут вам сосредоточиться и стимулировать себя к работе.

Если вы сможете тренироваться в развитии этих пяти привычек каждый день, вам будет все легче управлять временем. Задайтесь целью претворить свои намерения в новые привычки, которые станут частью вашей жизни.

Расписание работ на неделю		День недели	пн.	вт.	ср.	чт.	пт.	сб.	вс.
Обязанность	Задачи на неделю	Приоритеты недели	Первоочередные задачи дня						
			Резерв. день	Главн. день	Главн. день	Главн. день	Резерв. день	Резерв./Св.день	Свобод. день
Рабочие цели 1			8	8	8	8	8	8	8
			8.30 9	9	9	9	9	9	9
Рабочие цели 2			10	10	10	10	10	10	10
			11	11	11	11	11	11	11
Рабочие цели 3			12	12	12	12	12	12	12
			1	1	1	1	1	1	1
Домашние цели 1			2	2	2	2	2	2	2
			3	3	3	3	3	3	3
Домашние цели 2			4	4	4	4	4	4	4
			5	5	5	5	5	5	5
Домашние цели 3			6	6	6	6	6	6	6
			7	7	7	7	7	7	7
Вы			8	8	8	8	8	8	8
			9	9	9	9	9	9	9

Рис. 3.1 Дневник на неделю



## Сначала отведите время для планирования

Много лет тому назад я узнала от специалиста по управлению временем, как лучше всего начинать день. То, как вы проведете первый час после пробуждения, определяет, как пройдет большая часть дня. Каждый должен стремиться к тому, чтобы этот первый час был использован как можно лучше, а для большинства людей это означает ничего не делать вообще. Просто позвольте себе подумать и поразмышлять.

Будь вы «ранней пташкой» или «сонной ночной совой», для получения максимума наслаждения от раннего утра следует избегать новостей, писем, электронной почты или телефонных звонков. Для загрузки вашего расписания всем этим останется много времени позднее. В начале дня - чем меньше проблем, тем лучше.

Если вы думающий человек, сосредоточьтесь на том, чего вы хотите достичь, и заставьте себя думать о положительных вещах. Заведите порядок, который подходит вам больше всего. Для одних людей великолепным началом дня может быть короткая прогулка с собакой или пробежка по ближним улицам. Для других - хорошо выполнить несколько легких упражнений, дыхательную гимнастику или йогу. Некоторые люди ценят чашечку чая и спокойные размышления или бодрящий душ. Что бы это ни было, ваш собственный заведенный порядок - средство собраться с мыслями перед начинающимся днем. Превратите все это в свою привычку и следуйте ей каждый день (если есть возможность) до тех пор, пока это не превратится в утановившуюся практику.

### **Совет**

Создавая свое собственное идеальное пространство, вы учитесь оставлять «буферную зону», т. е. запасаетесь неоценимым резервом времени.

Мое любимое занятие по утрам (я поднимаюсь рано) - встать, надеть резиновые сапожки или кроссовки (в зависимости от погоды) и выгулять собаку в течение получаса или часа. Поскольку я живу за городом, мне встречается только до странности неинтересная корова, поэтому мой внешний вид не имеет значения. Такая прогулка дает мне возможность подумать и проветриться.

### **Дополнительные предложения**

#### **Список дел**

Составьте список дел, предваряя их на шаг вперед. Перед тем, как лечь в кровать, или встав поутру, изложите на бумаге, что вы хотите сделать в этот день. Распределите задачи по категориям А, В или С. Задачи категории А подлежат обязательному выполнению. К категории В относится не очень срочная работа, но, тем не менее, важная. В категорию С входят задачи, которые, если время позволяет, хорошо было бы сделать.

## **Группирование**

Старайтесь группировать определенные дела для выполнения в один период времени. Например, выделите один час в день для телефонных звонков. Запланируйте выполнить поручения по дороге домой с работы. Сгруппируйте отправления по электронной почте для отправки их одновременно. Не переключайтесь постоянно с одного дела на другое. Таким путем вам удастся максимально использовать свое время в зависимости от поставленных вами приоритетов дня.

## **Включите в расписание отдых или физические упражнения**

Позвольте себе «время на расслабление» в течение дня. Смотрите в окно, если хотите, помечтайте или делайте, что угодно, чтобы чуть-чуть отдохнуть. Даже делая в день два 15-минутных перерыва, вы сядете к своему письменному столу с новой энергией и будете работать гораздо эффективнее.

## **Станьте «затворником»**

Планируйте время, когда вас «ни для кого нет». Если вы хотите работать с максимальным напряжением, включите автоответчик и не давайте себя отвлекать. Это единственный способ дать людям понять, что иногда вы недостижимы.

## План действий для управления временем

Существуют хорошие, практичные советы, которым легко следовать. Они касаются важных вопросов и действительно вскрывают самую суть проблемы - эффективное использование времени.

Из приведенных выше советов выберите три или четыре, которые подходят вам лучше всего. Включите их в свое расписание и практикуйте их ежедневно до тех пор, пока они не превратятся в привычку и не станут автоматическими.

Каждый день старайтесь запланировать, по крайней мере, три важных дела. Составляйте расписание таким образом, чтобы иметь возможность выполнить эти задачи. Достижение цели - одна из самых приятных вещей, которая только может случиться. В частности, пытаясь работать над изменением привычек, важно *увидеть*, что произошли изменения.

Если бы эта книга была о соблюдении диеты, представьте себе, как вы радовались бы, когда сбросили бы первые килограммы своего веса. Взгляните на управление временем под этим углом зрения. Каждая задача, вычеркнутая из вашего списка, приближает вас к поставленной цели. На чашу весов может быть брошена не только тяжесть задачи, вы стараетесь совершить нечто более сложное - избавиться от излишней потери времени. Ваша цель - добиться хорошо спланированного дня со свободным временем.

Выражение, приписываемое Уоллис Симпсон: «Женщина никогда не бывает слишком богатой или слишком худой», можно, вероятно, применить к тому, что мы здесь обсуждаем - ни-

когда не бывает слишком много свободного времени. Приложите усилия к тому, чтобы выкроить лишний час в день. Подумайте только, что можно сделать за пять дополнительных часов в неделю.

### **Что следует изменить для достижения успеха**

Во-первых, необходимо поставить разумные, достижимые цели, которые стоят ваших усилий. Если они не отвечают этим критериям, вы никогда не найдете времени или не станете работать над ними. Необходимо уметь определять эти цели для себя. Может быть, можно начать с распределения их по трем категориям: А, В и С - краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели.

Необходимо разработать путь достижения этих целей, иметь четкие представления о том, как вы собираетесь добиваться этого, поставить перед собой конкретные задачи и работать над ними. Не раздумывайте - приступайте к делу тотчас же. Поставьте себе несколько задач самостоятельно и посмотрите, как вы с ними справитесь. Если сразу не получается или вы чувствуете, что зашли в тупик, сядьте и подумайте. Поищите то, что помогает вам сэкономить несколько минут в день. Вспомним пример с человеком, сидящим на диете: даже в первую неделю, если он следует инструкциям и своим собственным целям, он сможет почувствовать разницу.

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
25	26	29	30	31	1 начало пасхальных каникул ТС\Рус вечер	2 12.00 матч регби 17.00 кино
3 09-16.30 ВРН	4 10-11 ВН 12-13 Джо @Гай 4-15 Карен @ Поспект 15-16 прием ВН	5 12-13 ленч Эни @ Регина 14-16 ВН	6 13-14 Джон Рутерфорд 16-17 Ник @ Нестер	7 9-16.30 ВН	8 20-22.30 Тодд @Мариан	9
10 11-12.30 Джон Уинкворт Клиенты	11 14.15.30 Дик Финчленч 19-20 Свотс	12	13 8.30 в Париж	14	15 20.45 возвращ. из Парижа	16
17 11.30 РАСЕ	18 9.00 начало, весь день конференция по продажам и маркетингу	19 весь день конференция по продажам и маркетингу	20 11.30 ВН встреча в ресторане	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31	1	2	3	4	5	6

Рис. 3.2 Дневник на месяц

Если вы, тем не менее, чувствуете, что находитесь постоянно в цейтноте, подумайте над тем, что по-настоящему важно. Если вы точно решите, сколько задач вам необходимо выполнить, какие из них важны и в каком порядке следует их осуществлять, вы будете чувствовать себя более уверенно. Вы будете работать более эффективно, и в итоге у вас появится время для себя, и вы этого заслуживаете.

### Совет

Различие между эффективностью и продуктивностью:

- ◆ Продуктивность – когда делают вещи правильно.
- ◆ Эффективность – когда делают правильные вещи.

«Результат получают, когда делают правильные вещи, а не когда делают вещи правильно» (Питер Дракер).

Нужно обязательно четко представлять себе свои цели. Как при вождении машины - если вы не знаете, куда едете, вы не знаете, как проехать.

Марк Форстер, автор книги «Сделать все и при этом оставить время для развлечений» (Get Everything Done and Still Have Time to Play), утверждает: «Мы не можем хорошо управлять своим временем, если не знаем, чего хотим добиться».

### Составьте список

Лучший способ начать, как уже было сказано, это научиться расставлять приоритеты. Для этого необходимо составлять списки для определения важных задач. Когда говорят о пла-

нировании, в действительности имеют в виду определение приоритетности, а не составление перечня задач. Управление задачами может иногда подменить планирование. Если мы настолько заняты составлением списков, что в результате откладываем решения, которые необходимо принять, или шаги, которые необходимо осуществить, то мы вообще не планируем, не выделяем главное, не управляем своим временем.

### **Совет**

Старайтесь составлять свой список дел накануне вечером, чтобы утром это было первое, что вы увидите. Экстренные и мелкие дела включать не следует – планируйте их отдельно.

Одна моя подруга, вечно занятая, говорит, что самым важным инструментом управления временем для нее является ее список дел на день. Она убеждена, что вообще не может обойтись без него. Она составляет один список для работы и один для домашних и общественных дел. Записав накануне вечером все, что ей нужно сделать завтра, она начинает день с более светлой головой и конкретной повесткой дня. В этом случае не так просто потратить время на несущественные проблемы, которые могут поглотить огромное его количество.

Когда вы видите перед собой написанный черным по белому перечень важных дел, отложить их гораздо труднее.

Еще одно преимущество составления списков заключается в возможности временного отслеживания. Если какой-то пункт переходит из списка в список в течение многих недель, напрашивается вопрос, есть ли необходимость выполнять его вооб-



ще. Может быть его следует вычеркнуть или, возможно, дело займет всего несколько минут, или его можно поручить кому-нибудь другому, или просто избавиться от него.

На работе, и в обычной жизни, главное - сосредоточиться на первоочередных задачах списка А в противовес остальным. Не загружайте себя делами из списка В. Выделите самые первостепенные дела и затем подумайте, как достичь их выполнения. Если они трудновыполнимы, тратьте на них немного времени каждый день - даже если это всего полчаса или час. Поразмышляйте над ними, делайте, что можно, и мало-помалу будет виден прогресс - задачи будут выполнены. Каждый день просматривайте список В, чтобы знать, с какими задачами необходимо справиться для обеспечения выполнения списка А. В конце каждого дня подводите итоги и составляйте план на следующий день.

### **Совет**

**Составьте список дел, который носит реалистичный характер. Нельзя составлять жесткие рабочие планы.**

Ваш список дел должен быть реалистичным. Нет смысла включать в него что-то лишнее. Вычеркните все идеи из категории «желательного списка»; их следует поместить в другое место. Вычеркните все, что не имеет определенных сроков выполнения. Примите решение о количестве пунктов графика одного дня. Я сказала, что план должен быть «реалистичным», но не должен быть слишком жестким. Он должен обладать достаточной гибкостью, чтобы учесть возможные изменения.

Всегда бывают незапланированные телефонные звонки и неожиданные совещания. Некоторые из них оказываются полезными, если несут в себе свежую информацию или даже, может быть, новый бизнес. Жесткое соблюдение плана может означать, что вы пропустите что-то важное. Необходимость в организованности существует, но не за счет потери возможностей.

Итак вы начали работать над своим планом. А как узнать, что вы находитесь на пути достижения своих целей по управлению временем? Очень просто - если к концу дня у вас останется время для отдыха и большая часть пунктов в вашем списке сброшена со счетов, вы правильно спланировали свое время. Это означает, что вы контролируете время, а не наоборот. Стоит попробовать?

Ог Мандино, чьи книги пользуются успехом, вдохновляют и побуждают к действиям миллионы, говорит:

Я начинаю действовать немедленно. Я начинаю действовать немедленно. Впредь я буду повторять эти слова каждый час, каждый день, до тех пор, пока они не станут для меня такими привычными, как дыхание, а действие, которое за этим последует, будет настолько инстинктивным, как моргание ресницами. Благодаря этим словам я могу заставить свой ум выполнить любое действие, необходимое для моего успеха. Я начинаю действовать немедленно. Я буду повторять эти слова снова, снова и снова. Я буду идти там, где неудачники боятся пройти. Я буду работать, когда неудачникам хочется отдохнуть. Я начинаю действовать сейчас, поскольку «сейчас» - единствен-

нов, что у меня есть. Завтра - день, предназначенный для того, чтобы трудились ленивцы. Я не ленив. Завтра - день неудачника. Я - не неудачник. Я начинаю действовать немедленно. Успех ждать не будет. Если я буду медлить, успех достанется другому человеку и будет потерян для меня навсегда. Время пришло. Место здесь. Я - тот человек.

Мой друг, вечно занятый, подсказал мне эту цитату. Мне показалась, что она относится к управлению временем. С одной стороны, Ог, по-видимому, не делает более одного дела одновременно. Однако, если он все же начинает несколько дел, то ставит четкие приоритеты. Иными словами, он стоит на реалистической позиции и напоминает нам, что управление временем - это действие, действие, которое может совершаться, делегироваться кому-нибудь другому или от которого могут отказываться.

### **Цели, которые стоят усилий**

Одна из хороших привычек в управлении временем - составлять планы на целый месяц вперед. Планирование на месяц позволяет распределить задачи с лучшей перспективой. Это дает возможность планировать каждую неделю с большей точностью и конкретностью. Например вы можете начать с того, что отведете дни для определенных задач, таких как визиты к клиентам или подготовка презентаций (см. рис. 3. 2). Можно обозначить их разными цветами (для легкости восприятия). Скажем, розовым цветом - срочные и важные задачи, оранжевым, желтым - важные, но не срочные, голубым, зеленым - нерабочее время (которое может быть, тем не менее, важным),

выделяемое для семьи, общения, отдыха или на размышления.

Если вам нужно проводить какие-то дни, работая вне офиса, то вы должны это учесть в перечне работ на день. Я живу неделями то в Лондоне, то за городом. Мое расписание на понедельник и пятницы, которые обычно провожу за своим рабочим столом за городом, полностью отличается от графика дней в середине недели. Примерно три дня в неделю я провожу совещания в своем офисе или работаю с клиентами в их офисах, провожу презентации и посещаю представительские мероприятия. Это мои самые насыщенные дни, которые я отмечаю розовым или красным цветом. Понедельники и пятницы также всегда заняты, хотя я стараюсь оставаться за своим рабочим столом. Темп быстрый, но, по крайней мере, я пребываю в одном месте. Эти дни я обозначаю желтым или оранжевым цветами, что отражает факт, что они менее напряженные.

Субботы и воскресенья сине-зеленые, что означает мир и спокойствие! В действительности это говорит о том, что нет встреч с клиентами и не нужно поглядывать на часы. Если что-то необходимо сделать, это можно одинаково хорошо выполнить утром, днем или вечером. Я могу в какой-то степени делать выбор по своему желанию, особенно, если работа не требует участия других людей. Это в значительной степени снимает фактор стресса. В дополнение, большая часть задач в расписании относится к задачам, не связанным с тем, чтобы заработать деньги.

Перечни моих дел на выходные довольно длинные; подходящее время разделаться с огромным количеством небольших

дел, на которые просто не стоит тратить время в течение рабочей недели - мои песчинки вместе со стеклянными шариками в загадке с кувшином.

Составив список дел на день, старайтесь придерживаться его. Займите твердую позицию и не отвечайте на требования или просьбы других. Делайте только те дела, которые вы внесли в свой список. Если все же происходит что-то неожиданное и с этим необходимо справиться, включите это в свой список. Таким образом (если это работа, которую можно выполнить довольно быстро и безболезненно) вы получите удовлетворение, вычеркнув ее. Ни в коем случае нельзя недооценивать чувство удовлетворения! Но нет необходимости и бичевать себя за невыполненную работу. Просто перенесите ее в список дел следующего дня.

### **Совет**

**Сосредоточенность жизненно важна. Выполняйте только одну работу за один промежуток времени, желательно до тех пор, пока она не будет завершена. Если это невозможно, продолжайте упорно трудиться, по крайней мере, до тех пор, пока не добьетесь максимально возможного эффекта.**

Разработайте свою собственную систему «продвижения» или «доведения до конца» для незавершенных дел. Более подробно об этом будем говорить в главе 9.

Если перед началом работы вы проследите, чтобы все необходимые ресурсы находились в вашем распоряжении, выполнение задачи будет более гладким (см. главу 6). Устраните по-

тенциальные отвлекающие моменты, будь это ваши мысли, коллеги или знакомые, пытающиеся занять ваше время, или внешние факторы.

Главная причина промедления (вспомните начало этой главы) состоит в том, что работа либо слишком объемна, либо слишком скучна. Вы можете испытывать личное отвращение к задаче, или же вам может не нравиться эта деятельность. Если вы боитесь потерпеть неудачу, вы можете делать все возможное, чтобы даже не приступить к работе. Непонимание важности или целей задачи часто указывает на плохое разъяснение со стороны вышестоящего лица или на неадекватное делегирование со стороны менеджера (см. главу 7). Либо задание может быть настолько скучным, что вам не хочется заниматься им вообще. В этом случае немного подумайте о нем. Может быть это задача из списка категории С, выполнять которую нет необходимости? Если это так, забудьте о ней.

К работе над действительно огромными задачами я приступаю, разбивая их на более мелкие части. Так иногда легче начать. Это дает возможность, даже если вам что-то ненавистно, делать работу непродолжительное время. Попробуйте завести таймер на десять минут, когда занимаетесь таким действительно неприятным делом. По крайней мере вы преодолете барьер отвращения.

Когда работа и срочная, и ужасная - делайте ее в первую очередь! Освободиться от нее быстро означает, что она не испортит вам весь остальной день. Вы можете наградить себя после этого, доставив себе удовольствие. Пойдите с подругой выпить чашечку кофе, сделайте приятный телефонный звонок или прочитайте электронную почту от друзей.

Страстным любителям составлять планы предлагаю сесть и записать с одной стороны листа причины, по которым вы медлите, а с другой стороны причины, по которым необходимо приниматься за работу. Это замечательно - но, пожалуйста, проделывайте это только когда действительно есть время!

### Совет

Если вы не в состоянии приняться за какое-то дело, расскажите о нем и о крайних сроках выполнения коллеге или другу. Когда кто-то еще будет знать о вашей работе, вам будет труднее уклониться от нее.

Хорошо заняться практикой и стать экспертом в определении главных задач. За какое дело действительно необходимо приняться в *первую* очередь? После того, как вы его выполнили, приступайте к *следующему* по важности делу и т. д.

Последний совет: если вы просто не в состоянии делать определенную работу и паникуете, сядьте и вообще ничего не делайте. Не делайте ничего, а только подумайте, почему вы не занимаетесь этой работой. Если вы уже ответили на вопросы «за» и «против» теста о причинах промедления, дополните его, изложив на бумаге свои мысли и чувства относительно неприятной задачи, которую вам предстоит сделать.

## Выводы

- Решите, что для вас важно.
- Чего вы хотите достичь?
- Когда вы хотите достичь этого?
- Соберитесь со всеми своими силами.
- Регулярно составляйте ежедневные или еженедельные планы, отводя время на определенные группы задач.
- Возьмите блок бумаги (или блокнот) и составьте список дел.
- Выделите три наиболее важных задачи и выполните их в первую очередь.
- Получите удовольствие, отметив в своем ежедневнике, что задача выполнена!



Глава

4

## Стресс? Здоровье и поддержание баланса работа/жизнь



На следующей неделе кризиса не случится.  
Мое расписание уже заполнено.  
Генри Киссинджер

**З**а несколько месяцев до начала работы над этой книгой у меня состоялся разговор с подругой. В тот момент я была обеспокоена. Обычно мы беседуем регулярно, может быть, раз в неделю. Несмотря на то, что я оставила ей сообщение с просьбой позвонить мне, звонок от нее раздался только спустя несколько недель.

Когда мы наконец встретились, она чувствовала себя виноватой. Выяснилось, что особой причины для молчания не было, она просто была загружена работой. Моя подруга почувствовала, что утратила способность справляться с делами, слишком много нужно было сделать - она работала допоздна, брала работу на дом и приходила в офис в выходные дни. Она испытывала серьезную перегрузку, чувствовала себя угнетенной. Какие бы усилия она не предпринимала, все равно многое не успевала. Она приняла решение отгородиться и не контактировать с друзьями.

Вы скажете, что это довольно обычный случай. Все порой испытывают такие же чувства, это вполне естественно и говорит о том, что следует притормозить или остановиться.

Однако, если вы потеряли интерес, истощены, расстроены или не в состоянии справиться с трудностями,- дело приобретает серьезный оборот. Если вы пребываете в депрессии, вы испытываете неприятный уровень стресса. В тот момент, когда

вы чувствуете подавленность, потерю интереса к работе, друзьям и семье, у вас начинает возникать чувство бессмысленности жизни вообще. В этом случае следует сесть и подумать. Поскольку стресс, в известной степени, может играть и позитивную роль, людям зачастую просто не приходит в голову, что наступило время для борьбы со стрессом (рис. 4. 1).

- ◆ Периодические головные боли
- ◆ Звон в ушах или часто повторяющиеся шумы в голове
- ◆ Регулярный прием лекарств без назначения врача
- ◆ Сердцебиение и боль в груди
- ◆ Приступы изжоги, ощущения тяжести в желудке, диарея
- ◆ Страх смерти
- ◆ Частые инфекционные заболевания
- ◆ Потеря прежнего уровня концентрации внимания
- ◆ Потеря прежней надежности памяти
- ◆ Трудности в размышлении над проблемами
- ◆ Неспособность принять правильные решения
- ◆ Чувство подавленности и утомленности
- ◆ Отсутствие всех эмоций, за исключением гнева и раздражения
- ◆ Утрата веселости
- ◆ Проявления активных чувств любви или интереса уменьшились или исчезли
- ◆ Частые слезы и раздражение по незначительным поводам

Рис. 4. 1 Симптомы стресса, которые нельзя игнорировать

Не стоит стыдиться этого факта. Но ни один человек не желает достичь состояния полной опустошенности. Если вы видите, что находитесь на пути к этому, не впадайте в отчаяние! У вас хорошая компания. Множество людей, достигших высот, и профессионалы бизнеса трудятся в сверхурочные часы и поглощены своей работой. Если вы причисляете себя к ним, вы тоже склонны доводить себя до предела.

Большинство людей признаются, что испытывали стресс, и более 70% недавно опрошенных читательниц одного женского журнала заявили, что главной причиной их стресса является работа.

Эффективное управление стрессом - продолжение управления временем. Необходимо уметь реагировать на стрессы и установить свой собственный допустимый уровень способности переносить напряжение. Один из способов определения этого уровня - ведение дневника.

Обратите внимание, что вы чувствуете каждый день - вы довольны или недовольны, испытываете беспокойство или нет, контролируете или не контролируете себя, волнуетесь и не верите в свои силы или уверены в себе и пользуетесь успехом?

Проанализируйте результаты. Когда вы чувствовали, что довольны и «на коне»? Что вам удалось сделать в этот день? Какие факторы оказали на вас влияние? Сколько времени у вас осталось на себя? Что вы ели или пили? Какие физические упражнения вы делали? С кем вы провели время?

Определить проблему жизненно важно. В состоянии стресса постепенно теряешь перспективу и способность сосредоточиться, к тому же рискуешь своим здоровьем. Необходимо предпринять безотлагательные меры для изменения ситуации и не

допустить втягивания в порочный круг: работать все более интенсивно, чтобы достичь успеха. Трудиться, прилагая все больше усилий, просто не поможет. Работа будет занимать больше времени, результативность будет меньше, а уровень стресса и неверия в свои силы резко увеличится.

### Определение позитивных и негативных стрессовых ситуаций

Я обсуждала проблему стресса с одним архитектором, с которым работаю, и спросила его, как он определил бы разницу между позитивным и негативным стрессом.

«Недавняя ситуация у меня на работе продемонстрировала эту разницу,- ответил он мне. - Я поручил двум моим младшим коллегам подготовить большой доклад. Возможно я поторопился и дал им задание преждевременно. На мой вопрос: что с документом, они признались, что он еще не готов. И в возникшей стрессовой ситуации они вели себя по-разному».

Он попросил их продолжить работу, считая ее первоочередной задачей. Доклад в законченном виде необходимо было представить на следующий день. Один из них уяснил срочность задачи и принялся за работу, как сумасшедший, выполняя ее четко и качественно. Другой же испытывал стресс и беспокойство, и вскоре стало очевидно, что ему не удастся завершить его часть работы вовремя.

«Понимая, что от него пользы мало, я дал ему другую работу, а задание передал молодой сотруднице-стажеру. Я стал работать вместе с ними, чтобы свести доклад воедино. Подготовив доклад к сроку, я к тому же извлек несколько полезных уроков. Во-первых, втроем мы хорошо работали в команде. Во-вто-

рых, одному явно требуется авральная ситуация, чтобы начать действовать. Я понял его способ мышления и смогу более эффективно использовать для работы в компании. В-третьих, стажер настолько хотела произвести на нас впечатление своим энтузиазмом, что я узнал о новой сотруднице больше, чем смог бы когда-либо».

«А какой опыт вы еще приобрели?» - спросила я его.

«У меня есть хороший работник, на которого можно положиться и который обладает ценными навыками. Поскольку он не любит авральных ситуаций, то я буду следить, чтобы он неоднократно получал напоминания о выполнении порученного, и проверять его, чтобы не допустить повторения случившегося. Порасспрашивав в офисе, я понял, что его проблема, по-видимому, в том, что он слишком много времени тратит на задание; думаю, что он перфекционист».

Нажим в небольших объемах может иметь положительный результат. Он может придать нам энергии и стимулировать к действиям самым лучшим образом. Когда мы заканчиваем работу к намеченному сроку или достигаем поставленных целей, или решаем трудную проблему, мы совершенно справедливо испытываем чувство восторга и ощущение успеха. Однако при большом давлении ситуация может быстро вызвать негативный стресс. Мы чувствуем, что не можем справиться, и перестаем контролировать себя.

### **Как справиться со стрессом**

В течение десятилетий боль в спине в большинстве случаев была причиной отсутствия на работе. Теперь же стресс остав-

ляет миллионы людей дома. Около 90 % визитов к врачу связана с жалобами на стресс, в 1998 году потери из-за болезней, связанных со стрессом, составила 10,2 млрд. фунтов.

Отсутствие на работе по болезни - как долгосрочное, так и на короткий период - может скрывать другие проблемы, кроме стресса, как, например, плохие условия для работы, издевательства, а также вопросы, связанные со здоровьем.

Тем не менее, признавшись (себе или другим), что у вас проблема, вы должны определить причины и разработать план действий. Существует ряд способов уменьшить стресс. Самое главное, конечно, учиться управлять своим временем. Вот поэтому вы и взялись за чтение этой книги!

### **Совет**

Управлять стрессом можно тремя путями: прибегая к здравому смыслу, заботясь о своем здоровье и управляя своим умом.

## **Управление стрессом с помощью здравого смысла**

Когда вы переутомились, сядьте и подумайте несколько минут. Сначала задайте себе вопрос (как предлагалось в предыдущей главе) - какие два или три важных дела необходимо сделать сегодня. Что если их не делать вообще? Может ли кто-нибудь еще сделать их?

Одна из самых простых стратегий состоит в осуществлении того, что вы можете, и в игнорировании того, что вы не можете. Будьте довольны тем, что имеете. Иногда стоит вспомнить, насколько дела могли бы идти хуже.

Помните фразу: «Делай, что должен, и пусть будет, что будет». В конце концов вы - человек. Когда случаются ошибки, можно на них поучиться.

## Управление стрессом с помощью заботы о себе

Если вы в течение многих часов работаете за столом, регулярно вставайте, разминайтесь и глубоко дышите.

Постоянно выполняемые физические упражнения помогают управлять стрессом с помощью освобождения эндорфинов. Даже короткая прогулка по офису, а лучше вне его, приносит пользу. Это поднимает настроение и помогает отдохнуть мозгу.

Разумный и частый прием пищи также полезен. Если стресс психического или физического характера, хорошие физические упражнения и привычки в отношении приема пищи защищают организм от сильных стрессов.

Спите достаточно. Нехватка сна наносит вред вашему здравому смыслу и лишает способности четко думать и принимать решения.

## Управление стрессом с помощью управления своим умом

Представьте себе что-нибудь приятное. Если вы закроете глаза и представите расслабляющую, приятную сцену или событие, вы почувствуете удовольствие.

Если вы хотите, чтобы что-то произошло, вообразите успех, а не неудачу. Подумайте о том, как вы будете выполнять конкретную задачу. Сосредоточьтесь на положительных, а не на отрицательных результатах.



Чтобы анализировать свои идеи и мыслить более четко, вы должны уметь концентрироваться на чем-то одном. Привычка думать о многих вещах одновременно чрезвычайно утомляет.

Если вас беспокоит разговор или встреча с определенным человеком, попробуйте вообразить это в уме в миниатюре. В результате фактор страха будет сведен до минимума.

Каким бы методом вы ни воспользовались, постарайтесь получить удовольствие.

### **Совет**

Смейтесь. Смех – один из лучших способов снять напряжение. Регулярный смех всегда поможет снизить пульс и кровяное давление.

### **Осуществление контроля**

Исследования показывают, что чем меньше вы контролируете свою жизнь, тем более сильный стресс вы испытываете.

Определенные виды работ характеризуются высокими психологическими требованиями (умственные проблемы) и низкими требованиями к принятию решений (контроль). Это самые стрессовые профессии, поэтому, если вы работаете в реанимационном отделении или авиадиспетчером, либо врачом или учителем, уровень стресса у вас будет значительно выше, чем у тех людей, которые более или менее распоряжаются своей судьбой. Если вы не хотите больших стрессов, становитесь художником, работайте в музее или в библиотеке!

С чем вы должны справляться в течение своего рабочего дня? Ваше занятие в основном носит автономный и самостоятельный характер? Или вы получаете от других людей задания, которые должны выполнить к определенному сроку? Это определяет интенсивность стрессов, которые вы испытываете на работе.

Когда напряжение становится невыносимым, может случиться, что увидеть путь для его снятия будет невероятно трудно. Для того, чтобы справиться с этим, лучше всего остановиться, сделать шаг назад и решать задачи поочередно.

Справиться со стрессом нелегко. Возможно, вы начнете относиться с раздражением к членам семьи и к коллегам. Может быть, вы будете чувствовать постоянную усталость, раздражаться слезами, впадать в ярость без видимых причин.

Для стресса типичны такие проявления, как гнев, агрессия, конфликтность или неверие в свои силы без какого-либо особого самооправдания. Нечастые стрессы не приносят вреда, но превышение определенного уровня заметно воздействует на психику и физическое состояние.

Важно научиться правильно реагировать на ситуации, вызывающие беспокойство и стресс. Позитивная, уверенная и конструктивная манера поведения позволяет контролировать себя и препятствует развитию стресса.

Если вы чувствуете, что перегружены и больше не выдерживаете, научитесь говорить «нет». Определите приоритет задач и выберите те задачи, которые можно делегировать другим. Составьте план действий и поставьте реальные цели, как говорилось в предыдущей главе.

## 64 Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы. Если ответ «да», начислите от 0 до 10 очков в зависимости от интенсивности стресса, которая, по вашему мнению, отвечает конкретному случаю.

- |    |   |    |     |
|----|---|----|-----|
| 1  | Поручали ли вам когда-нибудь очень большую работу за неделю до отпуска?   | Да | Нет |
| 2  | Производились ли в вашей компании сокращения?   | Да | Нет |
| 3  | Испытываете ли вы необоснованное или недружелюбное отношение со стороны коллег или членов семьи?  | Да | Нет |
| 4  | Отказывается ли ваш босс поддержать вашу просьбу о повышении по службе?   | Да | Нет |
| 5  | Приходится ли вам регулярно работать по вечерам и выходным дням?  | Да | Нет |
| 6  | Испытываете ли вы чувство стеснения, когда вам приходится отпрашиваться с работы по семейным обстоятельствам, например, из-за болезни родителей, супруга или детей? | Да | Нет |
| 7  | Приходилось ли вам в течение последних 12 месяцев пропускать важные семейные праздники (дни рождения, годовщины свадьбы и т. д.) из-за перегруженности на работе?   | Да | Нет |
| 8  | Приходилось ли вам в прошлом году отменять поход в ресторан, посещение концерта, отпуск или поездку на выходные дни из-за загруженности на работе?                  | Да | Нет |
| 9  | Часто ли случаются бессонные ночи из-за работы?   | Да | Нет |
| 10 | Вы нерешительны, или у вас плохая память, или вы не можете концентрировать внимание?  | Да | Нет |

Сколько этих вопросов имеет отношение к вам?

Сколько «стрессовых» очков вы насчитали?

Итог: 0...40 – хорошо; 40...70 – будьте осторожны; более 70 – !!!

Рис. 4. 2 Тест на определение уровня стресса

### Совет

Секрет преодоления стресса – просто расслабиться. Организм не может быть одновременно под стрессом и в расслабленном состоянии.

### Предложения по борьбе со стрессом

- Сделайте небольшой перерыв, в выходной или рабочий день – не имеет значения. Всегда полезно отвлечься от причины, вызывающей беспокойство.
- Ходите на работу пешком. Это укрепит не только ваше здоровье, но и активизирует работу клеток головного мозга!
- Подумайте о своем свободном времени – сколько его набирается за неделю? Если менее одного дня, добавьте еще четыре часа к своему расписанию.
- Поезжайте во Францию. Французы установили 35-часовую рабочую неделю, чтобы люди не проводили на работе много времени. Если это невозможно, просто вообразите себя французом и уйдите с работы пораньше!
- Другая крайность. У японцев есть слово «кароси», что означает смерть от переутомления на работе. Это – реальность! Поэтому не доводите себя до крайности!

## Баланс между работой и личной жизнью

Легче сказать, чем сделать — организуйте свою жизнь так, чтобы она была уравновешенной. Равновесие (как и жизнь) никогда не бывает совершенным, а также постоянным. Каждый имеет свое собственное представление о равновесии, и что хорошо для одного, может быть невозможным для другого. Приемлемо то, что подходит вам.

Если вам повезло настолько, что вы чувствуете себя довольным и заняты почти все время, ваш баланс почти идеален. Если вы не чувствуете, что пренебрегаете чем-то или кем-то важным, вы, вероятно, не выходите за рамки своего равновесия.

Является ли работа доминирующим фактором в вашей жизни? Бывает, что вам просто необходимо долго работать в офисе или уезжать из дома в командировку. В эти периоды у вас меньше времени на себя и на дом. В другое время это соотношение меняется в противоположную сторону, и вы пренебрегаете работой из-за болезни или из-за серьезных домашних проблем.

Так или иначе, ситуация носит временный характер, и вы можете использовать здравый смысл, чтобы скорректировать ее и довольно быстро восстановить нормальное равновесие. Помните, не существует правильного или неправильного равновесия, все относительно. Для получения некоторого представления о вашем нынешнем состоянии, ответьте на вопросы теста о балансе работы и вашей жизни (рис. 4. 3).

**Работа**

- 1 Мне интересно работать
- 2 Я слежу за новыми разработками в своей области
- 3 Я каждый день нахожу время для одной из ключевых задач
- 4 Я в состоянии выполнить все намеченное на неделю
- 5 Я доволен вознаграждением за свои усилия и вклад в совместную работу
- 6 У меня хорошие отношения с коллегами и клиентами
- 7 Я обычно справляюсь со своей работой и не испытываю беспокойства и стресса
- 8 Я в состоянии держать себя в руках, если неожиданно возникают кризисные ситуации или проблемы

**Мое собственное «я»**

- 1 Я занимаюсь своим хобби или развлекаюсь, по крайней мере, раз в неделю
- 2 Я в состоянии выразить свои чувства, когда я сердит или расстроен
- 3 Я в состоянии эффективно организовать свое время
- 4 Я могу сказать «нет», когда это необходимо
- 5 Я нахожу время в течение дня, чтобы посидеть спокойно
- 6 Я могу хорошо справляться с мелкими повседневными проблемами: транспорт, телефон, дети
- 7 Я в хорошей физической форме и регулярно тренируюсь
- 8 Я сплю хорошо и достаточное для меня время

**Дом**

- 1 У меня много друзей и знакомых вне работы
- 2 У меня есть, по крайней мере, один надежный друг или родственник в радиусе 50 миль
- 3 Я регулярно посещаю клуб или общественные мероприятия
- 4 Я имею достаточный доход, чтобы удовлетворять свои основные потребности
- 5 Я питаю физическое и эмоциональное расположение и получаю ответное чувство
- 6 У меня есть два или более близких друга, которым я доверяю
- 7 Я регулярно провожу свободное время со своей семьей
- 8 Я довольно часто спокойно обсуждаю важные жизненные вопросы с друзьями и родственниками

Рис. 4.3 Тест «Баланс работы и вашей жизни»

*Примечание.* Подсчитайте очки в ответах на утверждения, представленные в рис. 4.3, - от 4 (максимальное количество баллов, т. е. наиболее соответствующее вашему мнению) до 0 (наименьшее количество баллов, менее соответствующее вашему мнению). В этом тесте нет проходного или непроходного балла, но количество очков менее 40 означает потенциал для улучшения. Периодически отвечайте на вопросы теста для выяснения, изменилось ли у вас соотношение между жизнью вообще и работой. В дальнейшем, повторяя этот тест, вы сможете легко оценивать ваше состояние.

Исследования, проводимые в последнее время в крупных компаниях, показали, что сверхурочная работа вызывает у многих сотрудников стресс, вследствие чего они увольняются с работы.

Работодателю для сохранения ценных работников выгоднее, в конечном счете, установить более гибкий график работы. Например некоторые компании сейчас контролируют рабочие часы своих сотрудников. Процедура имеет цель выявить людей, работающих сверхурочно. Если сотрудники не в состоянии самостоятельно распределить свою рабочую нагрузку, через какое-то время им предлагают консультацию, как работать более эффективно.

Вероятно, нет необходимости уделять внимание всем ситуациям. Вспомните правило 80/20, принцип Парето, который мы рассматривали в главе 2.

Практикуйте позитивное мышление: старайтесь убеждать себя, что работа доставляет вам удовольствие. Напоминайте себе о преимуществах успеха. Обещайте себе вознаграждение, если выполните конкретную задачу.

Нет необходимости делать все сразу. Нет необходимости заканчивать проект, потратьте на него час, потом оставьте его и займитесь чем-нибудь более интересным. Если вы приступили к делу, гораздо легче вернуться к нему позднее.

### Совет

Если вы испытываете стресс, сосредоточьте свои мысли на конкретном деле. Постарайтесь вообразить, что вы – хорошо укрепленный замок, а тревожные мысли – неудачливые захватчики. Сбросьте карабкающихся на стены воинов противника и выставьте свою защиту.

## Ассертивность

Ассертивность, или уверенность в себе,— средство подчинить ситуацию, которая иначе могла бы стать неуправляемой и вызвать запредельный уровень стресса. Помните, ассертивность не равнозначна агрессивности, но тем не менее, это качество противоположно пассивности.

Заявляйте о себе громко и отчетливо. Будьте готовы доводить до людей свою точку зрения. Возможно другие просто не рассматривали ситуацию с ваших позиций.

Расскажите кому-нибудь, что вы чувствуете. Если вы не расскажите своему начальнику о своих переживаниях, каким образом он узнает об этом? Трудно заглянуть в душу другого человека. Ситуации или люди могут быть не настолько трудны, как вы полагаете.



Скажите, что вы хотите. Завершите картину вашим сообщением о своих желаниях, целях или мечтаниях. В каждой ситуации участвуют две стороны, и откровенный разговор иногда представляет собой единственный путь урегулирования проблемы.

Отличайте факты от мнений. Для выработки решения или компромисса важно располагать соответствующими фактами. Слухи, сплетни и личные мнения не способствуют переговорному процессу и могут рассматриваться другими как несущественные.

### **Совет**

Поймите, что все может выглядеть по-иному для других людей. Сколько раз вы просили двух людей описать один и тот же случай, и их рассказы отличались один от другого? Не забывайте, что ваше восприятие ситуации может быть совершенно непохожим на восприятие кого-то другого.

Будьте правдивы. Не болтайте вздор. Большинство людей слушают охотно, но следует излагать свои мысли кратко и ограничить свою речь необходимой информацией.

Будьте готовы вести переговоры. Большинство успешных решений принимается при достижении действенного компромисса. Если вы готовы пожертвовать чем-нибудь для обеспечения беспроигрышной для обеих сторон ситуации, ситуации «win-win», вас может приятно удивить результат.

## Сделайте перерыв

При переутомлении люди обычно мечтают об отпуске, но зачастую отдыха не получается, так как они не могут оторваться от своей работы.

Многим людям на самом деле трудно сделать перерыв. Они не способны отгородиться от воздействия своего бизнеса. Даже находясь в отпуске, как только садятся в самолет, сразу же хватаются за ноутбуки, проверяют электронную почту, общаются по мобильной связи со своими секретарями, коллегами и руководителями в офисе.

Это не отдых. Это продолжение рабочей жизни, осуществляемой в другом месте! Здесь нет и речи о снятии стресса. Ежедневный поток деловой информации не дает им насладиться отдыхом, отдаться полностью отпуску, о котором столько мечтали.

Если вы хотите справиться со стрессом, сократите до предела контакты с офисом, пока вы на отдыхе. Или же, по крайней мере, установите рамки, дайте понять коллегам и знакомым, что если они и могут контактировать, то связь необходимо свести к абсолютному минимуму.

Стоит поразмышлять и над другими существенными моментами: почему этот отпуск важен? что вам нужно от поездки? если вы путешествуете с семьей, что членам семьи нужно от поездки? собираетесь ли вы быть полноценным участником группы?

Помните, самый лучший подарок, который вы можете подарить другому человеку, - это время. Свободное время с друзьями и семьей важно, если хотите достичь гармонии в вашей жизни.

Если вы регулярно выделяете достаточно времени, с регулярными интервалами, и проводите его со своими близкими, это производит действительно хорошее впечатление, способствует хорошим, прочным отношениям, идущим всем на пользу.

Если вы хотите использовать свой отпуск, чтобы вдоволь начитать, заранее выберите то, что *хотите* прочесть. В то время, как некоторые люди пакуют несметное количество обуви и кучи одежды, мои чемоданы всегда заполнены бумагами и книгами. И, конечно, мои чемоданы всегда были тяжелее сумок других членов семьи. Я часто платила деньги за превышение веса багажа, перевозя многие килограммы бумаги в солнечные места, и никогда не бралась за чтение!

Идеальная позиция в отношении отпуска - полностью отрешиться от всего. Если уезжать, то уезжать. Никакой электронной почты, никаких телефонных звонков, никакой информации, связанной с работой. Для того, чтобы это на самом деле получилось, отпуск должен длиться две недели. Первые несколько дней большинство «трудоголиков» делают попытки всецело отрешиться. Ваши мысли все еще «в офисе». В следующие два дня вы начинаете расслабляться, а к началу второй недели вы находитесь на другой планете. Когда наступает время возвращаться домой, вы почти радуетесь перспективе вернуться на работу!

### **Совет**

Попробуйте только не пойти в отпуск! Все, на кого возложено много ответственности, нуждаются в том, чтобы покинуть рабочее место на какое-то время. Это восстанавливает силы. И что не менее важно – ваши коллеги и сотрудники заслуживают отдых от ... вас!

Здесь, вероятно, уместно разъяснить различие между поездками и путешествиями. Для большинства людей отдых означает поездку. Они знают, куда направляются, они выбрали место, комфортабельные условия и окружающую среду. Для того, чтобы все прошло хорошо, это должно отвечать их ожиданиям, но если что-то не так, наступает разочарование.

Путешествие, с другой стороны, не подразумевает ничего поверхностного. Путешествовать - значит глядеть вовнутрь. Это процесс самопознания. На деле втиснуть его в двухнедельный отпуск невозможно. Однако, если бы представилась возможность, скажем, трехмесячный педагогический отпуск или летние сельскохозяйственные работы, не стало бы это идеальным антилекарством против стресса?

### **Мобилизация личных резервов**

Старайтесь уклоняться от стрессовых ситуаций посредством мобилизации личных резервов. Распределение своих сил - метод, используемый, когда вам предстоит справиться с рядом трудных задач. Концентрируйте внимание в определенный отрезок времени на одном деле.

Уклонение от ситуации не означает поражение. Это положительная и продуктивная линия поведения. Для того чтобы восстановить свои силы и сосредоточить внимание, обычно следует от чего-то отказаться.

Сделайте что-нибудь для снятия напряжения. Творческие идеи часто приходят не в рабочей ситуации. Решение проблемы может возникнуть, если вы заставите работать свое под-

сознание. Развивайте свою интуицию с помощью всех пяти чувств: зрения, слуха, осязания, вкуса, обоняния. Интуиция - естественный индикатор, если вы готовы ее использовать.

## Выводы

Десять шагов к более здоровой, менее подверженной стрессам жизни:

- Уделяйте внимание вопросам здоровья и симптомам стресса.
- Различайте позитивные и негативные стрессовые ситуации, с которыми вы сталкиваетесь.
- Определите свой личный стрессовый порог и разработайте стратегии борьбы со стрессом.
- Прибегайте к здравому смыслу.
- Следите за своим организмом.
- Контролируйте свою умственную деятельность.
- Следите за равновесием между жизнью в целом и работой.
- Будьте ассертивны - подчиняйте себе ситуацию.
- Отдыхайте.
- Мобилизуйте свои собственные резервы - никто за вас не может этого сделать!

Глава

5

## Управление временем дома



Три часа дня - всегда или слишком рано или слишком поздно  
для того, что хотелось бы сделать.  
Жан-Поль Сартр

**Э**та глава для всех! И для работающих тоже! Если бы вы не сталкивались с проблемами управления временем, вы бы не читали эту книгу. Но у вас также есть дом, куда вы отправляетесь в конце рабочего дня. Где бы вы ни работали, в офисе или дома, одни и те же вопросы тревожат вас и существуют общие проблемы каждого дня.

Эти мысли и предложения относятся практически ко всем людям. Живете ли вы в одиночестве, в компании только наколотого на булавку насекомого или делите свою жизнь с супругом, партнером, детьми и другими людьми, здесь вы найдете информацию, которая может помочь вам в управлении временем вне работы.

### **Совет**

Если (с извинениями Редьярду Киплингу)

Если вы можете начать день без кофеина или стимулирующих таблеток,

Если вы можете казаться жизнерадостным, не обращая внимания на страдания и боли,

Если вы можете не надоедать людям жалобами на свои проблемы,

Если вы можете кушать каждый день одну и ту же пищу и быть благодарным за это,

Если вы можете понять, что ваши любимые люди слишком заняты, чтобы уделить вам время,

Если вы можете не обращать внимания на нападки на вас людей, когда случаются ошибки не по вашей вине,

Если вы можете воспринимать критику и обвинения без обиды,

Если вы можете жить в отсутствии лжи и обмана,

Если вы можете снять напряжение без медицинской помощи, расслабиться без спиртного и заснуть без помощи лекарств,

*Тогда ... вы, возможно, кошка или собака.*

### **Когда вы в последний раз читали книгу?**

Вы можете работать, находясь дома, или в дополнение к работе вести домашнее хозяйство со всеми его проблемами. Какие бы ни были обстоятельства, необходимо составлять списки в качестве подсказок или напоминаний о перечне задач на каждый



день. В идеальном случае, перед тем, как идти спать, вы должны подготовить свой список домашних дел на следующий день, как если бы вы это делали для работы в офисе. Это позволит вам просмотреть его утром и внести изменения.

Некоторым полезно составлять еженедельный перечень дел: начинайте неделю с новым списком того, что вы хотите сделать в течение недели. Запланируйте выполнение задач на определенные дни и время в течение недели. Если вы трудитесь за письменным столом, сядьте, имея перед собой список дел, намеченных для выполнения, и не уходите, пока не сделаете их. Если все эти задачи являются первоочередными, лучше всего не включать в свой список более пяти пунктов. Ставя нереальные задачи, вы не осуществляете намеченные цели. Понимание того, что у вас нет времени выполнить их все, может действовать угнетающе. Правильное управление временем основывается на реалистичном подходе!

Ваш перечень дел, пересмотренный во время завтрака, должен содержать все, что вы хотите сделать в этот день. Как сказано в главе 3, потратьте несколько минут на то, чтобы выделить главные задачи и внести время их выполнения в свое расписание. Но, кроме прочего, выделите время для себя - время для того, чтобы посидеть в тишине.

Свой первый утренний час, пока остальные члены семьи не начнут хождения, я провожу, наслаждаясь одиночеством. Когда в свое время переписка по электронной почте приобрела популярность, мои друзья и коллеги поражались, взглянув на время отправления сообщений. «Ты больна?», «Не знал, что ты лунатик», «Ни один нормальный человек не встает так рано по утрам!», - вот только несколько замечаний в мой адрес. Теперь

я поступаю с электронной почтой более осторожно и оставляю сообщения в файле «Послать позднее», установив время отправления примерно в 8.30 утра, чтобы не смущать людей.

### **Совет**

Для того, чтобы быть способным ухаживать за другими, сначала необходимо найти время для ухода за собой.

### **Удовлетворение требований жизни дома**

Еще одна цитата из сочинений Ога Мандино:

Никогда не загружайте свои дни и ночи таким количеством мелких и несущественных дел, что не остается времени на выполнение настоящего дела к намеченному сроку. Это касается как игры, так и работы. Просто прожитый день - не повод для торжества. Не стоит растрачивать по мелочам драгоценные часы, если вы способны сделать больше, несколько изменив свой повседневный распорядок. Больше никакой напряженной работы. Никаких прятков от успеха. Оставьте время, оставьте место для роста. Теперь. Теперь! А не завтра!

На прошлой неделе мне позвонил коллега по работе. «Что ты делаешь?» - спросила я. «Я неделю занимаюсь домашним хозяйством,- ответил он с гордостью. - Пока моя жена уехала со

своей мамой, я обещал позаботиться о детях и взял работу на дом. Я планирую наверстать свою работу в офисе и выполняю задания по перечню работ, которые мне поручено сделать».

В офисе этот человек славится тем, что у него имеется большой ящик с картотекой, куда он складывает все полученные по почте сообщения, адресованные ему лично. Его секретарша примерно раз в две недели просматривает картотеку, выбрасывает рекламу, сортирует корреспонденцию и определяет, какие письма действительно важны.

Его секретарша часто контактирует с его женой. Обе они знают, с кем имеют дело. Обе составляют списки, длинные списки. Компания, в которой он работает, большая, и в ней много технического и вспомогательного персонала. Дома его жена нанимает как можно больше людей для помощи по дому - уборщицу, садовника, гладильщицу и пр. Ничего особенно новаторского, но, кажется, дело делается.

В среду утром мне стало известно, как дела у моего коллеги. Он попросил свою секретаршу прийти к нему домой и помочь с офисной работой. И закончилось это тем, что ей пришлось улаживать и ситуацию дома!

Нам может не повезет, и под рукой у нас не окажется людей, которые улаживали бы наши дела. Поскольку вы не располагаете обученным персоналом, крутящимся вокруг вас, то вам необходимо справляться с большинством дел самостоятельно. Вот несколько советов занятым людям, которые тоже должны выполнять работу по дому.

### Совет

Если вы сочетаете работу с ведением домашнего хозяйства, вероятно, вы живете не в одиночестве. Для облегчения жизни усвойте следующие домашние правила:

Взял – положи обратно.

Открыл – закрой.

Бросил – подними.

Снял – повесь.

Одна моя подруга твердо придерживается простого правила - выходя из дома, она намечает себе такой путь, чтобы в конечном счете выполнять намеченное. Например, она идет в город пешком или едет на велосипеде. Тем самым она выполняет запланированные физические упражнения, не выделяя для этого специального времени.

Остерегайтесь завалить себя делами из списка задач В, когда бываете дома. Особенно если суббота и воскресенье - единственные дни, которые вы целиком проводите дома, следует поставить себе цель спланировать день и определить, сколько времени необходимо потратить на конкретные задачи. Если вам предстоит решить большую задачу или трудную проблему, отведите, по крайней мере, часть дня на их обдумывание или выполнение. Это облегчает процесс.

К концу каждого дня старайтесь проверить свой перечень дел, чтобы посмотреть, что осталось сделать. Помимо этого, следите за тем, чтобы завтрашний перечень задач А носил реалистичный характер, и перераспределите не существенные дела, планируя новый день.

Если часть вашей работы заключается в том, чтобы ухаживать за другими, то как вы можете это делать, если не заботитесь о себе? Из последних исследований я узнала, что духовным лицам в начале каждого года предлагают зарезервировать время для своего ежегодного уединения - как дело, которое необходимо выполнить в первую очередь. Нельзя ожидать духовной заботы о других, если не привести свою душу в порядок.

Эквивалентом для нас является отпуск. Конечно, нам следует осторожно выбирать время отдыха, но если мы наметили сроки, все должно вертеться вокруг этих дат. Ни в коем случае нельзя прерывать отпуск. По этой причине в отпуске лучше всего не поддерживать связь с внешним миром, как это говорится в главе 4. Пусть они придерживаются дат и положения вещей либо научатся ждать и обходиться без вас.

В свободное время избегайте людей, которые напоминают вам о работе. Печальный факт, что немногие люди действительно наслаждаются свободным временем, если проводят его в привычной, рабочей обстановке или вблизи нее. Важно, чтобы хотя бы часть вашей жизни не имела ничего общего с работой.

Библиотечные дни играют восстановительную роль для многих людей и важны для тех, кто обязан следить за тенденциями и процессами развития в своей профессии. Один день в месяц достаточно, но отметьте его в календаре. Если вам удастся организовать это, то хорошо бы проводить этот день дома. Но помните, что нельзя позволять, чтобы вас отвлекали. Я отвожу на чтение время в поезде. Я провожу около шести часов в неделю в поездках - и это замечательное время, чтобы прочитать доклады, статьи в прессе.

### Совет

Если вам трудно распределить свое время для получения оптимального результата, поскольку вы не заняты всецело работой в офисе, попробуйте метод «трилистника» («клеверного листа»). Разделите день на три части. Работайте в течение двух частей из трех – то есть, если вы знаете, что вам предстоит тяжелый вечер, не работайте либо утром, либо во второй половине дня. Если это не очень легко сделать, старайтесь менять вид работы в эти периоды времени.

Например сделайте быстро работу с бумагами, если вы наносили визиты или присутствовали на совещаниях. Всегда планируйте достижение максимальных результатов. Не соглашайтесь с тем, что домашняя работа, деятельность типа «сделай сам» и работа в саду - это не работа. Это работа! Дом требует ухода, и если вы им не занимаетесь, вы будете платить кому-нибудь, чтобы это сделали вместо вас. В любом случае трата времени на содержание вашей главной собственности в хорошем состоянии окупится с лихвой.

Большая часть людей работает согласно срокам, определяемым другими людьми, но некоторые сроки вы можете установить сами для себя. Вы можете, например, определить для себя дату оплаты налога, прежде чем напоминание ляжет на ваш стол. Либо назначить день проверки своей картотеки или шкафа под лестницей.

Выделение одного дня в месяц для административных дел поможет выполнять работы с бумагами в срок - производить оплату счетов, отмечать расходы и т. д. Отметьте этот день в

календаре и поощрите себя в конце - это ведь такое нудное времяпрепровождение. Если вы подходите к делу умело и делаете это регулярно, ситуация будет находиться под контролем. Перспектива пойти в кино или в ресторан - хороший стимул на весь день.

Одной из самых больших проблем в управлении временем при работе самостоятельно — быть достаточно дисциплинированным, чтобы работать без внешних побудителей, заставляющих это делать. Очень легко отвлечься на многочисленные организационные мелочи. Можно легко оправдать трату времени, утверждая, что вы что-то делаете, отодвигая тем самым выполнение больших или трудных задач, с которыми действительно нужно справиться.

Напишите список необходимых дел на листке бумаге и прикрепите его на холодильник, чтобы он всегда был на глазах у вас или у кого-нибудь из окружающих. Как говорилось раньше, труднее отлынивать от какого-то дела, если объявить о своих намерениях во всеуслышанье. (Это помогает, но, правда, не всегда.) Не надейтесь исключительно на прикрепляемые записки - они могут упасть и лежать годами под холодильником никем незамеченные!

Если сроки действительно поджимают (а это относится к работе как в офисе, так и дома) и работу необходимо выполнить, я включаю автоответчик и не открываю электронную почту.

Через каждые четыре часа я быстро проверяю электронную почту и сообщения на случай чего-нибудь срочного. Или же я просто игнорирую присланный материал до тех пор, пока работа не будет завершена.

Встречи, проводимые вне офиса, часто считают не так строго ограниченными по времени. Важно, чтобы человек, работающий дома и назначающий встречи для обсуждения проблемы, четко указывал время приема. Например: «У нас всего один час, и я собираюсь строго придерживаться этого». Если людям известны временные границы, более вероятно, что они будут их уважать. В конце концов, если вы находитесь не в офисе, это не значит, что вы не цените свое время.

Действуйте жестко - не позволяйте никому обрушивать на вас поток новостей, стоя в дверях и собираясь уходить. Вежливо объясните, что вам жаль, что вы не обсудили их раньше, а теперь новости подождут. Скоро люди поймут. Чаще злоупотребляют вашим временем неделовые или непрофессиональные люди, которые полагают, что поскольку вы дома, вы, вероятно, в отпуске или вам нечего делать. Если бы они только знали!

Анекдот, приписываемый Марку Твену, рассказывают примерно так: когда раздавался звонок в его дверь, он надевал пальто. И если посетитель был желанным, он, открыв дверь, говорил: «Вам повезло, что вы застали меня. Я только что пришел». Если посетитель был не желанным, он говорил, что сожалеет, что не может остаться, ему нужно уходить.

В летнее время, или проделывая этот трюк у себя в офисе, просто схватите сумку или папку с документами и сделайте решительно деловой вид.



### Совет

Время от времени просматривайте еженедельное, ежемесячное или ежегодное расписание, чтобы определить, куда уходит время. Затем попробуйте привести все в порядок!

Один день в неделю проводите, занимаясь чем-нибудь другим. Для некоторых людей это может быть благотворительная деятельность или добровольная работа в сфере услуг. Это дает иной взгляд на жизнь и поднимает настроение. Мне действительно по душе эта часть моей недели.

Жизнь слишком коротка, чтобы фаршировать грибы.  
Ширли Конран

Когда я раздумывала над этой часто используемой цитатой, мне пришло в голову, что в жизни столько всего интересного, что делает простое сложным! Мне нравится резать и жарить грибы, оставляя таким образом больше времени для более стоящих стремлений. Когда вам не хватает времени, научитесь или отказываться от задач или делегировать их другим. Это относится как к офису, так и к дому.

## Избавление от хлама

Не держите дома ничего,  
что вам не кажется полезным или красивым.  
Уильям Моррис

Один из путей усовершенствовать управление временем - уменьшить количество дел, которые необходимо выполнить. Сократите время на утренние сборы, подготовив одежду, погладив рубашки и пр. накануне вечером. Процедура приведения себя в порядок должна быть простой и не требующей больших усилий.

Будьте решительны, наводя порядок в шкафах и ящиках, уберите ненужные вещи. Сложите их и храните аккуратно. Если вещь лежит на своем месте, это экономит огромное количество времени, которое в противном случае тратилось бы на поиски.

Сократите бумажную работу. Упростите насколько можно организационные задачи. Занимайтесь личной письменной работой в вечернее или ночное время, когда вы не можете пользоваться телефоном. Если вы чересчур заняты, попросите кого-нибудь помочь сделать эти трудные дела, чтобы максимально использовать время в выходные дни.

Воспользуйтесь отведенным для чтения временем, чтобы прочесть всю накопившуюся кипу статей - по окончании этого времени выбросьте их, даже если они остались непрочитанными. Будьте безжалостны!

Старайтесь каждый месяц уделять время на анализ и оценку того, как вы тратите свое время.

## Прекратите доказывать свое совершенство

### Список контактных телефонов

Еще один путь помочь себе в домашних делах - это установить связи с магазинами и представителями местных сервисных служб по телефону или через интернет. Составив список таких служб и магазинов, вы сможете пользоваться их услугами. При этом вы не будете страдать от перенапряжения, разрываясь между срочными делами и делами по дому. Если ваше «справочное бюро» представляет собой ящик, набитый клочками бумаги да несколькими телефонными справочниками, начните составлять свою собственную базу данных или свой собственный справочник.

Мой список контактных телефонов составлялся в течение многих лет. Он пополняется каждый день или каждую неделю. Я использую часть своего организационного времени, чтобы внести или вычеркнуть имена. Список продублирован на компьютере, поэтому, если написанный моей рукой справочник потеряется или будет украден, данные можно быстро восстановить.

Если люди больше не нужны, их имена следует вычеркивать. Особенно после переезда, когда ваших прежних поставщиков заменят новые. В список следует включать все: от вашего финансового консультанта до зоопарка (и в мой справочник он занесен).

С надежной сетью обслуживания и собственным «справочным бюро» ваши возможности увеличиваются — особенно, когда заняты на работе и ведете домашнее хозяйство.

Если у вас есть компьютер, введите все данные в него. Также стоит потратить немного времени на разработку структуры вашего «справочное бюро» — рубрики должны быть достаточно точными и легко находимыми как вами, так и другими людьми. Нет смысла вносить имя «Пэтти», великолепной портнихи, в рубрику «Школа» только потому, что вы там с ней познакомились. Едва ли ваши близкие в курсе этого!

Сервисные службы необходимо распределить по категориям «работа»/«профессия» и «дом». Нет ничего хуже, чем тратить драгоценные минуты в поисках менеджера банка среди телефонов химчисток, такси и местных магазинов деликатесов. Перекрестные ссылки также важны. Потратьте немного времени на разработку системы, когда и как вы хотите запросить эти данные, и это сэкономит вам часы в будущем.

## Гибкость

### Совет

Помните, что вы можете выбирать способ своей реакции на людей и события. Если вы сознательно замените слова «я должен» на «я решил», любое действие в жизни становится вашим выбором. Решения являются одним из сильнейших средств на пути к успешному управлению временем.

Гибкость жизненно важна для тех, кто испытывает нехватку времени. Старайтесь держать свой ум открытым, не «вариться в собственном соку», будь это на работе или дома. Принимать взвешенные и разумные решения очень важно. Придерживаться оптимистической и позитивной позиции также полезно. Смех

вместо плача легче и гораздо лучше для вас - особенно если ситуация становится действительно неконтролируемой и ненормальной.

Кризисов не избежать, и умные люди предвидят неожиданности. Кто-то в расстроенных чувствах и в угнетенном состоянии будет звонить в надежде порыдать на вашем плече. Именно тогда приходит время применить метод «скользящего графика». Если вы достаточно организованы и создали «буферную» зону, вы сможете уделить требуемое время без особого напряжения.

### Совет

Ежедневно выделяйте тридцать минут исключительно для самого себя. Используйте эти полчаса для самоанализа, задав себе вопрос: «Как я могу более эффективно решать стоящие передо мной задачи?».

Моя подруга, работающая дома и являющаяся выдающимся предпринимателем, призналась: «Мой метод управления временем - это своего рода устройство типа «включить - выключить», и в основном последнее! Я стараюсь следить за здоровьем, сохранять спокойствие и быть аккуратной. Я пытаюсь делегировать все возможное другим с тем, чтобы иметь время для творческих размышлений».

Одно из ее предложений по избавлению от скучных дел - использование таймера (можно кухонного). Установите таймер на определенный отрезок времени и не работайте сверх этого над конкретной задачей. Это очень полезно, когда вы занимаетесь чем-то, что вам не нравится. Вас может приятно удивить,

как мало времени вы тратите на неприятные дела. К тому же чрезвычайно просто сознавать, сколько времени вы могли бы потратить впустую, отложив дело и (или) испытывая беспокойство по поводу него.

Идея таймера также полезна для того, чтобы не тратить слишком много времени на что-то. Когда работа вам нравится, очень легко увлечься и превысить отведенные для ее выполнения время. Это одна из моих личных бед.

### Не допускайте эксплуатации – облегчайте нагрузку

Работа дома может иметь свои преимущества. Несколько лет тому назад я некоторое время работала дома в качестве виртуального референта. В тот момент я выполняла много работы для двух клиентов, которые жили за границей, один в Техасе, а другой в Дубай. Телефонные звонки от них раздавались, начиная с 5 утра (из Дубай) и до 11 вечера (из Техаса). Не каждому по вкусу работать около 18 часов в день, но это имело практические преимущества.

Хотя мой рабочий день длился более 18 часов, у меня была возможность делать перерывы. Я выполняла домашнюю работу и в перерывах работала на клиентов Объединенного Королевства. Поскольку большую часть работы для зарубежных клиентов можно было делать с помощью электронной почты, факса или по телефону, ни одному из этих клиентов не нужно было встречаться со мной лично. Бывало, что я только встала с постели, когда разговаривала с клиентом из Дубай, и часто была

уже в ночной рубашке, когда беседовала со своим клиентом из Техаса.

Пока вы занимаетесь ситуацией, требующей вашего безотлагательного внимания, используйте автоответчик. Довольно просто ответить на телефонный звонок позднее и объяснить звонившему человеку, если это необходимо, что вы разговаривали по другой линии.

Много лет назад я воспользовалась преимуществом своего необычного рабочего графика для развития нашего бизнеса. Когда моему второму ребенку было всего несколько недель от роду, мы работали с клиентами из Новой Зеландии. В связи с огромной разницей во времени (кажется, 12 часов), идеальным временем для разговоров с ними было 3 часа ночи. Клиенты поражались нашему вниманию к их потребностям. «Вы звонили нам специально, как это хорошо с вашей стороны!» Они даже не подозревали, что расписание кормления по ночам вынуждало меня полностью бодрствовать в этот час. Можно было исчерпывающе использовать время и одновременно поддерживать хорошие деловые отношения и совершать прибыльные сделки.

Нельзя наверстать потраченное попусту время.

Когда вам необходимо справляться с множеством дел, полезно сделать попытку казаться безмятежным. Если люди говорят: «вы никогда не выглядите озабоченным», примите это как комплимент и благодарите за то, что они не могут заглянуть вглубь и увидеть отчаянную работу мысли!

Может случиться так, что управление временем будет приводить к обратным результатам. Меня всегда интригуют со-

общения в прессе о жизни деловых воротил (мужчин и женщин), которые встают в 6.30 и к 7.15, приняв душ и позавтракав, отправляются в офис, просматривают газеты и заключают 100 сделок! Разгадка их умения управлять временем, вероятно, заключается в таких словах, как «жена», «экономка», «шофер», «секретарь» и «ужасный характер»...

## Выводы

- Станьте фанатичным составителем списков! Вносите в списки все, что должны сделать. Если выполнение чего-то переносится пять раз, вычеркните этот пункт — вы, вероятно, все равно никогда этого не сделаете.
- Начните день с самой неприятной работы, просто чтобы отделаться от нее.
- Создайте свою персональную сеть людей, которые могут сделать все, что отнимает у вас драгоценное время, например, хождение по магазинам. Не стремитесь быть совершенством.
- Проанализируйте, как вы проводите время - даже если вы всегда чем-то заняты, тратите ли вы его на самом деле эффективно?
- Если вы ухаживаете за другими, позаботьтесь и о себе.
- Упростите жизнь - избавьтесь от ненужных вещей - пользуйтесь только необходимым.
- Проявляйте гибкость - не работайте слишком много и наслаждайтесь ничегонеделанием.



Глава

6

## Управление временем на работе



Ни один человек на смертном одре не сказал:  
«Хотелось бы провести больше времени на работе».  
Анон

**Е**сли вы, уходя из офиса и не закончив важную работу, удивляетесь, как быстро пролетел день, вы должны *задать* себе вопрос: «Что происходит у меня со временем?». До тех пор, пока вы не знаете, куда уходит время, вы не сможете по-настоящему управлять им.

Оцените такой сценарий: «Вчера в 9 утра, когда я собирался сесть за рабочий стол, мой секретарь-референт остановил меня и начал сообщать последнюю информацию о проекте. Этот импровизированный доклад мог продолжаться бесконечно, но, к счастью, нас прервал телефонный звонок. Секретарь сказал, что вернется позже.

Я пытался приступить к работе, начав прямо с первого пункта в своем списке дел. Это длинное и сложное предложение, которое следует тщательно обдумать. Сначала я должен прочитать относящийся к нему документ. Я *знаю*, что на прошлой неделе он лежал на моем столе, но, тем не менее, потратил десять минут на его поиски.

Мои поиски прервались звонком, не срочным и не важным, спрашивали мое мнение о конкуренте. Только я собрался снова взяться за предложение, как вернулся секретарь, чтобы продолжить ранее начатый разговор! Затем опять зазвонил телефон, на этот раз это редактор, который хотел обсудить

окончательную корректуру нашей новой брошюры, копию которой он уже выслал. Секретарь вышел, а я полчаса разговаривал с редактором.

Уже почти полдень, а я еще не занялся даже первым пунктом из своего списка дел. Почему все не так? Почему я ничего не сделал? Я составил список, но это не помогает!»

Очевидно, что причина только в нашем персонаже. Люди вели себя так, поскольку он позволял это им делать и не предоставил им иного выхода. Ему необходимо научиться организовывать свой день лучше. Возможно, давать поручения своему персоналу в письменном виде, назначая конкретный срок и управляя методом исключения. Он должен получать доклады только о проблемах, не входящих в план, а не о делах, которые идут хорошо, тогда его прекратят все время дергать.

### **Совет**

**У вас могут быть намерения, но как насчет их выполнения?**

Для управления временем на работе начните вести дневник или проведите анализ своей дневной деятельности в течение недели (см. табл.б. 1). Вы узнаете много нового о себе. Необходимо соблюдать две вещи: отчитываться за каждую минуту дня и не обманывать себя. Фиксируйте все, что вы делаете, начиная от прогулки и кофе и кончая коротким телефонным звонком домой.

Когда информация получена, проанализируйте результаты, чтобы установить, где прячутся «воришки времени», т. е. что именно отвлекает вас от работы.

Четыре «воришки» времени соотносятся с четырьмя всадниками Апокалипсиса. Если не держать их в узде, они могут поймать ваши чувства.

Вот эти «воришки» в порядке распространенности:

- 1 Неорганизованность** - беспорядок на письменном столе и нефункциональность, то есть отсутствие четкой систематизации.
- 2 Вмешательства** - неожиданные телефонные звонки и непрошенные посетители.
- 3 Приглашения и предложения** - совещания, конференции, семинары и другие занимающие время мероприятия.
- 4 Работа с бумагами** - срочная и важная для других, которую вы наметили сделать позднее.

## Порядок в офисе

Я разработал новый принцип...  
Я внушаю страх только раз в день.  
Чарли Браун

Когда перед вами за пределами загруженный график, первый и главный совет любому - наведите порядок и поддерживайте его постоянно. Организованность - ключ к успешной рабочей жизни, будь то взаимоотношения с секретарем, боссом, менеджером, директором или с любыми другими сотрудниками.

Одна причина, по которой некоторые люди не в состоянии справиться со своей работой, это то, что они ее не любят и не могут заставить себя ее делать. Никакая организованность здесь

не поможет. Если вы знаете человека в такой ситуации, предложите ему сделать глубокий вдох и попытаться окунуться в работу, или поискать что-нибудь другое, может быть, найти другое занятие в вашей организации или попросту изменить направление.

### Предвидеть потребность

Организованные люди способны делать необходимые вещи, прежде чем руководитель или коллега только подумает попросить об этом. По прибытии на работу откройте офис или рабочее помещение и включите компьютер, так чтобы к моменту, когда вы будете готовы сесть, вы смогли бы непосредственно приступить к работе.

Предпринимайте все возможное, чтобы ваш собственный день (и день вашего босса, если таковой имеется) прошел как можно более ровно. Предупреждайте и гасите любые пожары, пока это всего лишь струйки дыма!

#### **Совет**

Если вы не управляете своим временем, то, скорее всего, это делать будет кто-то другой за вас.

На что затрачено время	Затраченное время		Что можно сделать для изменения ситуации
	час/мин	% от общего	
1) превентивные меры и планирование для того, чтобы: – справиться с неожиданно возникшими делами – справиться с проблемами, которые вы ожидали или предвидели, но не предприняли никаких подготовительных мер в их отношении – справиться с проблемами, которые вы ожидали, о которых думали и в отношении которых предприняли некоторые реальные меры и разработали планы			
2) выполнение: – требований своего непосредственного начальника или других вышестоящих лиц – требований коллег вашего уровня – требований ваших непосредственных подчиненных или другого «младшего» персонала – требований «системы»			
3) контакты: – по собственной инициативе – с непосредственными подчиненными – с непосредственным начальником – с другими людьми			
4) нахождение: – в своем собственном «офисе» – в «офисах» других людей – на местах и заводах – в поездках – в других местах			
5) работа с бумагам: – канцелярская работа – написание / чтение писем и записок – занятие другими видами работы с бумагами			
6) чрезвычайные ситуации и кризисы: – решение срочных проблем – решение срочных, но не важных проблем?			
7) деятельность как специалиста или менеджера: – решение профессиональных проблем по своей специальности – решение управленческих проблем, не обязательно связанных с людьми – решение кадровых проблем (прием на работу, дисциплинарные вопросы, тренинг, консультирование, помощь, распоряжения, инструктирование и пр.) – организационные и административно-процедурные вопросы			
8) личные проблемы: – проблемы, представляющие главным образом личный интерес (включая, совещания, посещение которых зависит исключительно от вас самих) – перерывы на кофе или еду и другие перерывы по личным делам – тренинг, обучение или усовершенствование своей квалификации – общественная деятельность, необходимая для работы			
9) другие важные для вас аспекты			

Рис. 6.1 Примерный анализ затрачиваемого времени

Те, кто неорганизован - руководители или коллеги, в большинстве своем не понимают, что именно делают организованные люди для того, чтобы рабочие дни проходили гладко. Это относится также к дому и к ситуациям за пределами офиса.

Встав рано, постарайтесь добраться на работу раньше других. Это предоставляет вам время для того, чтобы войти в курс дела и подготовиться к наступающему дню.

Полезно несколько ослабить свой график. Организованный человек всегда предусматривает время на поездки. Не предусмотрев время на передвижения, вы можете опоздать на следующую встречу и в итоге нарушить график.

Сначала делать то, что нужно сделать первым

### **Совет**

По дороге на работу точно представьте себе, что вам предстоит сделать.

Всегда начинайте с проверки своего календаря, дневника или ежедневника. Это - ваша библия. Все даты, сроки, события и задачи должны быть расписаны на каждый день. В течение дня просматривайте свои записи, чтобы убедиться, что вы ничего не забыли.

Возможно, что вследствие контактов с другими людьми потребуются изменения в вашем расписании. Вносите записи о новых встречах и требованиях тотчас же или делайте необходимые изменения, чтобы учесть их. Давайте рекомендации заинтересованным людям безотлагательно, если возникают кон-

фликтные ситуации. Корректируйте по мере необходимости свое ежедневное расписание.

## Опять списки!

Прежде чем уйти из офиса, составьте список *всех* невыполненных дел. Точно отметьте, в каком состоянии вы оставили последнюю невыполненную работу. Внесите в список все - не только дела, которые вам необходимо сделать на следующий день. Немного подумайте над расписанием следующего дня. Это освобождает голову и дает возможность оставить рабочие проблемы (вместе со списком) на рабочем столе на ночь. Отметьте три важных пункта (по степени приоритетности), которые вы собираетесь сделать на следующий день.

Когда следующим утром вы сядете за рабочий стол, то *прежде*, чем проверить автоответчик, электронную почту, почту и т. д., выполните первое дело. В этом случае не нужно будет тратить время на обдумывание с чего начать. Когда рабочий процесс начался, дальше легче идти.

## Не выбирайте ягодки!

Итак, начинайте каждый день с ключевой задачи. Старайтесь делать трудные дела быстро. Не обращайте внимания на фактор «устрашения». Вы будете чувствовать себя лучше, сделав что-то и забыв про сделанное. Самые успешные люди решают проблемы до наступления кризисной ситуации. Если вам удастся справиться со сложными проблемами в начале дня, оставшееся время будет более приятным. Установите систему вознаграждения за выполнение трудной работы - сделайте перерыв или перекусите.



Если работа особенно неприятна или трудна, делайте ее механически. Тогда вам не придется думать о ее сложности или непривлекательности. Присоединив ее к еще более неинтересной задаче, вам придется выполнять ее поневоле. Попробуйте разбить ее - отведите по утрам на ее выполнение первые 15 минут. Вы можете примириться почти со всем, если будете знать о лимите времени. Действуя автоматически, разрушите мучительный барьер.

### **Совет**

Всегда делайте первую работу результативно. «Берите быка за рога».

Большая часть стрессов и переутомления, как правило, вызывается не работой, а беспокойством о том, что вы не сделали. После выполнения трудной задачи вы наслаждаетесь оставшейся частью рабочего дня. Вы возвращаетесь домой, испытывая большее удовлетворение и энтузиазм, ваш день завершается более приятным вечером. Вы даже ощущаете в себе прилив сил для нового дня. Это звучит просто, но это действенный фактор.

### **Отношение к вынужденным перерывам в работе**

Пока мы не будем ценить себя, мы не будем ценить свое время.  
Пока мы не будем ценить свое время, мы ничего  
не будем предпринимать.  
М. Скотт Пек

Чем больше вы позволяете себя прерывать, тем больше вас будут прерывать. Для того чтобы факторы, вынуждающие пре-

рвать работу, не уводили вас в сторону, ищите пути сведения их в одно целое. После того, как вы с этим справились, немедленно возвращайтесь к главной задаче дня.

## Упреждение вынужденных перерывов в работе

Предупредите коллег, что вы не желаете, чтобы вас беспокоили, что вы не готовы к неожиданным визитам или посещениям. И это неплохо ввести в практику. Сообщая им о проекте, над которым вы работаете, вы можете избежать позднейшего разочарования. Нет ничего хуже, чем часами трудиться над работой только для того, чтобы на завершающем этапе получить дополнительные данные, настолько резко меняющие весь проект, что приходится начинать работу почти с самого начала.

Не поощряйте вмешательства в свою работу - закройте двери, сосредоточьтесь на выполняемом деле. Объявления, что вы «на совещании», иногда достаточно, чтобы вас оставили в покое.

Нет необходимости признаваться, что вы в действительности на совещании с самим собой! Если это позволяет вам заполучить спокойное время для важной работы, делайте это. Почти все люди поворачиваются и уходят, когда им говорят, что кто-то на совещании.

## Скажите «нет» вторжениям

Повесьте на двери табличку с надписью «Не беспокоить». Уйдите из офиса, сядьте в машину и работайте там, воспользуйтесь незанятой комнатой для приемов или работайте в чужом офисе. Будьте активны и решительны. Если вас прерывают,

впишите это в ваш список первоочередных задач. Если телефонный звонок клиента касается задачи в конце вашего списка (один из десяти пунктов списка дел на сегодня), спросите, можно ли ответить на его звонок позднее, во второй половине дня. Если другой перерыв совершается под рубрикой «срочно и важно», необходимо проявить достаточную гибкость, чтобы сделать паузу и помочь. Не предпринятые меры могут повлиять на всю остальную рабочую неделю.

Будьте готовы сказать «нет» вежливо, но решительно и не вдаваясь в объяснения. Всегда, однако, полезно уточнить, когда вы сможете принять человека.

## Как справляться с вынужденными перерывами в работе

Людам, которые хотят нравиться другим, значительно труднее сопротивляться вмешательствам. Хорошие отношения с коллегами и персоналом могут иногда стоить этого! Можно легко попасть в ловушку, если вы не любите говорить «нет». Для того, чтобы справиться с вторжениями, необходимо установить, кого необходимо принимать в то или иное время. Дайте четкие указания насчет того, кто, когда и почему может прерывать вас в работе. В противном случае пусть техника или коллеги (если вы готовы оплатить за услугу) «берут огонь» на себя.

Если кто-то все-таки проник к вам, спросите, по какому вопросу он пришел. Не давайте ему сесть. Встаньте, когда человек входит в кабинет, и затем присядьте на край стола. Не следует начинать небольшой разговор - отложите его для бара или перерыва для кофе. Обращайтесь жестко со временем, но лояльно с людьми.

Если кто-то настаивает на встрече с вами, соглашайтесь встретиться с ним на его территории. Этим вы определяете, когда состоится встреча - и так гораздо легче уйти. Если время вышло, а вопрос еще не обговорен, закончите разговор, предложив встретиться другой раз в более удобное время.

## Приостановки в работе, связанные с телефонными звонками

### Совет

Лучше всего звонить людям по телефону либо до девяти утра – но не слишком рано! – либо после четырех вечера, поскольку обычно в это время совещания уже не проводятся.

Отведите время дня для первоочередной работы, т. е. то время, когда вы не отвечаете на телефонные звонки. Тактично отключайтесь от звонков по телефону, переназначая их кому-то еще, если существует такая возможность. В крайнем случае, включите автоответчик и оставьте сообщение с указанием самого подходящего времени дня для звонка, когда вы сможете поговорить с людьми. Ответьте на их звонок в более удобное для вас время, но соблюдайте вежливость - спросите, подходит ли это время для них.

Старайтесь звонить по телефону в самое удобное время, отведя для большей части звонков определенные часы. Ограничьтесь одним или двумя отрезками времени в течение дня. Составьте список телефонных звонков, которые вам необходимо сделать. Всегда записывайте цели каждого звонка и перечисляйте главные пункты, о которых вы хотите поговорить

- не занимайтесь болтовней. Поставьте перед собой таймер с тем, чтобы знать, сколько времени вы говорите по телефону.

Если вы делаете запись на автоответчик, не оставляйте только свое имя и просьбу ответить на звонок. Объясните, почему вы звоните и что хотите выяснить. Это дает другому человеку время найти ответ, прежде чем ответить на ваш звонок. Это также увеличивает вероятность того, что вам ответят.

## Люди, которые прерывают вас в работе

### Совет

Если вы испытываете острую нехватку времени, всегда стойте. Не предлагайте и не принимайте предложения сесть. Документы у вас в руках означают, что вы спешите на другую встречу.

Попробуйте сменить политику «открытых дверей» на «часы приема». Немного настойчивости - и можно приучить людей к посещениям только в приемные часы. Если вы готовы отвечать взаимностью, это может иметь успех. Старайтесь относиться к другим так, как бы вы хотели, чтобы относились к вам. Всегда осведомляйтесь у коллег, можно ли к ним зайти.

Для тех, кому необходимо максимально использовать свой рабочий день, одна из стратегий заключается в любезном, но твердом обращении с непредвиденными посетителями. В напряженной ситуации это требует такта и дипломатии. Всеми способами старайтесь действовать решительно - не допускайте,

чтобы вами манипулировали. Если визит другого человека не носит срочного характера, предложите назначить встречу на другое время, удобное для обоих.

Настойчивые реакции на перерывы в работе со стороны других людей подразумевают правдивость и честность. Сообщая о своих жизненно важных потребностях, чувствах и желаниях вы признаете за другими равные права на их чувства и потребности..

## Просьбы и приглашения

В таком случае необходимо знать, что нужно делать, а не что хотелось бы сделать (если позволит время). Задайте себе вопрос - может ли кто-нибудь другой побывать на встрече или мероприятии вместо вас, получив такой же результат. Что вы выиграете, если примите приглашение? Посещение общественных мероприятий важное и ценное средство и, если предоставляет-ся возможность, пропускать их не следует.

Если видимые выгоды вашего присутствия на мероприятии (помимо проявления вежливости и чувства долга) отсутствуют, откажитесь от приглашения. При отказе говорите «нет» четко и прямо, не чувствуя необходимость просить прощения и извиняться. Этим же приемом можно пользоваться, когда вы хотите перенести сроки выполнения не терпящей отлагательства работы.

Если вас просят немедленно дать ответ на вопрос, уважительно и вежливо спросите - почему? Может быть срочность у задающего вопрос человека вызвана недоразумением?

Помните, что вы отказываете в просьбе, но не человеку.

Объясните это, в случае необходимости, и расскажите о своих чувствах. Пусть ваша мимика и тело говорят о том, как вы сожалеете, что вынуждены отказать.

Если вы сомневаетесь, скажите об этом и попросите предоставить больше времени или информации. Не забывайте, если вы не можете сказать «нет», какова тогда ценность вашего «да»?

### Работа с бумагами

Ваш стол должен всегда выглядеть аккуратно. Легко сказать, но это по-настоящему труднейшая задача для людей, которые считают работу с бумагами и организационные дела скучными. Эту работу часто откладывают, выполняя в то же время более приятные (и часто менее важные) задачи. Однако если вы сможете взять в привычку выполнять нелюбимые дела как можно раньше в течение дня, вы получите огромное удовлетворения. Да и вычеркнуть ненавистную работу из своего списка — большое удовольствие.

Видя перед собой кипы бумаг, проявите решимость и занимайтесь обработкой одного документа только один раз. Если возможно, работайте с документами каждый день, это будет занимать всего 10-20 минут вашего времени. Если ваш письменный стол будет в порядке и свободен от ненужных вещей, то работа пойдет более гладко (см. главу 8).

### Системы

Используете ли вы в работе хорошие системы? Они не обязательно должны быть сложными, чтобы функционировать эффективно.

Обработку информации и ведение картотек необходимо производить регулярно. Отведите один день в неделю на организационную работу - скажем, в пятницу после обеда и в понедельник утром. Системы должны отличаться простотой. Умение хранить бумаги заключается в том, что их легко можно найти.

Я рекомендую систему, которую следует вести синхронно с дневником. В ящике моего стола размещены 43 ячейки - по одной на каждый день месяца и по одной на каждый месяц. Например, в апреле, если в дневнике записано: «21/4 - подготовить предложение для X», то в ячейке «Апрель» под номером 21 имеется весь материал, необходимый для его написания (см. главу 8).

Если у вас отсутствуют средства, помогающие в работе, как можно достичь своих целей и задач? Ставьте реальные сроки. Помните о времени - и всегда планируйте немного больше того, что, по вашему мнению, вам необходимо.

### Как важно говорить «нет»

Мы уже затрагивали этот вопрос, но он настолько важен, что остановимся на нем еще раз.

Все хотят, чтобы их работу ценили, но иногда работе придают слишком большое значение. Если вы думаете, что отдавая работе больше чем на 100% вы повышаете ее ценность, вы ошибаетесь. Конечно вы хотите, чтобы вас ценили и уважали на работе. Но если вы относитесь к работе как к средству подтверждения своего авторитета, работая усерднее и дольше и никогда не отказываясь, то вам необходимо пересмотреть использование вашего времени.



Если вы перегружены работой, следует начать говорить «нет». До тех пор, пока вы это не сделаете, ни объем решаемых вами проблем, ни мотивация, ни управление временем или более умелая работа не помогут. И перегрузке сопутствуют вещи, которые вам не хочется делать, а другие вы просто не в состоянии сделать. Честно признайтесь и скажите об этом. В данном случае необходимо проявить настоящую решительность! Иногда работа, которую вам поручают выполнить, даже не ваша. Научитесь отказываться от нее в первую очередь.

Например, чем больше вы заняты, тем большее количество телефонных звонков и электронной почты вы получаете. Некоторые телефонные звонки и электронные сообщения требуют немедленного ответа. Как развить навыки, помогающие справиться с этим?

Помните, что иногда необходимо знать, как работать умело  
- SMART.

### Совет

Можно работать усердно, но надо научиться работать и умело – SMART:

**S** specific (конкретный) – знаете ли вы, чего хотите достичь?

**M** measurable (измеримый) – представляете ли вы себе, как это будет использовано?

**A** achievable (достижимый) – вы уверены, что действительно справитесь с этим?

**R** relevant (релевантный) – это действительно имеет значение?

**T** time based (спланированный по времени) – сколько времени это займет?

Обговорите с коллегами, когда лучше всего устроить «тихий час». Иногда целые отделы договариваются о часе (обычно с утра), когда все работают тихо, не мешая другим.

Выделение части дня на «личное» время или на «время для размышлений» носит позитивный и полезный характер. Большинство из нас делают в этот период больше, чем за целый день, наполненный вынужденными перерывами. В это время можно принимать решения - когда говорить «нет» или «да».

В это же время вы сможете разработать реальные сроки выполнения работ. Используя это время для планирования, вы сможете сделать работу быстрее и избежите перегрузок.

## Планирование

Самый короткий путь выполнить много дел -  
делать только одно дело одновременно.  
Самуэль Смайлз

Неудачное планирование - это планирование неудачи. Все люди, хорошо управляющие временем, планируют эффективно. Это относится в равной степени как к личной, так и к творческой жизни. Основные критерии хорошего планирования включают в себя: цели, списки, определение приоритетности задач, сосредоточенность и срочность.

Для эффективного планирования необходимо детально определить, каким образом вы намереваетесь достигать свои цели. Цели должны быть конкретными и измеримыми. Измеримость целей часто достигается путем установки сроков их выполнения. Это должно включать в себя временные рамки, предель-

ные сроки выполнения, соответствующие задачи, людей, с которыми нужно контактировать, и требуемые ресурсы.

Также необходимо уметь различать «задачи продвижения вперед» и «задачи сохранения позиций».

- Задача *продвижения вперед* — это задача, которая, по вашему мнению, продвинет вас на лучшую позицию, чем вы занимаетесь в настоящее время.
- Задача *сохранения позиций* - это задача, которая позволяет вам встать на позицию, эквивалентную той, на которой вы находились прежде.

## Планирование долгосрочное

Для организованности в офисе полезно иметь стратегический план. Определите свои цели соответственно целям компании. Устанавливая приоритеты, составьте список всех задач, связанных с достижением этих целей. Затем пересмотрите план, сократите его, начните его осуществлять, проанализируйте его и добавьте в него новые цели! Следует придерживаться и обновлять данный план каждые шесть месяцев.

## Планирование среднесрочное

В соответствии с долгосрочным планом определите главные среднесрочные задачи под углом зрения их актуальности и важности. Поручайте их выполнение кому-нибудь по мере возможности. Отведите удобное время для выполнения задач и установите предельные сроки их завершения. Разбейте сложные задачи на более контролируемые части. Сверяйте этот план с полугодовым планом, скажем, каждые три месяца.

## Планирование еженедельное

В конце каждой недели уделите время для написания своего списка дел на неделю. Это наглядный перечень важных задач, которые необходимо будет выполнить на предстоящей неделе. Запланируйте и необходимые отрезки времени на их выполнение.

## Планирование ежедневное

Распределите задачи в порядке их важности и срочности. Всегда нумеруйте и выделяйте приоритеты в списке дел. Не отводите слишком мало времени или не перегружайте себя. Предоставьте себе дополнительное время на каждый пункт, учитывая, что будут непредвиденные телефонные звонки и помехи. Не следует занимать более 60% своего дня.

Если вы предусмотрите «время спада» в своем ежедневном расписании, это поможет вам справиться с неожиданными ситуациями. Это также поможет вам избежать попадания в ловушку «перегруженного графика». Совещания будут продолжаться дольше намеченного времени, помехи будут возникать, а проекты займут больше времени, чем предполагалось. Перегрузка своего расписания - это поражение самого себя.

Возьмите за правило завершать одну задачу, прежде чем приступить к другой, и доставьте себе удовольствие вычеркивать каждое дело по мере его выполнения. Установите крайние сроки выполнения и приложите все усилия, чтобы не отвлекаться на другие вопросы, возникающие в течение дня.

Всегда назначая дату и приблизительное время, когда вы займетесь теми, кто нуждается в вашем внимании, действуйте уверенно и активно. Если проблема срочная и безотлагательная, пересмотрите список дел на сегодня. Вы сможете определить, что можно перенести на следующий день. К концу дня всегда переносите невычеркнутые пункты в список дел следующего дня. Поставьте их под первыми номерами.

Используйте категории очередности, показанные на рис. 6. 2:

- А. Важные и срочные** - очень важные вопросы, самое продуктивное время, сделать сегодня.
- В. Важные, но менее срочные или неотложные** - требуют самого продуктивного времени, но в другой день. Люди предпочитают не приступать к выполнению этих задач как можно дольше. Подразделите их на более мелкие задачи и включите их в план.
- С. Срочные** - требуют быстрого реагирования, но часто не существенны для достижения целей. Старайтесь избежать их путем эффективного планирования, выполняйте или поручайте их выполнение другим.
- Д. Другие** - не требуют немедленных действий, не важны для достижения целей. Уклоняйтесь от выполнения или делегируйте их выполнение другим.

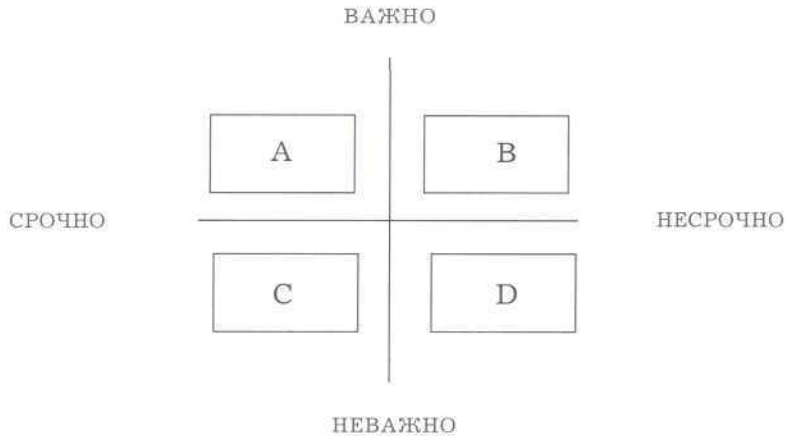


Рис. 6. 2 Соотношение важности и срочности

### Соотношение между усилием и временем

Чем больше усилий будет затрачено на начальных стадиях, тем больше времени можно сэкономить к концу. Подготовка на ранних этапах проекта ведет к лучшей организации, спасает от упреков и обвинений. Начиная новое дело, стремясь получить максимальный результат на раннем этапе, работайте, прилагая максимум усилий. Со временем объем прилагаемых усилий скорее уменьшается.

## Время – деньги, так ли это?

Сколько стоит ваше время? Прodelайте этот небольшой эксперимент – размер ваших доходов разделите сначала на количество рабочих недель, затем – на количество рабочих часов в неделю, затем – на 60. Результат покажет стоимость минуты вашего времени, самого ценного вашего достояния.

Время - не только деньги; удовлетворение потребностей работодателя или клиента - вот что является источником ваших доходов. Если ваша цель состоит в том, чтобы делать деньги, оценивайте каждую задачу в соответствии с тем, сколько денег она вам принесет. Выполнение задач, которые необходимо сделать, но которые менее выгодны, поручайте другим.

Ваш успех на работе находится в прямой зависимости от отношений, которые вы поддерживаете со своими работодателями и клиентами. Невозможно иметь прекрасные отношения со всеми, но полезно выделять приоритетные контакты, как и задачи.

Более подробно об успешной карьере смотрите книгу «Kickstart Your Career»\* этой же серии.

Дело не всегда может заключаться в деньгах. Определите ценность каждой задачи по достижению ваших целей, используя воображаемые денежные знаки. И отметив, где появляются эти виртуальные деньги, составьте список приоритетов.

---

\* Д. Граут, С. Перрин «Сдвиньте с мертвой точки вашу карьеру», М.: Нипро, 2004.

## Выводы

### **Десять самых распространенных причин пустой траты времени на работе:**

- Непредвиденные перерывы - упредите их.
- Телефон - избегайте болтунов и ожидания на линии.
- Посетители - обходитесь жестко со своим временем, но вежливо с людьми.
- Работа с бумагами - избегайте излишней бюрократии.
- Просьбы и приглашения - не принимайте участия в ненужных мероприятиях.
- Неспособность сказать «нет» — но какова тогда ценность вашего «да»?
- Доступность - создайте определенные границы.
- Плохая организованность - наведите порядок на рабочем столе, иначе вы будете тратить уйму времени на поиски вещей.
- Отсутствие планов - без плана вы не сможете использовать рационально большую часть своего времени.
- Время спада активности - необходимо предусмотреть время на общение в менее продуктивный период.



Глава

7

Управление временем и люди:  
клиенты, персонал, друзья  
и семья



Мне не известен ключ к успеху, но ключ к неудаче -  
пытаться угодить всем.  
Билл Косби

**В**не всякого сомнения, взаимоотношения играют роль. Плохие рабочие взаимоотношения могут стоить компании огромное количество времени и денег. Будь вы менеджером или подчиненным - вы знаете, что самые лучшие рабочие взаимоотношения способствуют оптимальному исполнению работы.

Искусство быть хорошим начальником не обязательно коренится в природном таланте. Большая часть того, что составляет сущность эффективного менеджера, представляет собой приобретенные навыки. Существуют люди, которые безупречно контактируют с другими: вдохновляют, мотивируют и поддерживают их. Некоторые люди - талантливые организаторы и ориентируются скорее на людей, чем на задачи. Однако на каждый такой природный талант приходится столько же превосходных организаторов, которые стали таковыми, посещая курсы и семинары и читая книги по эффективному менеджменту.

Без четко налаженных отношений, дома ли, на работе ли, можно тратить массу времени, исправляя ошибки, дожидаться, когда другие сделают эту работу, просиживать часами на бесполезных совещаниях и пытаться распутывать клубки чужих дел без планирования и соответствующей подготовки к ним.

Хорошие организаторы понимают людей, и это умение облегчает отношения с ними. В офисе успешный лидер команды поддерживает мотивацию и сосредоточенность людей на деле. Люди могут развить способность хорошо общаться, поддерживая отношения с теми, кто обладает этим свойством. Общение с целью быть понятым - только начало. Быть понятым и понимать других - тоже недостаточно. Важным компонентом хорошего общения является построение отношений.

Попробуйте создать коллектив людей, в котором каждый понимает другого человека и предпринимает соответствующие действия.

В этой главе кратко рассматривается проблема того, что начальство ожидает от персонала и почему персонал иногда не оправдывает этих ожиданий, как важно четко довести до сведения ваших подчиненных, какого качества исполнения вы хотите добиться. Конечно, если у вас в настоящий момент нет подчиненных, вы можете не читать эту главу, но когда вы станете менеджером, эти сведения могут оказаться полезными.

Почему это относится к управлению временем? Ответ прост - люди, работающие на вас, обеспечивают вам достижение ваших целей, без этих людей вы ничего не добьетесь. Персонал, которым вы управляете, должен способствовать оптимальному использованию вами вашего рабочего времени. При правильном управлении ваш персонал даст вам возможность добиться более существенных результатов, чем вы могли бы достичь единолично.

Наоборот, если у вас есть босс, хорошие отношения с ним помогут вам правильно управлять временем, которое вы делите с ним. Например, если вашего босса трудно заставить на месте (он

на совещаниях или не отличается пунктуальностью, или у него отсутствуют личные организационные качества), то возникающие проблемы останутся нерешенными, пока он не вернется.

Если ваш босс не может или не хочет поддерживать отношения, это может привести к ошибкам. В связи с тем, что вы узнаете об изменении политики или системы случайно (уже потратив драгоценное время и усилия на ненужную работу), вы подвергаетесь суровой критике со стороны начальника, который полагал, что вы в любом случае должны были знать о них.

Опасайтесь менеджеров, которые меняют свое мнение. Иногда их случайные замечания вызывают у персонала шквал активности и движение в тупиковых и неопределенных направлениях, что приводит к пустой трате времени.

Коммуникативное поведение не возникает в рамках взаимоотношений, а представляет собой сами эти взаимоотношения.

Леонард С. Хауэс

Позитивные, продуктивные отношения легко определить, поскольку люди ладят друг с другом, хотят быть вместе и охотно реагируют на просьбы о помощи, не ожидая немедленного вознаграждения. Люди доверяют друг другу и делятся информацией и с готовностью идут на контакт.

Создание обстановки корпоративности, доверия и уважения требует уверенности, что ко всем относятся справедливо. Чувство причастности к общему делу заставляет каждого ускорять темпы работы, когда речь заходит о целях и задачах компании.

## Строить отношения эффективно

Полезно, может быть, подразделить людей на четыре группы, различающиеся восприятием времени (рис. 7. 1).



Рис. 7. 1 Стиль восприятия времени: люди и задачи

### Тип 1: Гонщик

Гонщики любят делать дела в спешке. У них высокий уровень чувства времени и ответственности за выполнение задачи и мало времени на разговоры с другими. Выявление сути важно для них, даже если они будут вынуждены перешагнуть через кого-то для выполнения задачи. Они имеют тенденцию делать все самостоятельно. Их способ управления временем может иногда подвести.

## Тип 2: Скаковая лошадь

Скаковые лошади любят делать дела в спешке и просят других помочь. Работа в команде важна для них. Им нравится видеть, что другие люди работают в команде и берут на себя часть бремени. Они испытывают огромное чувство удовлетворения, работая с другими, и достигают прекрасных результатов. Они используют людей и задачи для того, чтобы справиться с трудными проблемами выполнения заданий в срок.

## Тип 3: Щенок

Щенята любят людей и ценят время, которое они проводят в обществе других. Их потребность быть на людях иногда затмевает цели работы. Порой они встречаются с людьми просто для общения, а не для того, чтобы выполнить работу. Угодить людям - для щенят цель номер один, в отличие от затрат времени на выполнение рабочей задачи в бизнесе.

## Тип 4: Кот

Коты любят, чтобы их оставили в покое, и устанавливают свои собственные сроки выполнения работ. Они независимы и мало заботятся о времени или о других людях. Случается, что они могут обнаружить, что другие люди определяют лимиты времени для них. Их способ использования времени отражает низкий уровень заботы как о выполнении задач, так и об окружающих людях.

Ответьте на следующие вопросы:

- Что мне известно (или не известно) о людях, с которыми я работаю?
- Что я знаю (или не знаю) о тех, с кем общаюсь регулярно: о клиентах, поставщиках?
- Что эти люди знают обо мне?
- Что я ценю и уважаю в этих людях?
- Когда я в последний раз говорил им, что я ценю их?

В зависимости от ответов на вопросы вы сможете уяснить, ориентированы ли вы больше на выполнение задач или на общение с людьми. Вы гонщик или щенок?

### **Совет**

Важно четко излагать свои мысли. Иначе при вашем отсутствии, люди могут отложить дело или, что еще хуже, сделать его неправильно.

Многие полагают, что общение с людьми - нетрудная задача. На самом же деле это чрезвычайно сложно. Нечеткое изложение мысли может привести к получению неадекватной, неправильной, устаревшей или несуществующей информации. Для достижения успеха важна ясность в коммуникации. Это существенная часть вашей стратегии управления временем.

То, как мы общаемся, определяется не тем, насколько хорошо мы выражаем свои мысли, а тем, насколько хорошо их воспринимают.  
Эндрю С. Гроув

Когда речь идет о новой работе, то существенную роль играют обсуждения ее с персоналом и клиентами, график выполнения тоже является важным фактором. Необходимо обладать уверенностью, что он позволит удовлетворить потребности клиента или найти альтернативные варианты. Также необходимо проследить за тем, чтобы персонал, принимающий участие в выполнении работы, понимал потребности клиента.

В любой сервисной службе по обслуживанию клиентов всегда существует искушение тотчас же отреагировать на просьбу клиента. Клиент, в конце концов, «король». Однако немедленные действия без понимания, скорее всего, приведут к кризису.

Совместное согласование реалистичного графика и списка первоочередных задач с клиентом может быть очень полезным и устанавливает взаимоотношения партнерства. В конце концов клиент может недооценить, сколько усилий требуется на выполнение его требований. Важно регулярно информировать персонал об изменениях в рабочем графике.

Такое общение в равной степени важно и в противоположном направлении. Установите тесный контакт со своим руководителем, когда начнете заниматься новой или трудной работой. Информировать его безотлагательно о любых трудностях с тем, чтобы можно было строго придерживаться графика или, если это необходимо, внести изменения.



Включите в план консультации по развитию навыков для себя и своего персонала. Если ваша команда примет участие в тренинге по отработке навыков общения, можно сэкономить много времени. Расходы вскоре окупятся благодаря усовершенствованной манере ведения диалога и более четкому пониманию. Многоречивых собеседников следует призывать к краткости (см. главу 9 о совещаниях).

### **Совет**

Самые успешные люди нанимают самых лучших людей для работы на себя. После этого они могут заняться хождением по магазинам!

Кроме шуток, это действительно верно. Самый большой талант, которым вы можете обладать, это способность раскрывать талант в других людях.

## **Как сделать, чтобы клиенты любили вас**

### **Совет**

Всегда тепло приветствуйте клиентов. Некоторых из них могут беспокоить вещи, в которых они не признаются вам сразу. Проявляя интерес, вы ускоряете процесс, в ходе которого они начинают вам доверять.

Когда вы встречаетесь с кем-нибудь первый раз и вам дают визитку, запишите дату встречи на обороте с тем, чтобы сослаться на нее в следующий раз, когда вы будете ему писать. Это может произойти через шесть месяцев. На людей производит огромное впечатление, что вы помните дату!

Когда вы отвечаете на телефонный звонок, установите имя клиента, с которым вы контактируете. Если вы не можете ответить, включите автоответчик. Это позволяет не пропускать телефонные звонки, получать сообщение из первых рук, содействует четким взаимосвязям и помогает избегать задержек и искажений информации.

## Управление персоналом

Эффективное управление персоналом имеет несколько целей. Краткосрочную - сделать работу правильно и вовремя, долгосрочную - обучение или возвращение младшего поколения. Иногда об этом забывают, но это, в конечном счете, гораздо важнее, если бизнес растет и процветает.

Обучение персонала является составной частью менеджмента, делегирование и поощрение людей делает их более ответственными. Вы сможете использовать свое время с большей отдачей и эффективностью, чтобы победить конкурентов в бизнесе, если будете передавать больше опыта своим младшим коллегам.

Помните об основных принципах управления персоналом.

- Создавайте такие отношения между сотрудниками, которые способствовали бы оптимальному выполнению работы.
- Установливайте четкую цель и знайте свои задачи.
- Четко определяйте должностные обязанности - это помогает конкретизировать работу каждого и защищать собственные интересы.

- Организуйте поток информации таким образом, чтобы он или подтверждал, что работа проходит нормально, или - при возникновении проблем - безотлагательно сообщал о них.
- Добивайтесь согласования мнений - особенно, если имеете дело с людьми, постоянно меняющими свою точку зрения.
- Способствуйте формированию команды - это помогает иметь общую цель.
- Уважительно относитесь к другим людям - уделяйте внимание особенностям личности, например, подготовьте письменное задание для «читателей»; что касается «слушателей», то для них лучше всего подойдут спонтанные совещания.

## Как развивать самостоятельность

Результаты зависят от людей. В этой связи важно использовать нужных людей и использовать их правильно. Главное - давать им четкие указания. Это поначалу может занимать у вас какое-то время, но люди никогда не смогут работать самостоятельно, если им не разъяснить, что делать. Не предлагайте готовые решения, остерегайтесь давать сразу ответы. Возвращайте им их вопрос, спрашивая: «Что, по *вашему* мнению, следует делать?» Это обычно заставляет их предлагать альтернативы. «Ну, я думаю, что можно попробовать то или другое. Что из этого подойдет?»

Опять отказывайтесь от вывода. Спросите: «Как *вы* считаете, какое решение лучше всего?» Под давлением люди часто предлагают вполне приемлемый путь продвижения вперед. При

таком подходе можно непосредственно выработать решение.

Если вы будете вести себя так постоянно, люди изменят свое поведение и сами начнут предлагать альтернативы и, возможно, когда чувство уверенности у них вырастет, они сами станут выработать решения.

Во многих творческих работах люди естественным образом подразделяются на три группы. Это «поисковики», «координаторы» и «шлифовальщики». «Поисковики» - это лидеры, которые находятся в поисках деловых предложений, устанавливают контакты, формируют связи и возвращаются обратно с проектами. «Координаторы» ведут дела в организации, руководят командой и работой. «Шлифовальщики» фактически осуществляют саму работу.

Успешная компания, или даже домашнее хозяйство, не может существовать без всех трех типов. Но нет ли у вас «шлифовальщиков», выполняющих работу «координаторов» или наоборот? Не являются ли «поисковики» на самом деле замаскированными «координаторами»? Обращайте внимание на природные таланты людей и используйте их разумно. В случаях необходимости, организуйте тренинги по отработке навыков, чтобы люди работали охотно и успешно.

Избегайте ситуаций, когда люди вынуждены заставлять себя выполнять ту или иную работу. Это создает чрезвычайно напряженную атмосферу, и большая часть времени используется непродуктивно. Спокойное ведение любого предпринимательского дела зависит от положительного взаимодействия между коллегами. Если они не ладят друг с другом, начнутся трудности.

## На что обращать внимание

### **Совет**

*Подождите, когда работа будет закончена, и затем проверьте, сделана ли она в соответствии с вашими представлениями.*

Бывает, что перекладывание проблемы на плечи персонала не приносит результатов. В некоторых случаях необходимо потратить какое-то время для объяснения дела, всегда полезно дать людям правильную установку.

Побочный эффект предоставления полномочий или самостоятельности состоит в том, что будут сделаны ошибки и некоторые действия могут быть неадекватными. Важно не винить людей и не принижать их усилия, иначе вы заставите их отказаться от рисков в будущем. Спокойно обсудите с ними, почему такое решение было принято и какие уроки следует извлечь из этого.

Следует знать о соперничестве среди персонала и тонко реагировать на него. Не делите коллег на «любимчиков» и «всех остальных». Пристрастие к тем членам команды, с которыми легче всего общаться, вызывает сопротивление и потерю производительности.

Если некоторые члены команды не соблюдают установленный порядок или демотивируют остальных, следует безотлагательно принять дисциплинарные меры. Если у вас имеются конкретные сомнения в отношении поведения сотрудника, действуйте немедленно и недопускайте распространения негативных явлений.

Четкая политика в отношении структуры команды, распределения обязанностей и ответственности предотвращает на-

прасную трату времени на неразбериху и на вопросы, не имеющие существенного значения. Это также определяет четкую линию поведения в отношении будущих событий.

## Мотивирование персонала

Когда видимые цели достигнуты, и с превышением, отметьте хорошее выполнение работы с помощью поощрений и наград. Это поднимает дух у персонала и членов команды и дает им возможность разделить с вами успех. А также оставляет меньше рутинной работы вам.

Выстраивание культуры положительных отзывов и вознаграждений сводит к минимуму потерю ценных людей, способствует поддержанию высокого морального духа. Это экономит время и деньги, которые в противном случае нужно было бы потратить на замену уходящих людей и обучение нового персонала.

Советуйтесь с другими людьми в своей компании и используйте их идеи. Проследите за тем, чтобы инициатор идеи получил вознаграждение за нее! Не забудьте сказать слова одобрения: «Хорошая работа!». Даже если вы инициировали процесс, похвалите уверенность и компетентность персонала. Важно, чтобы люди получали удовлетворение от своей деятельности.

## Забота о персонале

Если вы заботитесь о ваших сотрудниках, то и они будут заботиться о вас. Вы хотите работать эффективно, а это требует поддержки вашего персонала. Возможно у вас имеется опыт работы с сотрудниками, которые полагают, что тот факт, что они

ставят работу превыше всего, делает их значительнее тех, кто так не считает. На самом деле, в контексте управления временем, это имеет обратное значение.

Коллеги и подчиненные, постоянно находящиеся на работе, могут испытывать проблемы со здоровьем или стрессовые состояния в связи с разрушением отношений в коллективе. Они верят, что трудятся долгими днями и долгими ночами потому, что «любят» свою работу. Их главная мотивация на практике имеет гораздо больше связи с похвалой и признанием, которые они хотят получить, нежели с проектом. Они ищут одобрения и хотят быть нужными.

Желание быть ценным и оцененным по достоинству на работе прекрасно, но если вы воспринимаете работу как средство утверждения чувства собственного достоинства, вы подвергаете себя риску. Вы находитесь во власти причуд своего руководства. Возможно вам хочется похвалы от коллег и руководства, но если вы не всегда ее получаете, ваш энтузиазм может иссякнуть.

### Установка границ

Когда ваши ближайшие друзья являются и вашими коллегами, возникает опасность, что все ваше окружение будет в офисе. Это может быть неизбежным, поскольку вы много времени проводите в офисе. К взаимоотношениям на работе, как к дружеским связям, так и к служебным романам, следует относиться осторожно. Это легко может вызвать раздражение, когда речь заходит о соперничестве с коллегами относительно внимания, повышения зарплаты или продвижения по службе.

До двадцатого века работа считалась вторичной по отношению к другим сферам жизни. Даже пуритане рассматривали работу как путь к конечной цели - цели быть Богом. С разрушением таких традиционных культурных структур, как семья и религия, образовался вакуум, который стала заполнять работа. Исследования относительно получения удовлетворения от работы в течение двух последних десятилетий свидетельствуют о том, что люди ищут себя, цель и смысл в работе. И только некоторым это удается.

Позволив себе или своему персоналу работать ради целей, которые можно найти исключительно на рабочем месте - поднять свой авторитет или заработать больше денег, - невозможно сохранить правильное равновесие, и итогом будет только бесконечная работа. В этой связи жизненно важно установить четкие границы между своей жизнью на работе и вне работы.

## Решения, решения

Решения - ключевой фактор потери времени. Золотое правило, применяемое при управлении персоналом или на любой другой руководящей должности, заключается в том, что лидер должен *принимать* решения, а не *вырабатывать* их. Неслучайно корень слова «решение» имеет значение «отрезать». Как только решение *принято*, его следует *выполнять*. Тот менеджер лучше, который принимает решение, даже если оно рискованное или трудно выполнимое, а не тот, который не принимает никакого решения.

Самые эффективные лидеры принимают только одно правильное решение из трех! Но они добиваются успеха, потому



что даже плохие решения претворяют в хорошие результаты, работая над ними.

Главное — принять решение и действовать, не тратя времени на раздумывания о том, хорошо это или плохо. У персонала имеется больше стимулов, когда существует стратегия, которой необходимо следовать. Замедленное принятие решений вызывает стрессовое состояние, поскольку неопределенность подрывает моральный дух команды.

### Как различить людей, требующих к себе большого внимания

С вещами, неодушевленными предметами можно обращаться оперативно. Можно решить, что делать с листом бумаги в течение десяти минут; по отношению к людям это иногда занимает гораздо больше времени. К людям следует применять особый подход.

Конечно, вы высоко цените своих детей, партнеров и друзей; вы считаете их значимыми для себя. Это означает, что когда у них возникает проблема, вы относитесь к ней как к «первоочередной задаче». По возможности вы отложите свои дела и уделите им время и внимание, в которых они нуждаются. Если на работе вы углублены в проект, вы скажете себе, что наверстаете упущенное время вечером или в выходные дни. А что если проблему нельзя решить просто? Некоторые безотлагательные ситуации можно уладить авральным порядком, но в случае болезни, развода или тяжелой утраты может понадобиться значительно больше усилий и к тому же в течение длительного периода.

В этих случаях, даже если вы любите тех, кого это касается, вам, может быть, придется развить навыки общения и с людьми, требующими к себе большого внимания.

Человек, требующий к себе большего внимания, ведет себя типично. Когда кто-нибудь однажды совершает благородный поступок по отношению к нему, то каким бы простым и небольшим не был этот поступок, такой человек воспринимает это как обязательство его повторения в обозримом будущем.

Сталкиваясь с подобной ситуацией первый раз, большинство людей бывает захвачено врасплох. Как правило, человек, требующий к себе большого внимания, считает, что если вы предложили один раз принести ему кофе утром, вы должны быть готовы делать это каждое утро до конца своей жизни! Он полагает, что вы рады услужить, и не имеет ни малейшего представления, что у вас много других более важных забот, на которые нужно иметь время.

Что касается управления временем, то такие люди нужны вам как эскимосам холодильники. Люди, требующие к себе большего внимания, появляются под разными масками: это члены семьи, друзья, коллеги, клиенты и персонал. Труднее всего иметь дело с требующими большего внимания клиентами. Всем нужны клиенты, но на какой стадии клиенты перестают приносить выгоду и начинают стоить вам денег?

Самый лучший путь определить такой тип человека - скрупулезно фиксировать время. Составляя расписание для себя лично, вы фиксируете каждый отдельный час дня на бумаге, чтобы посмотреть, что вы сделали.

Это помогает установить клиента, требующего к себе повышенного внимания. Например, если вы договорились выполнить

оплачиваемую работу за 20 часов, но на это требуется 30 часов, то фактически вы 10 часов трудились бесплатно. Не нужно быть математиком, чтобы определить, что вы не останетесь в бизнесе надолго или не сохраните свою работу, если будете допускать такие ситуации.

## Решительные меры

Меры, которые вы используете для борьбы с мешающими факторами, могут быть эффективны и в данном случае. Люди, требующие к себе большего внимания, склонны идти напролом и презирают слабых людей.

Хотите, чтобы такой человек не взял вас «в плен» лично или по телефону? Установите границы. Отговорка, что у вас через несколько минут начинается совещание, может помочь. Предложите найти кого-нибудь, кто мог бы разобраться в его просьбе.

Сэкономьте для себя немного времени. Если человек, требующий к себе большего внимания, спрашивает: «Сможете ли вы поработать в эти выходные?», - ответ: «Я занят» - иногда звучит более вежливо, чем прямое «нет». Никогда не говорите «да» такому человеку, если только вы действительно не готовы лишиться свободы.

Не забудьте о преимуществах молчания. Обе стороны получают время на обдумывание сказанного и происходящего между ними.

Не говорите о пустяках. Вместо этого, просто скажите, что вы думаете и что вам хотелось бы. Говорите по существу и после изложения своей точки зрения сделайте паузу. Постоянно помните о цели разговора.

Учитывая свое прекрасное владение языком,  
я ничего не сказал.  
Роберт Бенчли

## Неловкие ситуации

Когда попадаешь в неловкую ситуацию, важно правильно выстроить поведение. Представьте себе на минуту, что один сотрудник делает предложение о том, что предпринять в конкретном случае. Если вашей первой реакцией будут слова: «Что за нелепая идея. Из этого никогда ничего не выйдет!», — человек либо замкнется, либо оплатит агрессивным поведением, и вы будете относиться друг к другу враждебно.

Если ваш ответ прозвучит так: «Да, это неплохая идея, но я не уверен, что она принесет нам необходимые результаты», — хотя вы и возражаете, сотрудник, возможно, согласится с вашим мнением, и можно будет продолжить дискуссию на рациональной основе.

Содержание и смысл обоих ответов один и тот же — вы не согласны! Но ваше поведение, т. е. манера подачи — совершенно иная. А именно поведение провоцирует ответ. Самый разумный ответ другой стороны может звучать примерно так: «Хорошо! Это только предложение. Как вы себе это представляете?»

### **Совет**

Для того, чтобы предотвратить потенциально конфликтную ситуацию, лучше вслушивайтесь без эмоций в содержание, а не спешите реагировать на поведение. Сконцентрируйте дискуссию на содержании.

## Трудные клиенты, недовольный персонал

Избавляйтесь от трудных клиентов, предоставляя неудобным клиентам выбор остаться или уйти. Не рискуйте тратить время на недовольного клиента. Подумайте о том, чтобы прекратить отношения, которые постоянно держать вас в напряжении, мучают или выматывают до предела. Обратитесь к специалисту за помощью и советом, и чем раньше, тем лучше. Что бы ни было, сделайте что-нибудь.

Позвольте сотрудникам, которые хотят уйти, сделать это быстро и без сожалений. Если вы хотите, чтобы группа поддержки действительно оказывала помощь, все ее члены должны быть полностью лояльны. Те, кто относится к делу по-другому, возможно, все равно уйдут рано или поздно. Более подробно об этом и об отношении к этому вопросу смотри в книге «*Kickstart Your Corporate Survival*»\* этой же серии.

## Выводы

### Ключи к успешному управлению людьми:

- Всегда думайте о точке зрения других людей на все.
- Имейте представление о возможных действиях, повышающих мотивацию.
- Рассматривайте процесс коммуникации как непрерывный и *совокупный*.

---

\* П. Форсайт «Сдвиньте с мертвой точки ваше выживание в компании», М.: Нипро, 2004.

- Не критикуйте то, что движет другими.
- Остерегайтесь людей, требующих легких решений и большего внимания к себе - они могут стоить вам дорого в плане времени и денег.
- Следите за своей реакцией по отношению к людям - принимайте во внимание содержание, а не манеру поведения.
- Определите, какой стиль работы лучше всего подходит вам и вашей группе или компании.
- Используйте все известные методы управления людьми для того, чтобы поддерживать их интерес.

Глава

8

# Как быстро справляться с техникой и документами



Технология - умение устраивать мир таким образом, что нет необходимости в нем существовать.  
Макс Фриш

**У**правление временем под углом зрения информационных технологий (ИТ) в общем подразделяется на две категории: *операционные методы* и *организационные навыки*. Под операционными методами я подразумеваю берегающие время рекомендации (например знание существующих кратчайших путей выполнения операции), чтобы пользователь мог действовать как можно более эффективно. Организационные навыки касаются времени, вкладываемого в хорошее ведение административно-хозяйственной работы, с тем чтобы компьютер использовался эффективно - как экономящее время техническое средство.

*Когдакто-тонедавнозаявил:«Мнекажется,чтояпишунесравненнолучшеспомощьютекстовогопроцессора».-  
Яответил:«Тожесамоеговорилиинаркотиках».*  
Рой Блаунт, мл.

Использовать свое время самым лучшим способом - это максимально использовать имеющуюся у вас технику. Текущие исследования показывают, что 99% работников владеют компьютерной грамотой только в объеме Windows и функций электронной почты, при этом они используют всего 30% возможностей ИТ.



В связи с тем, что люди очень заняты на работе, им необходимы компьютеры для снятия нагрузки, но в таком случае они должны найти время для того, чтобы следить за новинками в области ИТ и овладевать ими.

Работа с ИТ требует уверенности, и все должны стремиться к освоению новейших программ, методов, сберегающих время, и кратчайших путей выполнения операций. Используйте любые возможности - посещайте компьютерные семинары и курсы в своей компании или в любом другом месте, специализированные тренинги. Они окажут неоценимую помощь в оптимальном овладении имеющимися у вас в офисе системами.

Человеку свойственно совершать ошибки, но чтобы по-настоящему все испортить, нужен компьютер.  
Анон

### Операционные методы и средства экономии времени

Для эффективного использования ИТ необходимо уметь пользоваться программами. Пройдите тренинг при необходимости. Ознакомьтесь с автоматическим составлением стандартных писем и шаблонов. Осуществляйте переписку по электронной почте - не делайте записей вручную. Пользуйтесь адресной книгой, группировкой и др. Делайте распечатки только в случае необходимости.

Время, потраченное на ознакомление с кратчайшим выполнением операций на ПК (например «Help» в меню), сэкономит часы, потраченные на то, чтобы нажимать и отпускать клавиши.

Если на вашем компьютере установлена одна из версий Microsoft Fax, потратьте время на ознакомление с ней. Использование подобных программ выгодно — они позволяют обходиться без бумаги и без факс-аппарата.

Пользуйтесь сканером для сканирования подписей. Их можно вставить в любой документ, предназначенный для передачи по факсу, но если вы собираетесь посылать документ в виде «вложения» к электронному сообщению, это не рекомендуется делать, так как подпись легко могут удалить неразборчивые в средствах люди.

Глаза могут полезть на лоб, когда перед вами сложная система, и порой требуется время, чтобы наладить слаженность всех компонентов.

Даг Варгас

## Организационные советы

Правильное пользование компьютером позволит избежать многочисленных поводов для беспокойства. Некоторые простые советы перечислены ниже:

- Храните как можно меньше информации на жестком диске. Чем меньше на нем записей, тем быстрее он работает. Программисты вашей компании могут помочь вам в оптимизации вашего диска.
- Регулярно обновляйте программу, у вас должна быть установлена новейшая версия. В противном случае подайте заявку на нее, но проследите за тем, чтобы новая версия была совместима с существующей программой.

- Всегда создавайте резервную копию наиболее ценных файлов и баз данных на CD или на ZIP-диске. Затем ее необходимо скопировать на внешнее архивное устройство (на другой компьютер или на второй CD). В идеальном случае копии должны храниться в безопасном месте. Большинство *крупных* компаний имеют свои собственные системы резервных архивов; если же их нет, - сохраните наиболее важные файлы на дискетах или на других носителях.
- Если только нет крайней необходимости, работайте одновременно с одной программой. Держа зону задач в нижней части экрана как можно более свободной, вы обнаружите, что компьютер работает быстрее.
- Удалив с диска большую часть неиспользуемых шрифтов, вы сэкономите время на размышление, с каким шрифтом документ будет выглядеть лучше. Большинство документов оформляют пятью наиболее часто используемыми шрифтами. Они имеют универсальное применение, поскольку легко читаются и не «pretендуют на художественность». (Конечно, если вы работаете в области графического дизайна, этот совет не подходит!)

### Электронная почта и советы по экономии времени

Поскольку электронная почта грозит заменить собой все остальные формы коммуникации, важно хорошо владеть этим средством. Это означает: беспощадно обращаться с электронными сообщениями (см. главы 3, 4 и 6).

Совершайте чистку «входящих» ежедневно. Выделите срочные сообщения, а затем те, к которым потребуется вернуться позднее. Удалите все сообщения, которые не нужны или не важны.

Вычеркивайте ненужных пользователей из списков адресатов электронной почты. Если вы станете специалистом в этом деле, вы автоматически становитесь специалистом в ликвидации лишнего во «входящих»!

Еще один потрясающий совет: копировать полностью или частично сообщение для себя, отвечая на электронную почту в отношении организации встречи или обещания дать ответ. Такое неназойливое напоминание о взятом на себя ранее обязательстве *бесценно*. Это экономит время и спасает от неловкости, если мероприятие не состоится.

### Совет

Ограничьте чтение электронной почты до двух или трех раз в день – рано утром, в полдень и в конце рабочего дня. При этом не нужно будет прерывать свою работу над выполняемой задачей.

Система электронной почты, как бы надежна она ни была, тоже может выйти из-под контроля. Проследите за тем, чтобы это была последняя версия и чтобы можно было полностью пользоваться всеми ее возможностями. Их обычно можно найти в меню под заголовками «Сообщение» или «Сервис». Сюда включены различные экономящие время возможности, как например:

- Создание файловой системы для электронных сообщений, получаемых от постоянных корреспондентов.  
В зависимости от вашей системы электронной почты, это можно сделать либо в рамках самой программы

электронной почты либо создав новый файл или папку в Windows.

- Блокирование нежелательных сообщений. Установив барьеры в пакете системы электронной почты, вы блокируете определенные электронные адреса. Остерегайтесь открывать сообщения от неустановленных источников, особенно с вложениями. В них может быть вирус или микропрограммы, которые могут считать и отправить третьей стороне информацию с вашего компьютера.
- Постоянное удаление сообщений, работа с которыми уже завершена, и регулярная очистка папки удаленных элементов.
- Соблюдение правила «распределения» и «освобождения от лишнего» (см. дальше в этой главе), иначе придется прилагать большие усилия, чтобы найти то, что вам действительно нужно.
- Уплотнение файлов, если вы собираетесь послать их по электронной почте как вложения. Это сократит время загрузки и время на передачу этой информации. Zip и Stuffit - широко известные программы. Microsoft Windows содержат инструмент сжатия сообщений в новейшей версии.

### Совет

Когда вы направляете людям сжатые файлы как вложения в электронную почту, укажите получателям в основной части почтового отправления, каким способом файл был сжат. Это избавит вас позднее от телефонного звонка с вопросом, какими программами вы воспользовались: «Squash it», «Zip it» или «Crush it».

### Технология мобильной связи

Мобильный телефон может сберечь вам массу времени. Время и место встреч, например, может меняться в последнюю минуту, даже когда вы уже едете на встречу.

Программы записных книжек становятся все более сложными. Они позволяют согласовывать встречи с другими коллегами и назначать удобное время. Оптимальное использование своего собственного времени и времени других людей - пример рационализации методов управления временем в сочетании с новейшей технологией.

### Делай сам

Сейчас далеко не все могут пользоваться услугами секретарей. Если эти услуги и доступны, то часто ограничены. Исследования показывают, что в большинстве крупных фирм менее 20% менеджеров имеют личных секретарей. Многие секретари работают на нескольких менеджеров или даже на целый отдел.

И вам, скорее всего, приходится самостоятельно выполнять административную работу. Ожидается, что вы сами должны резервировать билеты и осуществлять другие аналогичные действия. Это отнимает у вас время и является, по-видимому, не самым эффективным способом использования времени.

### Не слишком ли далеко ушла вперед технология?

KISS - Keep It Simple, Stupid (« Будь проще, дурачок»).

Технология развивается такими быстрыми темпами, что фактически используется только 30% возможностей ИТ, имеющихся в вашем распоряжении. Если бы вы могли использовать 90% существующей технологии, возможно, вам удалось бы сэкономить больше рабочего времени, но - сколько времени потребуется для достижения такого уровня и будет ли это уместно или практически осуществимо?

Некоторые компании внедрились столько всего на основе информационных технологий, что персонал в состоянии выполнять всю работу, не вставая из-за стола. Рационально используя ИТ, вы, конечно, должны повысить свою производительность и улучшить управление своим временем.

Однако на одном семинаре, где я недавно побывала, ведущий выразил опасения в отношении быстро меняющегося воздействия технологии на нашу жизнь. Он сказал: «По мере быстрого развития прогресса, я полагаю, наши рабочие места вскоре будут оборудованы встроенными унитазами, и роботы будут разносить по офисам еду и напитки. Нам не за чем будет вставать из-за рабочих столов. В конечном счете, естественно, наши ноги

атрофируются, а может быть, и наши внутренние органы. Действительно ли это хороший способ управления временем?»

## Работа с бумагами

Я люблю работать с бумагами: это зачаровывает меня. Я могу сидеть и смотреть на них часами. Мне нравится держать их при себе: мысль избавиться от них едва не разбивает мне сердце.  
Джером К. Джером

Согласно Джеффри Мэйеру, автору книги «Time Management for Dummies», мы можем выкинуть 60% бумаг на своем столе и 80% того, что лежит в ящиках нашего стола. Это впечатляющее заявление.

### Совет

В целях управления своей работой с бумагами, необходимо задать себе четыре ключевых вопроса:

- Какая информация важна?
- В каком виде необходимо ее хранить?
- Сколько времени необходимо ее хранить?
- Кому необходим доступ к ней?

Для того, чтобы справиться с бумагами, нужна самодисциплина и организованность. Иногда, вероятно, вам казалось, что вы вот-вот упадете в обморок под тяжестью кип бумаг на своем рабочем столе. Нет ничего более деморализующего, чем это. Созерцания груды бумаг при входе в офис достаточно, чтобы привести в отчаянье самого добросовестного работника.



Самый лучший и быстрый способ решения проблемы с бумагами (прежде чем наступит кризисная ситуация) воспользоваться методом 4D (или 4B).

- Deal with it (займитесь этим) - Внимание к документу (возможно, это срочные документы и в любом случае подлежат рассмотрению).
- Determine it (решите, куда это направить) - Вынесите решение по этому документу (и не возвращайте бумаги на прежнее место в дальнейшем).
- Deposit it (поместите в архив) - Выдворите документ в архив (картотеку).
- Discard it (расстаньтесь с ними) - Выбросьте его (бросьте его в корзину - если он не имеет ценности сегодня, он не будет ценен и завтра).

### Совет

Если вам не трудно, возьмите красный фломастер и на каждом листе, с которым вы работаете, ставьте точки в верхнем правом углу.

Таким способом к концу недели вы сможете определить, какие бумаги более всего «покрыты солью».

### Внимание к документу

В данном случае вы пользуетесь правилом «одного раза». Возьмите и займитесь этим документом. *Сейчас!* Не позднее, не завтра. Что необходимо сделать? (Вспомните о решениях - принять и выполнить.) Нужно подписать документ? Нужно выписать чек, чтобы отослать его для оплаты? Требуется ли это ответа

- если да, то достаточно ли сделать короткий звонок по телефону? Нужно написать письмо? Каков бы ни был ответ - займитесь этим тотчас же.

### Вынесите решение по этому документу

Принятие решения о дальнейших действиях - прекрасный прием управления временем (это важно как в отношении людей, так и бумаг). Решите, куда документ направить. Не должно быть слишком много альтернатив. Возможно, вы направите его другому человеку. Если документ потенциально годен для ссылок, поместите его в архив. Если он полностью не нужен, уничтожьте его.

### Выдворите документ в архив

Используйте картотечный шкаф! Если бумага представляет собой статью, которую вы неделями собираетесь прочитать, подчеркните нужный раздел и поместите ее под соответствующим заголовком или в разделе «прочитать». Если ее можно будет использовать для ссылок в будущем, поместите статью там, где вы ее сможете легко найти.

### Выбросьте его

Если сомневаетесь, выбрасывайте документ. В мусорную корзину! Не накапливайте ненужных бумаг. Благодаря постоянной проверке и обработке информации, бумаги не будут складываться в кипы и забивать вашу голову или загромождать рабочий стол (смотри об освобождении от ненужных вещей ниже в этой главе).

### Совет

Для того чтобы не накапливать горы бумаг, с которыми неизвестно что делать, примите решение, сохранять их или нет. Поместите их в архив или выбросьте.

Простой и полезный совет для всех - повторный отбор ненужных бумаг. Спрашивайте себя, действительно ли фрагмент текста у вас под рукой важен, чтобы вы над ним раздумывали. Следует ли его на самом деле поместить в архив? Можно ли с ним расстаться?

### Чтение

### Совет

Все, что стоит прочитать, должно уместиться на одной стороне листа бумаги формата А4.

Кратчайший путь справиться с кипами бумаг для чтения - не держать ничего более двух недель. Если к концу этого срока вы не прочитали бумагу - то важна ли она? Если она действительно несущественна, передайте ее дальше или выбросьте.

В первую очередь ограничьте размеры кипы бумаг для чтения. Хороший совет - датировать нужную статью, журнал или лист бумаги дважды! Проставьте дату получения и дату, к которой вам необходимо прочитать бумагу (если того требуют сроки). Таким образом, если вы ограничены временем, вы не поте-

ряете ее, не завалите другими бумагами. Если же она останется у вас на столе, о ней можно забыть или она может затеряться.

Было время, когда читатель неинтересной газеты мог заметить: «Как скучен мир в наши дни!» Сейчас он говорит: «Какая скучная газета!»  
Даниэль Дж. Бурстин

## Систематизация

Систематизация бумаг - дело, которое всем не нравится. Это одна из задач списка С, от выполнения которой нельзя уклониться. Необходимо воспользоваться всеми имеющимися приемами управления временем, чтобы заставить себя сделать это - распределение по категориям, обработка, правило десяти минут, ненавистное занятие. Использование простой, но эффективной системы может помочь уменьшить кипы бумаг (смотри главу 9 об управлении информацией).

Это правда, что тяжелая работа еще никого не убила,  
но я полагаю, зачем давать шанс?  
Рональд Рейган

## Освободитесь от ненужного хлама

### Совет

Меры для входящих документов:

- Прекратите принимать или направляйте другим ненужные «входящие».
- Откажитесь от папки «входящие» вообще, поскольку это поощряет других направлять работу вам.
- Введите правило «одного раза» – имейте дело с каждым листом бумаги только один раз.
- Осуществляйте группировку, где возможно, – все бумаги, касающиеся одного и того же вопроса, сложите вместе (отдельно счета, отдельно торговые сделки, отдельно кадровые вопросы и т. д.).

Чистый стол не означает, что голова пуста! Большинство людей работает более продуктивно и эффективно на свободном, хорошо организованном рабочем месте. Кипы бумаг не свидетельствуют о вашем трудолюбии. Вас будут постоянно отвлекать различные картотеки, клочки и клочочки. Это фактически уводит вас от работы над тем, что действительно важно.

### Совет

Освободите стол от лишнего, на нем должны находиться только наиболее часто используемые предметы. Когда на рабочем столе ничего нет, кроме документов, над которыми вы работаете, существует меньшая вероятность, что вы будете отвлекаться и испытывать напряжение.

Долой ненужные вещи! Есть ли ненужные вещи на вашем столе, в доме, в вашей жизни? Если да, найдите время избавиться от них. Удивительно, как легко вы себя почувствуете. Если вы колеблетесь, начните с маленького шага - выверните архивный шкаф или ящик стола и почувствуйте разницу. Смотрите, как увеличивается свободное пространство, и наслаждайтесь появившимся чувством удовлетворения.

Избавление от ненужных вещей означает освобождение. Это относится не только к компьютерам, рабочим столам или офисам - это касается и одежды. Ненужные вещи занимают место на вашем столе, в шкафу и в вашей голове.

Здесь следует упомянуть о рекламе, которую бросают в почтовые ящики. Уйму времени можно потерять напрасно, поскольку вам приходится отвлекаться на последнее предложение из рекламного проспекта, которое оказалось на вашем рабочем столе. Время - деньги, а реклама - еще один воришка времени! Если вас заваливают рекламой, присланной по почте, может быть, следует направить заявление в Mailing Preference Service ([www.mpsonline.org.uk](http://www.mpsonline.org.uk)) с просьбой вычеркнуть ваше имя из адресных маркетинговых списков.

### Установите ограничения, опять

Если вы предпринимаете осознанные меры по ограничению потока информации, следует по-настоящему активно контролировать работы с бумагами. Старайтесь не получать или не хранить больше информации, чем необходимо.

Выделение для себя определенного времени на ежегодную ревизию ваших хранилищ - один из путей решения проблемы

перегрузки. Представляете ли вы себе, что вы храните? Риск навлечь на себя неприятности, выбрасывая бумаги, значительно меньше потенциального риска стресса от излишней информации.

Старайтесь не загружать других ненужными сведениями. Если информация, которую вы распространяете, составлена четко и сжато, люди будут уделять вам больше внимания.

### **Совет**

Не позволяйте бумагам отнимать у вас выходной день. Не следует также в выходные включать компьютер, проверять электронную почту или читать записи в ежедневнике. Если вы хотите быть действительно эффективным менеджером своего времени, учтите, что свободное время предназначено для того, чтобы полностью отключиться от работы.

Прежде чем начать наслаждаться свободным временем, удалите все, напоминающее о работе. Уберите портфель, перенесите бумаги в другую комнату или положите их в ящик.

Просмотрите газеты и журналы, которые накопились у вас. Вы на самом деле собираетесь читать их? Они вас вдохновляют, расслабляют или волнуют? Если вам попался скучный материал, выбрасывайте его незамедлительно.

## Выводы

### Технология

- Узнайте больше о своем компьютере и пользуйтесь сберегающими время советами и устройствами.
- Контролируйте электронную почту - не позволяйте ей контролировать вас.
- Факс - эффективно используйте его.
- Мобильный телефон - пользуйтесь в полной мере преимуществами офиса «везде».
- KISS - упрощайте все.

### Бумаги

- Метод 4В: Внимание к документу; Вынесите решение по этому документу; Выдворите документ в архив; Выбросьте его.
- Материал для чтения - храните бумаги только в течение двух недель.
- Систематизация - пользуйтесь простой системой и регулярно обновляйте информацию.
- Освобождение от ненужного - преимущество чистоты и создание свободного пространства.
- Установление ограничений - это помогает реализации ваших навыков управления временем.



Глава

9

# Совещания и управление информацией



Совещания незаменимы, когда нам не хочется ничего делать.

Дж. К. Гэлбрейт

**Б**ольшинство людей посещают больше совещаний, чем им хотелось бы. Нет ни одной организации, которая не устраивала бы совещания, конференции, заседания комитетов, рабочие приемы и семинары. Вне работы многие из нас принимают участие в деятельности, предусматривающей наше присутствие где-то: дежурство на прилегающей территории, благотворительность, церковные группы, школьные мероприятия и т. п. Чем в большем количестве организаций вы состоите, тем вероятнее, что вы окажетесь членом комитета и должны будете присутствовать на собраниях.

Если за ваше присутствие организаторы будут вынуждены выплачивать хотя бы по пять фунтов, то это значительно сократит количество собраний. Такая практика позволит извлечь пользу из вашего присутствия в этих местах, ведь собрания могут быть сложными, скучными и заканчиваться совершенно безрезультатно.

Надеюсь, что я умру на собрании. Переход от жизни к смерти будет совершенно незаметным.

Анон

## Управление совещаниями

Мы с коллегой регулярно встречаемся на заседаниях консультативного совета, проводимых в Лондоне. Мы открыто выражали недовольство насчет количества заседаний, на которых побывали в течение года, и согласились друг с другом, что в основном это была потеря времени.

«В большинстве случаев все зависит от председателя,- заметила моя коллега утрюмо, когда мы сели на свои места. - Правильно организованное заседание может быть полезным. Организация совещания - это эффективное средство для экономии времени и продвижения на пути к цели».

Это абсолютно верно, но только при тщательном планировании заранее. Будучи эффективными менеджерами своего времени, мы принялись обсуждать эту тему дальше и пришли к следующим выводам.

Собрания чрезвычайно отличаются друг от друга по месту проведения, по количеству участников, по организационным формальностям, по повестке дня и по последующим мерам. Многие из нас не любят посещать собрания, но какую замену собранию они могут найти для принятия решения? Если вас приглашают на большое количество совещаний, у вас появляется чувство значимости. А если вас не приглашают, то вы, вместо того, чтобы вздохнуть с облегчением, начинаете волноваться и тревожиться!

Некоторые непростительные огрехи совещаний:

- **Потеря времени:** совещание может начаться с опозданием или может не закончиться к намеченному сроку. Важен на

самом деле результат, к которому приходят между этими двумя временными точками.

- **Неподготовленная повестка дня:** такое совещание - сплошная мука, оно ни к чему не приводит. Повестка дня отсутствует, а темы для дискуссии слишком широкие, как, например, «старый бизнес», «новый бизнес» и «любой другой бизнес».
- **Погубленная идея:** совещания, на которых участники начинают критиковать идею, не дослушав до конца и не обдумав ее. В такой ситуации некоторые хорошие идеи не получают развития.

Владимир: Это скоротало время.

Эстрагон: Оно прошло бы в любом случае.

Владимир: Да, но не так быстро.

Сэмюэль Беккет

В лучшем случае, совещания - это просто способ коммуникации, и их проводят по ряду причин: информировать, получить информацию от присутствующих, обсудить точки зрения и обменяться мнениями, стимулировать изменения в представлениях, навыках или позициях, разрешить трудовые конфликты и уладить спорные вопросы, ускорить выполнение задач, убедить или пробудить творческое мышление.

Совещания не удаются, если в них нет необходимости или если они недостаточно подготовлены, или место и время для их проведения выбрано неудачно, или присутствуют не те люди, или председатель бездействует, или цели не ясны.

Что можно сделать для повышения эффективности совещаний, учитывая навыки управления временем?

Иногда неплохо помолчать.  
Марсель Марсо

Чтобы тщательно подготовиться к совещанию, необходимо иметь в виду следующее:

### Повестка дня

Это очень важно. Разработайте и подготовьте повестку дня для раздачи участникам или специальную повестку дня для председателя. Доставьте всю необходимую документацию. Совещания не проходят хорошо, если тема не уточнена, а повестка дня не роздана заблаговременно.

### Временные границы

Само собой разумеется, некоторые совещания продуктивны и проходят дольше отведенного на них времени. Однако в целом совещания должны начинаться и заканчиваться в определенное время. Тем самым можно контролировать время, отведенное на рассмотрение той повестки дня, которая запланирована. Сконцентрируйте внимание на том, что следует обсудить в первую очередь. Назначайте начало совещания, продуманно и точно выбрав время, чтобы всем его участникам было максимально удобно.

## Обоснование созыва совещания

Прежде чем произнести хоть одно слово в отношении созыва совещания, убедитесь, что вопросы, намеченные для обсуждения, оправдывают сбор людей. Может быть, эти вопросы можно решить с помощью электронной почты или по телефону? Всегда ставьте четкую задачу, чтобы иметь возможность ответить на вопрос: «Почему созывается совещание?»

## Подготовка

Прочитайте все необходимые документы и настойчиво предложите другим сделать то же самое. Это позволит вам строить совещание по намеченному плану и не касаться вновь того, что было уже изучено.

## Люди

Кто они - участники совещания и какая роль им отводится? Приглашать следует не всех подряд. Уведомите надлежащим образом необходимых участников. Нельзя разрешать людям говорить о несущественных вещах, следует придерживаться предмета дискуссии. В любой момент должен говорить только один человек, не допускайте, чтобы говорили одновременно многие.

## Место проведения

Совещания проходят более гладко, если присутствующие чувствуют себя удобно и никто не прерывает ход совещания. Орга-

низуйте освежающие напитки и легкие закуски заранее и выключите телефоны перед началом. Нельзя разрешать людям уходить раньше времени или приходить с опозданием.

## Ведение совещания

Если вы хотите вести совещание, ведите его. Многие аспекты хорошо организованного совещания зависят от того, насколько хорошим фасилитатором является ведущий. Старайтесь создать непринужденную атмосферу. Вы можете быть самой важной персоной из числа присутствующих, но это не означает, что вам надо говорить, не умолкая. Ведя собрание, вы должны помнить о том, во что обходится компании время ее сотрудников.

Председатель может столкнуться с тем, что собрание ставит вопросы, первоначально не включенные в повестку дня. Если такое происходит, хорошо перенести их на конец совещания. В конце же, если останется время и все захотят продолжить, эти вопросы можно будет обсудить. Если нет, то их можно будет перенести на следующее совещание. Хорошие председатели держат многоречивых ораторов под контролем. В конце совещания председатель подводит итоги дискуссии и назначает дату следующего собрания.

Результаты эффективного совещания положительны, и хороший председатель обеспечит, чтобы все прошло быстро, продуктивно и надлежащим образом. Протоколы должны быть оформлены в течение от 24 до 48 часов. Постановления должны сопровождаться указанием срока выполнения и инициалов ответственного лица в графе «мероприятия». Перед следующим совещанием следует осуществить проверку, чтобы убедиться, что по предыдущим постановлениям ведется работа.

## Жаргон

Жаргон - враг хорошего общения. Если и общепринято пользоваться жаргоном на большинстве совещаний, то это не всегда полезно и этого следует избегать. Это - «профессиональный сленг» и, образуя полезные сокращения для ограниченной группы людей, он опасен, так как вводит в заблуждение тех, кто не «варится в общем котле».

Люди часто не просят объяснений, опасаясь демонстрировать свое «невежество». Четкая и простая речь, которую может понять каждый,- признак вежливости и играет важную роль. Выступая на совещаниях, не говорите свысока с позиции эксперта. Это быстро отдаляет от вас присутствующих и вызывает негативное отношение.

## Куда деваются стулья?

Некоторые компании копируют метод проведения совещаний фирмы Хегох - без стульев. Совещания проводят стоя, начиная и заканчивая по звонку, независимо от того, сколько людей собралось вовремя.

Должна признаться, что не люблю метод работы стоя. Я имела такой опыт, и если это и сокращает продолжительность совещания, испытываешь неудобства и трудности, особенно если нужно перебирать пачку документов. Однако весьма вероятно, что вам придется принять участие (если уже не пришлось) в совещаниях, проводимых стоя. Некоторые предпочитают этот вариант - почему не попробовать, может быть, подойдет и вам?



Я помню, что когда мы работали над большим и важным проектом, то каждое утро проводили очень короткие, *пятиминутные* совещания, где каждый участник сообщал о том, что собирается делать в этот день. Это одна из разновидностей «совещания стоя». Ознакомление коллег со своими намерениями поддерживало выполнение графика работ и способствовало мотивации. Этот аспект больше касается личной эффективности, чем управления временем на совещаниях, но все же об этом следует упомянуть в данном контексте.

### Совещания, связанные с поездками

Необходимо контролировать время, отводимое на совещания, если они связаны с поездками. Попробуйте разделить время на отрезки — выделите в своем дневнике дни, в которые могут состояться совещания, и дни, когда вы остаетесь за своим рабочим столом. Это особенно важно, если вы проводите некоторое время, работая в различных местах, а не только в своем офисе. И может оказаться, что вы тратите часы на поездки, чтобы попасть на одно- или двухчасовое совещание, «убивая» при этом целый день. При этом остается еще меньше времени на обдумывание или на запись результатов этих совещаний.

Многим людям, совершающим деловые поездки за границу, завидуют друзья и коллеги. Они представляют себе элегантные салоны реактивных самолетов, террасы в экзотических местах, где вы сидите за коктейлем, наслаждаясь открывающейся панорамой, и уделяете какое-то время случайным совещаниям. В

действительности же командировочный снует между плохими отелями и еще худшими административными зданиями.

Одна моя знакомая описывала мне свой безумный командировочный график: «Многие из нас имеют непреодолимое влечение, основанное на чувстве вины - выжать максимум из поездки, посетив как можно больше общественных мероприятий. До недавних пор мы могли быть специалистами по транспортным пробкам в Каире, но вообще не видеть пирамид. Мы могли быть на «ты» с регистраторами в афинском международном деловом центре, но лишь бросить взгляд на гору камней на холме, который носит название Акрополь».

### Совет

Будучи в деловой поездке, отведите «буферное время», чтобы поразмышлять и посидеть в тишине. Это дает возможность сосредоточиться, зарядиться энергией и не допустить перенапряжения.

Другая моя коллега сказала мне: «Я поняла, что чем больше я езжу, тем больше устаю и становлюсь раздражительной и тем меньше я ценю привилегию осмотреть так много достопримечательностей, познакомиться с местными культурными обычаями и населением этих мест. Теперь я завела порядок - если поездка длится четыре дня, то половину этого времени я оставляю для себя. Для чего? А чтобы побыть в роли праздного туриста и окунуться в местную культуру, историю, и прочее. Выгоды? Я с радостью отношусь к тому, что успела все, больше ценю то, что мне повезло, спокойнее направляюсь в аэропорт, и во многих случаях меня уважают клиенты и коллеги, которым нра-

вится, что я действительно интересуюсь их городом и культурой».

С другой стороны, один ведущий сотрудник, работающий в большой американской международной компании в Объединенном Королевстве, сообщил мне, что персонал, работающий за пределами США, вызывают на совещания в США, уведомляя об этом в очень короткие сроки. Несмотря на высококачественную систему проведения видеоконференций, имеющуюся в компании, руководство в главном офисе все же желает видеть своих представителей лично.

Регулярный вызов - отправление из аэропорта Хитроу в понедельник утром, присутствие на совещании во второй половине того же дня и возвращение самолетом тем же вечером. Это - график-наказание, он делает вторники такими трудными! Руководители летят первым классом, их повсюду возят на машинах, но действительно ли это хорошее управление времени?

Существуют многочисленные доказательства того, что хорошо составленный график поездки повышает эффективность деятельности. Если поездка спланирована грамотно, с учетом разницы во времени, командировочный попадает на свое совещание вовремя. Документы подготовлены, и в зависимости от долготы перелета он, вероятно, работает и на борту самолета. Возможно у него было время поспать, и он приезжает отдохнувшим. Если он остается на несколько дней, следует позаботиться о соответствующих условиях проживания. Расходуя время на обеспечение комфорта для приезжего, вы получаете самый большой шанс на его высокую активность в ходе деловых отношений.

### **Совет**

Если вы едете за границу, чтобы принять участие в совещаниях, планируйте мероприятия с запасом времени, с учетом наличия людей, которых вы собираетесь посетить.

- Проследите за тем, чтобы очередность совещаний, которые следует провести, была строго логичной и осуществлялась в порядке важности.
- Не упускайте из внимания связанные с путешествием проблемы, которые вы не в состоянии контролировать, также как и предвидимые проблемы, например, часы пик, наличие свободных парковок и т. п.
- Учитывайте степень своей собственной выносливости после длительного путешествия и недооценивайте возможность ухудшения работоспособности.

В наши дни, в период повышенных мер безопасности, нельзя гарантировать путешествие без задержек и волнений, но это в большинстве случаев вне нашего контроля. Если путешествие тщательно спланировано, у вас имеется самый большой шанс контролировать ситуацию во время поездки. Это будет выгодно как для компании, так и для отдельного человека, а с точки зрения управления временем - хорошая практика.

## Виртуальные совещания

Даже если вы занимаетесь работой с заграничными клиентами, то для участие в совещаниях совсем необязательно лететь через полмира. Видеоконференции экономят тысячи миль полета и массу времени при сравнительно небольших капиталовложениях. Существуют тренинги по профессиональной организации видеоконференций. В проведении видеоконференций вам может помочь планирование — следует предусмотреть, чтобы люди сидели на своих местах, не перебивали друг друга и в целях экономии времени придерживались четкой повестки дня.

Существует также ряд практичных систем для проведения конференций по телефону. Организация видео- и телеконференций должна быть частью коммуникационной стратегии любой компании. Менеджеров должны спрашивать - едут ли они на совещания или общение будет проводиться с помощью дистанционных средств.

Задача аналогична любому аспекту управления временем — следует ли менять привычки. Если вы живете в Лондоне, то не имеет смысла тратить три часа в аэропорту ради часового совещания в Брюсселе.

Каждая компания сама определяет частоту проведения совещаний с личным присутствием участников. В большинстве случаев считается, что лучше всего сначала организовать личную встречу. Ничто не может заменить личного общения. Это дает возможность людям познакомиться друг с другом, установить контакт и укрепить доверие.

Затем, если необходимо проводить регулярные совещания, возможно, что организация видеоконференций будет более по-

лезным использованием времени. Однако помните, что как бы полезны и экономичны по времени они ни были, связи по видео никогда не заменит непринужденный разговор с коллегами и клиентами!

## Эффективные и продуктивные совещания

Пора закончить разговор, если другой человек утвердительно кивает головой, но ничего не говорит.  
Анон

Для того, чтобы совещания были эффективными, они должны иметь цели. Очень многие совещания превращаются в узкопрофессиональный разговор (особенно если они проводятся на регулярной основе, например, еженедельные совещания команды). Если тем для обсуждения на еженедельных совещаниях недостаточно, не бойтесь созывать их реже.

Сворачивайте дискуссию, которая не ведет к выводам, организуйте отдельную встречу ключевых сторон и выработку ими согласованного решения.

Всегда назначайте человека, отвечающего за проект. «Право собственности» приучает к ответственности. Если нет никого, на ком четко лежала бы ответственность за проект, то и не с кого спрашивать за его задержку.

Неизбежный вывод из этого - если выполнение проекта постоянно задерживается, не бойтесь покончить с ним. Потерянные деньги и время никогда не вернуть, но зато вы больше не будете стоять на месте. Эти средства лучше использовать где-нибудь еще.

Не тратьте полдня на оформление протоколов после совещания, а известите по электронной почте всех участников о принятых постановлениях, которые они должны осуществить, и укажите сроки их выполнения.

Восемьдесят процентов успеха — мишура.

Вуди Аллен

Более 80% встреч совершаются до и после проведения совещания. Предположим, что вы посетили, по крайней мере, одно совещание в течение нескольких прошедших недель, ответьте для проверки их эффективности на следующие вопросы:

- Было ли оно необходимо?
- Имело ли оно четкие цели?
- Были ли эти цели достигнуты?
- Насколько эффективно было использовано время?
- Обеспечили ли выбор времени и место проведения совещания полную посещаемость?
- Насколько вопросы повестки дня были своевременны и полезны?
- Давала ли повестка дня достаточно четкое представление о темах совещания?
- Достаточно ли было отведено времени на обсуждение вопросов или слишком много?
- Соблюдался ли намеченный порядок ведения повестки дня?
- Был ли внесен дополнительный материал?
- Присутствовали ли самые нужные люди?
- Было ли заранее роздано достаточное количество сопроводительного материала?

- Все ли имели возможность выступить так, как им хотелось?
- Проводилось ли активное обсуждение мнений?
- Высказывались ли просьбы о пояснениях, и были ли они даны?
- Было ли сделано резюме постановлений и со всеми ли согласовано?
- Все ли были удовлетворены ходом совещания?
- Все ли согласились, что возражения были учтены надлежащим образом?
- Были ли протоколы составлены четко и без излишних деталей?
- Были ли они опубликованы в течение 24-48 часов?
- Были ли в них внесены: перечень мероприятий, сроки выполнения и ответственные за их выполнение?
- Работали ли председатель и организатор (если это не одно и то же лицо) в значительной мере коллегиально?



## Контроль информации и сведений

Умственные способности проверяются по умению держать в голове две противоположные идеи одновременно и вместе с тем не утрачивать способность действовать.  
Ф. Скотт Фицджеральд

Если вы родились организованным человеком, это великолепно. Если, однако, вы не отличаетесь особым стремлением к порядку, в этом нет ничего плохого - просто нужно научиться быстро наводить порядок!

Отделаться от бумаг - это не цель. Настоящая задача - определить, как управлять информацией. Вы можете сказать: «Я все могу найти, поэтому, кого заботит, что в моем офисе хаос?» Ответ на это: «А что, если вы отсутствуете?»

Приступая к наведению порядка, не начинайте со старогохлама. Начните с сегодняшней электронной почты, она попадет в завтрашнюю кучу! Организованность не является тайной, это просто нахождение метода, приемлемого для каждого из нас.

Большинство людей не хотят работать в беспорядке, но либо они не знают, как сохранять порядок, либо не имеют времени, либо не обращают внимания на это. Следует спросить себя: какая информация важна, в какой форме ее хранить, сколько времени следует ее хранить и кто нуждается в доступе к ней.

В главе 8 приведены советы относительно того, как эффективно работать с документами. Еще одна простая, но жесткая система под названием FAT - просмотреть все бумаги и разместить в архиве (File it), принять на исполнение (Act on it) или выбросить (Toss it). Причина неорганизованности может быть в

неспособности принимать решения. Если вы откладываете принятие решения, вы создаете неразбериху либо у себя в голове, либо на своем столе, но скорее всего, и там и тут.

Как уже говорилось, передача административных функций, связанных с такими областями, как финансы, бухгалтерия, кредитный контроль, управление информацией и проверка ее, работа с бумагами позволяет освободить ваше время для других задач.

## Что хранить и как это найти

Проследите за тем, чтобы *вся* входящая информация была собрана в *одном* месте (я подчеркиваю - *вся*). Почта, сообщения, журналы и т. д. должны находиться в вашей «входящей корзине» (папке) и нигде больше. Освобождайте ее каждый раз, когда садитесь за свой стол. Это показывает людям, что вы получаете сообщения и работаете над ними. В учреждениях часто существует система, когда «входящая корзина» каждого сотрудника размещена в центральном помещении. Также необходима «корзина исходящих сообщений», подготовленных для распространения, передачи другим лицам или для помещения в архив.

## Хранение записей, контакты и базы данных

В любом уже довольно крепком или развивающемся бизнесе люди иногда забывают включать в план действия: регистрацию заказчика, сообщения клиента, потенциальные, деловые контакты и другую информацию. По мере расширения компании можно обнаружить, что вы теряете контроль над информацией. Необходимо задать себе следующие вопросы:

- Известно ли мне, кто есть кто? Какая информация нужна мне о клиентах, контактах и потенциальных, линейных поставщиках?
- Каким образом следует сделать выбор, с кем мне контактировать и как часто? Как мне организовать точную регистрацию тех, кто принадлежит моей сети, каким опытом они обладают, и что я могу предложить им?

В больших компаниях за эти вопросы несут ответственность целые отделы, но в маленьких фирмах эти проблемы ложатся на плечи штатных сотрудников.

Один простой способ решить эти вопросы - это разработать анкету для клиентов, контактов, возможных заказчиков и инвесторов, включающую в себя следующие пункты:

- Где их можно найти, чем они занимаются.
- Вид бизнеса, какой опыт они имеют.
- Имена ключевых людей в их организации.
- Краткая запись первого посещения и причины установления контакта.
- Исходная задача для развития.

- Предпочтительная последующая процедура или процедура осуществления контакта.

Когда эта информация будет получена, ее следует поместить в картотеку (если запись сделана на бумаге) или внести в электронную базу данных.

После этого приступайте к осуществлению плана относительно того, когда и как контактировать с клиентами, потенциальными клиентами и возможными инвесторами. В план необходимо включить следующее:

- Когда контактировать.
- Какова цель поддержания контакта.
- Каким образом это делать: с помощью электронной почты, по телефону, посредством информационных бюллетеней, на личных встречах.
- Сколько контактов следует осуществлять каждый месяц.
- Распределите контакты по категориям в зависимости от вероятности получения заказа.
- Сделайте ориентировочную оценку прибыли на базе этой информации.

Постоянно обновляя сведения о сети и потенциальных клиентах компании, вы помогаете организации в развитии бизнеса. В некоторых организациях нередко действует система поощрений за такую информацию, поэтому скрупулезное ведение постоянно обновляемых записей для управления информацией компании может принести вам дивиденды.

## Простые, но эффективные системы

Разработка систем для всего - для ответов на телефонные звонки, для регистрации сведений о клиентах, для выписки счетов и т. д. - экономит массу времени. Системе необходимо следовать постоянно, и она должна функционировать без вас. Располагая хорошей системой, вы сможете взять отпуск без опасений, что все рухнет в ваше отсутствие.

Картотечные системы должны быть настолько просты, чтобы можно было выполнять операции быстро, не накапливая на столе кипы неразобранных бумаг.

### Перекидные картотеки

Это замечательное приспособление, которое можно использовать для многих целей. Перекидные картотеки бывают еженедельными, ежемесячными и ежегодными. Их можно купить (картотеки по типу «гармошки») или сделать самим — простые картонные карманчики, соединенные друг с другом посредством разъемных колец, скрепленными и продетыми в отверстия. В еженедельных картотеках должно быть пять карманчиков; в ежемесячных - четыре, а в ежегодных - двенадцать.

На карманчики наклеивают соответственно названия дней недели (с понедельника до пятницы), номер недели и название месяца. И каждый день вы просматриваете те карманчики, которые соответствуют текущему дню, неделе и месяцу.

Перекидные картотеки не дают накапливаться горам бумаг и очень полезны при регулярном использовании.

Проставьте дату на сообщение и вложите его в соответствующий карманчик. Если это повестка дня совещания, намеченного на четверг, вложите ее в карманчик под заголовком «четверг». Если это напоминание относительно ежегодной страховой премии - его помещают в карманчик месяца, предшествующего сроку выплаты. То же самое относится и к остальным бумагам.

### Дополнительные метки

Это указание даты, когда следует просмотреть конкретную бумагу еще раз. Проставьте дату на документе, например, в верхнем правом углу и вложите материал в перекидную картотеку. И в указанный срок примите решение по этому материалу (если к тому времени проблема не разрешится). Простой пример: копия приглашения партнера на лекцию. Проставьте дату в дневнике, чтобы проверить, будет ли получен к этому времени ответ, и поместите в картотеку.

### Просмотровые карточки

Это очень простая, но эффективная система, о которой упоминалось раньше. Возьмите ящик картотеки и несколько просмотровых карточек. Сначала наклейте на двенадцать карточек надписи с обозначением месяцев от января до декабря. Остальные пометьте цифрами от 1 до 31. Теперь у вас имеется место для хранения бумаг на этот месяц (доклад, который вам нужно прочитать; приглашения на конференцию; записка с вопросом, который вы собираетесь задать на следующем совещании; поздравительная открытка и пр.). Все материалы на следующий месяц

или на остальную часть года вкладывают в секции от января до декабря. Каждый день, когда вы садитесь за свой рабочий стол, вы просматриваете содержание ячейки на день. В конце месяца откройте ящик на следующий месяц и распределите его содержание под цифрами 1—31.

Эту систему можно дополнить висячими картотеками для проектов или клиентов, с которыми вы регулярно работаете.

### «Сундук с драгоценностями»

Для справочного материала, который может быть востребован в будущем (так называемых «идей»), полезно выделить картотечный шкаф, ящик или другой контейнер. Один мой товарищ по предпринимательским делам устроил «сундук с драгоценностями» в ящике своего стола. Он заполнен вырезками, идеями и «пусковыми механизмами» для возможных деловых предприятий, планами, проектными изобретениями - всем и всяким, что попадает ему на глаза и что он хочет сохранить. Иногда это оседает на годы, а что-то он использует в ближайшее время. Как бы ни развивались события, у него всегда много идей для воплощения, многочисленных схем для изучения и будущих проектов, которые он может претворить в жизнь. Он полагает, что этот материал обеспечит ему занятость и (он надеется) зажиточность на всю оставшуюся жизнь. Это можно назвать в какой-то степени потрясающе счастливой способностью к открытиям!

Однако «Коробочкам», имеющимся среди нас, следует использовать эту систему с осторожностью. Это не свалка для бумаг, которых некуда девать. «Сундуком» пользуются в строго

информативных целях и предполагается, что он принесет пользу и понадобится в будущем. Появление в этой коллекции старого автобусного билета, рекламы из почтового ящика, прошлогодних рождественских открыток и просроченных пропусков в библиотеку означает, что «сундук с сокровищами» используется не по назначению!

## Разгрузка памяти

Это просто безбумажная система запоминания идей. Творчески мыслящие личности могут быть переполнены замыслами, но отличаться слабой организованностью. Когда неожиданные идеи приходят вам в голову, не отбрасывайте их. Относятся ли они к делу лишь отдаленно или конкретно, зафиксируйте их, открыв новый файл на своем компьютере. Дайте название его тематике или проблематике с тем, чтобы можно было легко найти его позднее. Название должно содержать в себе какую-то ассоциацию и напоминать о вопросе, который вы имели в виду в тот момент. В файл будут внесены все замыслы и гипотезы, связанные с предметом, в отношении которого у вас возникли неожиданные идеи.

Они могут прийти к вам в самые неожиданные моменты, когда вы увидели что-то по телевидению или услышали по радио, обратили внимание на цитату, заголовок, сообщение в прессе, предложение коллеги или вас натолкнула на это неожиданная встреча с другом. Все, что необходимо занести в память, можно надежно сохранить таким способом. Это простой и быстрый путь хранения информации - он занимает мало места и освобождает вашу память, что, в свою очередь, уменьшает вашу нагрузку.



Эти неожиданные идеи можно использовать по мере необходимости в любом подходящем случае: на презентациях, в выступлениях, предложениях или докладах. А если вы регулярно пишете статьи и книги — это особенно легкий и эффективный способ накопления материала!

## Выводы

### **Проведение совещаний**

- Остерегайтесь напрасной траты времени, нечеткой повестки дня.
- Организуйте совещание, т. е. определите временные границы, цель и место проведения.
- Председательство должно обеспечить контроль над проведением, не пускать на самотек.
- Проводите видеоконференции и виртуальные встречи - это альтернатива совещания.

### **Управление информацией**

- Для контроля информации и сведений используйте систему FAT.
- Делайте записи - поддерживайте простую базу данных.
- Другие полезные системы - перекидные картотеки, дополнительные метки, просмотрные карточки, «сундуки с драгоценностями», разгрузка памяти.

Глава

10

## Всегда работать хорошо



Сожаление по поводу того, что вы сделали, со временем утрачивается; а вот сожаление по поводу того, что вы не сделали, безутешно.  
Сидней Дж. Харрис

**Н**аверное, вы принялись за эту книгу, желая узнать способы достичь большего, а времени при этом тратить меньше. Для подведения итогов еще раз остановимся на некоторых главных моментах. Правильное управление временем позволяет получать оптимальные результаты в минимальные сроки.

## Приоритеты

Всегда имейте в виду именно первоочередные задачи. Если вы не можете определить очередность задач, то рассматриваете все как равнозначашее. Очевидно, что некоторые проблемы *должны быть* важнее других, и их следует решать в первую очередь. Вы обязаны расставить приоритеты по важности и срочности.

Распределяйте все задачи по степени их необходимости и обозначьте их кодом:

- A = действия, которые необходимо выполнить (обязательные);
- B = полезные, но не обязательные (важные);
- C = необязательные действия (второстепенные).

Проанализируйте обязательные задачи и распределите их в порядке очередности: А1, А2, А3. После этого сделайте то же самое с задачами категорий В и С. Проследите за тем, чтобы работающие с вами люди понимали, поддерживали (и если нужно, одобряли) вашу классификацию задач. Ежедневно или еженедельно пересматривайте задачи и проверяйте их.

### Факторы, вызывающие потери времени

Очень просто позволить времени ускользать незамеченным. Определите, что вызывает напрасную трату времени, и устраните эти факторы. Взгляните на список наиболее распространенных факторов, вызывающих напрасную трату времени, и скажите, какие относятся к вам:

- Не могу сказать «нет».
- Управление кризисами: небольшие затруднения, проблемы, катастрофы.
- Нерешительность, промедление, плохая коммуникация.
- Непоследовательные действия, непродуктивность.
- Перерывы в работе, телефонные звонки, ненужные совещания, посетители.
- Реклама из почтового ящика, ненужная бумажная работа.
- Недостаточность информации, целей, менеджмента, делегирование.
- Отсутствие приоритетов, процедур, систем, самодисциплины.

### Совет

Как собираться в отпуск: все вещи, которые вы хотите взять с собой, выложите на пол, половину уберите, остальное упакуйте.

Результат: легко закрывающийся чемодан!

Как сделать больше за неделю: представьте себе, что в вашем распоряжении только два с половиной дня. Составьте список дел, которые необходимо сделать. Поручите остальные дела кому-нибудь еще или откажитесь от них.

Результат: больше времени на важную работу.

## Планирование

Необходимо держать все под контролем - у вас должен быть план! Ведите списки, расписания, дневники

Всегда сверяйтесь со своим планом, схемой, списком дел — с любой системой, которой вы пользуетесь. Реальные затраты времени можно отмечать, как показано на рис. 10. 1.

Применяйте тот способ контроля своего времени, который подходит вам больше всего, - ведите электронный дневник или составляйте график на месяц, или пользуйтесь настенным планом. Самое продуктивное время дня отводите на выполнение главных первоочередных задач. Не допускайте, чтобы кто-то нарушал это «первоочередное время».

Для поддержания мотивации следите с помощью справочной таблицы за тем, как вы проводите свое время. Составляйте, по крайней мере, одну такую таблицу каждую неделю.

Начало	Продолжительность	Что вы делали	Вид работы
8.15	15	Работа с бумагами на столе, в том числе поиск повестки дня совещания с маркетинговыми представителями	Организац.
8.30	10	Телефонный звонок клиенту относительно предложения	Продажи
8.40	10	Просмотр электронной почты, ответ на три сообщения, семь сообщений занесены в файл для дальнейшего рассмотрения	Организац.
8.50	5	Перерыв в работе, вызванный посещением сотрудника, прибывшего из главного офиса	Организац.
8.55	25	Принят факс, содержащий проект сметы бюджета	Финансов.
9.20	15	Первая встреча с торговым представителем	Продажи
9.35	25	Ушел из офиса для первой встречи с новым клиентом	Организац.
10.00	60	Встреча с новым клиентом	Продажи

Рис. 10.1 Примерное расписание дня

Подсчитайте, сколько дел вы должны выполнять в среднем ежедневно. Проследите за тем, сколько времени вы затрачиваете в среднем на одну задачу. Следите за вынужденными пе-

перерывами в работе - сколько раз это случилось, сколько времени они отняли, сколько периодов времени составляли менее 15 минут, сколько раз вы могли работать без перерыва более одного часа. Можете ли вы определить какую-то модель своего поведения?

Это даст представление о том, сколько занимает у вас выполнение задачи, как часто вам нужно делать перерывы, насколько эффективно вы используете время на дела, которые приближают вас к вашей цели, и сколько времени вы тратите на улаживание конфликтов.

Следует начинать с самой важной задачи. Если же ожидаемые конечные результаты равнозначны по ценности, сначала займитесь самыми легкими задачами или такими, которые требуют наименьшего количества времени. Таким способом вы зададите темп. После этого вы сможете лучше сконцентрироваться на более трудных задачах, поскольку вы отделаетесь от многих других задач, нависших над вами.

По словам Джерома К. Джерома («Thoughts of an idle Fellow», 1886): «Невозможно полностью наслаждаться праздным времяпрепровождением, если не имеешь много работы, которую необходимо сделать».

### Небольшие затруднения, проблемы и кризисы

Если может случиться плохое - оно случается! Человек, эффективно управляющий временем, всегда пытается предвидеть возможные проблемы и действовать соответственно. Честность помогает: признайтесь себе, что наступил кризис. Не надо тратить драгоценное время на выяснение отношений. Не

начинайте просто реагировать - сначала поразмышляйте над происходящим.

Небольшие затруднения часто носят механический характер, требуют логических размышлений и точной информации. Большинство из них можно устранить путем сбора информации, консультированием у специалистов и проведением экспертизы. (Срочные задачи.)

Более глубокие затруднения относятся, скорее, к области чувств, а не носят механический характер. Для решения проблем необходимо быть объективным, уважать чувства других людей, не спешить с выводами и уметь слушать. Проблемы охватывают области политики, управления персоналом и преобразований. (Важные задачи.)

Кризисы наиболее серьезны, включают в себя элементы как механического, так и эмоционального свойства. Они имеют глубокие последствия для организации - занимают время, нанося, тем самым, ущерб бизнесу и рабочей силе. Если не уделить внимания кризисной ситуации, может произойти сокращение штатов или бизнес не сможет больше существовать. Быстрое решение принимать трудно, но грамотный менеджер предпримет решительные меры, чтобы ограничить ущерб. (Срочные и одновременно важные задачи.)

Имея дело с трудной или невыполнимой задачей - думайте! Старайтесь активно использовать свои умственные способности.

Не сваливайте все проблемы в одну кучу, это очень затрудняет их решение. Занимаясь в каждый момент одним делом, вы лучше его выполните и легко выработаете приемлемое решение.



## Делегирование

Определите задачи и цели. Решите, кто будет выполнять задачу, и обеспечьте соответствующие ресурсы и полномочия. Основательно и четко введите человека в курс дела. Контролируйте его деятельность.

## Принятие решений

Успех работы в команде определяется умением быстро согласовать мнения. Начните с формулировки проблемы. Перечислите возможные решения и их «за» и «против». Если вы снабдите людей общим подходом к выработке решения, качество принятия решения неизбежно возрастет.

## Организованность

Не обладая хорошей личной организованностью, трудно эффективно управлять своим временем. Ниже приведены некоторые самые важные элементы, которые следует запомнить:

- Наведите порядок вокруг себя - поддерживайте порядок и на столе, и в офисе, и в голове.
- Имейте меньше бумаг, меньше имейте с ними дело, сократите чтение рекламы.
- Выражайте свои мысли четко и последовательно как письменно, так и устно.
- Следите за временем - поставьте часы там, где они всем видны.

- Список ежедневных дел должен быть гибким, а сроки выполнения задач - реалистичными.
- Будьте уверены в себе, предусматривайте «буферную зону», выделяйте время для себя лично.
- Обзаведитесь простыми и доступными офисными системами - избавляйтесь от отвлекающих ненужных вещей.

### Соблюдение намерений и мотивации

#### Совет

Реализм – важный помощник управлению временем.

Сохранение заинтересованности иногда представляет собой проблему. Вы можете стремиться следовать новым намерениям и планам, однако состояние сосредоточенности и готовность действовать не придут сами собой.

Позитивное состояние ума требует постоянных усилий и развития, включая осознание его уязвимости. Не думайте, что если вы начали работать над управлением временем, то все всегда будет хорошо и все проблемы исчезнут.

Будут возникать периоды чрезмерной загруженности работой. Не впадайте в панику - это пройдет. Если это связано со стрессом, отключитесь на некоторое время - отдохните или проведите время за каким-нибудь воодушевляющим вас занятием.

Вам все может наскучить; в таком случае расширьте свои горизонты, спланировав новую стратегию с различными задачами. Отсутствие равновесия указывает на потерю перспек-

тивы. Для того, чтобы избежать разочарования, необходимо сконцентрироваться на деятельности вне работы. Уход в себя может быть результатом депрессии или чувством, что тебя подвели другие люди. Выход из этой ситуации — сформировать команду поддержки и попросить у других помощи и совета.

### **Совет**

- Не думайте, что вы всегда будете сосредоточены.
- Если у вас возникает проблема, решайте ее как можно быстрее.
- Определите, какого она характера: технического, личного, политического и пр.
- Проявляйте гибкость, адаптируйтесь для системы работы, пользуйтесь новыми техническими средствами.
- Прислушивайтесь к другим, просите помощи, поддерживайте идеи, содействуйте преобразованиям.

Теперь, когда вам известны преимущества правильного управления временем, - только вперед! Навсегда сохраните эти привычки!

## Выводы

Все происходит со всеми — рано или поздно,  
если на это есть достаточно времени.  
Джордж Бернارد Шоу

Организованность - великолепное качество, и приобрести его можно посредством совершенствования управления временем, так как «неорганизованность» является проблемой номер один.

Если причина утечки времени кроется в скуке, беспокойном состоянии, отсутствии мотивации, стрессе или перегрузке, то вам необходимо предпринять меры, чтобы исправить эту ситуацию, (смотрите книгу «*Kickstart Your Motivation*»\* этой же серии).

Управление временем - личное дело каждого, и, в зависимости от вашего типа личности, вы определите управление временем так, как вы это понимаете. Нельзя применять этот метод одинаково ко всем, он - хорош, и из этой книги, я надеюсь, вы взяли некоторые способы управления временем.

С помощью эффективного управления временем вы сможете немного его выиграть. Активность, в отличие от времени, не постоянная величина, а зависит от физического и психического состояния, ее побудительные мотивы разнообразны.

Посредством управления временем можно повысить свой уровень активности. Если вы будете следовать советам, приведенным в этой книге, то сохраните свою активность и сможете направлять ее в нужное русло. В сущности вы обретете способность формировать время и добиваться лучших результатов. Не тратьте напрасно время!

---

\* С. Стокдейл «Сдвиньте с мертвой точки вашу мотивацию», М.: Нипро, 2004.

# Алфавитный указатель

Henley Management College 20-25  
KISS (Keep It Simple Stupid) 153, 163

Автоматическое составление стандартных писем 148

автоответчик 39, 85, 93, 107, 131

агенты в сфере услуг 89-90

актуальные потребности, концепции SMART 6, 112

Аллен, Вуди 180

анализ деятельности, упражнение на 20-25

**Базы данных** 89, 184-185

баланс между работой и личной жизнью (см. также Соотношение между работой и жизнью в целом) 66-69, 135-137

Беккет, Самуэль 169

Белбин, Мередит 20-25

Бенчли, Роберт 141

благотворительная работа 87

большие задачи 26-27, 33, 40-41, 48-52

Браун, Чарли 99

Бурстин, Даниэль Дж. 159

«буферные зоны» (резервное время) 5, 8-9, 28, 34-41, 91, 175

**Варгас, Даг** 149

варианты, факты 69-70

взаимодействие с окружающей обстановкой 5-6, 9

виртуальные совещания 178-179

вирусы, электронная почта 152

возможности 7-8, 12-13

вопросы денежного содержания 118-119

вопросы доверия 131-135

вопросы зарплаты 118

вопросы изменений 12-13, 41-45

вопросы самопознания 19-28, 64-69, 91, 126-128

вопросы стимулирования 13, 85, 103-104, 124, 135-137, 203-205

вопросы технологии 90, 145-164

вопросы уверенности в себе 9, 14, 62-63, 69-70, 74, 86-87, 104-111, 147-148

вопросы управления 98-99, 121-144, 156-163, 186-191

вопросы, связанные со здоровьем 53-74, 204

«воришки времени» 97-116, 119

воротилы 94

временные ограничения 170, 181

время для чтения 83

**Гэлбрейт, Дж., К.** 167

голосовая связь 86, 92-93, 101, 113-114, 132-136

«гонщики» 130-132

границы 10, 14, 86, 140, 163

графики 129

Гроув, Эндрю С. 129

группы по критерию восприятия времени, задачи 125-128

**Депрессия** 55-57, 203

**Джером, Джером К.** 155, 197

дневники, см. также планы 114-119

доверие 125

долгосрочные планы, см. также планы 114-119

домашняя жизнь 12, 42, 44-45, 65-67, 75-94

Дракер, Питер 43

друзья, см. также работа 121-144

дублирующие программы, ПК 149-150

**Ежедневные записи** 57-58, 197-199

## 204 Сдвиньте с мертвой точки свой тайм-менеджмент

### Жаргон 173

жесткие диски 149

### Заведенный порядок 37, 78-80

заведенный порядок по утрам 37-38, 78, 100-103

задачи обслуживания 118-119

задачи продвижения вперед 118

задачи, см. также списки, цели 6-8, 13, 17, 23, 25-28, 35, 40-52, 114-119

закон Парето 10-12, 14, 68

закон Паркинсона 17

записные книжки 34-36

запросы 34, 43-45, 84-86, 99-100, 109-110

«затворники» 39

затраты, ошибки управления временем 10-13

здоровый смысл 60-61, 66

зона задач, ПК 150

### Идеи 169, 188-191

интеллектуальные роли 24

интуиция 74

информационные бюлетени 185

информационные технологии (ИТ) 90, 145-164

### Качества, выдвигаемые при подборе персонала 129-130

Киплинг, Редьярд 78

Киссинджер, Генри 55

клиенты 121-144

книги 78, 83-84

кодированные файлы 152-153

коллегиальные отношения 138-140

команды 58-59, 127, 131-138, 181, 202-204

коммуникация 13, 121-144, 203

Конран, Ширли 87

«контролеры» 21

контроль 5-6, 9, 11-13, 40-41, 59-65, 91-92, 206-207

конфликты, приемы избегания 2, 141-143

концепции 91, 139-140, 182-183, 200-201

концепции SMART 6, 41-42, 45-47, 110-117

«координаторы» (Minders) 133

координирующие роли 21, 24

корпоративность 125

«коты» (Tom Cats) 126-127

Косби, Билл 123

краткосрочные планы 104-116

кризисы 5-6, 9, 14, 45-46, 91-92, 103-104, 126-127, 188, 200

кухонные таймеры 91-92

Кьям, Виктор 7

Лазэйр, Джонатан ix

личные особенности 20-25, 28

личные резервы 73-74

личные силы 28, 51

личный заведенный порядок 37-39

люди 125-128

люди, подпадающие под определение «пока петух не клонул» 19

люди, см. также персонал 24, 121-144

люди, требующие к себе большего внимания («эксплуататоры») 138-144

Мэйер, Джеффри 155

Мандино, Ог 46-47, 80

манера порицания 138

Маркиз, Дон 31

Марсо, Марсель 170

места проведения совещания, собрания 175-176

метод «трилистника» («клеверного листа») 84

метод работы стоя 106-107

метод 4В (4D) 156, 163

модели поведения 20-25

Моррис, Уильям 88

Навыки 6-7, 14

наркотики 56, 147

небольшие задачи 26, 33, 44, 47-50

небольшие затруднения 198-199

негативный стресс 56-59

нейро-лингвистическое программирование (NLP) 13

неловкие ситуации 142-144

ненужные вещи 88, 94, 160-161, 186-187, 200

необходимость гибкости 28, 43-46, 90-92, 94, 105-107, 202-205  
 необходимость концентрироваться, см. также сосредоточенность 46-47, 57-65, 69, 72, 117-119, 203-205  
 необходимость реагирования 34-35  
 неорганизованность 4, 6, 99-100, 200-203  
 непредвиденные ситуации 5-6, 9-10, 12, 45-46, 49, 85-86, 89, 194-195, 197  
 неприятная организационная работа 84-86, 113-114, 148-153, 182-183  
 неудача 8, 25, 46, 123  
 неэффективность 9

**Ограничения по продолжительности 79-80**

орехи 168-169  
 одежда 88, 165  
 опасности реагирования 34  
 опасности эксплуатации 92-94  
 опасность фаворитизации 134-135  
 операционные методы, ИТ 147-149  
 определения 5  
 организационные навыки 147-148  
 организованность 4, 6, 99-103, 114-119, 147-149, 156-163, 186-191, 200-203  
 отношения, см. также коммуникация 121-144  
 отпуск 71-73, 83, 162-163, 195  
 отсрочки 28, 133  
 офисы, работающие по принципу «открытых дверей» 20  
 оценочный тест 64  
 очень важные задачи 45, 51-52, 78-83, 103-104, 193-194  
 ощущения 5-6, 69-70

**Папки «входящих» 164-167, 183**

Пек, М. Скотт 108  
 первоочередные задачи 38-49, 51, 76-83, 102-103, 114-119, 192-197  
 переговоры 70  
 переданные для выполнения задачи 27-28, 34-35, 44, 88-91, 98, 120, 183, 199

переезды с одного местожительства на другое 89-90  
 перекидные картотеки 186-188  
 перенесенные пункты, списки 46-47  
 перерывы 5-6, 12, 28, 45-46, 71-74, 83-85, 98-99, 104-109, 117, 194-197  
 перерывы, вызванные телефонными звонками 107-108, 112, 115, 194  
 пересмотр бумаг 162  
 пересмотр планов 116-117  
 период спада 115  
 персонал, см. также работа 121-144  
 перспективные планы на месяц 47-49, 84-85, 114  
 ПК, см. также ИТ 90, 145-164, 183-185  
 планы, см. также списки 13, 38-41, 57, 106-107, 180-181, 195-198  
 плохие привычки 31-52  
 побудительные факторы 13, 85-86, 103-104, 124, 138, 200-203  
 поведение на оценку «удовлетворительно» 10-11, 14, 88-92  
 повестка дня совещания 168-170  
 погубленная идея 171  
 подписи 149  
 подчиненные, см. персонал  
 поездки, котрасты путешествий 174-178  
 позитивные и негативные различия 58-59  
 позитивный стресс 56-59  
 «поисковики» (Finders) 133  
 полезное время 26, 68-69, 118  
 поощрения 47-49, 83-85, 104, 138-140, 191  
 поручаемые задачи 27-28, 34-35, 44-45, 87-90, 98, 116, 190, 199-203  
 последующие процедуры 47-51, 82-83, 186-190  
 потоки информации 82-83, 88-90, 98-99, 114-115, 155-163  
 потребности в тренинге 128, 131, 148, 178  
 потребность во временных показателях, концепции SMART 6, 112  
 потребность в определенности, концепции SMART 6, 112  
 потребность в оценочных критериях, концепции

## 206 Сдвиньте с мертвой точки свой тайм-менеджмент

- SMART 6, 112
- правило 80/20 10-12, 14, 68
- предельные сроки выполнения 19, 28, 50, 58-59, 84-86, 114, 116-120, 158-159
- председатель совещания 168, 170-174
- преимущества молчания 140
- преимущества прогнозирования 100-105, 113-116, 195-198
- преимущества расслабления 6, 34, 59-65, 71-73, 201-202
- привычки 6, 8, 13-14, 18, 29-52
- привычки выделять периоды времени 34-36, 101-103, 159-161, 195-196
- приглашения 34, 45-46, 85-86, 99, 109-110
- прикрепляющие записки 34, 85
- принятие решений 5-6, 34-35, 63, 90, 142, 182-183, 201-202
- пристрастия 25, 27, 48-49
- причины 8, 47-51
- проблемы излишней загруженности 53-74, 114-115, 138-140
- проверочные таблицы 193-194
- программа электронных дневников 150-152
- программа автофакс 149-150
- продуктивность 9, 43
- промедление 5, 7-8, 14, 31-36, 46-51, 194
- протоколы, совещания 172, 180
- прямой подход 69-70
- публичные заявления в связи с неприятными задачами 51, 85
- путешествие 102, 153-154
- Работа на дому** 28, 55, 92-93
- работа с бумагами 84-85, 88, 99-100, 110-111, 155-163, 182-190, 194
- работа стоя 106-107, 173-174
- работа, см. также персонал 66-69, 121-144
- разгрузка памяти 189-190
- расписания, см. также дневники 27-28, 97-98
- результаты 6, 9
- Рейган, Рональд 159
- реклама из почтового ящика 161, 196, 200
- роли
- вдохновителя команды 24
  - информатора 24
  - исследователя ресурсов 24
  - контролера 21, 24
  - координатора 24
  - мотиватора 21
  - реализатора 21
  - специалиста 24
- роли, ориентированные на действия 21, 24-25
- Самостоятельность, персонал** 132-135
- Сартр, Жан-Поль 77
- сведения общего характера (background) 145-164
- свободное время 71-73, 80-81, 161-163
- сгруппированные работы 38-39
- семья, см. также дом 121
- сети, люди 123-125, 136-137
- сжатые файлы 153
- Симпсон, Уиллис 40
- симптомы стресса 55-58, 71-73
- система FAT 182-183, 190
- система продвижения вперед, см. последующие процедуры
- системные вопросы 110-111, 153-163, 186-193, 195-196, 200-202
- система проведения видеоконференций 176-177
- система хранения, см. также работа с документами 114, 155-158, 186-191, 202-203
- «скаковые лошади» 126-127
- Смайлз, Самюэль 113
- смех, польза от него 62, 91
- советы 7, 34, 112-113, 153-160, 186-191
- совещания 34, 42, 86, 99, 106-107, 113, 119, 153, 165-191, 196
- согласованные варианты 133, 199-200
- соображения доведения до совершенства 9-11, 89-92
- соображения относительно мониторинга 134-135
- соображения проявления уважения 125, 129-131
- соотношение времени и усилий 117-118
- соотношение между работой и жизнью в целом,



см. баланс между работой и личной жизнью  
сосредоточенность 17, 34-35, 43, 46, 56-57, 88, 114-119, 201

сотрудники, см. персонал

списки 17, 37-47, 78-80, 97-98, 114-120, 195-196

списки контактов 89-90, 94, 188-189

среднесрочные планы, см. также планы 41, 45-49, 84-85, 114-117

старые пункты 43-44, 94, 102-103, 186-191

статистика стресса 55-58

стратегические планы 116-117

страхи, неудача 8, 25, 46

стресс 3-7, 10-13, 14, 34, 53-74, 201-202

«сундуки с драгоценностями» 188-189

**Таблички «не беспокоить»** 105-106

тактика преодоления 104-109, 194-197

тактика работы стоя 173-174

Твен, Марк 3, 86

телефонные звонки 37, 39, 50, 71, 88-90, 107-108, 112, 115, 196

терпение 8

тест навыков управления временем 17-18

тесты относительно баланса времени, промедление 50

типы характеров 19-20

требования 5-6

требования домашней жизни 80-82

трудоголики 135-136

**Удовлетворение от работы** 135-137

умение отбирать людей для работы 130

управление временем

концепции 3-14, 201-203

определения 3-5

управление временем для дураков (Time Management for Dummies) (Мэйер) 155

управление информацией 154-163, 182-191

управление исключениями 98

управление персоналом 131-136

управление умственной деятельностью 60-62, 73-

74

управление своим умом 61-62

управляемые совещания 168-181

упражнения на анализ деятельности 20-25

упражнения, см. физические упражнения

успех 41-43, 46-47, 61, 80, 122, 180, 184-186

установка на безотлагательное действие 43-47, 107-109, 160-163

уход за собой 88-90

участники 169-181

**Факты и мнения** 69-70

физические упражнения 61, 67

Фицджеральд, Ф. Скотт 182

Фостер, Марк 43

Франция 65

Фриш, Макс 147

Харрис, Сидней Дж. 193

Хауэс, Леонард С. 125

**Хорошие привычки** 29-52, 134-135

**Цветные коды, планы** 47-48

цели, см. также задачи 6, 34-41, 43-45, 112-117

**Часы приема** 111

чтение 78-80, 84-86, 155-163

**Шаблоны, ИТ** 148

«шлифовальщики» (Grinders) 137

Шоу, Джордж Бернард 202

шрифты 150

**«Щенята» (New Pups)** 126-127

**Электронная почта** 37-38, 71, 79-80, 103, 112, 147-153, 180

эмоции 55-60, 200-201

эффективное общение 123-128, 138-141, 200-201

эффективность 41, 43, 126-130, 140, 172-185, 205

эффективные совещания 168-181

**Япония** 65

## Книги, изданные в серии «СДВИНЬТЕ С МЕРТВОЙ ТОЧКИ»:

«Сдвиньте с мертвой точки вашу карьеру»  
Джефф Граут и Сара Перрин

«Сдвиньте с мертвой точки ваши деньги»  
Рейчел Фиксен

«Сдвиньте с мертвой точки вашу мотивацию»  
Сью Стокдейл

«Сдвиньте с мертвой точки ваше выживание в компании»  
Патрик Форсайт

Получить информацию о книгах  
издательства Hippo и заказать их  
можно на сайте [HR-zone.net](http://HR-zone.net)

Кем бы мы ни были и что бы ни делали, мы хотим добиться результата. Для этого важно эффективно управлять временем. Проще говоря, организованные люди имеют больше шансов на успех. Предельно четкое и откровенное руководство, составленное Френсис Кей, предоставит в ваше распоряжение все необходимые техники и рекомендации, необходимые для того, чтобы держать в узде "воришек времени"!

Эта незаменимая книга поможет лучше понять, почему так важно управлять временем, а также научит более эффективному тайм-менеджменту с помощью многочисленных подсказок, советов, тестов и планов действий. Книга Ф.Кей даст реальную возможность улучшить управление

временем дома и на работе, поможет свести стрессы от нехватки времени до минимума.

В книге представлен сопроводительный план, способствующий формированию "хороших" (с точки зрения управления временем) привычек.

"Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент" – абсолютно необходимая книга для тех, кто хочет повысить эффективность своей работы, испытать чувство удовлетворения от своей карьеры и выиграть больше времени для интересных вещей в жизни! Итак, раскройте книгу и...



HRPRO

# Сдвиньте с мертвой точки ВАШ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

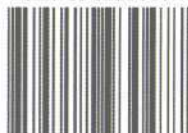
**HR**  
zone .net  
www.HR-zone.net



**HUMAN  
RESOURCE  
MANAGEMENT**

**JOB.RU**

ISBN 598293047-4



9 785982 930477

Френсис Кей