

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.

СТИВ ПРЕНТИС

интегрированный
**ТАЙМ-
МЕНЕДЖМЕНТ**

*новые инструменты управления временем
для очень занятых людей*

COOL TIME

A Hands-on Plan for Managing Work and Balancing Time

STEVE PRENTICE



John Wiley & Sons Canada, Ltd.

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Новые инструменты управления временем
для очень занятых людей

СТИВ ПРЕНТИС



ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2007

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ/Стив Прентис;
пер. с англ. — М.: Издательство «Добрая книга», 2007. — 288 с.

ISBN 5-98124-156-X

ПЕРЕВОД С АНГЛ.: Е.ИВАШИНА
РЕДАКТОР: А.ВАСИЛЬЕВА

КОРРЕКТОР: Л.КОНСТАНТИНОВА
ВЕРСТКА: О.СЛЮСАРЕВА

Интегрированный тайм-менеджмент — необычная книга по управлению временем. Она не концентрируется на расстановке приоритетов и составлении планов. В реальном мире, где постоянные телефонные звонки, электронные письма, SMS, визиты начальства и реплики коллег ежеминутно отвлекают вас, лишь немногие способны организовать свою работу, чтобы оставаться изолированными от этих помех. На самом деле эффективный тайм-менеджмент имеет дело с отношениями между людьми, а не с составлением списков текущих задач.

Интегрированный тайм-менеджмент — это целостная система управления временем, задача которой — защитить вас и ваши интересы от бесконечных обращений к вам других людей, от их сиюминутных потребностей и ожиданий на работе и дома.

Интегрированный тайм-менеджмент — это технологии управления временем в реальных ситуациях повседневной жизни, это множество примеров, приемов и практических рекомендаций, которые делают предлагаемые концепции управления временем наглядными и легко запоминающимися.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 694-20-78
Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru
Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Издание книги на русском языке осуществлено по соглашению с компанией John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

КРАТКИЙ ОБЗОР

Интегрированный тайм-менеджмент научит вас:

Больше спать	182
Влиять на шефа	77
Выдержать неделю до и после отпуска	193
Выиграть больше времени для дома и семьи	251
Выполнять все пункты из ежедневного списка дел	63
Выяснить, страдаете ли вы работолизмом	234
Держать под контролем весь рабочий год	243
Записывать приятное для клиентов	
приветствие голосовой почты	149
Избегать долгих разговоров	136
Найти время для завтрака	200
Никогда не упускать свой шанс	93
Ограничивать длительность проектов	227
Оставаться одному даже в переполненном офисе	89
Отделять главное от второстепенного	105
Отказываться от лишней работы	144
Отыскать все что угодно за минуту	163
Повысить ваш деловой потенциал	33
Повысить эффективность работы	85
Правильно питаться	188
Приобрести устойчивые привычки	216
Проводить встречи быстрее и эффективнее	117
Распределять задачи	223
Справляться с потоком электронных писем	157
Справляться с кризисами на работе	108
Справляться с неожиданными посетителями	137
Справляться со стрессом	181

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	15
ГЛАВА 1. СМОТРЕТЬ ТУДА! ЖИВО!	17
Три кита	19
Бенджамин Франклин и «Улица Сезам»	21
Темп ожиданий	22
Эра злорадства	23
Международная ярмарка 1939 года в Нью-Йорке....	24
А нужна ли вам эта книга?	26
ГЛАВА 2. НАШЕ ТЕЛО И ВРЕМЯ	29
Залитый водой подвал	29
Гремучие змеи и пчелы	30
Условный рефлекс	32
Страх перед неизвестным	33
Суточный ритм	33
А что такого в шоколаде?	34
Действуй, пока кофе не остыл	35
Ночной отдых и сон	36
Циклический мир	36
Взаимное влияние и что такое	
футбол на рабочем месте	37
Вода в миске	40
ГЛАВА 3. УЧЕТ И ЕГО РОЛЬ В ПРЕДВИДЕНИИ БУДУЩЕГО. . . .	43
«Искусство войны»	43
Краткий курс управления проектами	44
Свадьба: проект с тортом в финале	45
И какое это имеет отношение	
к управлению временем?	46
Критический путь	47
Какое отношение критический путь имеет	
к управлению временем?	48
Плотина Гувера	49
Проводим учет	49
Утратил контроль! Катастрофа!	51

Сила резерва	56
От целого к части	57
Дела ежегодные	58
Преимущества планирования	58
ГЛАВА 4. I-ОБРАЗНЫЙ РАСПОРЯДОК ДНЯ:	
ПРИМЕНЯЕМ УЧЕТ К СТРУКТУРЕ	61
Как работает I-образный распорядок дня	61
Планирование	63
Раскадровка	63
Сердцевина I-образного распорядка дня	67
Обзор I-образного распорядка дня	68
ГЛАВА 5. ВЛИЯНИЕ, ПРИУЧЕНИЕ И ВЗАИМОПОНИМАНИЕ..	73
Италия, Флоренция, 1502 год	73
Как добиться, чтобы они захотели сделать то,	
чего вы от них хотите.	76
Встречи с шефом.	77
Превышенный график.	81
Насколько реально приучение?	82
Объединяем учет и влияние.	82
Коммуникации и брендинг.	83
Пригоршня воды.	83
ГЛАВА 6. ПРИМЕНЕНИЕ:	
ПРИЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДУКТИВНОСТИ.	85
«Краеугольное время».	85
Полукруглая арка	85
Тягач с прицепом.	87
«Краеугольное время»: как его организовать	91
Главное, не сколько, а как	93
Время возможностей.	93
Золотой час	96
Импульс переходящего остатка	98
ГЛАВА 7. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: КАКУЗНАТЬ,	
НАСКОЛЬКОВЫПРОДУКТИВНЫ?	99
Принцип Парето.	99

Убийцы времени: внешние помехи	100
Убийцы времени: внутренние помехи	101
Управление проектами и трезвая оценка времени..	102
Где еще применим принцип Парето.	103
Установление приоритетов и сортировка	105
Кризис тоже требует подхода с умом.	108
Случай с Чуко Лиангом.	108
Правило человека за бортом.	ПО
Полное фиаско!	111
Еще несколько способов установления	
приоритетов.	112
Тест SMARTS.	113
Выполняйте только нужную работу.	114

ГЛАВА 8. ПЯТИДЕСЯТИПЯТИМИНУТНОЕ СОВЕЩАНИЕ:

ПРИУЧЕНИЕ В КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛЕ	117
Бесконечное совещание.	117
Время совещания: пятьдесят пять минут.	118
А нужно ли совещание?	120
Повестка дня.	121
Вопрос с подвохом.	121
Ведущие.	123
Ход совещания.	124
«Провозглашающие тосты».	125
Несколько совещаний подряд: как справиться. . . .	128
Благоприятная обстановка.	128
Церкви и храмы.	130
Альтернатива официальным совещаниям.	132

ГЛАВА 9. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ:

ЛЮДИ ВОКРУГ ВАС.	135
Как ограничить собеседника:	
зачин и финал разговора	136
Нежданные посетители.	137
Язык телодвижений.	142
На бегу.	144
А где пообщаться?	144
Как сказать «нет».	144

ГЛАВА 10. СВЯЗЬ. ПОЛУЧАЕМ ИНФОРМАЦИЮ	149
Телефон	149
Голосовая почта: основное средство связи	149
Преимущества определителя номера:	
используйте их	153
Оставляем сообщение: максимум информации	154
Если нужен только живой разговор	155
Регистрируйте абсолютно все	156
Ловкий маневр: сообщения после работы	156
Электронная почта	157
Электронный сквозняк	160
 ГЛАВА 11. НАЙТИ ВСЕ ЗА МИНУТУ: МЕСТО ДЛЯ КАЖДОЙ ВЕЩИ И КАЖДАЯ ВЕЩЬ НА СВОЕМ МЕСТЕ	163
Леди и лимузин	163
Рабочее место — инструмент для работы,	
а не ящик для инструментов	164
Найти за минуту	165
Последний штрих	166
Один человек — один календарь	166
А я и так все помню — чем плохо?	170
Стенография XXI века	171
Карманный персональный компьютер (КПК)	173
Контрольные списки	173
Харизма	176
Регистрируйте абсолютно все	176
База знаний	178
 ГЛАВА 12. РАВНОВЕСИЕ В ЖИЗНИ: КРУГ РИТМОВ ОРГАНИЗМА	181
Сон: мастерская по ремонту организма	182
Личное время	183
Ваша золотая жила	183
Личное время против времени с отрицательной	
величиной стоимости	186
Марафонец	188
Проект вашего здоровья	188
Время ужинать	193
Планируем отпуск заранее	193

ГЛАВА 13. ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: СОВЕРШЕНСТВО ДОСТИГАЕТСЯ ТОЧНОСТЬЮ	197
Поездки по методике интегрированного	
тайм-менеджмента	197
Судите сами: пример интегрированного	
тайм-менеджмента	198
Интегрированный тайм-менеджмент	
утром: подъем!	200
Два пути — одна поездка	204
Помогите желудку сами	206
 ГЛАВА 14. РЕАЛИЗАЦИЯ: КАК ОТСЮДА ПОПАСТЬ ТУДА	207
Изменим статус-кво	207
Муравьи в космосе	207
Перемены и переходный период	209
Производственное совещание	210
Образец для подражания	212
Эмоциональный фундамент: здание на скале	212
Строим лестницу	213
Измеряйте и проверяйте	214
Приобретаем привычки:	
правило двадцати одного дня	215
Рогатка	215
Сила привычки	216
Составьте письменный план	217
Кредитная карточка	217
Политика открытых дверей	218
 ГЛАВА 15. ВАША АХИЛЛЕСОВА ПЯТА: ЧТО ВАМ МЕШАЕТ В РЕАЛИЗАЦИИ НОВЫХ ИДЕЙ	221
Человек, который почти продал	
Эйфелеву башню	221
Синдром супергероя	222
Передача полномочий	223
Чрезмерная уверенность в своих силах	226
Неверная оценка времени	227
Точный расчет	227
Клуб «В последний момент»	228
Откладываете дела на потом?	228

Клуб «В последний момент» (продолжение)	232
Правило береговой охраны	234
Работоголизм	234
Синдром присутствия	238
ГЛАВА 16. РУКИ СВЯЗАНЫ:	
ЧТО МЕШАЕТ РЕАЛИЗАЦИИ ИДЕЙ	239
Команда и ведро	239
Время: как обычно ограничено	240
Вы сами себе ограничение — и это нормально!	240
Ваше окружение — это также ограничение	241
Ваш начальник: и вновь ограничения	242
И календарь — тоже ограничение	243
День интегрированного тайм-менеджмента	248
ГЛАВА 17. УПРАВЛЕНИЕ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ ДОМА:	
НА ЭТОТ РАЗ ТОЛЬКО ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ	251
Завтрак дает силы	251
Составляем меню	252
Планируем покупки	253
Контрольные списки	256
Уборка	257
Двадцать минут на чтение перед сном	258
ГЛАВА 18. С ЧЕГО НАЧАТЬ	
Синдром нового автомобиля	259
Метод управления временем:	
общий курс? причуда?	260
Первый шаг	260
Заявление о переменах	262
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
Самые распространенные доводы	
против управления временем	265
ЛИТЕРАТУРА	269
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	271
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	277
ОБ АВТОРЕ	282

Посвящается моей семье

*Благодарю за помощь:
Эллисона Блок, Ванни Бронка,
Арнольда Гоузвича, Нельсона Хьюдса,
доктора Джека Маскэта, Кэрол Облэк,
Френса Реймонда, Роз Ашерофф*

ВВЕДЕНИЕ

Интегрированный тайм-менеджмент — это наука и искусство легко, непринужденно идти по жизни. Успех в делах вам гарантирован как результат нового подхода к жизни, который вы освоите благодаря методам, изложенным в этой книге. Книга, которую вы держите в руках, — ваш ключ в мир совершенства.

Жить по методике интегрированного тайм-менеджмента значит в полной мере использовать свои физические и умственные способности. Гнев, раздражение, отчаяние можно обуздать с помощью надлежащего планирования и учета случайностей, помех и ограничений, неизбежных как в работе, так и в жизни вообще.

Вы спросите: почему это так важно? Ответ прост: потому что нельзя постоянно жить в стрессе. Большинство людей только и делают, что выкручиваются. Запрыгивают в автобус на ходу или скрипят зубами от злости в дорожной пробке. На-спех обедают за рабочим столом. Глотают таблетки от головной боли или несварения желудка, пытаясь возместить тот ущерб, который наносит стресс их организму. Считают дни до пятницы, когда можно наконец отдохнуть. У всех этих людей — ваших коллег, клиентов, конкурентов — жизнь перевернута с ног на голову: основное место занимают негативные эмоции, такие как гнев, раздражение, отчаяние, а ясность мысли и творческий потенциал отодвинуты на задний план. Вы ежедневно наблюдаете сотни примеров потери контроля над ситуацией. Так жить нельзя, и уж, конечно, не таков путь к совершенству. Стресс выбивает из-под ваших ног лестницу, ведущую к успеху, и радости жизни становятся недостижимыми.

В вашей власти все изменить, и ключ к переменам вы сейчас держите в руках.

Начав жить и работать по методике интегрированного тайм-менеджмента, вы по-прежнему будете сталкиваться с экстремальными ситуациями, требовательными менеджерами, горящими сроками проектов, проволочками. Но вот справляться с ними вы будете совсем иначе. На ваши хладнокровие и компетентность будут равняться, в них будут видеть харизму или талант лидера, который природой дан далеко не всем. От окружающих вас людей не укроются ваша стойкость в сумятице делового дня, блеск ваших глаз, уверенные манеры и твердый голос, а также ваши решения, идеи и поступки, демонстрирующие преимущества методики интегрированного тайм-менеджмента.

ГЛАВА 1

СМОТРЕТЬ ТУДА! ЖИВО!

Попробуйте отдать эту команду собаке как можно настойчивее. После чего укажите пальцем на горизонт. Собака уставится на кончик вашего пальца в надежде найти там угощение. Или же примется возбужденно прыгать, понимая, что ей нужно куда-то смотреть, но не зная, куда именно. В любом случае она не подумает смотреть в сторону горизонта и уж, конечно, не сообразит, что за это ее ждала бы награда. Единственное, чем ваш палец интересен для собаки, — возможность получить от вас угощение. Стоит животному сообразить, что ничего съестного у вас нет, палец потеряет для него всякую привлекательность.

Таковы же традиционные курсы и руководства по оптимальному использованию времени: задание имеется, решения предлагаются, однако при этом указываются слишком общие идеи, а прямые мотивировки в расчет не принимаются. Все эти курсы и книги обычно придают много значения расписаниям, выбору между главным и второстепенным, записи своей деятельности в течение дня, системам регистрации, но, будучи важным для планирования, все это является лишь орудием достижения основной цели, применять которое следует позже, уже решив стержневую проблему в управлении временем: проблему человеческого фактора.

Ни четкая система планирования, ни ежедневники, ни всевозможные мантры не принесут результатов, если во главу угла вы не поставите людей, от которых зависят ваша работа и на-

строение. Согласитесь, нечего и пытаться привести в порядок коллекцию перьев на сильном ветру. Иными словами, бессмысленно планировать свою жизнь и расставлять приоритеты без учета воздействия внешних факторов.

Кроме того, время теперь уже не то, что раньше. Век информации изменил традиционный подход к работе, здоровью и жизни в целом, заменив его сложным коктейлем из новых ценностей, проблем и страхов. Мы проверяем электронную почту даже во время отпуска. Наши автомобили превратились в мобильные офисы. Мы перекусываем на работе, не отрываясь от экрана компьютера. А к 10.30 утра тщательно спланированный день превращается в полный хаос.

И происходит это, несмотря на небывалое обилие механизмов, способов и средств планирования рабочего дня.

Почему так? Причина стара, как мир, она уходит корнями в далекое прошлое. Видите ли, за последние 50 000 лет строение человеческого тела не слишком изменилось. Наш мозг, нервная система, желудок работают так же, как и во времена, когда человек только научился добывать огонь. Внутренние процессы нашего организма не успевают за темпами развития коллективного знания, благодаря которому мир получил компьютеры и атомную энергию. Мы вздрагиваем всякий раз, когда приходит электронное письмо, ведь это внешний раздражитель — такой же, как шорох в кустах для наших предков. Или другой пример: жители самых разных стран стремительно набирают вес, поскольку врожденная потребность запастись энергией на случай возможного голода осталась прежней и не учитывает возросшие калории фастфуда.

Таким образом, контролировать время сегодня — в век информации и нервных перегрузок — значит соответствовать новому этапу истории человечества. Нам нужна система, с помощью которой можно было бы взглянуть на проблему изнутри, т. е. с учетом всего, что движет человеком и как индивидуумом, и как частью социума. Лишь в этом случае можно достичь установления *приоритетов, равновесия между досугом и работой, продуктивности* и прочих целей управления временем.

Книга, которую вы держите в руках, призвана помочь вам усовершенствовать свой организм, используя инструменты, созданные на основе трех важных областей знания: 1) управления проектами; 2) психологии и 3) физиологии, а также приемы, которые легко запомнить и применять.

А это в свою очередь откроет вам доступ к трем китам истине успешного управления временем:

- 1) учет;
- 2) влияние;
- 3) исполнение.

ТРИ КИТА

Коротко говоря, под *учетом* подразумевается понимание трудовых процессов, т. е. определение типичных заданий, с которыми вы можете столкнуться в будущем, на основании тех, которые вы получали в недавнем прошлом, и соответствующее планирование работы. Поверьте, это вовсе не заумь, как может показаться на первый взгляд; более того, частично именно эти действия превращают управление проектами в надежный и здравый процесс. Учет позволяет предвидеть ближайшее будущее, высвобождая время и на рутинную работу, и на авралы, и на выгодные предложения, а также придает сил, чтобы вы могли использовать время по своему усмотрению.

Влияние означает то, как вы общаетесь с окружающими вас людьми — коллегами, клиентами, начальством, а точнее, насколько вы соответствуете их ожиданиям и трансформируете их поведение, чтобы их личные интересы уживались с вашими. Вы способны повлиять на кого угодно из вашего окружения — включая главу фирмы — и на деле улучшить межличностные отношения, при этом обеспечив себе больший контроль над временем. Влиять не значит манипулировать; влияние имеет своей целью более тесное общение к взаимному удовольствию сторон и основывается на методах управления проектами, а также учитывает психологический фактор.

Наконец, исполнение подразумевает успешное внедрение в жизнь всех этих навыков; внедрение осторожное, постепенное и последовательное, с тем чтобы личное совершенствование и глобальная перестройка приобрели неизменный характер и принесли очевидные достижения. Кладбище новогодних решений изобилует искренними обещаниями моментального самосовершенствования, однако тело и мозг человека не созданы для внезапных перемен. Как и рабочий коллектив. А значит, только понимание вашей собственной физиологии и физиологии окружающих обеспечит укоренение и процветание новых привычек.

Итак, в двух словах: интегрированный тайм-менеджмент предлагает план действенного управления вашим рабочим временем и часами досуга.

Интегрированный тайм-менеджмент поможет вам:

- Добиться увеличения производительности и результативности труда. Вы научитесь делать только то, что нужно, и только так, как нужно. Организованный ум рождает ясные мысли и позволяет человеку наиболее полно раскрывать свои возможности, как физические, так и интеллектуальные. Вам станет значительно проще сосредоточиваться, думать, вести дела и поступать правильно. Концентрация мысли вкупе с вашей новоприобретенной способностью заслоняться от внешних воздействий (к примеру, неожиданный имейл, или посетитель, или даже шумовой фон на рабочем месте) помогут вам успевать больше за меньшее время.
- Добиться снижения психических и физических перегрузок, точнее — перенапряжения. Главным образом перенапряжение возникает, когда то, чем вам хочется заняться, вступает в конфликт с происходящим на самом деле. Физически перенапряжение выражается в унынии, смятении, недомогании и в конечном счете серьезной болезни. Душевный стресс мешает сосредоточиться на работе и существенно снижает производительность труда. С помощью книги «Интегрированный тайм-менеджмент» вы восстановите контроль над своими

делами, надеждами, возникающими ситуациями и тем самым избавитесь от стресса.

- Добиться равновесия между работой и досугом. Все мы понимаем, как важно снимать напряжение трудового дня регулярными тренировками и отдыхом, но времени на это мало у кого хватает. Приобщение к этим важнейшим составляющим успешной работы и здоровой жизни начинается, как вы сами увидите, с громадной выгоды, которую нам приносит переход от сопротивления к контролю.

БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН И «УЛИЦА СЕЗАМ»

Переход на летнее время был задуман Бенджамином Франклином в 1784 году в качестве экономически выгодного решения проблемы очень коротких световых дней в зимние месяцы. Принятие такого перехода характеризует важный шаг в развитии взаимосвязи человека и времени, поскольку позволяет приспособить часовой механизм под нужды бизнеса, вместо того чтобы подстраивать бизнес под светлое время суток.

Изобретение электрической лампочки упрочило наше господство над временем и с тех самых пор, а особенно в последние пятьдесят лет, позволило нам увеличивать темп во всем: темп мысли, общения, путешествий, торговли. И самое главное — темп наших ожиданий.

«Улица Сезам» одной из первых среди телепередач продемонстрировала обучение в высокоскоростном формате с использованием скетчей и тщательно разработанного визуального ряда вместо длинных сюжетных линий. Миллионы детишек, выросших на «Улице Сезам», мыслят абсолютно иначе, чем их старшие братья и сестры, которых воспитывали на книгах, радиопьесах и сказках.

Переход на летнее время, электрическая лампочка и «Улица Сезам» являют собой три вехи на пути ускорения человеческой активности; том пути, что позволил нам достичь больших высот и результатов, однако не сумел в той же степени усовершенствовать «внутреннюю проводку» нашего организма.

Рассмотрим, к примеру, электронную почту. Осталась ли она всемирной скоростной системой обмена сообщениями, как это было изначально задумано, или превратилась для вас в нечто большее? Забудьте на секунду о спаме, вирусах, патчах, обновлениях, технической поддержке и прикиньте, сколько имейлов скопится у вас во входящих, если вы на неделю уедете в отпуск. Прикиньте также, сколько времени вы тратите на просмотр каждого имейла, в особенности тех, которые предлагают рекламу и общую информацию, писем с многослойным цитированием и откликов на те, которые вы разослали как копии. Так ли уж необходимо все их читать? Вы этого не узнаете, пока не откроете каждое: не дай бог, одно пропустите — а через неделю получите задание, связанное именно с этим письмом.

С возвращением домой проблема не исчезает, ведь вы понимаете, что имейлы все приходят и приходят. Во входящих всегда будет хоть одно письмо, искушающее вас задержаться чуть дольше, уйти с работы чуть позже. Кто-то выходит из положения с помощью мобильного или карманного компьютера, на которые можно и дома получать электронку, которые можно брать с собой в душ (вдруг именно в этот момент придет важное сообщение) и класть на тумбочку, прежде чем лечь в постель. «Зато я всегда могу проверить почту, — оправдывает этот человек свою зависимость, — убедиться, что все в порядке, и спокойно уснуть».

ТЕМПОЖИДАНИЙ

Мы стремимся, чтобы наши ожидания осуществлялись немедленно. Мы жаждем стимуляции срочностью. Мы испытываем потребность постоянно быть на связи, общаться, получать незамедлительные ответы на все свои вопросы. Даже если нам кажется, что все это нам не нужно и что мы предпочли бы за порогом офиса забывать о работе, хроническая склонность к экстренной стимуляции превращает ее в постоянную необходимость.

Наслаивающиеся друг на друга стрессы от подобного образа жизни порой выливаются в приступы ярости. К примеру, агрессия на дорогах и воздушное хулиганство родились как следствие неосуществленных надежд, что мы можем и должны добраться

до пункта назначения с максимальной скоростью и удобством. Мы рисуем оптимистичные картины предстоящего путешествия, не беря в расчет дорожные пробки и иные препоны. Реклама новых автомобилей или авиарейсов изображает чистое небо, пустые трассы, улыбающихся путешественников и ничем не омраченное удовольствие. Предполагается, что никакие помехи нам не грозят. Заторы на дорогах и задержки авиарейсов выводят нас из себя, поскольку ограничивают в скорости, и мы закатываем истерики, выпуская пар долго сдерживаемого негодования от жизни, где нам не все подвластно. Конечно, не все из нас выплескивают ярость наружу; некоторые загоняют разочарование внутрь, откуда оно непременно вырвется — позднее и самым неожиданным образом. Вспомните хотя бы телевизионные реалити-шоу...

ЭРАЗЛОРАДСТВА

Реалити-шоу убедительно показывают, как век перегрузок породил век Schadenfreude. Немецкий термин «Schadenfreude» означает «получать удовольствие от чужих неприятностей». Именно ради такого рода удовольствия большинство людей и смотрят реалити-шоу: чтобы насладиться выражением лиц тех, кого изгнали с острова; или тех, чье жилище, жизнь, внешность изменились до неузнаваемости и далеко не всегда в соответствии с их ожиданиями; или тех, кто загнан в экранную ловушку очень неудобных ситуаций. Зрители наблюдают за действием не для того, чтобы приветствовать победителей, но упиваясь унынием проигравших и тем, что хотя бы на миг стали свидетелями чужого бессилия. Вот так и проявляет себя утрата контроля над ситуацией.

Но вернемся к нашей собственной жизни, где господствует скорость. Для радиовещания, например, мертвый эфир — плохой признак. Слушателю достаточно одной трети секунды, чтобы почувствовать: пауза затянулась, следовательно, диктор упустил нить рассказа. Осознанно или нет, но мы всегда ощущаем темп бытия, в результате обретая устойчивые привычки и реакции:

- отказываемся от завтрака, поскольку утром на это не хватает времени;
- раздражаемся, услышав в трубке сигнал «занято»;
- пользуемся сотовым телефоном за рулем автомобиля;
- обожаем статьи о том, как родителей бесят учителя и тренеры их детей;
- чувствуем себя оторванными от мира, если подводит поставщик услуг Интернета;
- терзаемся вопросом, почему нужный человек не ответил на наш звонок или имейл в течение часа;
- бунтуем против дорожных пробок и задержек авиарейсов.

Корень этой проблемы, вероятно, следует искать на заре века информации — в 1939 году.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ЯРМАРКА 1939 ГОДА В НЬЮ-ЙОРКЕ

В 1939 году в Нью-Йорке проходила Международная ярмарка, предоставившая посетителям великолепную возможность увидеть чудеса науки и техники. Гигантские павильоны в стиле ар деко* приглашали самых любознательных заглянуть в будущее: там сияющие гляncем авто с крыльями-плавниками или прозрачные воздушные пузыри ждали своих пассажиров, чтобы унести их в загородные дома, где все заботы по хозяйству брали на себя роботы. Уже в 1985, самое позднее 1990 году люди должны были работать лишь два часа в день, а остальное время отдавать досугу. По крайней мере, так нам говорили.

Международная ярмарка - 1939 возвестила о начале эпохи науки, эпохи больших скоростей. Однако мало кто из специалистов может похвастать сегодня обещанным двухчасовым рабочим днем, а все потому, что открытия нам всегда недостаточно.

* Архитектурный стиль 1920-1930-х годов, отличающийся яркостью красок и геометрическим орнаментом. — *Прим. ред.*

Всякий раз, обнаружив в себе способность к какому-то новому действию, мы продолжаем поиск способов улучшить достижение (и это хорошо) или добавить ему скорости (что тоже хорошо). Затем в свой и без того плотный график пытаемся втиснуть новые способности наряду с другими приоритетами, а вот это уже далеко не так хорошо. Поднимая планку наших способностей, мы вместе с тем поднимаем и планку наших ожиданий, тогда как количество времени остается неизменным. Потому-то мы и не работаем по два часа в неделю. Ведь несмотря на то что сегодня за два часа мы можем сделать больше, чем кто-либо в 1939 году за целый день, наш организм требует продолжать работу, а наше сознание вынуждает нас закрывать глаза на современные и прошлые достижения. Такое состояние называется сенсорной адаптацией.

Удачным примером этого состояния может послужить приобретение вами нового компьютера. Первые полчаса работы за ним, скорее всего, были самыми потрясающими. Насколько все происходит быстрее, чем на вашей старой машине! Скорость ну просто ошеломительная! Однако очень скоро вы привыкли к такой скорости, она стала нормой, и теперь ощутить разницу вы способны, лишь вернувшись за старый, явно страдающий подагрой компьютер.

Сенсорная адаптация — явление настолько естественное и распространенное, что ко мне нередко обращаются с просьбой о некой «чудо-таблетке управления временем», таинственном средстве, которое, по мнению людей, поможет работать быстрее, чтобы они либо справились с делами полностью, либо хотя бы нагнали упущенное. В ответ я обычно подмигиваю и интересуюсь, какую лекарственную форму они предпочитают: аэрозоль или пилюлю; дескать, у меня в запасе есть оба вида, и при правильном употреблении это снадобье запустит их жизнь в ускоренном режиме, наподобие кинолент 1920-х годов.

Однако я тут же предупреждаю о нежелательном побочном эффекте: стоит человеку заработать в новом скоростном режиме, его тело быстро приспособляется и такой темп становится нормой. Человек испытывает потребность сделать всего лишь

одно срочное дело, поработать в обеденный перерыв, а затем хватаете еще за одну задачу и еще — и наконец, вообще не в силах произнести «нет». Вот тогда-то потребитель «чудо-таблеток» прибежит ко мне за новой, сверхсильной дозой.

Стоит нам поднять планку ожиданий, мы забываем границы наших нынешних возможностей. Сенсорная адаптация вызывает своего рода эргономическую инфляцию: задачи множатся, стремясь наполнить пустоты, ожидания следуют по пятам, и в итоге никто не достигает успеха.

Выход из подобной ситуации и предлагает интегрированный тайм-менеджмент.

А НУЖНА ЛИ ВАМ ЭТА КНИГА?

Узнав, что я обучаю навыкам целесообразного использования времени, кое-кто из собеседников вспоминает, что когда-то прослушал курс управления временем, после чего объясняет, почему полученные на лекциях сведения не дали плодов. Другой отмахивается: «Все это не для нашей фирмы — мы единственные в своем роде». Причины неудач разнятся, однако большинство людей признают, что продолжают поиск достижения лучших результатов.

Если вы зарабатываете на хлеб насущный — неважно, в помещении или вне офисных стен, как член команды или как предприниматель-одиночка, если отчитываетесь перед другими людьми (клиентами, начальством) и/или отчитываются перед вами, если у вас есть дело, требующее завершения, и есть (или желательно, чтобы была) жизнь, помимо работы, — значит, эта книга написана для вас.

Если вы признаете существование хотя бы одного из перечисленных ниже симптомов — значит, эта книга написана для вас:

- Очередные задачи возникают прежде, чем вы справляетесь с текущими.
- Дела слишком быстро множатся.

- Место более интересных событий все чаще занимают совещания.
- Звонки и посетители отнимают слишком много времени.
- Случаются конфликты с окружающими.
- На рабочем месте страшный беспорядок.
- Стены кабинета пестрят стикерами с памятками.
- Список неотложных дел нереально длинный.
- Вы регулярно берете работу на дом.
- По выходным вас так и подмывает заглянуть в офис.
- Времени на хобби, здоровую диету и спорт не остается.
- У вас вообще нет времени.

Если вы испытали на себе хоть один из перечисленных ниже симптомов, эта книга написана для вас:

- воскресная депрессия в связи с надвигающимся понедельником;
- накопление симптомов стресса в ходе рабочего дня;
- ощущение утраты контроля;
- чувство подавленности;
- метания между работой и семьей;
- хроническая усталость, бессонница или ночные кошмары;
- возмущение атмосферой в офисе, распрями сослуживцев;
- ощущение упущенного в жизни шанса;
- ощущение собственной никчемности;
- провалы в памяти;
- злость на водителей впереди идущих машин и на лифты, которые слишком медленно двигаются;
- ощущение, что потерял форму, или страх ее потерять;
- страх не успеть за ритмом жизни.

Не имеет значения, что вы используете для планирования своего дня - органайзер в мобильном телефоне, карманный компьютер, программы вроде Microsoft Outlook или книжки-ежедневники, поскольку для результата важно не орудие, но методика. А значит, необходимо создать собственную систему, с помощью которой у вас все будет под контролем и вы будете знать, что у вас все под контролем.

У всех нас ежедневно масса дел, и у всех количество отпущенных дней ограничено. Собственный вес в обществе мы оцениваем на основе тех задач, которые выполняем, нередко за счет отдыха, в ущерб здоровью и семье. В действительности нам вовсе не нужно заниматься многим из того, чем мы считаем своим долгом заниматься, и значение многого из того, чем, по нашему мнению, мы обязаны заниматься, искусственно завышено нами же — вследствие утомления, рассеянности, стресса.

Советы, которые вы решите взять на вооружение из данной книги, должны усовершенствовать привычный для вас образ жизни и работы. Эти советы, помогая вам взаимодействовать с другими людьми, защитят от перегрузок и вместе с тем помогут сохранить ясность общения и ожиданий. Вплетаясь в ткань вашей жизни, эти советы должны обернуться вполне реальным нарядом, не только удобным в носке для вас, но видимым и осязаемым для окружающих, которые его неизбежно оценят.

Итак, приступим.

ГЛАВА 2

НАШЕ ТЕЛО И ВРЕМЯ

ЗАЛИТЫЙ ВОДОЙ ПОДВАЛ

Денек выдался замечательный, и вы решили навестить соседа. Стучите в дверь, а ответа нет. Однако изнутри доносится какое-то хлюпанье. Очень странно, думаете вы, и, движимый любопытством, обходите дом.

Заглянув в подвальное окошко, вы обнаруживаете соседа по колено в воде. Вооружившись большой миской и пытаясь справиться с потопом, он зачерпывает воду — и опустошает миску в окно, прямоком на ваши туфли.

— Ты что там делаешь? — задаете вы резонный вопрос.

— Вода хлещет! — кричит он в ответ. — Не пойму, откуда!

— А в аварийную службу звонил? Там бы воду отключили, — предлагаете вы.

— Некогда! Видишь — потоп! — и сосед продолжает черпать миской воду.

Вот вам наглядный пример неверного поведения. Вместо того чтобы ухватить суть проблемы, ваш сосед пытается справиться с ее следствием. Его тело и мозг нацелены на решение сиюми-

нутной задачи, что лишило его ясности мысли. А вода тем временем прибывает.

Автор этой книги посоветовал бы хвататься за телефон, а не за миску и звонить в аварийную службу. Это во-первых. Ну, а во-вторых, быть может, попросить у соседей насос.

Совершенно очевидно, что в этой истории вода символизирует тот объем работы, что кажется нам нескончаемым и частую непредсказуемым потоком. Человек с миской олицетворяет всех нас — наше отношение к работе, усилия и способы ее исполнения. Как вам картинка? Безысходна и неадекватна, не правда ли? Минуточку! Мы ведь все умные люди. Откуда же это чувство, что загнанные в тот самый подвал, мы в отчаянии вычерпываем миской воду?

Все просто: каждый из нас недостаточно развит, чтобы справляться со стрессами современного мира.

ГРЕМУЧИЕ ЗМЕИ И ПЧЕЛЫ

Все мы являемся продуктом сотен тысяч лет эволюции. Наше тело, как уже говорилось в главе 1, почти не изменилось за 50 000 лет, а большинству современных технических средств, окружающих нас, два десятка лет от роду. Этот факт сильно влияет на наш подход к работе и времени — не потому, что мы в состоянии многое делать быстрее, но потому, что не знаем, как держать под контролем имеющиеся в нашем распоряжении средства, обладающие собственной степенью срочности. Контакты, которым эти средства способствуют, требуют немедленной реакции.

Самые важные части человеческого мозга призваны поддерживать и сохранять жизнь, в частности, помогают нам дышать или избегать опасности. Одна из многочисленных задач мозга — заставлять нас реагировать на вспышки света, резкие контрасты, внезапные движения — иными словами, на перемены в поле нашего зрения. В дикой природе эта способность крайне важна и помогает нам избегать укусов пчел, гремучих змей и иных смертельных опасностей: вовремя заметив проблеск яркого света или движение, мы успеваем отпрыгнуть — это рефлекторная реакция.

Находящаяся в состоянии боевой готовности, эта часть нашей нервной системы и в современном мире тоже всегда начеку, всегда готова отреагировать на «вспышки» нового дизайна. Проблесковый маячок полиции или машины техпомощи вы заметите, будучи за рулем, — даже средь бела дня и прежде, чем любые иные помехи на дороге. Сделав шаг с тротуара и краем глаза уловив приближение машины, вы тут же отпрянете обратно. Это инстинкт самосохранения посылает сообщение вашей нервной системе о грозящей вам опасности.

А теперь представьте себе такую картину: вы занимаетесь делами на своем рабочем месте, как вдруг дзынь! Получена электронная почта! Значок имейла сообщает, что в электронном почтовом ящике новое письмо. Еще секунду назад не было, зато сейчас есть. Каков ваш первый порыв? Прочитать и ответить, верно? А вдруг там что-то важное? Или забавное? Какая дразнящая новизна скрывается в этом письме. Большинству из нас не под силу отвергнуть соблазн иконки «новая почта». Многократно повторенный отклик нервной системы на новый стимул зафиксировался и превратился в условный рефлекс.

Еще один пример. Вы разговариваете с кем-то с глазу на глаз и поглощены беседой, когда раздается телефонный звонок. Ход ваших мыслей обрывается: вы пытаетесь подавить желание немедленно снять трубку или хотя бы проигнорировать настойчивый сигнал телефона. Возможно, вы справитесь с порывом ответить на звонок, однако ваше общение он все же нарушил.

И последний пример. Вы приходите на работу с четким расписанием трудового дня, но стоит вам сесть за стол, как появляется коллега с заданием, которое она считает неотложным. Вы откликаетесь на ее призыв, хватаетесь за новое дело, а все намеченное тем временем отодвигается дальше и дальше, пока весь ваш тщательно спланированный день не летит кувырком.

Во всех вышеописанных ситуациях, как и во многих других, фиктивно срочные дела взводят ваш внутренний курок тревоги, и не отреагировать на их сигналы крайне сложно. Это и есть условный рефлекс — древний рефлекс, отзывающийся на современные раздражители. Я называю его «ответоголизм». Стоит вам

ответить на раздражитель, и вы начинаете терять время, а ваши планы проваливаются в тартарары. В точности как ваш сосед в затопленном подвале, вы хватаетесь за то, что кажется главным, теряете контроль над временем — и в итоге приходите к краху.

УСЛОВНЫЙ РЕФЛЕКС

Представьте, что вы посадили рядом охотника-туземца из джунглей и своего агента по недвижимости, а между ними положили сотовый телефон и сделали на него вызов. Туземец вздрогнет, услышав звонок. Это рефлекс. Ваш агент схватит трубку, чтобы ответить на звонок или хотя бы узнать, кто звонит, и заранее обдумать решение вероятных проблем. Если мобильник не принадлежит агенту, он начнет гадать, чей это телефон, и эти мысли вытеснят все, что занимало его до тех пор. Это условный рефлекс. А острою необходимость ответить на звонок, оставив все остальные дела, я называю «ответоголизм», эта привычная поведенческая реакция редко приводит к оптимальному результату.

До изобретения электронной и голосовой почты, возвращаясь с обеденного перерыва, мы находили на своем столе целую коллекцию записок о том, кто звонил, или что случилось в наше отсутствие. Мы просматривали сообщения и сортировали по степени важности: кому или чему уделить внимание в первую очередь. В данном случае решение принималось нами сознательно, а это совсем другое дело. Розовые листочки с сообщениями (материальные, которые можно потрогать) не требовали от нервной системы такой реакции, как звуковой сигнал входящей электронной почты. Чтение записок приводило к более сознательному мыслительному процессу. Конечно, розовые записки тоже содержали новые задания, однако они позволяли установить приоритеты вдумчиво, а не рефлекторно.

СТРАХ ПЕРЕД НЕИЗВЕСТНЫМ

Наш инстинкт самосохранения трансформируется также в страх перед неизвестным. Чувства обостряются, если мы идем ночью по лесу или по пустынной улице. Однако страх неизвестного проявляется и иначе. К примеру, многие люди не любят голосовую почту. Их злит невозможность узнать, дошло ли сообщение до абонента, или нет, а источник этого недовольства коренится в страхе перед неизвестным. На месте ли она сегодня? Прослушала ли сообщение? Когда перезвонит? Как это отразится на моих планах? В связи с этим некоторые фирмы не устанавливают голосовую почту, предпочитая отвечать на каждый звонок клиента. От страха перед неизвестным в итоге хромает производительность труда на обоих концах телефонной линии.

(Используемая должным образом голосовая почта может быть прекрасным средством общения, которое предвосхищает страхи и тревоги ваших абонентов и удачно совмещает два преимущества: вы всегда доступны для клиентов и при этом используете свое время наиболее эффективно просто потому, что верно выбираете слова своего приветствия. Подробнее об этом в главе 10.)

СУТОЧНЫЙ РИТМ

Еще одной особенностью нашего организма, имеющей важное значение для восприятия и использования времени, является ритм. Биение сердца — лишь один из многочисленных ритмичных процессов в нашем теле. Существует суточный цикл сна и бодрствования, в нашей речи также присутствует определенный ритм, как и в энергии нашего организма и во внутренних химических и гормональных процессах. Мы испытываем на себе эффект американских горок с их взлетами, падениями и отрезками горизонтального пути. Каждые полтора часа пик нашей энергии сменяется спадом. Эти взлеты и падения происходят в течение всего дня, изматывая нас переменами в уровне сахара в крови, изменением степени выносливости и способ-

ности сосредоточиваться и складываясь в итоге в самые разные варианты того целого, что мы зовем самочувствием.

Для большинства людей, к примеру, худшая часть дня от 14.00 до 15.30; это время, когда наш организм находится на спаде физических возможностей и когда даже простейшие из дел словно требуют дополнительных усилий. Такое состояние является следствием сочетания следующих обстоятельств: во-первых, желудок занят перевариванием обеда (если вы, конечно, вообще обедаете, а обедать вы непременно должны), во-вторых, внутренний двенадцатичасовой цикл вашего организма в этот период отражает фазу глубокого сна от 2.00 до 3.30 ночи. Послеобеденный спад работоспособности я называю «время шоколада».

А ЧТО ТАКОГО В ШОКОЛАДЕ?

Шоколад — это идеальное сырье для избавления от послеобеденного упадка сил. Шоколад богат жирами и сахаром, что позволяет организму быстро преобразовать его в глюкозу и растворить в крови. Кроме того, в шоколаде содержатся кофеин и теобромин, а также фенилэтиламин, при взаимодействии с допамином высвобождающие эндорфины из центра удовольствий мозга, те самые эндорфины, что насыщают кровь в моменты, когда мы испытываем эмоциональное наслаждение. Потому-то многие народы приравнивают шоколад к сексу (вспомните День св. Валентина). Кое-кто даже утверждает, что шоколад лучше.

Увы, дневные циклы и спады — не единственная помеха работоспособности; существует еще одна — данная нам от природы нисходящая спираль наших сил: все обменные процессы человеческого организма с течением дня замедляются. Большинство людей, признают они это или нет, утром находятся на пике своей активности, которая снижается с каждым часом.

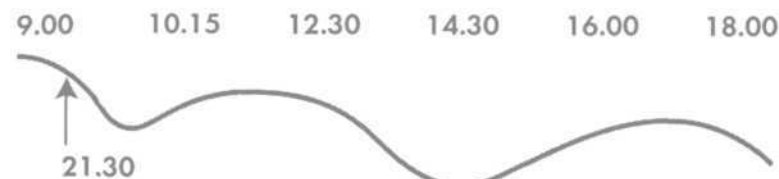


Рис. 2.1. Эта линия демонстрирует характерное течение обменных процессов, уровня сахара в крови и энергии организма. В течение дня мы движемся по наклонной линии ко сну. Однако своевременное и правильное питание может существенно сгладить пики и спады

В биологическом отношении все мы существа светолюбивые. Наш мозг и все обменные процессы реагируют на смену света, когда ночь переходит в день, выбрасывая в кровь возбуждающие гормоны, такие как серотонин (угнетающий сон) и кортизол (гормон стресса), тем самым нейтрализуя действие мелатонина, с помощью которого наш организм накануне вечером заставил нас уснуть.

Этот дневной ритм называется circadian, от латинских слов «circa» (вокруг) и «dian» (день). Природа так настроила нас, охотников и собирателей ее даров, чтобы мы были энергичны с раннего утра (когда пищи больше), а к ночи погружались в сон (поскольку темнота защищает от хищников, а неподвижность защищает от увечий).

Большинство работающих в западном мире людей, а по статистике, и большинство тех, с которыми мы взаимодействуем, следуют этому суточному (circadian) ритму, когда утро (между 9.00 и 12.00) отдается самой продуктивной мыслительной деятельностью, а вторая половина дня — делам, требующим меньших усилий.

ДЕЙСТВУЙ, ПОКА КОФЕ НЕ ОСТЫЛ

Наилучшим временем для обмена важной информацией является период от 9.00 до 9.30, когда совместное воздействие света, кофеина и физических усилий, требующихся для поездки на работу, сливается в наиболь-

шую готовность организма. Отсюда вывод: деловые встречи назначайте ровно на 9.00 и выкладывайте все важные проблемы в течение первых тридцати минут.

НОЧНОЙ ОТДЫХ И СОН

Большинство из нас к тому же почти постоянно испытывают дефицит сна. Современные исследования показывают, что взрослому человеку в среднем требуется от восьми до десяти часов сна*. Кому-то, возможно, нужно и меньше. Существует очень простой способ выяснить, достаточно ли вы спите: если вы просыпаетесь только с помощью будильника, значит, ваше пробуждение искусственно, а следовательно, ваш ночной цикл не совпадает с дневным. Если в понедельник утром вы поднимаетесь, не доспав один час, — налицо дефицит сна. А если то же самое повторяется во вторник, среду и четверг, то к пятнице дефицит составляет уже пять часов. Пытаясь компенсировать недосып долгим субботним сном, вы еще сильнее выбиваетесь из режима. (Единственно верное решение этой проблемы — лечь в одно и то же время и вставать в одно и то же время.)

Дефицит сна — еще один пример несовпадения реальности и наших представлений о собственных действиях и возможностях. Мы ежесекундно ведем битву с самими собой на физическом, химическом, эмоциональном и интеллектуальном уровнях.

Раньше лечь спать — не лучший способ справиться с дефицитом сна. Важнее добиться высокого качества сна за счет правильного использования «периода простоя». (См. главу 12.)

ЦИКЛИЧНЫЙ МИР

Между тем чередование дней и ночей, времен года, приливов и отливов, фаз луны происходит постоянно. Все двадцать четыре часа в сутки растения дышат, восстанавливая воздух на-

шей планеты, а мощные силы природы перегоняют влагу, холод и тепло из одной части земного шара в другую. Планета также живет в соответствии с собственным глобальным циклом.

Это природное чувство ритма влияет на наше восприятие времени, которое словно бы тоже обретает ритмичный, или круговой, характер. Каждые двенадцать часов стрелки показывают на циферблате одни и те же числа. В неделе только семь дней, так что каждый наступает в свой черед. Раз в двенадцать месяцев приходит Новый год, раз в четыре года происходят Олимпийские игры, и т. д. Эта периодичность позволяет строить общество с достаточной степенью предсказуемости и стандартизации. Без этого любому обществу было бы крайне сложно развиваться. Однако если между нынешним вторником и следующим и есть что-то общее, то одно лишь название, не более того.

Наш язык полон фраз, в которых время предстает одушевленным и едва ли не материальным. Выражения вроде «у меня нет времени», или «как летит время!» наделяют время качествами, которыми оно не обладает. Мы отмечаем, что люди «тратят время зря», «проводят время», «убивают время», «управляют временем», словно время — это предмет, который можно покупать, продавать и использовать. Любому понятно, что выражения эти безобидны, однако и они перекладывают всю вину и ответственность исключительно на плечи самого времени. Мы убедили себя, что способны подчинить себе время, обязаны это сделать или и впрямь уже подчинили его — и изумляемся до глубины души, когда обнаруживаем истину.

Спору нет, это очень удобно — согласовывать наш график со сменой времен года и представлять время материальным объектом, однако лучше увидеть себя в реальном свете: как мы маршируем по прямой, продвигаясь вдоль нашего отрезка вечности, словно муравьи по линейке.

ВЗАИМНОЕ ВЛИЯНИЕ И ЧТО ТАКОЕ ФУТБОЛ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Люди по природе своей существа общественные, и потому мы любим отвлекаться на разговоры и всевозможные шутки; ин-

* Данные Национального фонда сна (www.Sleepfoundation.org). — Здесь и далее примечания автора.

теллектуальным стимулом могут послужить имейл от приятеля со свежим анекдотом, дружеская болтовня на отвлеченные темы, внеочередная вылазка в Интернет. Все это добавит красок вашему рабочему дню и подарит несколько минут отдыха, однако и заплатить придется: ведь страдает ваше дело, а потому вы вынуждены будете задержаться в офисе, взять работу на дом или принести еще какие-либо жертвы, чтобы нагнать упущенное время.

Будучи в основном выпускниками западной системы образования, мы получаем профессию и пополняем собой ряды трудящихся страны. Мы продолжаем учиться — в процессе работы и на курсах повышения квалификации мы движемся вверх по служебной лестнице, в идеале обеспечивая себе стабильное общественное и финансовое положение. К сожалению, с течением времени мы приобретаем и иной опыт — худшего свойства. Вливаясь в корпоративную жизнь фирмы, мы постепенно перенимаем привычки и нормы поведения коллег, включая и многочисленные скрытые способы разбазаривания времени, передающиеся путем взаимного влияния друг на друга.

Понятно, что мы искренне изумляемся, впервые узнав, что большинство наших коллег работают всего лишь одну треть от того времени, которое проводят на работе — иными словами, за восьми- или девятичасовой рабочий день они выполняют заданий ровно на три часа*. Этот факт, который на первый взгляд выглядит ударом по честолюбию, вовсе не означает, что вы недостаточно преданы делу или прилагаете недостаточно усилий. Средний рабочий день изобилует препонами, снижающими производительность, — в их числе собрания, имейлы, внезапные посетители, конфликты среди коллег, технические проблемы и пр. Все это, хоть и является частью нашей работы, за которую нам платят, возникает стихийно, а потому нарушает рабочий ритм и отодвигает выполнение заранее запланированных дел. Разница между объемом работы, который мы считаем выполненным, и сделанным в реальности просто изумляет.

* Дж. П. Льюис. «Мастерство управления проектами» (Mastering Project Management), Нью-Йорк, издательство McGraw-Hill, 1998, с. 165.

И все же — три часа?! Уж очень малая выходит часть дня, которую можно считать продуктивной в буквальном смысле слова. Все равно что прийти на футбольный матч с секундометром. Матч длится четыре часа, но за вычетом положений вне игры, замен футболистов и тайм-аутов оказывается, что в игре мяч находится минут двадцать — крайне малую часть общего времени.

Многочисленные опросы работающего населения Северной Америки показали, что в течение рабочего дня происходит следующее:

- 25 % времени уходит на реальную работу;
- 15% времени занимают ответы на сообщения электронной и голосовой почты;
- 15% времени тратится на разговоры по телефону;
- 20% времени уходит на деловые встречи и переговоры;
- 25 % времени отводится на подготовку к этим деловым встречам или на обработку их итогов.

Тот факт, что реальные дела занимают относительно небольшой процент рабочего дня, зачастую проходит незамеченным — до тех пор, пока не потребуется назвать точные сроки окончания какого-либо проекта. В попытке угодить потенциальному клиенту вы, ваш шеф или специалист по продажам обещаете: «Мы выполним ваш заказ к четвергу». Вы и впрямь в состоянии выполнить заказ к четвергу — при условии, что иных дел у вас нет и вы будете по восемь часов в день работать исключительно над заказом данного клиента. Но уж очень это оптимистичный взгляд на вещи, вот в чем загвоздка. А мы должны быть реалистами — более того, лучше даже немного пессимистами. Нам не известно, какие срочные дела могут возникнуть в период от данной минуты до четверга, однако кое-что известно наверняка:

- Любая задача отнимет больше времени, чем кажется, и гораздо больше, чем вы рассчитывали.

- Если к вам обращаются с просьбой, содержащей словосочетание «всего лишь» (не могли бы вы всего лишь?..). — считайте, что у вас проблемы.
- Идеальный момент для того, чтобы выполнить задание, никогда не наступит.
- Сколько бы хорошего вы ни сделали для человека, запомнит он единственный ваш просчет (и не преминет сообщить о нем всем).

ВОДА В МИСКЕ

Мы начали главу рассказом о человеке с миской. Давайте под конец главы вспомним о пресловутой миске еще раз. Миска вмещает определенное количество воды. Наполнив миску до краев, вы можете как угодно долго пытаться добавить еще немножко воды — ровно столько же воды будет выливаться на пол. В миску просто-напросто больше не помещается.

Теперь допустим, что объем миски символизирует определенное количество времени. Каждый из нас имеет в своем распоряжении двадцать четыре часа в сутки, и никому не удастся взять немного времени взаймы из других дней, попросить об авансе или ухватить часок задним числом. Сутки, состоящие из двадцати четырех часов, приходят и уходят, регулярно и неизбежно. Продолжительность дня — величина постоянная. Это основополагающий механизм нашего существования.

Многие из нас начинают свой день с наилучшими намерениями, заранее планируя количество и очередность задач, требующих выполнения, но одно неотложное дело следует за другим, и вот уже все планы летят кувырком. Мы нервничаем, жертвуем обедом, задерживаемся допоздна на работе — все ради того, чтобы нагнать упущенное. Мы мечтаем, чтобы в сутках было больше часов или чтобы время остановилось. Мы отчаянно ищем лишние часы — нам нужна миска побольше. Беда в том, что и с желанной, большей миской в руках мы приходим к тому же: будем работать в два раза дольше, вычерпывая в два раза меньше воды.

Умение правильно распорядиться временем аналогично умению справиться с потоком в подвале. Весь фокус в том, чтобы научиться пользоваться той миской, которую вы держите в руках, вместо того чтобы пытаться найти миску побольше. Оптимально использовать время — значит применять верную стратегию, а вовсе не стараться растянуть рабочее время, работать вдвое быстрее или вдвое упорнее. Специалисты, умеющие эффективно распоряжаться своим временем, не стремятся каждый миг заполнить плодотворным трудом, как раз напротив. Они составляют разумный план, где находится место событиям ожидаемым, событиям вероятным и сюрпризам, а в результате каждая минута используется по назначению и с пользой. Такие специалисты умеют отделить главное от второстепенного и в своей работе учитывают интересы коллег. Они понимают и принимают тот факт, что папка входящих документов никогда не будет пустовать. Свое рабочее место они покидают вовремя, точно зная, что сегодня сделали немало, а завтра успеют еще больше.

Они понимают значение самообладания: оно прокладывает путь к влиянию, продуктивности, удовлетворению работой. Итак, давайте ступим на дорогу к успеху и в качестве первого шага произведем учет.

ГЛАВА 3

УЧЕТ И ЕГО РОЛЬ В ПРЕДВИДЕНИИ БУДУЩЕГО

«ИСКУССТВО ВОЙНЫ»

«Искусство войны» — учебное пособие, составленное более 2000 лет назад китайским военачальником Сунь-Цзы, который утверждал, что победа или поражение в любой битве предопределены заранее, до начала самой битвы. Будущий полководец-победитель понимает и уважает своего врага, а также учитывает достоинства и слабые места обеих сторон благодаря тому, что видит ситуацию в перспективе: особенности ландшафта, позицию своих сил и сил противника, все прочие обстоятельства, способные повлиять на исход сражения.

Время — это ваше поле битвы. Ваши способности и стремления — это ваше войско, а все окружающие принадлежат лагерю противника. Произвести учет своих активов и пассивов в рамках времени значит оглянуться на свои прежние действия, оценить их критически, а затем двигаться вперед в соответствии с четким и вместе с тем гибким планом, который способен влиять на окружающих и может быть реально претворен в жизнь. Вот тут-то и пригодится управление проектами.

КРАТКИЙ КУРС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Управление проектами стало самостоятельным направлением научной мысли и предметом исследований в 1950-х гг. Здесь приобретает особую важность планирование, обмен информацией, исполнение и оценка. Сначала делается скрупулезный обзор проекта в перспективе, после чего проект разбивается на мельчайшие — в разумных пределах — компоненты.

Управление проектами позволяет вам представить проект от начала до конца и дает возможность заранее учесть непредвиденные обстоятельства и вероятные переделки. Таким образом, вместо традиционного подхода, когда изъяны устраняются в процессе их появления, вы получаете стройную, ясную программу.

Институт управления проектами (www.pmi.org) — известная и авторитетная организация в этом вопросе — выпускает издание, известное как Project Management Body of Knowledge («Все об управлении проектами») — РМВОК. Цель данного издания — помочь проектным менеджерам, в какой бы точке земного шара они ни работали, независимо от их опыта, для чего обеспечивает их стандартным и логичным планом успешной организации проектов.



Рис. 3.1. Мы выделяем пять этапов типового проекта: начало, планирование, исполнение, контроль, завершение

- **Начало.** На данном этапе проект задумывается и оценивается: жизнеспособен он или нет; формулируются основные его идеи; в общих чертах рассматриваются ожидаемые результаты и временные затраты.
- **Планирование.** Данный этап отнимает существенную часть общего времени проекта — иногда большую часть. Оценива-

ется каждая тонкость проекта, в том числе вероятные неудачи, случайности, предполагаемый объем времени, который уйдет на завершение каждого этапа, капиталовложения и необходимое оборудование.

- **Исполнение.** Участники проекта приступают к работе.
- **Контроль.** Работа над проектом уже идет, однако проектный менеджер наблюдает за процессом, вносит необходимые изменения и информирует о ходе работ и корректировках всех задействованных в проекте.
- **Завершение.** Проект закрывается, команда расформировывается, подводятся итоги и осуществляются окончательные расчеты.

Все выкладки и течение проекта отражаются в проектном плане — документе, который определяет задачи и затраты времени на каждую из них на всем протяжении работы над проектом. Документ этот — гибкий, живой, дышащий организм, способный адаптироваться к переменам в проекте, однако ни в коем случае не мешающий проекту двигаться вперед.

Разумеется, ни один менеджер проекта не обладает хрустальным шаром, чтобы предсказать, как сложится его выполнение, но любой из них может проанализировать прошлый опыт, проконсультироваться со специалистами и понять, в пределах разумного, чего ожидать от данного проекта.

СВАДЬБА: ПРОЕКТ С ТОРТОМ В ФИНАЛЕ

Даже если вы впервые слышите об управлении проектами, но в свое время готовили свадебную церемонию, вы в курсе, что это такое: и жесткие рамки бюджета, и жесткие рамки времени, и отсутствие опыта, и сильнейшее напряжение. Потому-то специалисты по организации свадебных церемоний и выпускают руководства вроде «Что

делать, если впереди свадьба». Собственно, это курс управления проектами для непосвященных.

Коротко говоря, управление проектами проливает свет на предстоящее дело и старается предугадать все нюансы проекта прежде, чем вы с ними столкнетесь в работе. Эта система не превращает работу в отдых, однако ее принципы и правила гарантируют разумное использование сил и средств. Этап планирования предусматривает высокий уровень предвидения (учет), этап контроля обеспечивает ясную информацию и инструкции (влияние), а все вместе они складываются в путеводитель, помогающий удерживать проект на заданном курсе (исполнение).

И КАКОЕ ЭТО ИМЕЕТ ОТНОШЕНИЕ К УПРАВЛЕНИЮ ВРЕМЕНЕМ?

Да самое прямое! Управление проектами лежит в основе умения правильно распоряжаться временем, поскольку все, чем вы занимаетесь, в той или иной степени является проектом. Каждый день — это проект, каждая неделя — проект, и месяц, и любая работа, и отпуск, и вообще любое событие вашей жизни. Управление проектами преподает вам уроки, крайне важные для оптимального использования времени. Например:

- **Значимость планирования.** Не пожалев времени на то, чтобы создать реалистичный, гибкий план, вы получите ясную картину своего рабочего дня, а значит, увидите пути преодоления трудностей (влияние коллег), а также найдете способы распределения заданий между подчиненными.
- **Необходимость контроля.** Выкроив в течение дня время на то, чтобы внести в свой план необходимые уточнения и сообщить о них коллегам, вы обеспечиваете четкость своих мыслей и действий.
- **Завершение:** потрудитесь поставить точку в каждом деле. Любители перескакивать от одного дела к другому без огляд-

ки на результат рискуют забыть что-нибудь важное. Доведение до логического конца каждой отдельной задачи гарантирует, что ничего не будет упущено. Доведение до логического конца каждого рабочего дня гарантирует непрерывный контроль и совершенствование.

- **Ценность прошлого опыта для предвидения будущего.** Нередко можно услышать такое оправдание: «Я не могу воспользоваться методикой оптимального использования времени, поскольку каждый следующий день отличается от предыдущего». Это не совсем так. Если бы вы вернулись в прошлое и наблюдали за характером работы в течение более длительного периода — скажем, за месяц, квартал, год или пять лет, то наверняка обнаружили бы определенные шаблоны, с помощью которых вполне возможно предугадывать развитие будущих событий с гораздо большей степенью вероятности, чем вам казалось. Подробнее об этом мы поговорим в разделе «Проводим учет».

КРИТИЧЕСКИЙ ПУТЬ

Критический путь — еще один термин из области управления проектами, имеющий отношение к оптимальному использованию времени. Критический путь — это кратчайшая временная шкала проекта, т. е. наименьший объем времени, за который могут быть завершены все этапы проекта.

Наподобие вагонов поезда, эти этапы жестко связаны между собой, так что, если одна из задач выполняется с опозданием на день или хотя бы на несколько часов, все последующие тоже опаздывают, а в итоге и проект выходит за временные или финансовые рамки.

Толковый менеджер проекта предпочитает не зависеть от критического пути, однако осознает, что вычертить эту шкалу необходимо, чтобы в планировании продвигаться от даты завершения проекта назад — и прибавить немного времени на неизбежно возникающие экстренные ситуации. К примеру, на задачу, которую реально выполнить за два дня, менеджер отведет три дня, с тем чтобы неожиданная помеха, отнявшая даже целый день, не отодвинула дату завершения проекта.

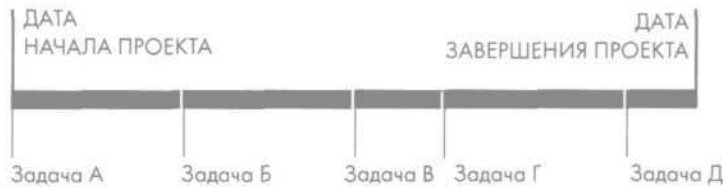


Рис. 3.2. Работа в точном соответствии с критическим путем. Для непредвиденных ситуаций места нет



Рис. 3.3. Работа, не привязанная к критическому пути, более реалистична при меньшем напряжении. Обратите внимание на промежутки между задачами

КАКОЕ ОТНОШЕНИЕ КРИТИЧЕСКИЙ ПУТЬ ИМЕЕТ К УПРАВЛЕНИЮ ВРЕМЕНЕМ?

Масса людей ежедневно следуют критическим путем. Деловые встречи идут одна за другой, проекты и сверхсрочные дела заполняют рабочий график так плотно, что о перерыве на обед не может быть и речи.

В стремлении все успеть человек цепляет одно дело за другим, словно вагоны нескончаемого товарного состава, а в итоге неотвратимо выбивается из графика.

Благодаря этой книге ситуация кардинально изменится! Проведя наш тактический учет, мы воспользуемся его результатами для создания нового типа ежедневного плана проекта под названием «I-образный распорядок дня». И с этого момента вы как толковый и знающий менеджер проекта сможете точно определять критический путь, чтобы научиться от него уходить.

ПЛОТИНА ГУВЕРА

Плотина Гувера, что на границе штатов Аризона и Невада, считается одним из самых грандиозных инженерных чудес XX столетия. Это ярчайший пример успешного управления проектами. Собственно, именно эта плотина дала толчок для изобретения множества технических приемов, и сегодня используемых в проектировании и строительстве, — от своевременной доставки материалов до усовершенствования защитной каски. Фрэнк Кроу, менеджер проекта плотины, сдал объект на два года раньше срока, что было вдвойне впечатляюще с учетом того, что каждый день просрочки обошелся бы ему в кругленькую сумму штрафа.

Плотина Гувера замечательна тем, что ни к чему не крепится! Гигантское сооружение удерживается у стен каньона давлением воды. Проектировщики отдавали себе отчет, что плотине требуется некий люфт — чтобы она могла расширяться и сжиматься в соответствии с климатом этого района, а также смещаться вследствие деформации земной коры. В случае неподвижного закрепления саморазрушение было бы неминуемо. А в нынешнем своем виде плотина является идеальным примером того, что в гибкости — сила.

ПРОВОДИМ УЧЕТ

Многие объясняют свое неумение правильно распоряжаться временем тем, что неизвестное трудно планировать. «Я ведь не знаю, что сегодня произойдет, — говорит такой человек. — Ну распланирую я весь день по минутам, а что толку? Обязательно случится что-то непредвиденное, и мои планы вылетят в трубу».

Если уж на то пошло, мы многое можем предпринять, чтобы предсказать будущее и как-то повлиять на него, и уж, конечно, мы можем отслеживать сроки, чтобы вовремя сделать именно то, что нам необходимо.

А начинать нужно с проведения учета, для чего давайте-ка заглянем в ваш любимый ресторан.

Откуда шеф-повар ресторана знает, сколько килограммов говядины закупать на неделю? А рыбы? Или клубники? Помогают опыт и наблюдения за посетителями, и шеф-повар с точностью до 90% может предсказать, что самый большой наплыв клиентов ожидается в пятницу днем и в воскресенье вечером, а в среду будут чаще заказывать рыбные блюда. Соответственно он и производит закупку продуктов (учет), а затем составляет удачное меню, чем влияет на выбор посетителей. Экономика ресторанного бизнеса не допускает перевода продуктов, следовательно, успешное будущее зависит от уроков прошлого.

Если вы устроились на свою нынешнюю работу не каких-нибудь пять дней назад, то и вы прекрасно представляете, с чем столкнетесь в течение дня. Ваши задачи можно разделить на две категории: предсказуемые и те, которые я называю «ожидаемые»: в первую категорию входит все то, что произойдет наверняка, а во вторую — то, что может произойти. Цель учета — обеспечить достаточное количество времени на выполнение задач обеих категорий.

Давайте уточним: к предсказуемым задачам относятся те, с которыми вы сталкиваетесь ежедневно. Например:

- регулярные совещания;
- подготовка магазина, отдела, офиса к началу рабочего дня;
- телефонные звонки;
- электронная почта;
- деловое общение и болтовня с коллегами;
- собственно работа;
- руководство.

Вы можете добавить и другие пункты с учетом особенностей вашей работы. Например:

- поездки к клиенту;

- личное обслуживание клиентов;
- презентации.

Ваше право составить свой список предсказуемых задач; суть в том, что независимо от особенностей вашей работы это должны быть те события, которые непременно произойдут в течение рабочего дня, те, из которых, собственно, и складывается работа.

Стоит, однако, рассмотреть их более внимательно, прежде чем перейти к следующей категории — ожидаемых событий.

Что вам известно о ваших предсказуемых задачах? Представьте, что кто-нибудь спросил у вас: «На скольких деловых встречах вы присутствуете каждый день? Сколько раз звоните по телефону и сколько раз отвечаете на звонки? Сколько электронных писем получаете?» Вероятно,¹ в ответ вы пожали бы плечами: «Случается по-разному». А если бы человек настаивал — каков был бы ваш ответ? Два совещания в день? Четыре? Шесть? А как насчет телефонных звонков — их в среднем бывает 20 или 200? Сколько в среднем длится совещание? Сколько в среднем времени вы тратите на один звонок? А на один имейл? Возможно, понедельники по количеству дел отличаются от пятниц, и уж, конечно, один телефонный звонок отличается от другого. Но в данном случае для нас важно иное: что все эти дела заполняют наши дни. Мы точно знаем, что все эти события произойдут — и все же они происходят бесконтрольно. А вот отсутствия контроля мы и желаем избежать, так как именно в «бесконтрольной зоне» время утекает у нас между пальцев.

УТРАТИЛ КОНТРОЛЬ! КАТАСТРОФА!

Согласитесь, с вами такое не раз бывало: вас представляют человеку, вы с ним знакомитесь — и уже через пять минут не можете вспомнить его имя. Вас захватили врасплох, вы потеряли контроль, попали в «бесконтрольную зону». А все потому, что процедура знакомства требует столько движений — рукопожатие, улыбка, соответствующую

щая поза и т. д., что на них уходит все наше внимание, и дополнительная информация (имя нового знакомого) скользит по поверхности нашей памяти, словно камешек по озерной глади. Словом, вы потеряли контроль.

Решение проблемы в том, чтобы изменить подход. Предупредите нежелательную реакцию. Подавая руку для знакомства, напомните себе, что сейчас необходимо включить память. Ваши действия пусть остаются прежними, не нужно усиленно сжимать и трясти ладонь нового знакомого. Вы всего лишь подготовите платформу для следующих двух-трех секунд общения.

Услышав имя человека, мысленно повторите его и воспользуйтесь ассоциативной памятью, привязав это имя к образной картинке. Может, ваш новый знакомый напоминает кинозвезду? Или одноклассника? Собеседнику о ваших ассоциациях знать, конечно, ни к чему; они останутся при вас, но помогут сохранить в памяти новое имя.

Соль урока не в самом трюке с ассоциативной памятью, а в том, чтобы не забыть им вовремя воспользоваться. В этом случае вы обретаете контроль, а ведь это именно то, чего мы добиваемся.

Если сегодня на основе прошлого опыта вы оцените, сколько времени в день у вас отнимают предсказуемые события, то сможете достаточно точно назвать количество часов, которое следует отводить на них ежедневно в будущем. Вам ведь точно известно, что без звонков, имейлов и деловых встреч в следующий понедельник не обойтись, так почему бы заранее не отвести для них время? Высчитывать вплоть до минут вам ни к чему, стоит отнестись к этому, как к расчету семейного бюджета: прежде чем позволить себе покупки, необходимо оценить свои доходы. Итак, допустим, что в данный конкретный день:

- вы звоните сами и отвечаете на десять телефонных звонков;
- один телефонный разговор отнял в среднем шесть минут;

- два телефонных разговора в день часто длятся дольше остальных — до пятнадцати минут;
- общая продолжительность всех телефонных разговоров составляет полтора часа;
- вы пишете и читаете двадцать имейлов;
- на каждый имейл уходит примерно пять минут;
- на всю электронную почту уходит сто минут;
- вы приняли участие в двух деловых встречах;
- официальная встреча длилась примерно шестьдесят минут;
- неформальная встреча длилась примерно пятнадцать минут;
- общая продолжительностью встреч составила один час с четвертью.



Рис. 3.4. Среднее количество времени, которое вы должны отвести на предсказуемые события рабочего дня

Допустим также, что ваш рабочий день длится девять часов, с 8.00 до 17.00. Что ж, в таком случае четыре с половиной часа придется отвести на электронку, звонки и встречи.

«Да, но я ведь не могу с уверенностью сказать, — возразите вы, — что потрачу на телефонные разговоры ровно столько минут, сколько запланировано. У меня масса дел, никакой закономерности и быть не может!»

На что я отвечу: «А вы вспомните, как прошел вчерашний день, позавчерашний и т. д.» Скорее всего, вы согласитесь, что определенная закономерность все же существует. Увидеть эту закономерность со всей ясностью мешает тот факт, что предсказуемые события происходят в течение дня хаотично. Определив обе категории событий, предсказуемых и ожидаемых, вы приступаете к следующей задаче — организовать их в более удобной для вас последовательности, а главным вашим орудием станет сила влияния.

Ожидаемые события

Всегда ожидайте неожиданного. Задачи данной категории являются как гром среди ясного неба и сводят на нет все ваши четкие планы. Большинство людей называют их кризисом, и именно из-за таких событий не работают все прочие системы управления временем. Легко планировать то, к чему вы готовы, а как насчет того, что предвидеть невозможно? Моя точка зрения такова: если событие время от времени происходит и вполне может произойти снова — к нему следует относиться не как к кризису, а как к ожидаемому событию. Это важно, поскольку событие ожидаемое, пусть даже нежеланное, можно учесть в плане рабочего дня, а вот событие, которого мы опасаемся, но надеемся, что оно не произойдет, остается за рамками плана. О нем просто забывают, пока не столкнутся лоб в лоб, т. е. когда уже поздно.

Примером того, что другие называют кризисом, а я называю ожидаемыми событиями, может послужить следующее: от вашего шефа неожиданно свалилось новое задание; коллега не вышел на работу по причине болезни; недовольный клиент предъявил претензии, покупатель вернул бракованный товар;

из головного офиса внезапно нагрянула администрация. Подобные события случались и раньше и при всей их нежелательности, скорее всего, будут происходить и впредь. Вы не в силах предугадать, когда они произойдут, но по опыту знаете, что когда-нибудь все же произойдут, что в терминах оптимизации времени означает разумную оценку и прием планирования.

Важно помнить вот что: определяя и планируя предсказуемые события рабочего дня (о которых мы уже говорили), как и события ожидаемые, вы вовсе не взваливаете лишнюю нагрузку на свои плечи. Напротив, вы реально смотрите на вещи и производите сортировку многочисленных задач рабочего дня, которые обычно так спутанны, что выглядят одним сплошным клубком. Вместо того чтобы реагировать на них по мере их появления, вы заранее отводите время для каждой задачи, в результате чего они становятся частью вашего плана. Это и значит — держать все под контролем.



Рис. 3.5. Вот что вы получите, включив в план ожидаемые события

СИЛА РЕЗЕРВА

Припомните, сколько раз, отправляясь куда-нибудь — в соседний супермаркет, к примеру, или в центр города, вы теряли массу времени, объезжая квартал за кварталом в поисках места для парковки?

Эти поиски пусть ненадолго, но задерживали вас, однако о месте для парковки мы, как правило, не думаем во время пути. Разве не замечательно было бы получить в собственное распоряжение постоянные места для парковки везде, куда мы обычно ездим? Приехал, мигом поставил машину — и занимайся делами, вместо того чтобы зря тратить время.

Считайте, вы как раз и обеспечиваете себе такое постоянное место, когда производите учет предсказуемых и ожидаемых задач вашего трудового дня и вносите их в план в качестве резервных событий. Большинство из нас отмечают в плане лишь события единичные, как, например, совещание особой важности или посещение дантиста, — отсюда и наши сложности.

Предположим, вам звонит коллега: «Нужно встретиться во вторник. Как у тебя со временем?» (Хуже того, он может уточнить ваш график у вас на сайте и внести туда встречу, не согласовывая с вами.) Вполне вероятно, что в повестке вторника у вас фигурируют лишь события крайней важности и день выглядит обманчиво свободным.

Однако если бы вы заранее учли предсказуемые и ожидаемые события в качестве резервных, список ваших дел на вторник был бы гораздо полнее. Резервные события не отнимают 100% рабочего времени, как видно из рисунка 4.6. Найдется время и на встречу с коллегой. Резерв, однако, гарантирует, что вы по большей части готовы к работе даже в те дни, которые еще не распланировали.

Если для планирования рабочего дня вы пользуетесь такими программами, как Microsoft Outlook или АСТ!, то легко вставьте резервные события в график каждого дня. Но даже если вы пользуетесь обычным ежедневником, несложно пометить резерв обычным карандашом.

7.00					
8.00	телефонные звонки	телефонные звонки	телефонные звонки	телефонные звонки	телефонные звонки
9.00					
10.00	электронная почта	электронная почта	электронная почта	электронная почта	электронная почта
11.00					
12.00	обеденный перерыв	обеденный перерыв	обеденный перерыв	обеденный перерыв	обеденный перерыв
13.00	совещания	совещания	совещания	совещания	совещания
14.00					
15.00	ожидаемые задачи	ожидаемые задачи	ожидаемые задачи	ожидаемые задачи	ожидаемые задачи
16.00					
17.00					
18.00					

Рис. 3.6. Данный список дел не означает, что с коллегой вы можете встретиться только в промежутке между 15.30 и 17.00. Задачи можно сдвигать и перемещать, как вам удобно (подробнее об этом — в следующем разделе «От целого к части»). Однако и вам, и коллеге понятно, сколько реально времени вы можете потратить на совещание

ОТ ЦЕЛОГО К ЧАСТИ

Понятно, что предсказуемые и ожидаемые события не сложатся в одно аккуратное целое вашего рабочего дня. Цель учета дневных задач и определения их в резерв в том, чтобы отвести достаточное количество минут и часов на те события, которые в течение дня произойдут с наибольшей степенью вероятности. Считайте, что вы резервируете себе место для удобной и быстрой парковки. В течение рабочего дня события будут происходить в том или ином порядке, но вы по крайней мере будете к ним готовы.

В главе 4 вы научитесь с помощью I-образного расписания дня вычленять эти заранее отведенные минуты и часы в функциональные блоки времени, а в следующих главах узнаете, как заставить коллег и клиентов играть по вашим правилам.

ДЕЛА ЕЖЕГОДНЫЕ

Учет полезен не только в отношении ежедневных задач; он также поможет вам определить типичные события, из которых состоит ваш год, чтобы ни одно из них больше не захватило вас врасплох. Многим, к примеру, может подойти настенный плакат, содержащий следующее:

- периоды наивысшей деловой активности;
- периоды спада деловой активности;
- государственные праздники;
- отпуска сотрудников;
- период весеннего спада;
- рождественские праздники;
- все прочие долгосрочные события, меняющие планы.

ПРЕИМУЩЕСТВА ПЛАНИРОВАНИЯ

Вернувшись к пяти этапам управления проектами, о которых шла речь в начале главы, вы заметите, что этап планирования выглядит самым долгим. На сколько бы ни был рассчитан сам проект, планированию приходится отводить много времени, что обычно людей и пугает.

Но суть в том, что планирование является *частью* проекта, а не подготовкой к его началу и менеджер проекта это всегда понимает. Есть такое высказывание: «Провалил планирование — значит, спланировал провал», но мне больше нравятся слова Авраама Линкольна: «Если на то, чтобы срубить дерево, мне дадут шесть часов, четыре из них я потрачу на заточку топора». Прежде чем начинать дело, нужно подготовиться.

Заранее планируя свой день, вы сможете:

- определить критический путь, чтобы не оказаться привязанным к нему;

- учесть предсказуемые и ожидаемые задачи;
- составить реалистичный проектный план;
- создать основу для успешной работы;
- создать механизм для общения и влияния на окружающих;
- установить традицию непрерывного совершенствования —

и при этом у вас еще останутся время и силы на то, чтобы просто жить.

ГЛАВА 4

I-ОБРАЗНЫЙ РАСПОРЯДОК ДНЯ: ПРИМЕНЯЕМ УЧЕТ К СТРУКТУРЕ

При I-образном расписании дня используются основные идеи учета и управления проектами, с тем чтобы вы могли выполнять задачи в оптимальном порядке, а также применять механизм влияния (преодоление трудностей, обмен информацией, защита своих интересов).

В данной главе разъясняются принципы I-образного расписания дня и показывается, как построить упреждающее гибкое расписание. В главе 6 определяются элементы, которые вы можете добавить к I-образному расписанию своего дня, чтобы провести время с максимальной отдачей.

КАК РАБОТАЕТ I-ОБРАЗНЫЙ РАСПОРЯДОК ДНЯ

I-образный расписание дня состоит из 15-минутного утреннего планирования, контрольного этапа (собственно вашего рабочего дня) и завершающего обзора (рис. 4.1). Представленный графически, I-образный расписание дня напоминает двутавровую балку, отсюда и его название^{*}. Верхушка I-образного расписания дня, называемая планированием, — это время создания реалистичного и практичного плана предстоящего рабочего дня.

^{*} I-Beam Agenda (англ.) — I-образный расписание дня; I-Beam — двутавровая балка. — Прим. ред.

Такое планирование отличается от знакомых всем действий: придя на работу, проглядеть ежедневник или мысленно пробежаться по намеченным на день делам, сидя за рулем автомобиля, по дороге в офис. Люди, привыкшие так начинать рабочий день, к 11 часам утра теряют контроль и выбиваются из графика. Первый пятнадцатиминутный этап I-образного распорядка дня — это упражнение в упреждающем планировании.

Середина I-образного распорядка дня, представленная пунктирной линией, — это сердцевина вашего рабочего дня, т. е. время, когда вы проводите совещания, исполняете свою работу, обедаете и т. д.

Эта линия символизирует контрольный этап управления проектами: мы отмечаем перемены в течение рабочего дня и как толковый менеджер проекта, держа руку на пульсе, соответственно меняем план, чтобы все задействованные в проекте, включая и нас, сохраняли заданный ритм.

Подножие I-образного распорядка дня, так называемый обзор, предполагает завершение, а именно: 1) подведение итогов всех задач дня и 2) непрерывное совершенствование. Давайте разберемся поподробнее.

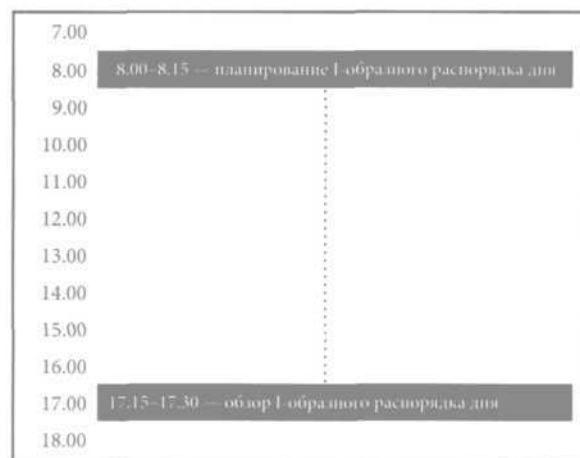


Рис. 4.1. I-образный распорядок дня.

ПЛАНИРОВАНИЕ

РАСКАДРОВКА

Частью крайне трудоемкого процесса создания кинофильма является так называется раскадровка. Команда талантливых художников создает иллюстрированный сценарий фильма. Работа эта остается скрытой от зрительских глаз, но она помогает всей команде создателей картины четко представить себе ленту от начала до конца, а следовательно, осознать подстерегающие проблемы и подготовиться к их решению. Все участники создания фильма хотят быть уверены, что знают о проекте (и о своей работе в проекте) практически все. Они осознают, как важно еще до начала битвы убедиться, что все под контролем, даже если для этого и придется потратить некоторое время.

Пятнадцатиминутное утреннее планирование — это начало вашей битвы. В это время вы делаете следующее:

- знакомитесь с новыми имейлами и сообщениями голосовой почты, планируете ответы на них;
- записываете свое приветствие голосовой почты на данный день — это ваша первая защита от помех в работе, которая однако призвана удовлетворять наиболее типичные запросы клиентов;
- распределяете предсказуемые и ожидаемые события в соответствии с прочими задачами дня;
- заранее известным задачам и наиважнейшей задаче дня отводите «краеугольное время» («краеугольное время» — самый спокойный отрезок дня, когда выполняется основная работа; подробнее об этом — в главе 6);

- перепоручаете коллегам те дела, которые можно им доверить;
- вносите необходимые изменения в дневное расписание — на экране или на бумаге;
- обдумываете предстоящие в течение дня поездки и проводите их подготовку;
- планируете адекватное общение (совещания) с начальством;
- мысленно просматриваете все задачи дня в перспективе, с тем чтобы не тратить время на ненужную или несвоевременную деятельность.

Вспомните, что с нами произошло за период, прошедший с Международной ярмарки 1939 года. Темп жизни и скорость информационного потока невероятно возросли, вынуждая нас постоянно поднимать планку наших ожиданий, что в свою очередь рождает реактивный характер наших действий: мы отвечаем на внешние раздражители, вместо того чтобы их контролировать. В этом смысле можно даже сказать, что мы принадлежим нашему распорядку дня, а не наоборот. Предлагаемое I-образным распорядком дня планирование как раз и ставит целью этого избежать. Его методы гарантируют нам выгоду от предупреждающего планирования, тем самым снимая с нас бремя реактивных поступков.

I-образное планирование, кроме того, представляет события в реальном свете, поскольку туманные идеи, как известно, — слабые козыри. Полагаясь на список дел, который существует исключительно у вас в голове, вы, возможно, и находитесь в курсе событий, зато окружающие остаются в неведении. Вы ставите себя в крайне невыгодное положение, подставляясь под град всевозможных заданий со стороны. Предлагая вам новую задачу, человек вряд ли задумается над вашими планами на это утро и уж тем более не усомнится в необходимости своего вопроса к вам. А вот распорядок дня, который можно увидеть и потрогать, — это средство общения, с помощью которого гораздо проще справиться с конфликтами и повлиять на коллег-просителей.

Кроме того, к списку дел, составленному мысленно или небрежно набросанному на обрывке бумаги, и отношение небреж-

ное — в случае появления неожиданных проблем от него легко отступают. Внешние события постоянно влияют на рабочий план, память перегружается, и если вы храните свой план именно в памяти, то с каждой новой задачей теряете способность четко мыслить и тем более различать главное и второстепенное. Если же все пункты вашего дневного плана обрели материальную форму в распорядке дня, память ваша не перегружена и вы легко справляетесь с любыми неожиданностями.

Так чем же заняться во время планирования?

Первое: отведите время для самого планирования. Превратите его в стандартную, регулярную процедуру каждого рабочего утра. Дайте понять всем коллегам, что ваш день реально начинается на четверть часа позже. Пусть вы уже появились в офисе (или устроились за письменным столом, если работаете дома) — рабочий день начинается не раньше, чем вы проведете планирование и обновление своего графика. Для людей совершенно естественно считать вас доступным для общения и работы, как только вы появляетесь в поле их зрения — даже если вы и отдышаться не успели. И тем не менее вы должны отвести время не только на то, чтобы снять пальто и выпить чашку кофе, но и на свое I-образное планирование. Эти 10—15 минут попадают под запрет для любой иной деятельности. Пусть вам вновь послужит примером все тот же шеф-повар: прежде чем открыть ресторан для посетителей, ему многое нужно сделать.

Само собой, поначалу вы столкнетесь с трудностями, ведь люди привыкли бросаться к вам с вопросами и разговорами в минуту вашего появления. Мы поговорим об этом в главах 5 и 14. Крайне важно донести до окружающих ваш новый стиль работы и его преимущество не только для вас, но и для них. Пусть вы раньше работали по-другому — это не значит, что вы не можете измениться. Люди поймут, если им все правильно объяснить.

Второе: определитесь с назначенными на день встречами и предельно реалистично оцените время, которое уйдет на дорогу и на сами встречи. В главе 8 нас ждет урок, как сокращать встречи, не поступаясь их результативностью, однако некото-

рые из них все же займут больше времени, чем нам бы хотелось, и это время нужно учесть. Нагромодив задачи одна на другую, вы не ускорите их выполнение. Помните, наша цель — подлинный реализм, а не следование по критическому пути.

Третье: разбейте блок предсказуемых и ожидаемых событий (см. рис. 3.6) на более мелкие составные части и распределите по времени в соответствии с основными задачами дня. Глава 6 продемонстрирует, насколько удобнее отвести на звонки и электронную почту определенное время, нежели справляться с ними по мере появления. Отведите резервным событиям утро и период после обеда. То же самое относится и к вашему «краеугольному времени».

Четвертое: внимательно просмотрите свою памятку «Не забыть сделать» и внесите ее пункты в расписание дня. Эти небрежные памятки на полях вашего ежедневника — вещь опасная. Они предписывают что-то когда-нибудь сделать, не определяя ни начала, ни конца действий. Следовательно, очень легко обмануться в их длительности, а это грубейшая ошибка, поскольку даже самая простая задача может отнять гораздо больше времени, чем вы рассчитывали.

Итак, превратите каждый пункт памятки в составную часть вашего рабочего графика.

Допустим, что на выполнение каждого из десяти пунктов памятки потребуется пятнадцать минут. Внеся их в свой график, вы будете вынуждены отвести на них 150 минут (два с половиной часа), т. е. немалую часть второй половины дня. Радости, конечно, мало, однако если выполнять эти пункты необходимо, значит, они имеют право на место в вашем деловом графике. А раз так — внесите их в компьютерный график или ежедневник, чтобы превратить в реальные задачи.

На первый взгляд вышеописанные действия могут показаться мелочью, однако они гарантируют исполнение необходимых задач, при этом охраняя ваше время от вмешательства и фиктивной срочности новых дел.

В главе 9 мы обсудим, как ограничивать событие (телефонный звонок, совещание, поручение), чтобы оно длилось определенный отрезок времени, скажем пять минут, вместо того

чтобы растягиваться стихийно и бесконтрольно. Научившись этому, вы сможете более реально планировать длительность дел из памятки, ставших частью вашей повестки дня.

Пятое: отведите время для обеда. Правильное питание и отдых — важное условие продуктивной и успешной работы (см. главу 12). Пусть обеденный перерыв, даже если это всего лишь двадцать минут, станет для вас священным.

Шестое: оставьте неприкосновенный запас времени. Это резерв для полных сюрпризов и вместе с тем дорога к успеху (см. главу 6).

I-образное планирование прокладывает уверенный и реалистичный курс для вашего рабочего дня, избавляет вас от необходимости принимать важные решения спонтанно, а также позволяет справляться как с ожидаемыми, так и с неожиданными задачами. Да, конечно, пятнадцать минут в день вам потратить придется, зато эти минуты обеспечат вам полный контроль над всем рабочим днем.

СЕРДЦЕВИНА I-ОБРАЗНОГО РАСПОРЯДКА ДНЯ

Сердцевина вашего I-образного графика — это ключ к сохранению контроля над рабочим днем.

Из главы 3 мы поняли, что проектный план должен быть гибким, чтобы подстраиваться под неизбежные изменения в работе. То же самое относится и к вашей рабочей деятельности. Вообразите себя капитаном большого судна, сражающегося в океане с ветром, волнами, подводными течениями. С вашей стороны было бы глупо лечь на курс, зафиксировать румпель — и уйти, никого не оставив на мостике. Очень скоро под воздействием сил природы корабль начал бы дрейфовать. Чтобы придерживаться выбранного курса, нужна постоянная бдительность как капитану судна, так и вам — капитану вашего рабочего дня. В течение дня задачи меняют свои позиции, и ваш график должен меняться соответственно, чтобы вы не сошли с курса.

Постоянное обновление графика может показаться лишней работой, но чем более привычным оно для вас станет, тем легче (используйте верхушку и основание I-образного расписания

дня) вам будет справляться со всеми делами в нужном порядке. Ведь ваше креативное сознание уже держит 80% всех дневных дел под контролем. Помните, что изменения в течение дня неизбежны и человек, готовый к ним, имеет куда больший шанс на успех, нежели тот, кто рассчитывает «проскочить».

Каждое дело, за которое вы беретесь, каждое решение, которое принимаете, каждая проблема, возникающая на вашем пути, должны найти свое место в вашем живом, дышащем рабочем графике. Никогда не покидайте капитанского мостика.

ОБЗОР I-ОБРАЗНОГО РАСПОРЯДКА ДНЯ

Пятнадцать минут в начале дня идеально дополняются пятнадцатью минутами в конце, отведенными для заключительного планирования (обзора).

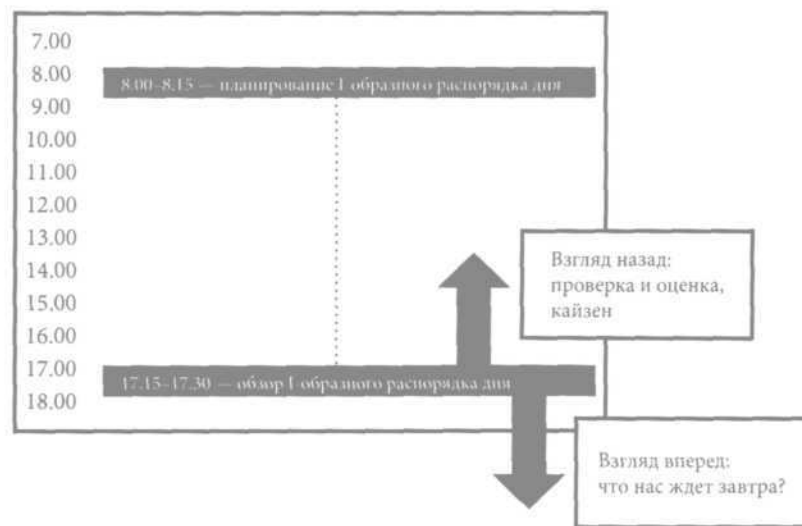


Рис. 4.2. Обзор I-образного расписания имеет две родственные цели: завершение дня и непрерывное совершенствование

Сильнейшие спортсмены сохраняют звание сильнейших, потому что сразу после победы на соревнованиях вновь принимаются за тренировки. Известные звезды телесериалов сохраняют форму, играя в антрепризах. Успешные торговцы поддерживают успех, расспрашивая клиентов о достоинствах и недостатках последних покупок. Это и есть постоянный обзор, проверка и оценка, непрерывное совершенствование.

Обзор I-образного графика дает вам шанс на быстрое продвижение по карьерной лестнице. Вы всего лишь должны делать то, что большинство делать не успевает или не хочет, а именно: критически оценивать день с целью доведения всех дел до конца и последующего совершенствования. Для большинства людей отработать целый день — само по себе достижение, однако ежедневное преодоление одних и тех же барьеров — это путь к неизбежному торможению прогресса при неизбежном умножении усилий. Лишь постоянное совершенствование приводит к развитию.

Первое: откорректируйте свой рабочий график в ретроспективе, что является составной частью заключительного этапа управления проектами. Мысленно прокручивая всю картину пройденного дня, постарайтесь не пропустить ни одного события. К примеру, после обеда вы один час общались с клиентом, на обратном пути в офис ответили на пять звонков, некоторое время провели в кафетерии, за чашкой кофе обдумывая и записывая кое-какие идеи относительно проекта, а также поговорили с коллегой, случайно встретив его в лифте. Как заманчиво, вернувшись наконец за свой стол, тут же обратиться к следующему делу, верно? Однако крайне важно отдать пару минут на то, чтобы задним числом внести все эти события в график, а также сразу запланировать время на доведение дел до конца, если такая необходимость возникнет. Иными словами, собрать воедино всю информацию, хотя эти события уже в прошлом. Вам это кажется излишним или пустой тратой времени? Ошибаетесь. В действительности вы осуществляете три значимые вещи:

- Вы ставите точку в выполненных задачах и готовитесь к следующим, тем самым гарантируя, что ничего не упустите.
- Вы обеспечиваете целостность своего плана, регистрируя выполненные задачи, чтобы в дальнейшем обеспечить оплату и/или составить отчет о проекте.
- Вы накапливаете ориентиры для постоянного совершенствования, отмечая истинную продолжительность событий, вероятные проблемы и ошибки.

Второе: разгрузите диктофон. На протяжении каждого дня вас посещают разные мысли и идеи. Среди них может быть и истинное вдохновение, и нечто самое обыденное, например «не забыть позвонить Мэри насчет встречи на следующей неделе». Не стоит и пытаться сохранить идеи в нашей кратковременной памяти — одна-две из них непременно испарятся, прежде чем у вас будет шанс их осуществить. Если у вас войдет в привычку записывать все, что приходит в голову, на диктофон или в блокнот (можно даже на собственный автоответчик), вы сохраните каждую свою идею. В конце рабочего дня, на завершающем этапе I-образного распорядка дня, мы сможете просмотреть или прослушать все накопившиеся в диктофоне или блокноте мысли и при необходимости внести их в будущий рабочий план.

Имеет ли смысл тратить полторы минуты на обдумывание деталей тридцатисекундного телефонного разговора? Конечно. Сам акт фиксации чего-нибудь переводит это явление в область материальной истории. Так что, записывая свою мысль, вы работаете не только на прошлое, но и на будущее.

Третье: проанализируйте свои действия ради постоянного совершенствования. Есть такое учение, или даже философия, которое называется «кайзен» и которое его основатель Масааки Имаи характеризует как «постоянное совершенствование в личной жизни, семейной жизни, общественной жизни и деловой жизни»^{*}. Правила постоянного совершенствования, как и мно-

^{*} Цитата с домашней страницы Института кайзен: www.kaizen-institute.com

гих иных сфер деятельности, требуют регулярного повторения и упражнения, чтобы стать частью вашей жизни. Ежедневный завершающий обзор, предусмотренный I-образным распорядком дня, помогает вам этого добиться. Во время завершающего обзора вы, например, можете задаться вопросами:

- Почему сегодняшняя деловая встреча продлилась так долго? Есть ли способ сократить встречи и усовершенствовать общение во время них?
- Сколько времени я сегодня потратил на поездки? Мог ли я удачнее распланировать день?
- Почему фирма оказалась в кризисе? Как его можно было предотвратить и какие шаги следует предпринять, чтобы избежать повторения подобного в будущем?

О да, это немалый труд — в конце-то рабочего дня! Но взгляните на профессиональных игроков в гольф, квалифицированных медиков, действующих генералов — и вы поймете, что разбор пройденного и извлечение из прошлого уроков являются частью их работы. Почему бы и вам не использовать те же возможности? Вместо того чтобы продолжать разбазаривать время и силы, вы можете обратиться к I-образному обзору — и тогда постоянное совершенствование станет вашим пропуском к более эффективной работе и успеху.

Четвертое: умножайте свою базу знаний. База знаний — это ваша личная энциклопедия фактов, советов, мудрых высказываний, собранных из самых разных источников и хранимых в удобной для вас форме. Это настолько мощное средство всегда быть на высоте положения, что главу 11 мы отведем детальному руководству по созданию базы знаний. Ежедневно пополнять базу знаний новой информацией — все равно что каждый день добавлять по доллару на счет под сложные проценты. На первый взгляд мелочь, но с каждым прошедшим днем сумма возрастает.

Наконец можно и остановиться. Еще одно преимущество завершающего этапа I-образного графика заключается в том,

что он помогает четко определить конец рабочего дня, тем самым позволяя вам завершить работу. Как мы уже отмечали, поток дел никогда не останавливается, папка входящих в вашем электронном ящике никогда не опустеет, а реактивность нашей центральной нервной системы означает, что вы всегда будете порываться перед уходом сделать «еще только вот это — и все». Обзор I-образного графика подает четкий сигнал к окончанию рабочего дня и позволяет вам сказать самому себе: «На сегодня достаточно».

Итак, подведем итог: три компонента I-образного распорядка дня — планирование, рабочая часть и обзор — образуют единое целое, план вашего рабочего дня. Действуя сообща, они обеспечивают вам максимальный контроль над каждым этапом дня и прокладывают путь к совершенствованию.

Считайте, что ваш рабочий день не начался, пока не сделано планирование, и не закончен, пока вы не справились с последним компонентом I-образного графика — обзором. Следовательно, пятнадцать минут в начале и пятнадцать минут в конце каждого дня нужно будет отвести планированию. Вполне возможно, что вам не раз придется побороть искушение взяться за дела или ответить на звонок в течение этих минут. Кроме того, вашим коллегам придется смириться с тем фактом, что тревожить вас нельзя, хотя физически вы уже на месте.

Далее мы рассмотрим, как наилучшим образом встроить в I-образный график успешные элементы рабочего дня («краеугольное время», окупаемое время, время возможностей, навыки распределения приоритетов и резерв для предсказуемых и ожидаемых задач). Однако для начала следует понять, как внушить свои идеи коллегам и начальству.

Об этом в следующей главе.

ГЛАВА 5

ВЛИЯНИЕ, ПРИУЧЕНИЕ И ВЗАИМОПОНИМАНИЕ

ИТАЛИЯ, ФЛОРЕНЦИЯ, 1502 год

Во дворе собора Санта-Мария дель Фьоре стояла грандиозная глыба мрамора. Когда-то это был великолепный камень, но неумелый скульптор по ошибке проделал дыру там, где предполагал вырезать ноги статуи. Камень был испорчен. Глава города Пьеро Содерини подумывал спасти ценный материал, вызвав для работы над ним Леонардо да Винчи или еще какого-нибудь искусного мастера, однако отказался от этой идеи, поскольку все вокруг утверждали, что мрамор погиб безвозвратно. Вот почему, несмотря на заплаченные за него немалые деньги, камень пылился в полумраке церковного двора.

Так обстояли дела до тех пор, пока флорентийские друзья Микеланджело не решили написать великому мастеру, жившему тогда в Риме. Только Микеланджело, сказали они, сможет что-нибудь сделать с этим все еще великолепным мрамором.

Гениальный скульптор предпринял путешествие во Флоренцию, изучил глыбу и пришел к выводу, что из нее все-таки можно вырезать прекрасную статую, если придать фигуре такую позу, что позволит использовать изуродовавшую мрамор дыру. Содерини утверждал, что это

тщетная трата времени — никому не под силу превратить порок в достоинство, но в конце концов позволил мастеру взяться за работу. Микеланджело решил изваять юного Давида с пращей в руке.

Много недель спустя, когда до полного завершения скульптуры оставались лишь последний штрихи, в мастерскую пришел Содерини. Он мнил себя экспертом и потому, оглядев статую, сообщил Микеланджело, что работа великолепна, вот только нос Давида великоват.

Микеланджело понял, что стоявший под гигантской скульптурой Содерини, видит ее под неверным ракурсом. Не сказав ни слова, Микеланджело жестом пригласил Содерини подняться на леса, а сам незаметно набрал пригоршню мраморной пыли. Когда Содерини оказался в каком-нибудь метре ниже него на лесах, мастер принялся легонько постукивать резцом по носу статуи, исподволь понемногу высыпая из ладони мраморную пыль. На деле он ровным счетом ничего не изменил, однако изобразил работу над размерами носа. Через несколько минут этого спектакля Микеланджело предложил: «Ну-ка, взгляните!»

«Гораздо лучше, — отозвался Содерини. — Теперь он совсем как живой!»*

Из этой истории ясно, как Микеланджело постарался изменить и изменил мнение шефа, польстив его самолюбию. И тем самым добился взаимопонимания. Это и есть влияние.

Влияние — это сила, но не насилие. Влиянием вы помогаете окружающим принять новый взгляд на вещи, направляя их нужным курсом, вместо того чтобы сталкивать с новой идеей лбами.

Приучение, используя положительный стимул, содействует развитию достигнутого успеха. Животных, к примеру, можно

* Роберт Грин «48 законов власти» (The 48 Laws of Power), Нью-Йорк, издательство Viking, 1998, с. 97-98. Одна из лучших книг, написанных на тему человеческих взаимоотношений.

приучать к чему-либо с помощью поощрения лакомством — это основа дрессировки. К людям тоже применим данный метод, только вместо потребности в еде мы обращаемся к иной базовой потребности организма — душевному комфорту. Коллеге, клиенту или вашему шефу для душевного комфорта необходима уверенность в том, что его просьба будет выполнена. Обеспечивая их душевный комфорт тем или иным образом, вы работаете на будущее взаимопонимание с окружающими.

Взаимопонимание предполагает, что окружающие получили ваш «приучающий стимул» и восприняли его. Это может привести к «коллективному приучению», когда члены рабочего коллектива отдают себе отчет, что путь к их душевному комфорту лежит через ваши новые навыки управления временем. (См. раздел «Производственное совещание» в главе 14 и раздел «Время совещания: пятьдесят пять минут» в главе 8).

Чтобы защитить свое время от ненужных посягательств на него, а также оптимально его тратить, нам необходимо использовать все возможности для влияния на окружающих и обеспечения их комфорта, после чего непременно поощрить их за игру по вашим правилам. Если вы будете просто отключать телефон в нерабочее время или запирайтесь в свободном кабинете, чтобы поработать без помех, то коллеги начнут беспокоиться, причем не столько за ваше самочувствие, сколько за судьбу собственных (связанных с вами) дел. К тому же помните, что отказ от приучения — само по себе приучение. Как бы вы ни отреагировали на просьбу коллеги, отрывающую вас от работы, ваша реакция являет собой пример для дальнейших отношений.

Представим себе такую ситуацию: коллега обращается к вам с просьбой выполнить задачу, которую он считает срочной. Если перепоручить некому, у вас есть три варианта ответа:

- «Сейчас сделаю».
- «Сделаю, но позже».
- «Сейчас сделать не могу, только в два часа. Тебе в 14.00 подходит?»

Из первого ответа «Сейчас сделаю» коллега выносит информацию: ради его поручения вы готовы все бросить. Это не воздействие. Прецедент есть, и от вас будут вновь и вновь ждать немедленного согласия, пока вы полностью не утратите контроль над отношениями с этим коллегой. (Если вы сейчас думаете: «А вдруг этим коллегой окажется мой шеф — что тогда?» — ответ на этот вопрос найдете в этой же главе, в разделе «Встречи с шефом».)

Вариант «Сделаю, но позже» не принесет коллеге душевного комфорта. Для этого ответ слишком расплывчат. Всякий раз, когда мы уходим от прямого ответа, не предлагая приемлемой альтернативы, собеседник будет стремиться получить другой, устраивающий его ответ.

Третий вариант как раз и предлагает приемлемую альтернативу. В данном случае 14.00 — момент достаточно близкий, чтобы удовлетворить коллегу, и при этом вам не придется немедленно бросать все свои дела. Если вы действительно возьметесь за решение задачи в два часа дня, то дадите понять коллеге на будущее, что рассчитывать на вас можно, однако на ваших условиях.

КАК ДОБИТЬСЯ, ЧТОБЫ ОНИ ЗАХОТЕЛИ СДЕЛАТЬ ТО, ЧЕГО ВЫ ОТ НИХ ХОТИТЕ

Недавно IDEO, авангардистская фирма, специализирующаяся на дизайне офисов, совместно с карикатуристом Скоттом Адамсом создала кабинет будущего. Среди множества интересных элементов дизайна особое любопытство вызывает стул Мерфи. Предпосылки его создания ясны. Чтобы отказаться от второго стула для клиента в тесном кабинете-кабинке, авторы проекта решили сделать сиденье, опускающееся от стены — по примеру кровати Мерфи, опуская которую можно превратить гостиную в спальню. Однако самое замечательное свойство этого предмета интерьера (с точки зрения влияния) в том, что стул Мерфи связан с телефонным аппаратом в кабинке. Сиденье может находиться в горизонтальном рабочем состоянии несколько минут, после чего раздается телефонный звонок, напоминая клиенту,

что пора уходить. В данном случае связь стула с телефоном — это средство влияния. С помощью норм делового этикета клиента вынуждают или мягко напоминают о необходимости покинуть помещение. («О, вам звонят, я, пожалуй, пойду!») Новые технологии, по соображениям, описанным в главе 1, обращаются к нашим врожденным инстинктам, тем самым вызывая немедленную и желаемую реакцию человека*.

Гораздо сложнее, однако, без обиняков предложить клиенту уйти и не мешать вам работать или объяснить шефу, что проект потребует куда больше времени, чем ему хочется, или сообщить коллеге, что он отклонился от темы совещания. В любой ситуации, когда вам необходимо защитить свое время, а рассчитывать на чудо техники не приходится, вы должны тщательно подбирать слова. От того, в какие слова вы облечете свой отказ, зависят ваш успех или неудача.

Лучше всего нащупать точки комфорта собеседника и в беседе апеллировать к ним. Чем можно дать понять собеседнику, что свое время вы защищаете и в его интересах? Как это объяснить, чтобы он понял и принял вашу точку зрения? Первое, что человек подумает, услышав ваши доводы: «А моя выгода в чем?» Вот здесь и пригодится влияние, для чего придется взглянуть на мир глазами собеседника, влезть в его шкуру.

В дальнейших главах вы научитесь применять этот метод в самых разнообразных случаях вашего общения с коллегами и клиентами. Однако начать, пожалуй, стоит с самой главной для вас фигуры — вашего шефа.

ВСТРЕЧИ С ШЕФОМ

Кто он, тот человек, что обладает наибольшим влиянием на вашу профессиональную деятельность? Непосредственный начальник, менеджер, глава фирмы — одним словом, шеф. И что же ваш шеф подумает о ваших попытках защитить свое время при помощи влияния и приучения?

* Вы можете увидеть «кабинет будущего» фирмы IDEO на www.ideo.com/dilbert/index.htm

Мы уже поняли, что средоточием нашего метода является управление временем. Успех управления временем определяется двумя словами: «планирование» и «общение». Менеджеров проекта учат, что если они не отводят время планированию, в каком бы цейтноте ни находились, проект ждет неминуемый провал. Однако планирование — это еще не все. Их также учат при любых обстоятельствах оставаться в тесном контакте со всеми людьми, причастными к проекту. Менеджеры обязаны делиться с коллегами своим видением проекта, информировать, обучать, вдохновлять. Простого напутствия «приступайте к работе» недостаточно.

Все вышеописанное объясняет важность регулярного общения с шефом. Встречаться с начальством желательно ежедневно, но как минимум дважды в неделю. В футболе ведь эта методика работает, верно? Прежде чем провести игру, команда непременно соберется для ее обсуждения. Разумеется, правила известны каждому члену команды, но и в течение игры необходимы анализ и взаимное общение.

Встреча с шефом — важная составляющая вашего на него влияния. Происходят ли такие встречи ежедневно или через два-три дня, в конкретное время или по мере необходимости? Это зависит от вас, вашего шефа и характера вашей деятельности. В любом случае встреча с шефом — это ваш шанс для того, чтобы:

- просмотрев свой дневной график и график вашего шефа, убедиться, что вам обоим известны планы фирмы, как срочные, так и отдаленные;
- сравнить ожидания: проинформировать друг друга, на какой стадии находятся текущие проекты и как с ними обстоят дела;
- слушать активно: нет ли проблем и задач, требующих немедленного внимания?
- совместно с шефом определить приоритеты: не противоречит ли одна задача другой?

- составить план грядущих событий: какие предстоят проекты, встречи или деловые поездки, к которым следует начать подготовку?

Каждая ваша встреча позволяет шефу уточнить задачи, график работ и проблемы в порученных вам проектах. Каждая встреча — ваш шанс проинформировать о ходе выполнения проекта и при необходимости воздействовать на шефа, с тем чтобы он принял ваши изменения сроков проекта, завершение которого его волнует.

Как уходить от сверхсрочных задач. Представьте ситуацию: шеф потребовал от вас сверхсрочного исполнения задачи, а затем отчет о выполненной работе три дня пролежал у него на столе непрочитанным. Возможно, «срочность» была вызвана опасением задержки с выполнением задания. Если предыдущее поручение проигнорировали или не выполнили вовремя, ваш менеджер получил урок: никому не доверять и искусственно сокращать сроки.

Встречаясь с начальством регулярно, вы получаете шанс добиться трех важных целей:

- Первая: задавить проблему на корню, своевременно выяснив истинные сроки проекта.
- Вторая: продемонстрировать шефу, когда, где и как будет завершен проект (с помощью вашего I-образного графика).
- Третья: перевоспитать свое начальство четким исполнением обещаний. Докажите шефу на деле, что у него нет необходимости подгонять вас фиктивной срочностью, поскольку у вас все под контролем и вы всегда держите его в курсе.

Возможно, пройдет не одна неделя, прежде чем начальник откажется от метода сжатых сроков, однако ваши регулярные встречи позволят вам воздействовать на него хладнокровно и упреждающе, вместо того чтобы постоянно отбиваться и нервничать.

Пропасть непонимания. У вашего начальника может быть иное, нежели у вас, понятие об объеме вашей работы.

Даже если прежде чем подняться на ступеньку выше, он занимал ваше кресло, многое уже изменилось. Вполне возможно, что он не представляет реальных сроков исполнения задачи или насколько важно приобрести какое-то оборудование. Возможно даже, что он неверно представляет себе степень вашей работоспособности и надежности, поскольку расспрашивал о вас не тех людей, кого следовало, и не тогда, когда следовало. Словом, у шефа могло сложиться о вас совершенно ложное впечатление.

Регулярные встречи с ним могут показаться слишком большой роскошью, либо ваш начальник выглядит человеком, не способным изменить свое мнение, но поверьте, эти встречи необходимы, чтобы найти с начальником общий язык.

Многое зависит и от вас

Имейте в виду, что для успешного влияния на начальника вам кое о чем придется позаботиться заранее. Если, скажем, он имеет обыкновение ставить вас в известность о своей командировке буквально накануне, тем самым вынуждая вас бросать все дела и помогать ему готовиться к деловой поездке, пожалуй, вам стоит предложить более частые встречи, чтобы иметь возможность знакомиться с его планами задолго до даты поездки. Если ваш шеф постоянно опаздывает на совещания — позаботьтесь о том, чтобы его предыдущее мероприятие заканчивалось немного раньше. Лишний труд, скажете? Конечно. Но если в итоге вы сэкономите время и предотвратите кризис, то силы будут потрачены не зря. Пунктуальность шефа произведет впечатление и на подчиненных, и на его собственное начальство, а значит, шеф будет доволен, ваши отношения улучшатся, а вы сами получите еще больший контроль над объемом работ и сроками.

Умение управлять начальником — искусство, не имеющее ничего общего с противостоянием или вызовом по отношению к лицу, перед которым вы отчитываетесь. Напротив, это путь к стабильному общению и взаимопониманию. И согласитесь, это куда приятнее, чем узнать все достоинства и недостатки ваших отношений во время ежегодного вызова на ковер к начальству.

Одна из лучших книг на тему об управлении начальством написана Стэнли Бингом, она называется «Как забросить слона в небеса» и преподносит веселый, но основательный урок этого важного профессионального навыка. Автор сравнивает отношения начальника и подчиненного с теми, что связывают дрессировщика и слона. В данном случае вы — дрессировщик, а ваш шеф — слон, желающий садиться, когда ему вздумается, и вообще делать все, что ему вздумается. Стэнли Бинг помимо всего прочего указывает в своей книге, что мудрый дрессировщик берет инициативу в свои руки, чистит и кормит слона, не дожидаясь, пока тот сам сообразит, что ему это необходимо. Кому хочется иметь дело с голодным и злым гигантом? Иногда лучший способ справиться с комбинированными отношениями (как между вами и вашим шефом) — понять их характер и взять, по примеру дрессировщика, инициативу в свои руки: руководить вашим шефом в интересах дела, вашей карьеры и вашего времени*.

ПРЕВЫШЕННЫЙ ГРАФИК

Многие из тех, кто задыхается под тяжестью дел на работе, называют свой график превышенным. Термин любопытный, учитывая его аналогию с превышенным кредитом. Ведь не секрет, что кредит — это еще один аспект нашей жизни, где так легко утратить контроль. В мире финансов состояние нашего кредита демонстрирует степень доверия к нам, к нашей кредитной истории апеллируют банки, чтобы определить, насколько рискуют, имея с нами дело.

Коллеги оценивают нас по тому же принципу, основываясь на инстинктивной потребности в душевном комфорте. Их готовность принять ваши новые правила игры (например, отложить исполнение своей задачи на удобное для вас время) напрямую зависит от степени доверия к вам. И неважно, что вы

* Стэнли Бинг «Как забросить слона в небеса: дзэн и искусство карабкаться вверх» (Throwing the Elephant: Zen and the Art of Managing Up), Нью-Йорк, издательство HarperBusiness, 2003.

сами о себе думаете, насколько сами себе доверяете, — каждый из окружающих вас людей будет решать это самостоятельно. Этот рейтинг формируется постепенно, складываясь из первого о вас впечатления и дальнейшего вашего поведения.

Заручиться доверием коллег, клиентов и начальства несложно, если использовать позитивную отдачу: приучение с помощью вознаграждения. Как применить этот метод к конкретным ситуациям, мы увидим в дальнейших главах.

НАСКОЛЬКО РЕАЛЬНО ПРИУЧЕНИЕ?

Старый афоризм гласит: «Решение не принимать решения — само по себе решение». В начале главы мы установили, что то же высказывание применимо и к межличностным отношениям: отказ от приучения — само по себе приучение. Если вы откладываете начало совещаний (из вежливости или по иным причинам), если перегружаете свой рабочий график (пусть и из лучших побуждений), если выполняете поручения не вовремя или небрежно, если работаете в состоянии вечного стресса — вы даете урок окружающим, чего от вас ждать и как ваше поведение скажется на их потребности в душевном комфорте. Из этих оценок в свою очередь складывается ваш рейтинг, от которого зависит, как они будут относиться к вам и вашим решениям.

ОБЪЕДИНЯЕМ УЧЕТ И ВЛИЯНИЕ

Процесс приучения коллег и начальства — искусство, требующее ясности мысли. Говорят, чтобы делать деньги, нужны деньги. Точно так же, чтобы иметь основание назвать свое время умным, нужно и действовать с умом. В условиях стресса и конфликтов вы вряд ли вспомните о приемах приучения и влияния на коллег и начальника.

Вот когда вы по-настоящему ощутите преимущество планирования, основанного на учете. Поскольку вы четко представляете распорядок своего дня, поскольку у вас всегда перед глазами реалистичный план работы, где учтены предсказуемые и ожидаемые события, поскольку вы ясно понимаете стоящие

перед вами задачи и можете изложить их остальным — ваша оперативная память свободна и вы в состоянии сосредоточиться непосредственно на решении проблем и приучении. Без этого отличного бизнес-инструмента ваш мозг будет загружен поисками решений на встающие перед вами проблемы, причем вы не сможете найти наилучшего ответа на вызовы.

КОММУНИКАЦИИ И БРЕНДИНГ

ПРИГОРШНЯ ВОДЫ

Тело человека примерно на 70 % состоит из воды. В оптимальном для жизни температурном режиме вода является жидкостью — бесформенной, но для нас необходимой.

Представьте, что вы попросили у приятеля воды, а он попросту вылил ее вам на голову. Скорее всего, вы бы здорово разозлились. Льющуюся воду сложно ухватить.

Если же приятель подаст вам воду в стакане, вы сможете ее использовать по своему усмотрению. Стакан можно отнести куда хочется, его можно поднять или поставить. Аморфная жидкость заключена в стеклянную форму, которую видят все.

Мысли и идеи — та же вода. Предложенные словесно, они расплывчаты, бесформенны, и убедить ими кого-нибудь сложно. Однако заключенные в материальный сосуд, который любой может увидеть и потрогать, они обретают реальность.

В умах тех, на кого вы хотите повлиять, бесформенная концепция занятости обретает материальность благодаря вашему реальному, осязаемому плану работы.

Вы можете ускорить процесс влияния и приучения, используя терминологию из нашей книги, когда будете доносить до окружающих свои новые методы работы. Объясняя коллегам, что вас тревожить нельзя, не говорите им: «У меня неболь-

шая запарка» — скажите четко, что у вас сейчас «краеугольное время». Обеспечьте узнаваемый «логотип» неприкасаемому периоду своего рабочего дня, сложенному из «краеугольного времени» и времени отдачи. Помогите коллегам запомнить девиз этого периода: «Не тревожьте меня без крайней необходимости, а я через полчаса отдам вам этот долг». Разница такая же, как между льющейся водой и водой в стакане. Первое ухватить трудно («У меня небольшая запарка»), второе облечено во вполне понятную форму: «С 10.00 до 11.00 у меня «краеугольное время», а с 11.00 до 11.30 — время отдачи». Если коллеги не знают, что такое «краеугольное время», — объясните им его суть, а заодно и его преимущества, воспользовавшись определением с нашего сайта www.cool-time.com

Используйте и другие термины из данной книги: I-образный распорядок дня, совещание в пятьдесят пять минут, шестидесятисекундная проблема. Все они обладают положительным потенциалом как средства влияния и приучения. Если хотите, можете придумать собственные термины; главное — обратить себе на пользу привычку людей давать названия вещам, чтобы сделать их узнаваемыми и удобными в обращении. Когда вы в следующий раз попросите у коллеги клинекс или аспирин, подумайте, почему вы не попросили бумажный платок или 200 мг ацетилсалициловой кислоты. То же относится и к вашим новым навыкам в управлении временем: вы сможете их аккуратно упаковать, а при необходимости развернуть, если снабдите узнаваемыми брендами, после чего доставите в свой рабочий коллектив.

Ну а теперь давайте рассмотрим, что конкретно вы можете добавить к своему распорядку дня, чтобы с наибольшей эффективностью использовать результаты произведенного учета задач.

ГЛАВА 6

ПРИМЕНЕНИЕ: ПРИЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДУКТИВНОСТИ

«КРАЕУГОЛЬНОЕ ВРЕМЯ»

ПОЛУКРУГЛАЯ АРКА

В те давние времена, когда здания строили из камня, наибольшее признание получила арка как удачный элемент конструкции. Форму арки использовали в мостах, акведуках и окнах домов, а основным компонентом арки всегда был массивный краеугольный камень, опора для веса строения. На краеугольный камень ложилась основная тяжесть. Без него сооружение могло рухнуть.

«Краеугольное время» охватывает период вашего дня, посвященный работе, которую почти ничто не нарушает. Это наиболее эффективный прием, поскольку в «краеугольное время» работа продвигается быстрее и качественнее, нежели в промежутках между телефонными звонками и беседами с клиентами. Дайте ему шанс — и «краеугольное время» станет опорой конструкции вашего рабочего дня.

Длиться этот период может час, полтора или два часа — в зависимости от характера вашей деятельности и рабочего графика. А трудитесь вы в это время над самой важной задачей — той, что значится главным пунктом вашего I-образного распорядка дня. «Краеугольное время» — ваш шанс добиться наивысшей продуктивности. Продолжительность этого периода не обязательно должна быть одинаковой, а приходится он может на разные часы, хотя предпочтительно, чтобы он совпадал с пиком активности вашего организма.

«Краеугольное время»: оазис концентрации

Первое: одним из важнейших свойств человеческого мозга является концентрация, поэтому «краеугольное время» настолько эффективно. Многозадачность, лежащая в основе многих должностных инструкций, на деле порождает несбыточные надежды в плане продуктивности. Способ функционирования вашего мозга схож с работой компьютера. Несмотря на изумительную скорость и количество выполняемых процессором действий, он все же производит их последовательно, так что в каждый конкретный момент ваше внимание сосредоточено на одном каком-нибудь действии. Разумеется, компьютер выполняет одновременно массу задач, однако лишь одна из них находится в фокусе. Вот такой фокус и обеспечивает вам «краеугольное время».

Второе: уяснив для себя, что на данную задачу отведен ограниченный отрезок времени, ваш мозг включается на полную мощность — в отличие от ситуации, когда вы собираетесь работать над задачей, «пока не закончу». Здесь хороша аналогия с состязанием в беге на конкретную дистанцию. Задавая своему телу четкие параметры — когда начать и когда завершить выполнение задачи, вы существенно увеличиваете его возможности концентрироваться и стремиться к цели. Эта концентрация в четких границах времени — отличный стимул, и вы увидите, какую большую роль он играет в вашем влиянии на коллег. С помощью этого стимула вы приучите их не тревожить вас в период «краеугольного времени», а также появляться на совещаниях вовремя (глава 8).

Третье: на протяжении дня наша энергетика сильно разнится, ей свойственны взлеты и спады. Собрав максимум энергии в небольшой отрезок времени, вы достигаете наивысшей производительности работы. Согласно принципу Парето (глава 7) 80% дневных достижений приходится на 20% рабочего времени. Считайте свое «краеугольное время» этими двадцатью самыми эффективными процентами.

ТЯГАЧ С ПРИЦЕПОМ

Вы когда-нибудь видели, как тягач с прицепом трогается с места после остановки на светофоре? Он вовсе не исчезает из поля зрения моментально, в клубах пыли. Напротив, он трогается тяжело, неуклюже, ежесекундно дергаясь. Ему потребуется добрый километр, чтобы вернуться к той скорости, с которой он подъехал к перекрестку. Это прекрасная иллюстрация того, что происходит с вашим мозгом, когда вас прерывают во время выполнения какой-либо задачи. Представьте, что остановка на светофоре — это возникший на мониторе значок нового имейла или неожиданный посетитель. Нам всегда кажется, что как только помеха устранена, мы тут же углубляемся в прерванную работу. Ничего подобного. На самом деле мозгу требуется гораздо больше времени на обретение прежней скорости (и степени концентрации), минимум пять—десять минут, как и тягачу с прицепом. Эти минуты уйдут на переключение, так сказать, скоростей и постепенное возвращение к сути задачи, над которой вы работали, — подсознательной версии знакомого вопроса: «Так-так... на чем же я остановился?» Прикиньте, сколько раз вас «останавливают на светофоре» — и вы поймете, что большую часть дня вы только тем и занимаетесь, что пытаетесь набрать нужную скорость, и в результате ваша производительность далека от оптимальной. Устраивает вас такая работа?

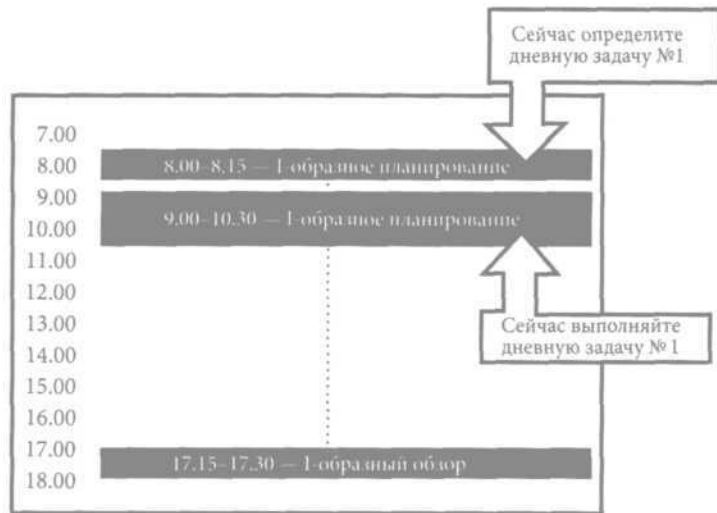


Рис. 6.1. «Краеугольное время» позволяет вам успешно справиться с основной задачей дня, обусловленной I-образным расписанием дня

Степень концентрации, которой вы достигаете в «краеугольное время», невозможно сохранять на протяжении всего рабочего дня; это средство краткосрочное, ударное, высокоэффективное. Считайте, что это спринт с ясной финишной чертой и жесткими временными рамками. Выиграв забег, вы почувствуете себя великолепно, поскольку удовлетворение от заверченного дела, тем более если оно завершено в первой половине дня, вливает новую энергию и вместе с тем снимает часть напряжения рабочего дня. Все, чего вы добьетесь после «краеугольного времени», покажется премией. Благодаря «краеугольному времени» вы сможете вовремя отправиться домой с чувством выполненного долга, вместо того чтобы засиживаться в офисе и переживать обо всем, что еще не сделано.

Не попробуешь — вкуса не узнаешь

Доказать эффективность «краеугольного времени» просто. Оглянитесь вокруг — сколько людей регулярно допоздна задерживаются на работе, чтобы нагнать упущенное? Возможно, и вы к ним

относиться? На вопрос, почему вечер за вечером они проводят на рабочем месте, такие работники обычно отвечают: «Да потому что только по вечерам умолкает телефон и я могу наконец хоть что-то сделать». Нужно ли лучшее доказательство практической ценности «краеугольного времени» как периода полной концентрации? И не пора ли внести этот период в рабочий график?

Цена уединения: отдача

Большинство согласится, что очень неплохо было бы получить час-другой для спокойной, без помех, работы. Руководства по управлению временем тоже советуют отводить такой период в течение рабочего дня, но как этого добиться в реальной жизни? Запираться в кабинете — не выход: мы уже отмечали, что человеку свойственно действовать, исходя из врожденной потребности в душевном комфорте, а неизвестность угрожает удовлетворению этой потребности. Если дверь вашего кабинета закрыта, если вы уединились, не сообщив никому, когда явитесь, — для ваших коллег ситуация вписывается в понятие неизвестного. Страх этого неизвестного вынудит их добиваться немедленной связи с вами, а значит, вам будут непрерывно стучать в дверь или названивать по телефону.

Итак, для успеха «краеугольного времени» прежде всего следует вложить в него время отдачи и во что бы то ни стало соблюдать эту вторую составную часть. Вам необходим час «краеугольного времени»? Отведите полтора часа: час на собственно «краеугольное время» и полчаса на время отдачи.

Время отдачи предназначено для тех, кто не тревожил вас в течение первой части «краеугольного времени». В эти полчаса коллеги могут обратиться к вам с теми проблемами, решение которых хлело ради вашего спокойствия. Время отдачи — средство избавить их от страха неизвестного и удовлетворить потребность в комфорте. Чтобы коллеги поступали так, как нужно вам, сообщите им не час начала своего «краеугольного времени», а час его окончания, когда вы будете в их распоряжении. Точно зная, что в определенное время его проблема будет разрешена, человек с большим пиететом отнесется к вашему уединению.

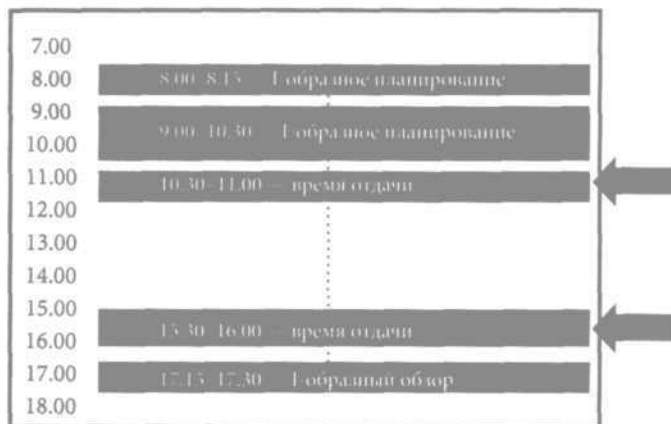


Рис. 6.2. «Краеугольное время» следует планировать как две взаимосвязанные части: первая отводится вам, а вторая, время отдачи, — тем, кому нужно было вас увидеть в течение первой части. Первая часть работать без второй не будет

Сколько будет длиться завтра ваше «краеугольное время» и время отдачи, вы должны четко определить по окончании рабочего дня, завершая базовый обзор вашего I-образного распорядка. Это этап кайзен — постоянного совершенствования.

Заложите заранее «краеугольное время»/время отдачи в свой график. Вспомните нашу беседу об учете (глава 3). Вы убедились, что наибольшего прогресса в управлении временем и влиянии на окружающих можно достичь, лишь заранее запланировав на конкретный день события, которые непременно произойдут. То же самое относится и к «краеугольному времени» и времени отдачи. Планируйте их как единое целое, обязательное для каждого дня.

Заручитесь дружеской поддержкой. Если вы чувствуете, что не сможете полностью оградить себя от звонков и посетителей на весь период «краеугольного времени», скооперируйтесь с коллегой. Договоритесь, что в его «краеугольное время» вы будете отвечать его абонентам и принимать его посетителей, а он будет то же самое делать для вас в ваше «краеугольное время». Выгода пятикратная.

- Вы справляетесь со своей основной задачей дня.
- Он справляется со своей основной задачей дня.
- В ваше отсутствие с вашими клиентами общается знающий человек.
- В его отсутствие с его клиентами общается знающий человек.
- Ваши рабочие отношения с коллегой упрочиваются.

Шестидесятисекундный допуск. Мы живем в реальном мире. Во-первых, вашу новую концепцию «краеугольного времени» примут не все (но большинство наверняка примет); во-вторых, иногда возникают ситуации, с которыми проще справиться немедленно, даже если они вас и отвлекают. Если у коллеги возник вопрос, на который можно ответить за шестьдесят секунд, — пусть задает при условии, что он не превысит лимит отведенной минуты. Возможно, ему нужно узнать, где лежит папка, или требуется подписать документ. Понятно, что подобные проблемы лучше решить сразу. Если он попытается тут же обсудить и более существенный вопрос — напомните о времени отдачи, которое скоро наступит. Не забывайте о плотине Гувера: сила в гибкости. Время отдачи — все равно что обводные каналы плотины, они смягчают основной натиск, допуская небольшое давление. Пусть проблемы в шестьдесят секунд вас отвлекают, в целом они все же работают на вашу продуктивность в «краеугольное время».

«КРАЕУГОЛЬНОЕ ВРЕМЯ»: КАК ЕГО ОРГАНИЗОВАТЬ

Ограничивайте сроки. Наш мозг, как уже было сказано, стремится к концентрации, но ему нужно этому учиться. Кроме того, концентрация может быть очень утомительна. Попробуйте оставаться в одном положении долгое время — какая-нибудь часть вашего тела онемевает, потому что мышцам и костям необходимо постоянное движение. То же относится и к мозгу. Попытка сосредоточиться на чем-то в течение долгого периода приведет к «онемению» мозга, которое выразится в раздражении, рассеянности или сонливости.

Ограничивайте «краеугольное время» одним часом, максимум полутора часами. И обязательно в течение рабочего дня (не только на этапе «краеугольного времени») каждый час устраивайте двухминутный отдых: встаньте, покрутите головой, поведите глазами, потянитесь. Сидя на стуле, вытяните руки вверх, словно хотите дотронуться до потолка, а затем отведите как можно дальше назад, чтобы расправить грудную клетку и снять напряжение с позвоночника*.

Подготовьте все, что вам понадобится, и уберите лишнее. Все нужные папки, записи и прочие материалы должны быть у вас под рукой. Уберите из поля зрения документы или предметы, имеющие отношение к другим проектам. Выключите звонок телефона и по возможности закройте электронную почту. Ваша цель — иметь в распоряжении только то, что поможет в выполнении конкретной задачи.

Устройтесь поудобнее. Снимите туфли. Проверьте, подходят ли вам высота рабочего кресла и наклон его спинки. Монитор, клавиатура и мышь должны находиться в положении, оптимальном для вашего зрения, плеч и запястий. Позаботьтесь заранее о кофе или чае и поставьте их на расстоянии вытянутой руки.

Создайте «уголок спокойствия». К сожалению, пока еще невозможно создать «уголок безмолвия» — офисную зону, где заглушены абсолютно все звуки, однако в ваших силах приблизиться к идеалу. Приобретите шумопоглощающие наушники и диск с музыкой **. Наушники поглотят основной офисный шум (это также прекрасное средство снятия усталости во время длительного полета). Конечно, они не обеспечат полную тишину, однако значительно отдалят все отвлекающие звуки. Музыка рекомендуется подбирать из разряда обучающей и способствующей концентрации; популярная музыка с ее узнаваемыми мотивами и словами может вас отвлекать. Надев наушники, вы получите и дополнительную выгоду: окружающие менее склонны

* Описание несложных упражнений вы можете найти на нашем сайте www.cool-time.com

** Фирмы-производители подходящих наушников и музыкальных дисков вы найдете на нашем сайте www.cool-time.com

обращаться к человеку в наушниках, тем более если знак «краеугольного времени» сообщает, когда эти наушники будут сняты.

ГЛАВНОЕ, НЕ СКОЛЬКО, А КАК

Джулиус Эпштейн в паре с братом-близнецом Филиппом написал сценарии многих голливудских фильмов и ремейков, в том числе и знаменитой «Касабланки». В 1940-х годах мистер Эпштейн заболел, и руководство студии «Джек Уорнер» позволило ему трудиться дома. В результате он справился с текущим заданием в два раза быстрее. А работал он всего по два часа в день. Творчество за рамками этих двух часов, по словам Эпштейна, было низкого качества. Все остальное время он играл в теннис или гольф. Понятно, что не у каждого из нас имеется собственное поле для гольфа или теннисный корт, но суть-то не в этом. Главное, что два часа концентрации лучше десяти часов суматохи.

Кстати: если вы не уверены, каким образом ознакомить коллег с новыми понятиями вашего графика — «краеугольным временем», временем отдачи и шестидесятисекундным допуском, в главе 14 мы исправим этот недочет.

ВРЕМЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Многие из тех, кто добился профессионального успеха, применяют еще одно средство, которое несложно употреблять и которое всегда обеспечивает им запас времени для неожиданно возникших возможностей.

Немало успешных, высокопрофессиональных работников осознали всю ценность этого способа и всегда закладывают в свой график тактическое время возможностей. Кэтлин Келли Риардон в своей книге «Тайное рукопожатие» называет такие громкие имена как, например, Джефф Безос из Amazon, com, который «готов сделать шаг назад, когда это необходимо, всег-

да оставляет время для себя и, кроме того... каждый вторник и четверг проводит обзор проделанной работы и благодарит сотрудников». Безос четко понял, что «отказывать себе в передышке — верный путь потерять из виду цели» *.

Необходимость времени возможностей трудно признать сразу, поскольку эта идея идет вразрез с существующей этикой бизнеса, согласно которой лучший рабочий график — до предела загруженный график, а достижение успеха возможно лишь путем непрерывной занятости.

В действительности же время возможностей — это развитие опыта учета. Если в главе 3 мы проводили учет предсказуемых и ожидаемых событий, то время возможностей отвечает за сюрпризы. Окажется ли этот сюрприз приятным (появился новый клиент или шанс продвижения по служебной лестнице) или неприятным (в фирме возник совершенно неожиданный кризис) — справиться с ним будет куда проще, имея запас времени.

Распределить время до минуты, ничего не оставляя про запас, следуя критическим путем, — это все равно что наполнять миску водой до краев. Любой сюрприз или кризис неизбежно выбьет вас из рабочего ритма, и все прочие задачи будут отложены.

Итак, наша цель — считать 15 % от дневного объема времени неприкосновенным запасом, чтобы никакой сюрприз не застал вас врасплох. Представьте, что врач сначала принял пациента на лечение и только затем побегал в аптеку за необходимыми лекарствами. Ситуация нелепая. Точно так же и вам не следует пытаться найти лишнее время, после того как в этом возникнет необходимость. Запас времени, как и запас лекарств, приготовленный заблаговременно, используется наиболее эффективно.

Совершенно очевидно, что сразу научиться планировать время возможностей не получится. Этот процесс требует привыкания, постепенного осознания, тренировки и наблюдения. Начните с малого. Используйте помощь резервных задач (глава 3), чтобы включить по полчаса в график каждого рабочего

* Кэтрин Келли Риардон «Тайное рукопожатие: как постичь отношения в тесном кругу бизнеса» (The Secred Handshake: Mastering the Politics of the Business Inner Circle), Нью-Йорк, издательство Doubleday, 2002, с. 58.

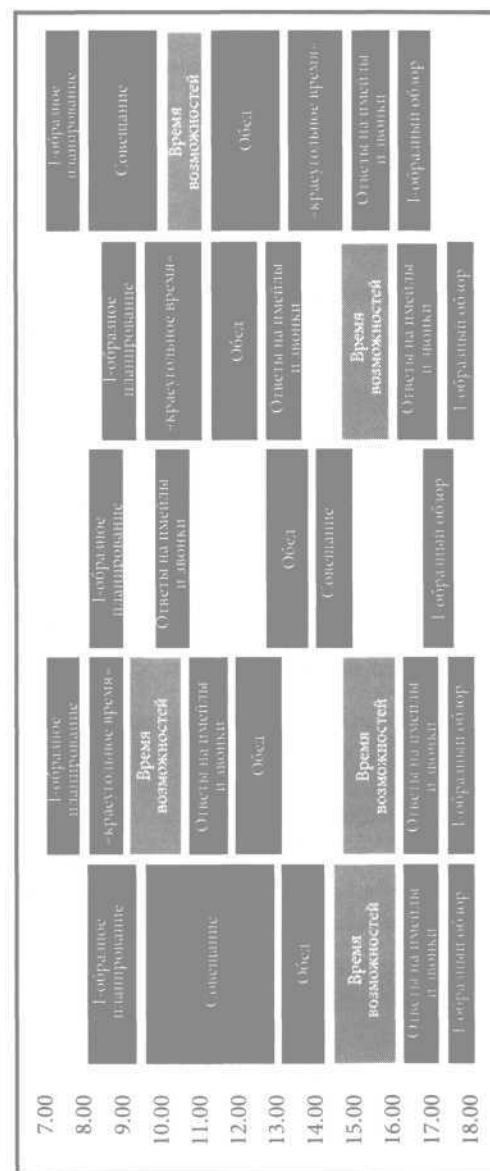


Рис. 6.3. Пример рабочей недели. В график каждого дня включены результаты учета различных повторяющихся событий. Помните, что делается это не для того, чтобы увеличить вашу дневную нагрузку, но чтобы обозначить приоритеты и исполнять их в нужном порядке.

дня очередного месяца и месяца, следующего за ним, и т. д. Всего лишь полчаса. Используйте это время при необходимости и увеличивайте, если потребуется. Время возможностей не отнимает 15% вашего дня, оно позволяет использовать рабочее время на 100%. Это бесподобное чувство!

ЗОЛОТОЙ ЧАС

В кинобизнесе существует такое понятие, как «золотой час». Точнее, это несколько драгоценных минут на закате, когда свет становится золотистым, теплым и прозрачным. Такое освещение используют для съемок заключительных романтических сцен и вообще любых, где сюжет того требует. Золотой час длится очень недолго; как правило, второй дубль в тот же день снять невозможно. Солнце садится — и свет уходит. Съёмочной группе приходится работать в темпе, чтобы успеть отснять необходимые кадры.

В рабочем дне тоже есть золотой час, столь же ценный и уникальный, и тоже не совсем час — от силы полчаса. В главе 2 мы установили, что человек — существо светлюбивое. Циклический ритм его организма (вкуче со стимулами утреннего света, поездки на работу, завтрака и кофе) обеспечивает максимальную бодрость в течение первых тридцати минут рабочего дня — примерно с 9.00 до 9.30. Дальше уровень энергии идет на спад.

Это важно помнить, составляя свой I-образный распорядок дня. Как вы используете эти тридцать минут? Включите их в свое «краеугольное время»? Или назначьте совещание, зная, что почти все коллеги будут на высоте своих возможностей? Или стоит наметить на золотой час презентацию, чтобы гарантировать внимание аудитории? А может, лучше всего запланировать встречу с шефом, развеять его тревогу о сроках завершения проекта?

Работа с коллегами сложится наиболее эффективным образом, если, планируя время совещаний, презентаций и иных общих мероприятий, вы будете учитывать циклический ритм организма. Удовлетворить запросы всех и каждого, конечно, не удастся, и все же постарайтесь, назначая следующее важное стратегическое совещание, думать не только о том, когда осво-

бодится зал для заседаний или когда можно поймать всех сотрудников на рабочем месте. Сознательно выбирая тот период рабочего дня, когда большинство присутствующих будут бодры и энергичны, и сознательно избегая того периода, когда они, скорее всего, будут на спаде активности, вы добьетесь более удачных совещаний с более продуктивными результатами. Лучшие периоды рабочего дня (для большинства):

- 9.00-10.00 (золотой час), за которым следуют;
- 10.45-11.30 (при условии, что сотрудники успели отдохнуть в утренний перерыв и перекусить);
- 13.00-14.00 (при условии, что сотрудники отдохнули в обед).

У вас есть шанс использовать следующие идеи на пользу своего предприятия и, конечно, себе на пользу.

- Первое: назначайте самые важные совещания на золотой час.
- Далее: используйте методы проведения действительно продуктивного совещания (глава 8); этим вы обеспечите его наивысшую креативную отдачу плюс все участники оценят его значимость и эффективность.
- И последнее. Отведите часть I-образного обзора на критический обзор совещания: гладко ли оно проходило, какие возникли проблемы, что можно предпринять, чтобы избежать их в следующий раз. Помните: во время коллективных мероприятий происходит и приучение. Вы создаете предпосылки для дальнейшего поведения коллег. Исходя из опыта совещания — положительного или отрицательного — сотрудники и поступать будут соответственно, причем исключительно в собственных интересах. Такова уж природа человека. Неудачными совещаниями вы приучаете коллег избегать, отмачиваться или срывать подобные мероприятия. Успешные совещания вызывают желание принимать активное участие. На этапе кайзен вашего I-образного обзора держите это в голове — и вам удастся раскрыть достоинства коллег в наикратчайшие сроки.

ИМПУЛЬС ПЕРЕХОДЯЩЕГО ОСТАТКА

Малое планирование обладает изумительной силой. Неважно, в какой день недели вы читаете эти строки, — припомните сейчас, что вы делали ровно неделю назад. Трудно поверить, что прошло целых семь дней, не правда ли? Время летит так быстро — это сущая несправедливость, но с этим ничего не поделаешь.

Взявшись за задачу, слишком объемную, чтобы справиться с ней в один присест, вы легко можете не заметить, как промелькнет одна неделя, затем вторая и третья. Не откладывая выполнения задачи сознательно, вы вместе с тем и не приступаете к ней по-настоящему.

На этот случай и пригодится принцип «импульс переходящего остатка». Этот принцип предполагает разбивку объемной задачи и распределение ее более мелких частей на длительный срок.

Посвятив проекту всего один час в день, вы не заметите прогресса. Но представьте, что вы работали над данным проектом по часу каждый рабочий день в течение месяца. Это составит двадцать часов, или два с половиной рабочих дня! При работе над очень крупными проектами час в день (даже за вычетом выходных и праздников) составит 250 часов в год, т. е. целый рабочий месяц. Масса времени, верно?

Название этого приема, как и многих других, связано с характером деятельности мозга человека. Возвращаясь к одной и той же задаче ежедневно (желательно, но не обязательно в одно и то же время), мозг подхватывает импульс предыдущего дня, что существенно уменьшает время на раскачку по сравнению с работой после одно- или двухнедельного перерыва.

Это еще один пример того, как извлечь выгоду из достоинств и недостатков нашего мозга, чтобы выполнить необходимую работу успешно и без излишнего напряжения.

Итак, мы уже неплохо продвинулись. Мы изучили целый ряд приемов планирования рабочего дня с использованием основного средства — учета. Далее необходимо рассмотреть, что заботит окружающих вас людей, что движет ими и что движет вами, — для того чтобы вы успешно внедряли эти идеи, а ваши коллеги их воспринимали.

ГЛАВА 7 ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: КАК УЗНАТЬ, НАСКОЛЬКО ВЫ ПРОДУКТИВНЫ?

ПРИНЦИП ПАРЕТО

В 1906 году итальянский экономист Вильфредо Парето отметил, что 20% итальянцев владеют 80% национального богатства*. Это наблюдение и стало основой знаменитого правила, известного теперь как принцип Парето, или правило 80:20. Принцип многофункционален и применим ко многим областям человеческой деятельности, где небольшое количество чего-либо существенно влияет на гораздо большее количество.

Когда вы проводите учет планов, ситуаций и целей, правило 80:20 помогает вычлениить наиболее ценную деятельность, а также служит напоминанием, что успеха легче достичь, если на все давать припуск.

К примеру, можно подсчитать, что 80% работы выполняется за 20% времени рабочего дня. Нам только кажется, что мы целый

* Хефнер Арун «Принцип Парето: правило 80:20» (Pareto's Principle: The 80—20 Rule), издательство Seton Hall University, <http://library.shu.edu>

день работаем одинаково энергично и продуктивно. Реальное же соотношение продуктивности и выполненной работы потрясает.

Еще пример: если вы когда-нибудь сидели на диете, врач-диетолог, вероятно, советовал вам скрупулезно учитывать каждый кусочек, который попадает вам в рот: честно записывать и подсчитывать калории каждой съеденной крошки. Почему? Дело вот в чем: между тем, что, как нам кажется, мы съедаем за день, и тем, что мы реально съедаем, существует большая разница. Всяческие перекусы, конфетки, печенье мы проглатываем не замечая, а они складываются в такую сумму калорий, в которой мы даже себе не желаем признаться. То же относится и к рабочему дню. Нас что-то отвлекает, мы занимаемся чем-то несущественным, а в итоге эти помехи занимают большую часть рабочего времени.

УБИЙЦЫ ВРЕМЕНИ: ВНЕШНИЕ ПОМЕХИ

Воспользовавшись приемом учета, давайте рассмотрим все те, на первый взгляд, мелочи, что мешают нам сосредоточиться на реальной работе. Все это предсказуемые помехи, которые возникают каждый день со всех сторон и не только отрывают от конкретного дела, но и вынуждают забыть о течении времени. Мы их воспринимаем как часть нашей деловой жизни.

Помехи извне (в противовес помехам изнутри, речь о которых пойдет дальше) — это плоды нашего рабочего окружения; события, отвлекающие внимание и лишаящие контроля над временем. Эти убийцы времени бывают следующими:

- задержки при выходе из дому («Ключи куда-то подевались!»);
- задержки в дороге;
- болтовня с коллегами;
- неполадки с компьютером и доступом в Интернет;
- электронная почта;
- совещания;
- поиск папок, ручек и т. д.;

- телефонные звонки;
- курсы повышения квалификации;
- посетители;
- прослушивание сообщений голосовой почты.

УБИЙЦЫ ВРЕМЕНИ: ВНУТРЕННИЕ ПОМЕХИ

Кроме внешних есть также и мелочи, что мешают нам изнутри: врожденные черты, свойственные характеру качества, вызывающие задержки в работе, а в конечном итоге напряжение и стресс. Вычленив их сложнее, нежели внешние помехи, поскольку внутренние убийцы времени являются частью нашего облика. Среди них можно отметить:

- неумение отказывать;
- неумение или нежелание перепоручать дела сотрудникам;
- привычка хвататься за все сразу;
- привычка откладывать ежедневные дела в долгий ящик;
- неумение отделять главное от второстепенного;
- привычка приступать к работе, не обеспечив всем необходимым;
- неверная оценка сроков и объемов работы;
- отказ от установления предельных сроков;
- желание всегда быть полезным;
- неумение следить за продвижением проекта;
- природная медлительность;
- природная рассеянность;
- излишнее внимание к внешним помехам;
- неумение слушать или нежелание услышать;
- отсутствие привычки вести записи;
- природная (чутьчку излишняя) общительность;

- недостаток отдыха;
- привычка полностью полагаться на память.

Если внутренние помехи сложно уловить, то еще сложнее от них избавиться, поскольку это часть нашей личности. Многие наши поступки обусловлены исключительно нормами поведения в обществе. К примеру, если коллега подошел поболтать с вами, прервать его считается невежливым — и мы терпеливо выслушиваем. Подобные события не учитываются нами как часть рабочего графика каждого дня. Немногие дадут себе труд прикинуть, сколько времени уходит на то, чтобы залить воду и засыпать кофе в кофеварку или вытащить из принтера замявшийся лист бумаги. А ведь эти минуты расходуются — отнюдь не добавляются к рабочему дню. Поступки, которые мы совершаем исходя из врожденных качеств, обращаются против нас же позднее: день перетекает в вечер, а мы по-прежнему сидим на работе.

Можем ли мы избавиться от этих убийц времени, как внешних, так и внутренних? Должны ли мы от них избавляться? Можем и должны, хотя и не ото всех*. Главное — знать о их существовании и поразительной силе. Нельзя победить врага, пока его не обнаружишь. Уяснить для себя истинный объем времени, который отнимают внешние и внутренние помехи, — значит открыть путь к большей продуктивности.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ТРЕЗВАЯ ОЦЕНКА ВРЕМЕНИ

И какое же отношение убийцы времени имеют к принципу Парето и нашей продуктивности? Во-первых, они помогают ответить на всем известный вопрос: куда уходит время? Они также доказывают, что на собственно работу остается крайне мало времени — ну просто до обидного мало. Помните ту часть главы 2, где речь шла о футбольном матче, подсчете реального времени игры с помощью секундомера, и насколько эта ситуация

сравнима с ситуацией на рабочем месте? Там же мы отметили и важную роль оптимального использования времени в управлении проектами.

Менеджер проекта понимает, что в каждый из отведенных на проект человеко-дней продуктивными можно считать лишь два-три часа, а никак не все восемь или десять, как хотелось бы. Поистине продуктивна очень небольшая часть рабочего дня. Остальное время расходуется на вспомогательную деятельность. Проще говоря, только 20% вашего дня (магическое число Парето) — часть по-настоящему рабочая.

Да, но какие именно 20 %? Ваша задача — ответить на этот вопрос, для чего необходимо определить: пики и спады активности вашего организма, уровень общей занятости в вашем коллективе, частоту кризисов и помех, вашу способность к концентрации, умение выдерживать сроки проекта, противостоять стрессам, а главное — производить учет. Именно это вы и должны определить во время I-образного обзора — на этапе *кайзен* вашего обзора, которым вы завершаете каждый рабочий день.

Вполне возможно, на вашем конкретном рабочем месте лучший период «краеугольного времени»/времени отдачи приходится на 16.00-17.00, когда умолкают телефоны, торги прекращаются, ваши коллеги расходятся по домам. А возможно, более спокойны утренние часы. Кое-кто планирует «краеугольное время» на обеденный перерыв, когда офис пустеет. Метод хорош, но при условии, что вы сами успеете поесть до или после этого периода продуктивной работы.

Но очень многим часы для «краеугольного времени» приходится отвоевывать и защищать, что требует опыта и упорства. И все же усилия того стоят: добившись определенного мастерства в искусстве сосредоточиваться в эти важные 20 % рабочего дня, вы удвоите производительность своего труда.

ГДЕ ЕЩЕ ПРИМЕНИМ ПРИНЦИП ПАРЕТО

20% входящих имейлов и звонков принесет 80% дохода вашему бизнесу. На протяжении дня вы получаете множество имейлов,

* В этой книге вы найдете способы избавления от всех проблем. Обратитесь к перечню «Краткий обзор» в начале книги.

отвечаете на массу звонков, но значимость их не одинакова. Если в час вашего «краеугольного времени» звонит важный клиент, конечно, имеет смысл взять трубку. Зато другие абоненты могут подождать. Не такие уж срочные у них дела; эта срочность мнимая. Запишите на свою голосовую почту такое приветствие, которое устроило бы большинство клиентов (см. главу 10), — и вас не станут отвлекать в «краеугольное время». Игнорируйте восемьдесят процентов абонентов, отвечайте двадцати процентам, и вы добьетесь большей продуктивности, чем хватаясь за трубку при каждом звонке и отрываясь от основной задачи.

20% от числа ваших коллег вас не поймут. Некоторые сотрудники все равно будут мешать, отвлекать и губить ваши планы. У них такой характер, и с этим ничего не поделаешь. Кроме того, ваш непосредственный начальник и прочие вышестоящие будут требовать к себе особого отношения, хотя многие менеджеры на удивление охотно примут новые правила, которые вы почерпнете из этой книги. Важно лишь правильно преподнести эти правила (см. «Встречи с шефом» в главе 5).

Если вам удастся отсечь 80 % от числа всех посетителей, в целом вы все равно выиграете.

80 % эффективности совещания — результат 20 % его длительности. Как и весь рабочий день, совещание изобилует помехами, которые убивают время (подробнее об этом в главе 8).

Заполняйте ваш рабочий график на 80 %, а 20% оставляйте про запас. Мы уже говорили об этом в главе 6.

Стратегия, которую вы возьмете на вооружение из этой книги, будет работать лишь в 80% случаев. На некоторые звонки вам придется отвечать немедленно, некоторых посетителей принимать сразу же. Некоторые совещания, несмотря ни на что, будут длиться дольше запланированного времени, проблемы и кризисы все равно будут возникать, и кое-какие ситуации все равно будут выходить из-под вашего контроля. Помните: ваша цель — избавиться от 80% помех, которые убивают время. Поставив цель избавиться от всех 100%, вы рискуете быть разочарованным, поскольку кое-что от вас все же ускользнет. Стремиться к высшему качеству, но не к идеалу.

УСТАНОВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ И СОРТИРОВКА

Каким образом установить приоритеты всех возложенных на меня задач? Вероятно, это самый частый вопрос, который задают участники семинаров по управлению временем. Как в случае с магическим снадобьем в форме таблетки или аэрозоля, о котором шла речь в главе 1, люди желают получить чудо-средство от хаоса на работе — неизбежного следствия столкновения противоречивых задач.

Давайте сначала рассмотрим ситуацию, с которой вам, даст бог, в жизни никогда не придется встретиться, т. е. ситуацию, когда врачи скорой помощи решают вопрос жизни и смерти. Принципы сортировки больных по степени тяжести были заложены хирургом наполеоновской армии, и до сих пор медики распределяют пациентов на три категории, с тем чтобы самые тяжелые больные получали помощь немедленно. Итак, больных делят на: 1) тех, кто выживет, если получит немедленную помощь; 2) тех, кто выживет, даже если получит медицинскую помощь чуть позже; 3) тех, кто не выживет. Это наглядный пример мудрого хладнокровия в экстремальных ситуациях: на полях сражений, при авариях и катастрофах, в больницах скорой помощи. Суть вышесказанного ясна: профессиональные медики, которым мы доверяем свои жизни, принимают решения взвешенно, с умом. Пусть не в их силах предсказать, с чем придется столкнуться в ближайшем будущем, они всегда найдут несколько минут, чтобы установить приоритеты с помощью объективной процедуры, а не на основе эмоций.

Ваш личный рабочий график требует от вас столь же взвешенных решений, что и от медиков, и того же умения отличать катаклизм от обыденности. И кроме того, вам необходимо раз и навсегда понять, что вы — всего один человек и что делать несколько дел одновременно вы не в состоянии.

Вернемся еще раз к термину «многозадачность». Значение этого кошмарного термина в нашем подсознании постепенно изменилось: если раньше «многозадачность» значила «способность выполнять несколько задач», то теперь — «способность выполнять несколько задач одновременно». Напрашивается

аналогия с пожаром, который вы пытаетесь залить водой из миски, вместо того чтобы воспользоваться шлангом. Вода из миски выплескивается куда попало, почти не попадая на пламя, в то время как воду из шланга можно направить точно на очаг огня, добившись результата быстрее и эффективнее.

Установление приоритетов подобно сортировке. Гарантия успеха в том, чтобы оценивать задачи, исходя не из ложного впечатления их крайней срочности, но на основе взвешенной, с умом проведенной сортировки.

Первое: обратитесь к интуиции. Многие, как говорится, нутром чувствуют, к какой задаче приступить в первую очередь; чувство это базируется на знании текущей ситуации в конкретном бизнесе и компании. Когда вы работаете над I-образным планированием или когда коллега заявляется к вам с неожиданной проблемой — важно не терять голову в момент сортировки. Не реагируйте на сигналы ложной срочности, которые подает ваша центральная нервная система. Вовсе не за все дела, свалившиеся на ваши плечи, нужно хвататься сию же секунду. Лучший прием установления приоритетов — затормозить и подумать и лишь потом приступить к составлению плана работ.

Вспомните урок из главы 3: чем больше вы оттачиваете мастерство учета, тем больше времени сможете планировать заранее для предсказуемых и ожидаемых событий.

Второе: рассмотрите каждую задачу с точки зрения срочности и важности. Один из важнейших уроков классической книги Стивена Кови* «Семь навыков высокоэффективных людей» гласит: убедитесь, что задача отвечает двум критериям — наибольшей срочности (как правило, это задача с жестким финальным сроком) и наибольшей важности (например, как часть основного проекта). Если задачи по-прежнему кажутся вам одинаковыми по срочности и важности, значит, настала пора для вопросов. Возможно, благодаря следующему списку вопросов вам удастся определить, к какой из задач приступить в первую очередь:

- Связана ли эта задача с одним из трех основных проектов?
- Насколько необходимо выполнить эту задачу именно сегодня?
- Должен ли я выполнить эту задачу лично или могу поручить коллеге?
- Насколько выполнение этой задачи важно для моего шефа или нашего крупного клиента?
- Как быстро можно справиться с этой задачей?
- Допустим, я не выполню эту задачу немедленно. С какими проблемами я столкнусь и насколько эти проблемы будут значительнее выгоды, которую я надеюсь получить от выполнения этой задачи?
- Допустим, ради этой задачи я отложу другие. Насколько большую выгоду я получу?
- Что произойдет, если я вообще не стану выполнять эту задачу?
- Насколько эта задача будет для меня важна через неделю?
- Насколько эта задача будет для меня важна через год?
- Относится ли эта задача к моим прямым служебным обязанностям?

Эти вопросы помогают увидеть задачу под нужным углом зрения — иными словами, провести сортировку. Вам кажется, что последний вопрос предполагает привязку всех ваших задач исключительно к должностной инструкции? Нет, суть не в этом. Предположим, что вы бухгалтер, а коллега обращается к вам с просьбой наладить компьютер — потому, что вы в них разбираетесь, или просто потому, что больше обратиться не к кому. Немедленно схватившись за решение проблемы, вы делаете две большие ошибки:

- Во-первых, ставите задачу, не относящуюся к вашим прямым обязанностям, выше своих профессиональных дел.

* Стивен Кови «Семь навыков высокоэффективных людей», М., 2006.

- Во-вторых, создаете прецедент, приучая коллегу обращаться к вам всякий раз, когда возникнет проблема с компьютером. Следует пресечь подобное на корню, к примеру, предупредив: «Сегодня я это для тебя сделаю, но в будущем обращайся к Мэри, она у нас специалист по компьютерам».

Вот почему так важны встречи с начальством (см. главу 5). Лишь регулярное общение гарантирует, что все сотрудники будут использовать свое время наилучшим образом.

КРИЗИС ТОЖЕ ТРЕБУЕТ ПОДХОДА С УМОМ

СЛУЧАЙ С ЧУКО ЛИАНГОМ

Накануне грандиозной Речной битвы на великого китайского стратега века Чуко Лианга пало ложное обвинение в том, что он работает на врага. Командир Чуко Лианга приказал его казнить, если в доказательство своей верности тот за три дня не изготовит 100 тыс. стрел. Вместо того чтобы попытаться выполнить нереальную задачу, Чуко Лианг обвязал дюжину лодок пучками сена и ближе к вечеру, когда на реке за клубился туман, пустил лодки в сторону вражеского лагеря. Зная хитроумие Чуко Лианга и потому опасаясь ловушки, неприятель не стал атаковать едва видимые в тумане лодки, но обрушил на них с берега град стрел. С приближением лодок Лианга стрелы посыпались еще чаще, и многие из них застревали в пучках соломы. Через несколько часов соратники Лианга, которые прятались в лодках, увели свои судна вниз по течению, где их встретил Чуко Лианг и собрал необходимые 100 тыс. стрел*.

Этот случай из жизни Чуко Лианга — замечательный пример хладнокровия в стрессовой ситуации. В наши дни мы часто применяем термин «борьба с огнем» по отношению к кризисам на производстве. Некоторые работники называют себя экспертами в тушении подобных «пожаров», и если они гордятся по праву, то их мастерство наверняка зиждется на умении держать все под контролем даже во время всеобщей паники. Однако большинство из нас кризисов опасаются. Кризис — это необходимость сосредоточить все силы и средства на ситуации, которая не должна была произойти. Кризис отвлекает нас от основных дел, которые придется отложить, что в свою очередь увеличивает гору неначатой и незавершенной работы. «Тушение пожаров» также означает, что придется основываться на спешных, сиюминутных суждениях с риском принять скверные, неразумные решения, результаты которых будут далеки от эффективных.

Если вы попали в «очаг пожара», помните о правилах, которыми необходимо следовать:

Не поддавайтесь панике. Выход из кризиса есть. Возможно, потребуется сделать массу звонков, изменить планы, срочно выехать в командировку и очень быстро соображать, но найти выход вполне реально. Что имеет решающее значение во время кризиса — так это сохранять ясность ума и избегать включения «аварийной сигнализации». Не становитесь жертвой первого инстинктивного порыва. Остановитесь на минутку, оцените ситуацию, обдумайте самые экстренные и осуществимые действия для выхода из кризиса.

Не поддавайтесь чувству гнева. В гнев люди совершают неразумные и зачастую надолго запоминающиеся негативные поступки. Гнев — самый показательный пример, как стресс блокирует рациональную часть мозга. Если вы чувствуете, что отчаяние и гнев берут над вами власть, сделайте глубокий вдох и сосчитайте до десяти (всерьез!). После вспышки гнева мало что удастся исправить полностью, и последствия от поведения под влиянием гнева, как правило, ощущаются дольше самого кризиса. Спросите себя: будет ли нынешняя ситуация иметь для вас значение через год? И если будет — то какое значение?

* Роберт Грин «48 законов власти» (The 48 Laws of Power), Нью-Йорк, издательство «Викинг», 1998, с. 211—212.

Старайтесь не вызывать гнев и панику в окружающих. Гнев и паника заразны. Стоит одному человеку им поддаться, как они захватят и остальных. На наше счастье, то же самое относится и к хладнокровию. Невозмутимость перед лицом опасности передается окружающим. Сумев взять себя в руки, вы успокоите и большинство коллег.

Избегайте синдрома супергероя. Синдром супергероя — это ощущение, что вы все должны сделать самостоятельно, в одиночку. Он свойствен людям, которые привыкли действовать быстро и принимать твердые решения. Куда большего, однако, можно добиться, если распределить задачи и принять руководство, чем если изображать из себя спасательную команду в одном лице. Дайте себе время оценить все ресурсы в наличии, распределите задачи среди сотрудников и следите за их исполнением, чтобы ничего не осталось без внимания (читайте о синдроме супергероя в главе 15).

Используйте контрольные инструкции. Если вы подготовили кризисную инструкцию, непременно воспользуйтесь ею. Убедитесь, что знаете, где она находится, а также сообщите остальным, где они всегда могут найти кризисную инструкцию и как ею пользоваться, поскольку чаще всего в период кризиса самый нужный человек, специалист по конкретному кризису, оказывается в отпуске.

Спросите себя: «Что будет, если я не сделаю ровным счетом ничего?» Некоторые кризисы можно пустить на самотек, и они разрешатся сами собой. Непреодолимое желание действовать и адреналин, будоражащий кровь во время кризиса, иногда вынуждают нас к излишней активности. Оцените характер кризиса и прикиньте: приблизят ли ваши действия выход из ситуации или отодвинут его.

ПРАВИЛО ЧЕЛОВЕКА ЗА БОРТОМ

Вот вам классический пример, как важно при несчастном случае на воде сохранять хладнокровие и избегать синдрома супергероя. Представьте, что вы находитесь в лод-

ке и видите, как из другой лодки человек упал за борт. Ваши действия: прежде всего крикнуть «на помощь, человек за бортом!», после чего не отводить глаз от человека в воде и указывать на него.

Пусть кто-то другой плывет к пострадавшему, а еще кто-нибудь оказывает необходимую помощь. Если вы потеряете тонущего человека из виду, тем более среди волн, вы можете больше его и не обнаружить. Работа в команде, хладнокровие и четкое следование правилам спасения в экстремальной ситуации дают вам шанс спасти жизнь человека.

Пожар не должен повториться в том же месте. Как только неожиданный кризис преодолен, он становится частью коллективного опыта, событием, которое отныне можно планировать. На посткризисном совещании вы должны задать следующие вопросы (и ответить на них):

- Что вызвало данный кризис?
 - Как мы с ним справились?
 - Насколько успешно мы с ним справились?
 - Что можно сделать, чтобы предотвратить подобные кризисы в будущем? Или:
 - Велики ли шансы повторения подобного кризиса и как нам к нему подготовиться?
-

ПОЛНОЕ ФИАСКО!

Словом «фиаско» мы называем провал или неудачу, повторения которых нам бы совсем не хотелось.

Слово это итальянского происхождения и означает «бутылка». Когда в средневековой Италии стеклодувы ошибался и портил хрупкую стеклянную фигурку, единственное,

что можно было сделать, чтобы уменьшить потери, — это изменить форму изделия и продать как бутылку — *fiasco*.

ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО СПОСОБОВ УСТАНОВЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ

Если стоящие перед вами противоречивые задачи прошли вышеописанную сортировку и все же установить приоритеты не удалось, сделайте следующее

В первую очередь справьтесь с мелкими делами. Возможно, какие-то мелочи мешают вашему обзору глобальных задач. В таком случае рассейте этот «туман», выполнив незначительные дела первыми. На этапе I-образного планирования внесите эти дела (и время, которое уйдет на их выполнение) в свой рабочий график. Не забывайте о необходимости иметь этот список перед глазами — на мониторе или на бумаге, но не в памяти.

Как вариант: в первую очередь выполните крупную задачу. Если в вашем характере сначала справляться с глобальными делами — так и поступите. И наслаждайтесь чувством выполненного долга.

Передайте полномочия выше. Многие считают, что поручение работы означает лишь взваливание ее на чужие плечи, однако поделившись с менеджером или клиентом, вы тем самым подключаете их к процессу принятия решения. Если на вашей ответственности оказались две задачи, равные по срочности и важности, и вы не можете самостоятельно решить, за какую из них браться в первую очередь, если вы рискуете навлечь неприятности на себя или на фирму в случае невыполнения какой-то из задач, то куда безопаснее и разумнее с вашей стороны будет подключить к решению вышестоящих лиц. А если, к примеру, вы работаете на двух людей, каждый из которых считает свое поручение наиболее важным, то, не посоветовавшись с каждым, вы рискуете попасть в тиски авторитетов, откуда победителем вам не выбраться. Кон-

фликт задач от двух менеджеров следует разрешать втроем, включая вас.

Пригласить менеджеров поучаствовать в процессе сортировки — не значит жаловаться. Ваша встреча носит упреждающий характер, это совместная работа умов для достижения оптимального результата. Краткая встреча с шефами, во время которой все стороны уяснят, над чем вы работаете, а к чему приступите позже, гарантирует, что начальство не будет разочаровано в своих ожиданиях.

ТЕСТ SMARTS

Предлагаемый прием, взятый со страниц руководств по управлению проектами, помогает оценить, можете ли и должны ли вы выполнить поставленную перед вами задачу — или же для решения требуется больше информации. Оказавшись перед не совсем ясным проектом или задачей, обратитесь для начала к нижеописанному приему. Он также послужит подспорьем в консультациях (встречах) с вашим менеджером. SMARTS — английская аббревиатура, состоящая из первых букв следующих слов.

Конкретная. Насколько точна поставленная задача? Это одно определенное дело или комплекс подзадач? «Купи буханку черного хлеба» — задача конкретная. «В холодильнике пусто, зайди в магазин» — задача неконкретная.

Измеримая. Возможно ли измерить задачу? Как определить, что она выполнена? Когда следует приступить? Когда следует завершить? «Обновить дизайн веб-сайта фирмы» нельзя считать измеримой задачей — она слишком туманна. Завершится ли проект после полного обновления веб-сайта? Придется ли в дальнейшем производить обслуживание и корректировку сайта? Является ли этот проект самостоятельным или частью более крупного проекта? Чем определить параметры данной задачи?

Достижимая. Могу ли я выполнить эту задачу? Если вы поручите мне выложить пол в прихожей мраморными плитками, а я этому не обучен, то для меня эта задача невыполнима, сколько бы времени и денег мне ни предложили.

Реалистичная. Воспользовавшись тем же примером с мраморным полом, допустим, что я как раз нужный вам специалист. Если на выполнение задачи уйдет два дня, а иной работы на следующие два дня у меня нет, то я могу выполнить задачу. Если же у меня дел по горло и до конца будущей недели я даже до вашего дома не доберусь, то обещать выполнение данной задачи за два дня было бы не реалистично, несмотря на мое мастерство.

Ограниченная во времени. Сколько времени отводится на выполнение данной задачи, существуют ли график и предельный срок сдачи? Этот параметр напрямую связан с измеримостью, поскольку необходимо знать не только, как определить начало и конец проекта, но также и конкретные даты — начальную, конечную, промежуточной сдачи и т. д. В отсутствие четких сроков проект рискует выбиться из графика и пойти по критическому пути.

Завершенная. Перед кем следует отчитываться о работе? В чьей власти одобрение проекта и принятие его по завершении, к кому обращаться с вопросами и проблемами? На кого я работаю в данном проекте?

Тест SMARTS гарантирует, что перед тем как приступить к работе, вы получите ясное представление о ее масштабе и характере. Отступите на шаг назад, чтобы получить лучший обзор, и лишь затем двигайтесь дальше. SMARTS дает вам урок, как это сделать.

ВЫПОЛНЯЙТЕ ТОЛЬКО НУЖНУЮ РАБОТУ

Сортируя задачи по степени важности и очередности, помните, что не все из них вообще нужно делать. Мы по привычке заполняем наши дни делами разной значимости и отдачи — и рассчитываем к вечеру справиться со всеми, чтобы завтра начать все заново. В соответствии с принципом Парето 20 % дел принесет 80 % результата. Остальное — мелочи или задачи мнимой срочности. Имеет смысл определить, распланировать и сосредоточиться исключительно на результативных проектах, вместо того чтобы добавлять их к общей массе менее ценных задач. Ваша энергия

не безгранична, и свои старания следует ценить. Силы, потраченные на многозадачность или несущественные дела, утеряны навсегда. Определите дело, важное для вас, и выполняйте его в первую очередь. Помните слова Конфуция: «Погнавшись за двумя зайцами, ни одного не поймаешь».

ГЛАВА 8

ПЯТИДЕСЯТИПЯТИМИНУТНОЕ СОВЕЩАНИЕ: ПРИУЧЕНИЕ В КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛЕ

БЕСКОНЕЧНОЕ СОВЕЩАНИЕ

Майкл Дойл и Дэвид Штраус в своей классической книге «Как заставить совещания работать» (How to Make Meeting Work) подсчитали, что каждый рабочий день в Америке (в 1976 г.) происходило 11 млн совещаний. По современным данным, эта цифра достигает 25 млн в день*. Если средняя продолжительность совещания составляет полтора часа, а присутствуют на нем пять человек, то в целом это составит 187,5 млн человеко-часов в день.

Стоит ли удивляться, что множество людей считают совещание основным убийцей рабочего времени. Почему? Обвинения следующие:

- Совещаний слишком много.
- Они никогда не начинаются вовремя.

* Сауэр Патрик «Бегство из ада совещаний» (Escape from Meeting Hell). *INC. Magazine*, май 2004, с. 70.

- Повестка слишком туманна.
- Они слишком долго делятся.
- На совещания приглашают не тех, кого нужно.
- Участники поднимают вопросы, не имеющие отношения к делу.
- Участники занимаются собственными делами.
- Итоги совещаний невразумительны, проблемы остаются нерешенными.
- Совещания слишком поздно заканчиваются.

Цель совещаний — согласование действий, обмен информацией, вдохновение команды, обсуждение идей и проблем и/или вынесение решения. Достигается ли эта цель? Иногда. Достигается ли она за короткое время? Нечасто.

Как уже отмечалось в главе 7, по принципу Парето 80% результативности совещания дает 20% его длительности*. Вы можете возразить, что к выводам нельзя прийти, если не потратить время на беседы, обсуждение, обмен идеями. И все же многие согласятся, что время, потраченное на совещания, можно было бы использовать с большим толком.

Как бы там ни было, совещания — неотъемлемая часть деловой жизни. Интегрированный тайм-менеджмент предлагает сделать их продуктивнее и короче, сосредоточившись не столько на тематике совещаний, сколько на побуждениях их участников. Позитивное влияние и приучение — вот что крайне важно для того, чтобы превратить ваших коллег в пунктуальных и активных участников совещаний.

ВРЕМЯ СОВЕЩАНИЯ: ПЯТЬДЕСЯТ ПЯТЬ МИНУТ

Первое: никогда не выходите за рамки пятидесяти пяти минут. Специалист по эргономике вам объяснит, что неразумно застав-

лять людей сидеть дольше часа без перерыва, однако не в этом причина такой эффективности совещания длиной в пятьдесят пять минут.

Причина та же, что и в стремлении рынка удовлетворить потребность клиентов в душевном комфорте (в данном случае — потребность побыстрее покинуть зал совещаний). Пятьдесят пять минут — это почти час, но впечатление создается, что меньше часа. Поскольку начало и конец совещания находятся в пределах одной и той же цифры, оно словно обещает быть коротким и неустойчивым. Тот же самый принцип используют в торговле, оценивая товар не в \$20 ровно, а в \$19,99 или рекламируя машину стоимостью \$ 17 995, а не \$ 18 000. Совещание продолжительностью в пятьдесят пять минут гарантирует каждому его участнику, что в конце этого же часа он вернется за свой стол или выедет к клиенту. Словом, мы показываем сотрудникам свет в конце тоннеля.

Кроме того, завершение совещания в пределах одного и того же часа позволяет людям спокойнее планировать остальные события рабочего дня. Ваше обязательство, что коллеги смогут заняться другими делами, прежде чем часовая стрелка сдвинется на следующую цифру, устраняет их соблазн «звкнуть еще парочке клиентов» до начала совещания. Коллеги знают, что если появятся вовремя, то и уйдут вовремя, а значит, будут стремиться к пунктуальности.

Четкие границы отведенного на совещание времени также способствуют концентрации, как и в случае с «краеугольным временем». Люди более склонны придерживаться пунктов повестки, когда знают, что время обсуждения ограничено. Очень многого можно добиться гораздо быстрее, если у людей есть стимул — скорый уход из конференц-зала.

Совещание в пятьдесят пять минут — еще один пример приучения и влияния. Можно пообещать закончить совещание за пятьдесят пять минут, но большинство коллег вам не поверят. Однако уже третье совещание длиной ровно в пятьдесят пять минут поднимет вашу репутацию: вы начали приучать людей к тому, что действуете быстро и продуктивно. А это в свою очередь обеспечит вам более активное участие со стороны коллег.

* Хейнер Артур «Принцип Парето: правило 80:20» (Pareto's Principle: The 80—20 Rule), издательство Seton Hall University, <http://library.shu.edu>

А НУЖНО ЛИ СОВЕЩАНИЕ?

Когда вас в следующий раз пригласят на совещание или когда вы сами решите провести совещание, задайте себе вопрос: «А нужно ли оно вообще?» Подумайте, нельзя ли достичь той же цели и донести ту же информацию по телефону, с помощью конференц-связи или электронной почты?

Даже если не в вашей власти отменить совещание, если сбор объявляет начальник — вы все же можете кое на что повлиять. Возможно, у вас будет шанс справиться о целях совещания. Нужно лишь помнить, что это делается во имя непрерывного совершенствования отдела или фирмы, а не ради подрыва авторитета человека, который это совещание запланировал. Важно не то, что вы говорите, а как вы это говорите.

Если конференц-связь, краткие неформальные встречи или хорошо продуманные директивы могут заменить хотя бы небольшую часть совещаний, фирма получит и конкретную материальную прибыль. Прикиньте сами:

- количество минут (или часов), потраченных на совещание;
- умножить на количество присутствующих;
- умножить на среднюю почасовую оплату сотрудников;
- умножить на два (оплата за работу, которую они выполнили бы за это время).

Даже по грубым подсчетам, если среднюю почасовую оплату сотрудников принять за \$50 в час и если на совещании присутствуют 10 человек, а длится оно один час, то цена этого собрания (включая оплату за работу, которую сотрудники могли бы выполнить) составит $(1 \text{ час} \times 10 \times 50) \times 2 = \1000 .

Если вы проводите пять подобных совещаний в неделю — это \$5000 в неделю и \$260 000 в год.

Согласно принципу Парето, только 20% времени совещания поистине продуктивно; следовательно, \$200 000 в год можно было бы потратить на что-то нужное. Выразить шефу сомнение в целесообразности совещания не так-то просто, зато

если вы продемонстрируете подобные выкладки и докажете, что ваша методика способна сберечь сумму стоимости роллс-ройса (или дюжины машин для фирмы), скорее всего, вы привлечете внимание начальства.

ПОВЕСТКА ДНЯ

Если вы ведете совещание, то вам выгодно заранее составить повестку дня и отвести время на каждый ее пункт. Если вы рядовой участник совещания — попросите повестку накануне, тем самым тактично подсказав, что ею пора заняться.

Четкая и реалистичная повестка — основное условие успешного течения совещания. Повестка — это план совещания. Очевидная на первый взгляд вещь, однако в массе случаев тема совещания известна лишь в общих чертах. Случается и иначе: повестка дня есть, но не удается выдержать сроки, отведенные на каждый пункт.

В обязанности председателя входит продумать ход совещания, определить его темы, составить распорядок и при этом трезво взвесить время: за пятьдесят пять минут можно обсудить лишь ограниченное количество вопросов.

ВОПРОС С ПОДВОХОМ

Допустим, что вы председательствуете на следующем совещании и на каждый пункт повестки отводите пятнадцать минут. Сколько пунктов можно запланировать на пятьдесят пять минут? Правильный ответ — три, а не четыре! Время совещания складывается не только из обсуждения пунктов повестки дня. Приветственные и заключительные реплики, вопросы с мест, объявления общего характера — все это тоже требует времени. Не забывайте об этом обстоятельстве, и ваши шансы начать и завершить совещание в запланированные сроки увеличатся.

Пример повестки динамичного и продуктивного совещания:

ПОВЕСТКА ДНЯ

Вторник, 10.00-10.55

- 10.00 Призыв к порядку, представление ведущих совещания, объявления
- 10.05 Обсуждение пункта 1 (пятнадцать минут)
- 10.20 Обсуждение пункта 2 (пятнадцать минут)
- 10.35 Обсуждение пункта 3 (пятнадцать минут)
- 10.50 Подведение итогов
- 10.55 Завершение

Призыв к порядку — стандартная процедура начала совещания. Судьи и ведущие аукционов не зря держат под рукой молоток: его звук внятен, узнаваем и обладает большим влиянием на людей. Последнее вовсе не значит давить своей властью, это значит направить энергию и внимание аудитории в нужное русло, продемонстрировав уважительное отношение ко времени присутствующих.

Имена ведущих следует обозначить письменно в повестке дня, а также устно в начале совещания. Их роли и обязанности (речь о которых чуть ниже) должны быть четко донесены до каждого участника совещания.

По возможности копии повестки дня нужно раздать за двадцать четыре часа до начала совещания. Тем самым вы получаете несколько выгод:

- Сотрудники будут готовы к обсуждению пунктов повестки; им не придется вникать в их суть по ходу совещания.
- Повестка дня — это контракт или комплекс правил, определяющих все вопросы, которые будут рассматриваться на совещании и, что еще более важно, которые не будут рассматриваться. Повестку дня раздают не для того, чтобы участники ее одобрили или изменили. Она служит исключительно как извещение о тематике и предупреждение участникам, чтобы они подготовились.

- Предварительное извещение участников — это демонстрация вашей руководящей роли. Грамотно и своевременно составленная повестка задает тон для организованного, результативного совещания.
- Это также демонстрация вашего уважения ко времени участников, которая обеспечит их активность.

ВЕДУЩИЕ

Ведущие совещания — те люди, чье присутствие будет способствовать его успешному течению: председатель, ответственный за регламент и секретарь.

Председатель обязан не только определить темы совещания, но и способы их обсуждения. Как поступать с вопросами — разрешить задавать их по ходу совещания или отвести для них время в конце? Позволительна ли дискуссия? Какова цель совещания: обменяться идеями или донести готовую информацию? Все это председатель должен заранее решить, изложить письменно, в повестке, а затем устно при открытии совещания.

Ответственный за регламент следит за его соблюдением, показывает выступающему, сколько времени осталось до конца выступления, и при необходимости прерывает докладчика. Ответственный за регламент отвечает за продолжительность совещания, действуя как нейтральное лицо, что очень удобно в ситуациях, когда оратор уходит от темы или превышает лимит времени.

Секретарь ведет протокол совещания. Вносить в протокол все дословно ни к чему, однако записи должны включать следующее:

- ключевые вопросы, которые были рассмотрены;
- кем они были рассмотрены;
- что следует предпринять в связи с рассмотренными вопросами и кому поручить.

Записи в протоколе должны освещать эти три момента для каждого пункта повестки дня, и если секретарю хоть что-то не ясно,

он имеет право уточнить все, что нужно, до конца совещания. Если секретарю удобнее использовать ноутбук или наладонный компьютер, то протокол можно оформить и раздать сразу по завершении совещания. Готовый протокол должен содержать также следующую информацию: имя, номер телефона (и/или добавочный номер) и электронный адрес как председателя, так и секретаря совещания — на случай, если у участников возникнет необходимость уточнить какие-то моменты.

ХОД СОВЕЩАНИЯ

Начинайте минута в минуту. Пунктуальность — это знак уважения к людям и их рабочему графику, а также проявление авторитета председателя. Не забудьте назвать время, тем самым подтвердив готовность не выходить за оговоренные временные рамки. Начиная совещание точно в срок, вы создаете позитивный настрой и добавляете веса своему обязательству закончить тоже вовремя. Если среди участников есть гости, такая пунктуальность создаст благоприятное впечатление о вашей фирме. Дождаться кого-то из вежливости не так выгодно, как начать строго в установленное время.

Если опаздывает президент фирмы (или еще кто-нибудь из руководства), причина наверняка уважительная, однако это все же не основание для того, чтобы оттягивать начало. В случае если опаздывающий должен произнести приветственную речь, время до его появления стоит использовать на обсуждение какого-либо из пунктов повестки дня. В конце концов от вас зависит, организует ли группа собравшихся в одном зале людей продуктивное общение либо пустится в ненужные разглагольствования. Если опаздывающее начальство не входит в число докладчиков и его отсутствие не отразится на ходе встречи, то проще всего объявить о начале и ничего не менять в расписании. Вспомните еще раз, сколько стоит в долларах время всех людей, собравшихся в конференц-зале и ожидающих начала совещания. А опоздавшего шефа можно ввести в курс событий в любое удобное для него время.

Итак, ровно в назначенное время председательствующий объявляет о начале совещания, а затем:

- представляет участникам ответственного за регламент и секретаря;
- сообщает о том, когда будет сделан перерыв;
- сообщает о том, когда подадут напитки и закуски;
- просит всех собравшихся отключить мобильные телефоны.

«ПРОВОЗГЛАШАЮЩИЕТОСТЫ»

Хотите больше узнать об ораторском искусстве, научиться выступать на собраниях и вести их? Посетите местный филиал организации «Провозглашающие тосты». Основанная в 1924 году, эта организация предоставляет помощь в обучении и развитии ораторского мастерства. Адрес ближайшего филиала вы найдете на сайте www.toastmakers.org

Обсуждайте только пункты повестки дня. В ходе совещания председатель должен придерживаться запланированной повестки дня и времени, отведенного на каждый ее пункт. Исключение возможно, лишь если тема конкретного пункта оказалась настолько злободневной, что свернуть ее обсуждение было бы невыгодно. В этом случае, конечно, стоит продолжить разговор — вплоть до пятидесятой минуты совещания. (Не забывайте о принципе Парето: из правила всегда возможны исключения.) Однако прежде чем продолжить, необходимо сообщить о своем решении отступить от повестки дня. Следите за соблюдением регламента, и если выступающий уходит от темы или превышает лимит времени, остановите его дипломатично, но твердо. Напомним еще раз: придерживаться

сроков и тематики совещания — значит выказывать уважение к присутствующим.

Обсуждайте каждый вопрос отдельно. Помимо пунктов повестки и прочих вопросов, которые будут отмечены в протоколе, совещание неизбежно коснется еще каких-то моментов, не имеющих прямого отношения к повестке, но все равно важных. Вынести за скобки — один из способов уделить данным моментам то внимание, которого они заслуживают, не упуская, однако, контроля над ходом совещания. Некоторые менеджеры заранее планируют несколько дополнительных минут в конце совещания именно для обсуждения подобных моментов. Другие откладывают обсуждение до следующего совещания. Какой бы вариант вы ни выбрали — если хотите достичь целей совещания, не позволяйте этим внеочередным вопросам выйти из-под контроля.

По завершении обсуждения всех запланированных пунктов повестки до присутствующих следует донести методы контроля за их исполнением. Нежелание участников совещания признать, что дальнейшие действия им не совсем ясны, — это классический источник непонимания и проволочек. Посчитать, что всем все понятно, — недостаточно. Председательствующий обязан убедиться, что каждый из участников покидает конференц-зал, точно зная, что ему делать дальше. Секретарь также должен уяснить следующие шаги, поскольку он вносит их в протокол. Желательно, чтобы до конца совещания секретарь огласил дальнейшие действия вслух — этим вы введете в курс всех присутствующих.

Заканчивайте точно в срок. Будет замечательно, если вы сможете завершить совещание несколькими минутами раньше срока; но уж ни в коем случае не позволительно задерживать участников дольше, чем было обещано. Заканчивая вовремя, вы исполняете условия контракта, который распространили в форме повестки дня и который позволил участникам спланировать свой день, исходя из уверенности, что совещание завершится, как и было обещано, ровно в 10.55. А представьте, какое это облегчение для тех присутствующих, которые уже отсидели свое на бесконечных совещаниях! В ваши обязанности входит:

- поблагодарить всех за участие;
- напомнить включить мобильники;
- завершить совещание на мажорной ноте;
- четко объявить о конце совещания, вместо того чтобы просто позволить коллегам разойтись по своим местам.

Протокол должен быть оформлен и распечатан не позднее чем через двадцать четыре часа после совещания — следовательно, секретарю следует запланировать время для этого в своем графике. Это часть финального этапа управления проектами (см. главу 3).

Приглашайте нужных людей и отпускайте по мере необходимости. Разумеется, приглашать на совещания имеет смысл только тех, кто действительно нужен, однако чаще всего среди участников оказываются и лишние. Возможно, причина кроется в традиции приглашать весь коллектив, а возможно — в опасении оскорбить тех, кто не попал в список приглашенных. Тщательный отбор участников — ни в коем случае не проявление своеволия и не упражнение в дипломатии. Напротив, приглашая только тех, чье присутствие необходимо, вы оказываете любезность всем, демонстрируя уважение как к приглашенным, так и к тем, чье время вы в этот раз не отнимаете.

Отсюда вытекает и вопрос: к чему задерживать участников, вопросы которых уже решены? Присутствующим наверняка есть чем заняться за пределами конференц-зала, а значит, лучше их отпускать, как только будет обсужден пункт повестки, имеющий к ним прямое отношение. В совещаниях важна продуктивность, а не время, которое потратили его участники. Кроме того, это поможет оставшимся сконцентрировать внимание на следующем пункте. Не забудьте только обеспечить протоколами всех, включая и ушедших до конца совещания.

Позвольте людям перевести дух. Бывает, что для достижения наибольшей результативности нужно просто снять напряжение хотя бы шуткой. На первый взгляд анекдот — не самая нужная или желательная вещь на серьезном мероприятии, однако помните, что иногда при работе с людьми эмоциональная раз-

рядка — единственный способ решить вопросы, которые в противном случае застопорили бы ход всего собрания или проекта. Подозревая, что необходимость в разрядке возникнет, лучше заранее запланировать на нее время.

НЕСКОЛЬКО СОВЕЩАНИЙ ПОДРЯД: КАК СПРАВИТЬСЯ

Если от вас хоть что-нибудь зависит, избегайте совещаний, следующих одно за другим. Планируйте время на то, чтобы отдышаться, собраться с мыслями, обдумать решения предыдущего совещания и подготовиться к следующему.

Учтите, что отдышаться — значит в буквальном смысле отдышаться, а не хвататься за телефон или мчаться к себе в кабинет (где вы наверняка окунетесь в текущие дела, вместо того чтобы сосредоточиться на предстоящем совещании).

Ваше тело, мозг и душа должны быть максимально свежи и бодры, а для этого нужно дать себе время, чтобы переключиться с одной деятельности на другую, не утратив энергию и способность противостоять дневной нагрузке. Даже если в данный момент время совещаний от вас и не зависит, помните: чтобы изменить привычки человека или группы людей, нужна не одна неделя. С течением времени вы сможете влиять на сроки, организацию и ход совещаний, в которых принимаете участие.

Если уж участие в нескольких совещаниях подряд неизбежно, справьтесь у обоих председательствующих, можно ли вам уйти с первого совещания пораньше и прийти на второе попозже — скажем, к началу обсуждения второго пункта. Гибкость, как мы уже видели, — это сила, а шансы нам предоставляет обещание.

БЛАГОПРИЯТНАЯ ОБСТАНОВКА

От помещения, где происходит встреча, во многом зависит ее успех. Рабочая обстановка сильно влияет на физическое и душевное здоровье и продуктивность участников совещания. Некоторые менеджеры собирают коллег в кабинетах, где офисная

мебель пришла в полную негодность, другие же используют помещения с роскошными креслами и оборудованием, способным привести в восторг Джеймса Бонда. А что имеется в вашем распоряжении? Что вы можете обеспечить? С учетом того, насколько важен для человека комфорт, любая мелочь, которая обеспечит удобство участников, поработает на общее дело: совещание пройдет быстрее и эффективнее. При планировании совещания удобство комнаты должно учитываться наравне с удобством времени для его участников.

Первое и самое важное: перерывы. Мы собрались, чтобы поговорить, обменяться идеями и выработать решения, а значит, обязательно в расписании должны значиться перерывы! Если ограничиться пятьюдесятью пятью минутами, как описано выше, не удастся, если совещание продлится девяносто и более минут, то перерыв в его расписании обязателен. Людям необходимо отдыхать.

Перерывы вовсе не затягивают совещания. В конечном счете они делают их короче и продуктивнее, борясь с заторможенностью и рассеянностью — последствиями плохого кровообращения. Перерывы позволяют участникам совещания отдохнуть, зарядиться энергией, сосредоточиться и быстрее прийти к нужным решениям.

И дело не только в том, что мозгу необходим кислород, — мозг работает продуктивнее (как уже говорилось ранее), когда видна финишная прямая. Если в начале совещания вы известите участников о времени перерыва, они смогут соответствующим образом рассчитать свои силы. Вы увеличите шансы на успех совещания, пообещав людям отдых (как правило, каждый час).

Освещение. При возможности выбирайте комнату с естественным освещением. Альтернативой могут быть лампы накаливания, но только не флуоресцентные лампы. Если помещение освещается лампами обоих видов — выключите флуоресцентные. От ламп накаливания глаза меньше устают, и вы обеспечите большую работоспособность людей без сонливости (от полумрака), усталости глаз или головной боли (от мерцания флуоресцентных ламп). Кроме того, если часть комнаты используется для презентации, проверьте наличие автономного

освещения, чтобы экран и ведущий презентации были хорошо освещены. Выключатели этих ламп должны быть маркированы, чтобы работать с ними могли не только вы, но и человек, на которого вы возложите эту обязанность. Не упускайте шанс использовать для совещания комнату с окном. Организму человека необходимо естественное освещение, и даже когда жалюзи опускают для проведения презентации, ощущение близости естественного света добавляет присутствующим энергии и выносливости. При любой возможности поднимайте жалюзи, чтобы впустить в помещение солнечные лучи.

Циркуляция воздуха. Прохладная атмосфера помогает людям оставаться в тонусе. Недостаток свежего воздуха в помещении грозит потерей работоспособности, если собрание длится более двадцати минут. А значит, выбирать нужно комнату либо с открывающимися окнами (хотя найти такую шансы невелики), либо с кондиционером и вентиляцией. Установите термостат на 20°С — это достаточно свежо, но не холодно. Поскольку люди реагируют на жару и холод по-разному, крайне важно во время совещания поинтересоваться, подходит ли данная температура. А в целом чуть прохладнее — лучше для работы, нежели слишком жарко. Если совещание длится много часов или данный конференц-зал используется для собраний на протяжении всего дня, для обеспечения хорошего качества воздуха стоит воспользоваться увлажнителем или ионизатором.

ЦЕРКВИ И ХРАМЫ

Церкви и храмы веками являют собой пример удачного помещения для сбора массы людей. Их архитектура призвана порождать соответствующие чувства у прихожан. И ароматный воздух, и теплый свет обуславливают возвышенное состояние души. И что наиболее важно, алтарь всегда расположен на противоположном от входа конце, чтобы опоздавшие могли зайти, никому не мешая.

Шум. Как известно, шум отвлекает. Вы собираете людей для общения и обучения, а слишком явственный шум может помешать вам добиться своих целей. Жужжание и гул кондиционеров, компьютеров, называемые белым шумом, влияют на слух и внимание присутствующих. Оценивая достоинства и недостатки помещения, остановитесь и прислушайтесь к белому шуму. Проверьте уровень звука включенного вентилятора. Проверьте отвлекающий фактор при автоматическом включении и отключении кондиционера. Не будут ли эти звуки отрывать участников от работы? Если соседнее помещение отделено от вашего подвижной перегородкой, а у оратора зычный голос или ваши соседи будут аплодировать или смеяться — это не самым лучшим образом отразится на вашем совещании, тем более если мероприятие за стенкой явно веселее. Обсудите эти вопросы с ответственным за конференц-залы и постарайтесь найти наиболее изолированное помещение. Проверьте также, не доносятся ли в комнату дорожный гул или звуки ремонта внутри здания? Не назначена ли на день совещания учебная пожарная тревога? Все это вы должны узнать у ответственных лиц, перед тем как бронировать конференц-зал.

Телефоны. В начале совещания попросите участников отключить мобильные телефоны, чтобы при острой необходимости человек мог ответить на звонок с минимальным вредом для хода мероприятия. Желательно также обратиться с этой просьбой в распечатках повестки дня.

Сидячие места. Большую часть совещания участники проводят сидя, а значит, удобные кресла — деталь необходимая. Почему это столь важно для управления временем? Потому что если человеку неудобно или больно сидеть, он не сможет работать в полную силу, а значит, его участие будет ограниченным или он вовсе прогуляет. По возможности выбирайте помещение с удобными креслами, высоту и положение спинок которых можно регулировать. Избавьтесь от скрипучих — даже если это придется сделать во время совещания.

Напитки и закуски не просто приветствуются — они обязательны. Подавать чай и кофе уже вошло в норму, но не забывай-

те и о достаточном количестве воды для участников совещания. Закажите воду из холодильника, а вот от льда лучше отказаться, поскольку звяканье кубиков отвлекает внимание. Закуски также не помешают, однако помните, что пончики, пирожные и тому подобные кондитерские изделия изобилуют «пустыми» калориями, а значит, не только не содействуют работоспособности, но скорее вызовут вялость, едва сахар попадет в кровь. В качестве закусок предпочтительнее низкокалорийные булочки, свежие фрукты, овощи с высоким содержанием воды, такие как морковь и зелень, плюс небольшие сэндвичи в случае, если продолжительность совещания требует перерыва на полноценный ланч. Собираясь продолжить обсуждение сложных вопросов после обеда, избегайте продуктов с высоким содержанием жиров (пицца), углеводов и крахмала (мучные изделия, картофель).

АЛЬТЕРНАТИВА ОФИЦИАЛЬНЫМ СОВЕЩАНИЯМ

Собраться в конференц-зале — не единственная возможность провести совещание.

Хитрость и наскок. Если у вас возникла необходимость «маленького совещания», к примеру, с коллегой или шефом, а вопрос не требует долгих обсуждений — воспользуйтесь методом наскока. Сколько великолепных решений было принято во время дружеских бесед в офисных столовых, коридорах и лифтах! Важно лишь заранее подготовиться к наскоку, обдумав во время I-образного планирования вопросы по теме, которые можно задать быстро и как бы мимоходом.

Кафетерии. Люди общаются за чашкой кофе вот уже лет 500. Зачем же прерывать эту традицию? Если вы не собираетесь поднимать вопросы деликатного или конфиденциального характера, пригласите нужных вам людей в соседнее кафе — эта встреча внесет приятное разнообразие в рабочий ритм и вполне может выйти очень продуктивной.

Успешные совещания, как видите, — это пример влияния в действии. Их основная цель — выработка идей и достижение решений, однако искусство собрать людей и сохранить их рабо-

тоспособность во время совещания базируется на вашем знании их внутренних мотиваций.

Отлично. Но как себя вести, когда эти же люди возникают у вашего рабочего стола?

ГЛАВА 9

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ: ЛЮДИ ВОКРУГ ВАС

Вне всяких сомнений, самое сложное в управлении временем — искусство общения с сотрудниками. В главе 5 шла речь о том, что регулярные встречи с начальством помогают вам обоим быть в курсе событий и согласовывать свои действия. Но как поступать, если кто-то звонит или заглядывает к вам — либо с нужной информацией, либо просто развеяться? Как контролировать подобные ситуации? Чтобы ответить на этот вопрос, мы объединим все, что уже знаем о влиянии и «краеугольном времени»/времени отдачи, с новыми методами, о которых нам предстоит узнать.

В главе 3 мы открыли секрет запоминания имен новых знакомых: *не забыть* использовать образную ассоциацию, превратив тем самым неконтролируемую деятельность мозга в контролируемую и упреждающую. Попад в ловушку разговора, люди зачастую оказываются жертвами именно такого неконтролируемого момента: они мечтают, чтобы разговор закончился (или вовсе не происходил), но связаны по рукам и ногам нормами вежливости. Чтобы попросить человека оставить вас в покое, требуется немалая сила духа, а по отношению к клиенту, пусть даже невероятно многословному, подобная просьба вообще исключена.

КАК ОГРАНИЧИТЬ СОБЕСЕДНИКА: ЗАЧИН И ФИНАЛ РАЗГОВОРА

Телефонные звонки — прекрасный пример неконтролируемых, убивающих время ситуаций, поскольку разговоры вживую, как правило, протекают спонтанно и длятся куда дольше, чем требуется.

В ваших силах в корне изменить положение, для чего нужно в начале разговора четко обозначить его границы. Попробуйте в качестве зачина произнести такую фразу: «Билл, привет. Страшно рад тебя слышать. У меня есть ровно четыре минуты до начала телеконференции. Чем могу помочь?» Если произнести эту фразу правильно, вы очертите границы разговора, сконцентрируете собеседника и создадите у него благоприятное впечатление. Запомните две ключевые фразы зачина разговора:

- «У меня ровно четыре минуты до...» — информирует собеседника, сколько у него времени на беседу. Считайте эту фразу мини-повесткой дня: «Совещание продлится ровно четыре минуты, так что давайте начнем».
- «Чем могу помочь?» — обеспечивает позитивный тон беседы, демонстрируя вашу готовность помочь собеседнику, насколько позволят рамки разговора.

С приближением обозначенного времени можно воспользоваться похожими, правильно сформулированными фразами, например «Мне пора — телеконференция начинается», чтобы закруглиться с беседой, не обидев абонента (даже если никакой телеконференции у вас в этот день нет).

У некоторых людей возникают сложности с придумыванием подобных полуправд для завершения беседы; если вы из таких людей, воспользуйтесь примерами фраз, которые не лягут слишком тяжелым бременем на вашу совесть и которые вы сможете произнести убедительно:

- У меня через четыре минуты совещание.

- Меня ждет шеф.
- Меня вызывают по параллельной линии.
- Я занят — замещаю коллегу.
- Батарея мобильного садится.
- Клиент на пороге.
- Давай обсудим это через пару деньков — пятница подойдет?

Суть в том, что при огромном ежедневном количестве звонков масса времени расходуется из-за импровизированного характера живых разговоров. Обозначив правила разговора как в начале, так и в конце, используя социально приемлемые оправдания и позитивный тон, вы сможете удержать беседу в разумных и предсказуемых границах. Выгода этого метода очевидна:

- Вы быстрее подбираетесь к теме разговора.
- Вы меньше времени тратите на телефонный разговор.
- Вы не только эффективно используете время, но и сохраняете хорошие отношения с собеседником.
- Во время I-образного планирования вы достигаете большей точности в вычислении предполагаемой занятости на телефоне.

Да-да, конечно: к некоторым звонкам данный метод неприменим — например, если на проводе важный клиент или ваш шеф. Не забывайте о правиле 80:20 из главы 7. Цель не в том, чтобы применить этот метод ко всем без исключения звонкам; однако если вы воспользуетесь им в большинстве случаев, то добьетесь гораздо большего, чем если будете бездействовать.

НЕЖДАННЫЕ ПОСЕТИТЕЛИ

Многие из нас работают в офисах открытого типа, где пространство разделено перегородками. У некоторых и письмен-

ный стол один на двоих с коллегой. Вот почему для большинства предметом вожеления является кабинет с дверью. «Закрыв дверь, я хотя бы поработать смог», — объясняют они свое желание. Но оказывается, что у работающих в собственных кабинетах схожие проблемы, поскольку чаще всего дверь оказывается бесполезной по одной или нескольким из следующих причин:

- Коллеги и посетители все равно постоянно заходят в кабинет.
- Сотрудники то и дело подсовывают под дверь служебные записки.
- Сотрудники подсовывают под дверь служебные записки, а затем еще и имейлы отправляют — по поводу оставленного под дверью документа.
- Обладателя кабинета делает беззащитным политика открытых дверей в фирме.

В отношениях с людьми, которые вас постоянно отвлекают, возникает дилемма: как не выглядеть неприступным, при этом не превратившись в вечную жертву грабителей времени. Сохранить равновесие не так просто. Нам ведь хочется выглядеть в глазах окружающих деловитыми, увлеченными и готовыми всегда прийти на помощь, а это желание вынуждает нас ставить интересы коллег выше своих собственных. Мы делаем это не задумываясь — либо из вежливости, либо следуя корпоративному духу. Мы позволяем себе эту слабость, потому что просто не видим иного выхода. Чтобы восстановить справедливость, пора воспользоваться методом «интеллигентного отказа».

Представьте, что коллега заглядывает к вам в кабинет с вопросом: «Минутка свободная есть?» Что вы ответите? «Ну, конечно. Заходи. Какие-то проблемы?» Вам кажется, что подтекст ваших слов такой: «Я всегда готов помочь, я ведь профессионал». Однако коллега слышит иное: «Ну, конечно. Твое время ценнее моего — давай, не стесняйся, трать, сколько хочешь». Вы поставили интересы коллеги выше собственных. Как только вы позволили кому-нибудь вклиниться в блок вашего времени, отве-

денного для определенной работы, — считайте, что-то нужное вы уже потеряли безвозвратно. Положа руку на сердце — вам вовсе не хочется разговаривать с неожиданным визитером (работы и так по горло), однако и отваживать коллегу не хочется (не дай бог, разозлится или обидится). Да и в глазах всего коллектива не хочется выглядеть грубияном. А минутка, само собой, растягивается куда дольше минуты. Так что же делать? Предлагаем несколько вариантов.

Напомните коллеге о своем времени отдачи. Этот период отведен после вашего «краеугольного времени» специально, чтобы те, кому это необходимо, получили ваше внимание (см. главу 6).

Воспользуйтесь методом шестидесятисекундного допуска. Как было сказано в главе 6, если вопрос коллеги отнимет не более одной минуты, стоит его выслушать. Если же проблема более серьезная — попросите зайти в ваше время отдачи. Не забудьте сначала на производственном совещании (см. главу 14) объяснить коллегам понятия «краеугольного времени», времени отдачи и т. д.).

Всегда имейте наготове фразы для старта и финиша беседы. Тем самым вы сразу очертите временные рамки разговора и обеспечите себе достойный путь к отступлению. Не обязательно обосновывать свой «отход» совещаниями или телефонными звонками. С посетителями, которых особенно трудно выпроводить, попробуйте варианты:

- обратитесь с просьбой разложить бумаги по файлам;
- начните собирать документы со стола, чтобы выйти из кабинета — в копировальную комнату или к вышестоящему начальству.

Отстраняйте гостя, уважая его достоинство. Даже если «краеугольное время» не наступило или уже прошло, а коллеге требуется ваше внимание — попросите зайти попозже. В таком случае на уже известный вопрос: «Минутка свободная есть?» следует ответить: «Вообще-то у меня срочный отчет, но в 11.15 я к тебе загляну». Вы даете посетителю слово выслушать его в иное вре-

мя, довольно скоро, плюс демонстрируете уважение к коллеге: отстраняете его от лишней (своей) заботы и помогаете ему сохранить при этом лицо.

Крайне важно, однако, выполнить обещание. Сказано — в 11.15, значит, в это время вы должны быть у коллеги.

Заметьте, желательно, чтобы в 11.15 именно вы зашли к коллеге, а не он вернулся к вам в кабинет. Почему? Да потому что, будучи инициатором, вы вправе завершить визит, когда удобно вам, — иными словами, вы держите ситуацию под контролем. Если же коллега вновь зашел к вам, распрощаться с ним во второй раз может оказаться непросто.

По-вашему, этот метод никуда не годится? Напрасно вы так думаете. Вспомните специалистов, от которых только подобных действий и ждут. У президентов компаний, дантистов, терапевтов, юристов вряд ли найдется для вас время в момент вашего появления: к ним нужно записываться. Разве вы не удивитесь (а возможно, и встревожитесь), если ваш терапевт лично ответит на звонок? Принимать по записи людей, которым необходимо с вами поговорить, — значит выгодно и эффективно использовать свое время. Такой способ кажется вам высокомерным? Напротив, он демонстрирует ваше умение отделять главное от второстепенного, а также готовность прийти на помощь коллегам — но на ваших условиях. Помните: важно не то, что вы говорите, а то, как вы это делаете. Отказывая посетителю, вовсе ни к чему быть грубым или резким. «Нет» произнести гораздо легче, если сразу же предложить альтернативное время для общения:

Нежданный посетитель. Привет. Свободная минутка есть? Вы. Вообще-то, Боб, у меня срочный отчет. Через полчаса сдавать. Подождешь до 11.15?

- Вы не обязаны вдаваться в подробности. Если на вопрос «свободная минутка есть?» вы пустились в детали, например «работаю над отчетом Джонсона», тем самым вы ставите себя в уязвимое положение. Коллега может прикинуть, насколько важен отчет Джонсона, придет к выводу, что его собственная

проблема важнее для вас обоих, — и вы окажетесь в тупике, поскольку иной повод для отказа приводить уже неприлично. Следовательно, не стоит обеспечивать посетителя информацией, которая ослабит вашу позицию. Не идите дальше фактов, способствующих бесприкрытому для вас сценарию.

- Держите свой I-образный распорядок дня под рукой и на виду. Если ситуация вынуждает вас конкретизировать причину, по которой вы не можете принять коллегу, черным по белому написанный распорядок дня докажет посетителю, что вы действительно заняты. Это куда достовернее, чем устное описание запланированных дел.
- Используйте метод «отстранение и уважение достоинства» избирательно и осторожно. У кого-то из ваших нежданных гостей, например старшего менеджера, проблема может быть действительно важнее вашей, а значит, ее нужно решать сразу. Будьте внимательны в своих ответах и установлении приоритетов.

Если нежданный гость все же настаивает на разговоре сию минуту, воспользуйтесь заготовленными фразами зачина и окончания, чтобы удержать общение в рамках.

Зайдите через час... Как вариант: предложите посетителю заглянуть через час. Очень возможно, что коллега просто не вернется, потому что:

- найдет другого человека, к кому обратиться;
- решит проблему самостоятельно;
- просто-напросто забудет о своем вопросе.

Далеко не каждую проблему или кризис нужно разрешать немедленно: увязнув в каком-нибудь несущественном вопросе, вы не справитесь с важными делами.

Какой бы путь вы ни выбрали — любезно принимать всех и каждого независимо от своих дел или, напротив, воспользоваться вышеописанными методами этой книги, — приучать окружающих вы будете в любом случае. Люди ведут себя с вами так,

как вы им позволяете. Создать себе репутацию человека, к которому можно ворваться в любую минуту, — задача не из сложных. Как только коллеги поймут, что вас можно отвлечь когда и на сколько угодно, они пойдут к вам потоком, и о своей работе вам придется забыть. Не забывайте правило 80:20. Вместо того чтобы избавляться от 100% непрошенных визитеров, постарайтесь отсеять 80% из них. И последнее: никогда не используйте нежданного гостя в качестве отвлечения от неприятного задания. Как известно, любой предлог хорош, если не хочется приниматься за дело, но, к сожалению, коллега когда-нибудь уйдет, а ваше дело останется, и все, чего вы добьетесь, — это потеря драгоценных минут рабочего дня.

ЯЗЫК ТЕЛОДВИЖЕНИЙ

Многое из того, что один человек сообщает другому, достигается невербальными способами. Наш взгляд, выражение лица, поза, которую мы инстинктивно принимаем, говорят окружающим гораздо больше, чем кажется. Язык телодвижений можно использовать для того, чтобы ободрить нежданного визитера или закрыть ему дорогу к вам. Уяснить, какое именно послание вы передаете окружающим тем или иным своим жестом, — значит из пассивного участника диалога стать ведущим, т. е. получить контроль над ситуацией.

Всегда находите лицо к своей работе. Независимо от характера вашей деятельности держитесь лицом к тому, над чем работаете. Плечи, глаза и руки — все должно быть нацелено на работу. В качестве эксперимента поупражняйтесь перед зеркалом: сядьте в кресло с подлокотниками, упритесь в них локтями. Представьте, что работа находится прямо перед вами, на мониторе или на столе. Не отрывая локтей, сложите ладони (как при молитве) и чуть вытянув шею, коснитесь губами указательных пальцев. Не отводите взгляда от воображаемого монитора или документа. Ощутите послание, зашифрованное в вашей позе. Ваше тело повернуто к работе; для того, кто вас видит, это ясный сигнал крайней занятости. Попробуйте и обратное. Откиньтесь на спинку кресла, чуть приподнимите голо-

ву, одной ладонью потрите подбородок, а другую руку вытяните вперед и опустите на стол. Теперь прочувствуйте, насколько вы стали открыты. Рука на столе, приподнятая голова: ваша поза буквально приглашает к общению.

Старайтесь не смотреть нежданному визитеру в глаза. Сосредоточив внимание на работе, вы меньше смотрите по сторонам. Вспомните урок из главы 2 о том, что человеку свойственно боковым зрением ловить происходящее вокруг. В высшей степени трудно, вопреки любопытству, не взглянуть на проходящего мимо человека. Однако такой взгляд — идеальное приглашение, он не только подталкивает человека подойти к вам — он создает прецедент, приучает вашего гостя видеть в вашем рабочем пространстве зону отдыха, куда можно приходить, когда хочется.

Используйте «реквизит». Наушники — очень мощный сигнал. Мне многие рассказывали, как с помощью наушника сотового телефона добивались, чтобы коллеги оставили их в покое. И не нужно даже разговаривать по сотовому — достаточно надеть наушник. Считая, что вы заняты, посетители, как правило, уходят. Обычные наушники, если их разрешено носить у вас в фирме (а если не разрешено, попробуйте добиться разрешения на «производственном совещании», описанном в главе 14), не только защищают от возможного посетителя, но и помогают сосредоточиться в период «краеугольного времени» (см. главу 6).

Если вы надлежащим образом ознакомили коллег с принципами «краеугольного времени»/времени отдачи, то любой знак, даже точилка для карандашей в виде Микки-Мауса, может послужить «отражателем» для визитеров, символизируя ваше «краеугольное время». Важно лишь, чтобы посетитель был уверен, что скоро наступит время отдачи, — и тогда сам Микки-Маус защитит вас от ненужного вторжения.

Ограничьте жесты. Если момент упущен и посетитель уже удобно устроился в вашем рабочем пространстве, постарайтесь ограничить приветственные жесты. Вместо того чтобы откинуться в кресле, будто располагаясь для долгой беседы, просто поднимите на него глаза, или взгляните поверх очков, или вскиньте брови. Помните о закрытой позе, в которой должно оставаться ваше тело.

Держите руки над клавиатурой или листом бумаги. Не пронося этого вслух, дайте понять посетителю, что не намерены прекращать работу. Не кладите на стол ручку, не выпускайте из руки компьютерную мышь, не меняйте рабочую позу.

НА БЕГУ

Едва покинув свое рабочее место, вы становитесь доступны для наскоков коллег, жаждущих либо обсудить с вами наболевшую проблему, либо просто поболтать. Как без помех попасть из точки А в точку Б? Рецепт: идти быстро, нести документы, выглядеть озабоченным.

А ГДЕ ПООБЩАТЬСЯ?

Советуя использовать язык телодвижений, мы вовсе не предлагаем всем превращаться в отшельников. Существует время для работы и время для общения. И то и другое необходимо. А приучение, как мы уже поняли, происходит независимо от того, что вы делаете. Если подошло время отдыха и неожиданный посетитель оказался весьма кстати, лучше всего пообщаться с ним где-нибудь в другом месте — в уголке отдыха, в коридоре, у копира, где уютно, лишь бы не там, где вы работаете, чтобы у коллеги не возникла нежелательная ассоциация вашего рабочего пространства с дружеским общением. Этот вариант дает вам и дополнительную выгоду: вы вправе завершить разговор, когда это нужно вам, вместо того чтобы дожидаться ухода коллеги.

КАК СКАЗАТЬ «НЕТ»

Когда коллега или начальник просит или велит заняться выполнением какого-нибудь дополнительного задания, многие считают, что отказаться неудобно, сложно или даже опас-

но. Однако согласие может быть не менее опасным для вас, а для просящего в итоге может обернуться разочарованием: на вас свалится слишком много работы, что не может не сказаться на ее качестве.

Как научиться уходить от лишней работы? Прежде всего — пересмотрите значение слова «нет» так, чтобы из выражения отказа оно превратилось в рекомендацию для просящего поискать иного исполнителя.

- Если вы считаете своей обязанностью согласиться, поскольку человек стоит перед вами и ждет ответа. Всегда держите в поле зрения I-образный распорядок дня (на сегодня) — это вполне материальное средство переговоров. Увидев собственными глазами объем вашей работы, посетитель отложит свою просьбу.
- Если вы понимаете, что слишком заняты. Донесите со всей ясностью, что коллега сэкономит собственное время, если подыщет другого исполнителя, иначе он рискует слишком поздно узнать, что задание не выполнено. Даже люди, движимые наилучшими побуждениями, не в силах справиться с делами, если их слишком много. Это иллюстрация к известному правилу «выкладывай сейчас или расплачивайся потом» — иными словами, лучше узнать плохую новость сразу, чем когда будет слишком поздно.
- Если вы готовы согласиться, потому что в вашем характере помогать людям. Помните, что всему есть предел. И не забывайте, что любым своим поступком вы приучаете этого человека ожидать от вас помощи и в дальнейшем. Своим согласием вы создаете прецедент, и коллега будет рассчитывать на ваше «да» в ответ на любую свою просьбу. Он и вести себя станет по-другому. Зачем ему искать еще кого-то или рассчитывать свое время, если он в последнюю минуту может обратиться к вам — и вы его спасете? Со временем положение лишь ухудшится.
- Если вы готовы согласиться только потому, что знаете, как сделать эту работу, хотя к вашим прямым обязанное-

тям просьба и не относится. Осторожнее! Благими намерениями, как известно, вымощена дорога в ад. Поставив чужую работу выше собственной, вы рискуете оказаться в двусмысленной ситуации: либо ваш менеджер узнает и поинтересуется, с какой стати вы забросили свой проект, либо, хуже того, вы досоглашаетесь до лишних обязанностей, за которые вам не станут платить. Известив всех о своих дополнительных талантах, вы избавите начальство от необходимости искать специалиста и новые обязанности лягут на ваши плечи в качестве прямых.

- Если вы готовы согласиться, чтобы помочь приятелю, который попал в цейтнот. Разумеется, в дружеской помощи нет ничего плохого, если только это не входит у приятеля в привычку. Помогите ему один раз, после чего непременно объясните, как ему следует изменить график, чтобы ситуация не повторилась.
- Если вы считаете необходимым согласиться, потому что с просьбой обращается ваш шеф. Пожалуй, в данном случае действительно лучше выполнить задачу, но на следующей же встрече вернитесь к этой ситуации и сообщая подыщите вам замену.
- Если вам проще согласиться, потому что вы не любитель противостояния. Это уже вопрос урегулирования конфликтов. Одно из основных правил урегулирования конфликтов состоит в том, чтобы убрать из конфликта вас: исключить эмоции и сосредоточиться на фактах. Игнорируйте мысль о том, что вы отказываете коллеге, и помните только о том, что сделать можно, а чего нельзя. «Вот мой распорядок дня, вот проект, над которым я сейчас должен работать, вот здесь у меня небольшое окно, а дальше у меня все забито». Несмотря на то что вы пользуетесь местоимением «я», в центре внимания все же ваш график, ваш объем работы и отношение к этому вашего коллеги.
- Если вы готовы согласиться под напором чересчур настойчивого коллеги. Попробуйте произнести следующее: «Ты хочешь, чтобы я все бросил и занялся твоим делом? Ладно, я согласен,

но имей в виду, что точно так же я поступлю и со следующим просителем, так что твое дело запросто может остаться незаконченным».

- Если вы готовы согласиться, потому что задание, хотя у вас и нет на него времени, относится к вашим прямым обязанностям. Воспользуйтесь методом, описанным чуть выше: предложите коллеге зайти через час. Вы не говорите ни «да», ни «нет» — просто откладываете решение проблемы на время, за которое она может решиться сама собой. Вариант: пообещайте выполнить задание позже. Это не отказ, всего лишь откладывание, а значит, вы с коллегой сможете вместе прикинуть, когда заняться проблемой.

С неожиданными визитерами и их просьбами покончено, вы можете взяться за работу... Секундочку! Пришло сообщение на мобильник...

ГЛАВА 10

СВЯЗЬ. ПОЛУЧАЕМ ИНФОРМАЦИЮ

ТЕЛЕФОН

Современные сверхпортативные трубки мало чем напоминают допотопные черные настольные аппараты с крутящимся диском, однако отношение к телефону как средству коммуникации почти не изменилось. Для многих из нас телефон по-прежнему символ срочности: кто-то хочет со мной поговорить, нужно ответить! Или наоборот: мне так необходим этот человек, а я нарываюсь на голосовую почту, безобразие!

Шансы услышать живого человека на другом конце провода с каждым днем уменьшаются. Это факт. В роли звонящего нужно набирать номер с двумя установками: что сказать, если абонент ответит лично, и что сказать, если попадешь на голосовую почту. Но большинство из нас думают лишь об одном: что сказать, когда нужный мне человек снимет трубку. Такова движущая сила момента. Обнаружив, что абонента на месте нет, мы вынуждены оставлять сообщение, что в наших глазах выглядит жалкой заменой.

ГОЛОСОВАЯ ПОЧТА: ОСНОВНОЕ СРЕДСТВО СВЯЗИ

Голосовая почта — это лучшее, что произошло с речевой связью в истории человечества. При правильном использовании голосовая почта надежно доносит информацию.

К сожалению, многие этого не понимают, видя в голосовой почте лишь средство оправдания: «Прощу прощения, сейчас

я не могу ответить. Не согласитесь ли на эту убогую замену?» Подобное настроение звучит в усталом голосе и месяцами не меняющемся приветствии голосовой почты: «Привет, вы позвонили Стиву. Сейчас меня нет на месте или я разговариваю по другой линии. Будьте добры оставить сообщение после звукового сигнала».

Приветствие такого рода не достигает необходимой цели: устранить страх неизвестного у абонента. Напротив, абонент остается со своими тревогами один на один. Так на работе сегодня Стив или нет? Перезвонит мне или нет? Как узнать? Помог мне этот звонок продвинуться в выполнении моего дела или нет? Записав такое приветствие, считайте, вы сами накликали беду: абонент тоже оставит вам «пустое» сообщение: «Привет, Стив, это Пэт. Можешь перезвонить, когда вернешься? Спасибо». Хуже того, ваш абонент может поставить автодозвон, чтобы так или иначе, но разыскать вас.

Приветствие должно быть ориентиром для абонентов и отвечать их ожиданиям. Куда лучший вариант — удовлетворить потребность абонента в связи с вами и создать позитивный настрой, для чего приветствие должно содержать следующее:

- Сегодняшнюю дату. Для абонента это доказательство, что на данный день вы живы и по-прежнему работаете в компании. Находитесь ли за рабочим столом или ушли куда-то по делам — не так важно. Главное, что с вами можно связаться. Конечно, данный пункт означает, что приветствие следует ежедневно менять.
- Разрешение оставить подробное сообщение. Некоторые люди не решаются оставлять длинные сообщения — из страха причинить вам неудобство или не уложиться в отведенное время. Дайте ясно понять, что вы будете рады услышать детальное сообщение.
- Обещание в определенное время начать отвечать на звонки. Понятно, что такое обещание снимет страх неизвестности у абонентов, но что еще важнее, оно избавит их от необхо-

димости названивать вам, пока вы заняты и ответить не можете.

- Обещание непременно уделить абоненту время. Это пример позитивной отдачи.
- И последнее: настрой. Вы бодры, полны энергии и рады звонкам. Пусть это звучит в высшей степени сентиментально, однако не забывайте, что средство приучения — не только действия, но и ощущения. Мы инстинктивно тянемся к человеку спокойному и жизнерадостному, а не расстроенному и угрюмому.

Итак, приветствие может быть примерно таким.

Вы позвонили в ABC Company Стиву Прентис по добавочному 123. Сегодня 16-е, вторник. Утром у меня совещание, так что отвечать на звонки смогу после 11.00. Буду рад подробному сообщению длиной до двух минут и непременно свяжусь с вами. Если дело не терпит отлагательства, пожалуйста, нажмите «0» для связи с моим помощником.

- Называя свое полное имя, вы представляетесь абоненту, которого к вам подключил оператор.
- Называя добавочный номер, вы достигаете той же цели. Если абонент позвонил по основному телефону и попросил вас, оператор соединил его, не сообщая добавочный номер. Информировав абонента, вы даете ему возможность внести ваш добавочный в записную книжку.
- Альтернативный вариант (набрать «0» для связи с помощником) помогает уменьшить чувство срочности, которое часто терзает абонентов. Если им самим придется решать, обращаться к вашему помощнику или нет, большинство (80%) поймут, что дело не идет о жизни и смерти, и положатся на ваше обещание.

Столь пространством приветствием вы обеспечиваете непрерывную связь даже во время своего отсутствия и предоставляете звонящим подходящую замену немедленному общению (от-

ветный звонок после 11.00). Тем самым вы развязываете себе руки: можете отправиться на совещание, заниматься клиентами и с пользой провести «краеугольное время», а на звонки ответить, когда вам это будет выгоднее и удобнее.

Успех этого метода, как и в случае с «краеугольным временем/временем отдачи, зависит от того, насколько точно вы держите свое слово. Ваше приветствие — тот же контракт, и если вы выполняете его условия, то он положит начало процессу приучения: абонент поймет, что может рассчитывать на ваш ответный звонок в обещанное время. Его напряжение сменится уверенностью, он тоже спокойно займется своими делами, зная, что следующий шаг за вами. Вы же получаете контроль над ситуацией и своим временем. Поверьте, если у вас войдет в привычку вовремя возвращать звонки, ваши абоненты будут вам благодарны. В ваших глазах ответный звонок через два часа — это двухчасовая отсрочка, а абонент и не заметит промедления. Вы в двойном выигрыше: используете время наиболее выгодным для вас образом и при этом выглядите человеком, действующим всецело в интересах клиентов.

Еще пара замечаний относительно вашего приветствия:

- Говорите медленно. Пусть даже ваша манера речи передает вдумчивый подход к управлению временем.
- Говорите жизнерадостно. Заметьте — в предложенном выше приветствии не было обычного завершающего пожелания «хорошего дня». В нем нет необходимости, если только люди не привыкли слышать его от вас. Однако произнесенное вашим обыкновением тоном приветствие прозвучит невыразительно и скучно. Последуйте примеру радиодикторов и придайте своему голосу несколько большую, чем обычно, живость. Этот прием компенсирует телефонный эффект монотонности, и ваше бодрое, уверенное приветствие доставит удовольствие абоненту.

И еще одно, последнее. Для некоторых специалистов немедленный ответ на звонок является частью их работы: это, например, секретари или брокеры. Понятно, что откладывание ответа

в этих профессиях будет иметь нежелательный эффект, однако наш метод пригодится и здесь — в тех случаях, когда вам требуется отлучиться на несколько минут: на встречу с шефом, на обед или, если уж на то пошло, в туалет.

ПРЕИМУЩЕСТВА ОПРЕДЕЛИТЕЛЯ НОМЕРА: ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИХ

Казалось бы, напоминать излишне, и все же телефонный определитель зачастую недооценивают. Если вы не знаете, кто звонит, — ваше право не отвечать. Номер на дисплее дает вам возможность подумать, прежде чем действовать, и отвечать лишь 20% абонентам — тем, чья значимость для вас превышает значимость дела, над которым вы в данный момент работаете. Остальные 80% могут подождать. Дверной глазок позволяет выбирать, впускать гостя или нет. Дверной глазок — средство обеспечения личной безопасности. Определитель телефона — средство обеспечения безопасности вашего времени.

Предлагая вам этот метод, как и все прочие в этой книге, мы оставляем за вами право решать, как им пользоваться. Если вы работаете в сфере торговли и боитесь, что, не ответив на неизвестный номер, упустите покупателя, вероятно, вам стоит ответить, но не забудьте хотя бы подготовить фразы зачина и окончания беседы, чтобы контролировать продолжительность разговора. Вспомните также об опции «на совещании». Представьте, что этот звонок раздался во время вашей встречи с клиентом. Скорее всего, вы не станете прерывать встречу, потенциальный клиент попадет на голосовую почту, и сразу же по окончании встречи вы сможете ему перезвонить. Ваше продуманное, бодрое приветствие гарантирует абоненту, что вы где-то рядом, вы работаете; и своим скорым ответным звонком вы произведете на него еще большее впечатление. Учитывая, что в определенных ситуациях абонент все равно попадет на голосовую почту, наш метод переключения неизвестных звонков, вкуче, разумеется, с вашими ответными звонками — это успешный способ достичь эффективности в работе и установлении приоритетов.

Люди часто возражают, что дисплей удобен только в том случае, если телефон определяет имя звонящего, а что делать, когда на экране высвечивается просто номер? Если вы ждете ответных звонков, составьте список номеров тех, кому вы звонили и на чьи звонки непременно нужно ответить. Если вы оставили на голосовой почте сообщение для Джона по номеру 212-555-1234 и ждете от него ответного звонка — запишите этот номер и держите листок рядом с телефоном.

ОСТАВЛЯЕМ СООБЩЕНИЕ: МАКСИМУМ ИНФОРМАЦИИ

Вы набрали номер и попали на голосовую почту? Связь на этом не обрывается. Совсем наоборот, это ваш шанс продолжить общение, перейдя от «телефонных догонялок» к «телефонному хоккею» с информацией вместо шайбы.

Помните, в начале главы речь шла о двух установках при наборе номера? Поднимая трубку, чтобы кому-нибудь позвонить, вы должны быть готовы к тому, что придется оставить сообщение на голосовую почту. Всегда имейте эту вероятность в виду. Будьте реалистами.

- Прежде чем набрать нужный номер, составьте список вопросов, которые требуют обсуждения, и используйте его как расписание дня.
- Сразу же сообщите свое имя, фамилию и название вашей фирмы и добавьте, что контактный телефон вы сообщите в конце. В начале делать этого не следует — ваш адресат, возможно, еще не взял ручку, а главное, вы ведь хотите, чтобы он прослушал сообщение до конца. Неразумно также оставлять номер телефона в середине своей речи, чтобы человеку не пришлось слишком далеко прокручивать сообщение, если он не успел записать номер с первого раза. Начало вашего сообщения может звучать примерно так: «Привет, Пэт, это Стив Прентис из ABC Company. В конце сообщения я оставлю свой номер, а вопросы у меня следующие...»

Все это выглядит чересчур тонкой дипломатией? Возможно, однако, не забывайте, что важно воздействовать на людей не силой, а ясным пониманием того, что ими движет. Маловероятно, чтобы кто-нибудь сказал вам напрямик: «Вы так предупредительны в общении по голосовой почте, что мне хочется с вами работать». И тем не менее ваши абоненты наверняка почувствуют, что вы стараетесь по возможности облегчить им жизнь. А человек, как известно, ищет, где лучше...

- Называя себя и свою фирму, говорите медленно и четко, особенно если звоните данному абоненту впервые. Кажется, необходимость этого всем понятна, однако масса людей выдают эти сведения скороговоркой просто потому, что сами знают их наизусть.

ЕСЛИ НУЖЕН ТОЛЬКО ЖИВОЙ РАЗГОВОР

В ситуациях, когда вам действительно необходимо обсудить вопросы с человеком лично и голосовой почты просто недостаточно, вы все же можете воспользоваться ее услугами, чтобы договориться о встрече. Оставьте своему неуловимому адресату сообщение с тремя вариантами времени, когда вас можно наверняка застать. Например, такое:

«Пэт, это Стив. Мы с тобой уже пару дней перебрасываемся сообщениями, а поговорить все же надо. Я буду свободен в среду между 14.00 и 14.30, в четверг между 16.00 и 18.00 и в пятницу между 9.00 и 10.00. Сообщи мне сегодня по голосовой или электронной почте, когда тебе удобно поговорить. Мой номер...»

Договаривайтесь о телефонных свиданиях, так же как и о встречах лицом к лицу, планируйте их заранее и свято придерживайтесь графика. В обещанное время вы непременно должны быть на телефоне и не занимать его другими звонками. Четкое исполнение обещаний идет на пользу вашей репутации надеж-

ного профессионала, и вместе с тем вы распоряжаетесь своим временем так, как это удобно вам.

РЕГИСТРИРУЙТЕ АБСОЛЮТНО ВСЕ

Одно из несомненных преимуществ работы по методике этой книги заключается в том, что вы ничего не упускаете. Время, информация, счастливые шансы — все это ваше, берите и пользуйтесь. А потому отмечайте каждый звонок, каждое сообщение голосовой почтой: в основном для того, чтобы запомнить все события, идеи и задачи, но также и для того, чтобы все это зарегистрировать. Все звонки, которые вы сделали и на которые ответили за год, или все звонки, связанные с конкретным проектом, можно внести в один документ, который будет легко хранить.

ЛОВКИЙ МАНЕВР: СООБЩЕНИЯ ПОСЛЕ РАБОТЫ

Отличный способ справляться с голосовой почтой за меньшее время — оставлять короткие (от тридцати секунд до минуты), но емкие сообщения на голосовую почту нужных абонентов по окончании рабочего дня.

Вообще-то авторы этой книги не одобряют работу в часы, предназначенные для отдыха или семьи, однако давайте призовем на помощь математику. Допустим, на часах уже 16.00, а вам нужно сделать двадцать ответных звонков, причем беседовать необязательно, достаточно передать информацию. Если начнете звонить в рабочее время — рискуете увязнуть в несущественных разговорах. Пусть даже каждый звонок займет всего пять минут, общая их продолжительность составит 100 минут, а значит, вы минимум на полтора часа задержитесь в офисе. Если же вы отложите звонки до дома, где и сделаете их один за другим, они могут занять по минуте каждый (пятнадцать секунд на набор и соединение, полминуты на сообщение, пятнадцать секунд на то, чтобы отметить выполненную задачу). В общем и целом на звонки уйдет двадцать минут, зато вы ведь успели домой к ужину.

Вы боитесь, что, оставляя сообщения в девять часов вечера, создадите впечатление работоголика? В таком случае лучше

всего играть в открытую и сказать адресату примерно следующее:

«Пэт, это Стив. Нет, я не работаю по ночам, я просто решил сэкономить и твое, и свое время, вкратце ответив на твой звонок, чтобы утром ты была уже в курсе...»

Вот в чем соль этого подхода: беречь свое время и вместе с тем доставлять радость клиентам самому выбирать, с кем и когда вы хотите поговорить, и держать все под контролем.

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

В главе 2 упоминалось о том, что наша реакция на появление нового имейла — это условный рефлекс, основанный на стремлении сразу отреагировать. Я назвал это состояние «ответоголизм». Условный рефлекс заставляет нас отвечать на имейл раньше, чем это действительно необходимо, — мы просто чувствуем, что должны это сделать.

Добавьте к этому, что масса внутренних имейлов отсылается сырыми, по сути, не готовыми к отправке. Под гнетом бесконечных дел люди так жаждут справиться с одним заданием, чтобы перейти к следующему, что спешно переправляют работу дальше по конвейеру или шлют имейлы с пометкой «К сведению», экономя время на просмотре документов и составлении резюме. Это современный пример классического «правила обезьяны», выведенного Гарвардской бизнес-школой. Правило гласит: всякий раз, когда кто-то перебрасывает вам задачу, он сбрасывает «обезьяну» (то есть мелкую второстепенную проблему) со своих плеч на ваши *. Электронная почта — идеальное средство для переброски «обезьян».

Морин Маланчук в своей книге «Инфопомощь» (Inforelief) утверждает, что мы страдаем не от информационной перегруз-

* Уильям Онкен-мл. «Тайм-менеджмент: кому достанутся обезьяны?» (Management Time: Who's Got the Monkey?) Нью-Джерси, издательство Englewood Cliffs, 1984.

ки, а скорее от безынформационной перегрузки, что куда хуже сказывается на нашей продуктивности. Сегодня вы получили разосланный всем сотрудникам фирмы имейл, а завтра получите отредактированный и обновленный тот же имейл, отправленный с помощью той же кнопки «отослать всем». Время на работу с первым имейлом потрачено впустую. Неопределенность берет верх над ясной связью. Горы «незрелых фактов» отвлекают внимание и расходуют наше время*.

А ведь существует еще и внутренний спам — объявления по фирме, благодарственные записки, весь этот несущественный, зато настойчивый корпоративный гул. Каким бы безобидным он ни выглядел, многочисленные исследования по всему миру доказывают, что на сражение с этой лавиной тратятся тысячи и тысячи человеко-часов и долларов.

Ну и, наконец, вопрос эффективности. Имейлы сослужат вам прекрасную службу, если требуется передать конкретную информацию, однако они далеко не так удачны для творческой мысли. Электронная связь порождает «стадный менталитет», а он ярый враг творчества. К примеру, вы послали мне имейл с просьбой поделиться мыслями о предстоящем проекте, и я полчаса или больше барабанил по клавишам, сочиняя длиннющий ответ. А ведь если я снял бы трубку или даже лучше — встретился бы с вами за чашкой кофе в перерыве, то, впитывая информацию из вашего тона, взгляда, даже из окружающей обстановки, гораздо быстрее уяснил бы ваши желания и пришел к нужному решению.

Вот где очевидна ценность нашего метода: хотя на первый взгляд имейл отнимает меньше времени, чем телефонный разговор или личная встреча, именно при личной встрече благодаря общению лицом к лицу вы можете сделать больше за меньшее время. Вспомните историю Чуко Лианга из главы 7: если подходить к ситуации с умом, то можно поймать удачу там, где другому обеспечены лишь неприятности. Если у вас в фирме еще не ввели политику электронной почты, то самое время это

* Морин Маланчук «Информация о спасении: не утоните в море информации» (Inforelief: Stay Afloat in the Infoflood), Сан-Франциско, издательство Jossey-Bass, 1996, с.27.

сделать. Во многих компаниях существуют правила относительно использования электронной почты и Интернета в личных целях, однако мало где могут похвастать настоящим, современным руководством пользователя, которое помогало бы сотрудникам в ежедневном эффективном обращении с электронной почтой. У нас есть несколько предложений:

Краткое резюме письма в поле «тема». Поле «тема» имейла всегда должно содержать резюме письма, а при необходимости и дополнительную информацию. Этим вы облегчаете адресату уяснение сути письма. Благодаря резюме в поле «тема» адресат может не открывать письмо, а значит, вы экономите ему время — каких-нибудь пару секунд, но представьте, сколько вы сэкономите за дни и месяцы!

То же относится и к ответному имейлу. Просто нажав кнопку «ответить» и отослав свое письмо с первоначальной фразой и лишним Re: в поле «тема», вы ровным счетом ничего не делаете для информативности. Если же к Re: вы добавите собственное сообщение, то ваш ответ становится ясным для адресата с первой секунды плюс становится частью истории, как только это письмо отправится в соответствующую папку.

Вот вам простой пример такой переписки:

В моем поле «тема»: В четверг обедаем?

В вашем: В четверг обедаем? — Как насчет 13.00?

В моем ответном: В четверг обедаем? — Как насчет 13.00? — Отлично! Я закажу столик.

Конечно, поле «тема» ограничено, однако для краткого сообщения вполне достаточно. В самом письме вы можете детализировать это сообщение, но адресату не обязательно открывать письмо, чтобы понять, о чем речь. Кроме того, резюме в поле «тема» сразу выделит ваш имейл из общей массы входящих в электронном ящике вашего адресата и ваши шансы на скорый ответ увеличатся.

Усовершенствуйте методику рассылки писем всем адресатам одновременно. Куда эффективнее, чтобы имейл отправлялся не всем сразу, а лишь тем, кому это необходимо. Поли-

тика рассылки крупных вложений или имейлов всем адресатам из адресной книги порочна: из целесообразных памяток подобные сообщения превращаются в сущих убийц времени. Введение в фирме современной политики электронной почты — задача, конечно, посложнее любой поставленной перед вами лично, но и ее можно попытаться решить с помощью «производственного совещания» (см. главу 14) *.

Папка входящих должна быть пустой. Наступило время заняться имейлами? Прочтите новое письмо, обдумайте, запланируйте последующие действия, после чего отправьте в соответствующую папку. Даже если от вас требуется ответ, лучше всего внести его в список срочных дел, а письмо тем не менее убрать из входящих, где оно легко затеряется среди двух тысяч подобных. Это продолжение концепции из главы 11, которую я назвал «один человек — один календарь». Суть в том, чтобы не загромождать поле вашего зрения, а значит, и кратковременную память открытыми имейлами. Рабочее пространство свободно — значит, и голова свободна для работы. В положенный срок календарь напомнит вам, чтобы вы занялись отложенными имейлами.

ЭЛЕКТРОННЫЙ СКВОЗНЯК

Электронная почта — средство связи спонтанное, требующее быстрой реакции, и потому нам нелегко осознать гигантское количество времени, которое она отнимает. Очень схожее явление можно отыскать совсем рядом, скажем, у вас на кухне. Если я сообщу вам, что в типовой дом сквозь электрические розетки и неплотно пригнанные окна и двери проникает воздух снаружи, вам покажется, что это не так уж и страшно. Но представьте, что вместе все эти отверстия складываются в дыру размером с волей-

* Зайдите на сайт www.cool-time.com, чтобы скачать данные интересных исследований по итоговой стоимости имейлов на рабочем месте, новые разработки и предложения.

больный мяч. Вам хочется, чтобы ваши дети среди зимы завтракали на кухне, где в стене зияет такая дыра? Вот во что превратились имейлы. В общей массе они создают дыру, куда утекают финансы фирмы и ваше драгоценное время.

Главное в имейлах — краткость и ясность мысли. Ограничивайте письма одним экраном и попросите всех, с кем постоянно переписываетесь, придерживаться этого же правила. Пользуйтесь сокращениями и аббревиатурами вместо целых слов и предложений. Абзацы ограничивайте четырьмя предложениями (лучше даже меньше).

Всегда указывайте, нужен ли ответ. Это можно сделать в поле «тема». В этом случае PR (please respond) — «просьба ответить» должно стоять перед собственно темой, как в данном примере:

[PR] В четверг обедаем? — Как насчет 13.00?

Адресат сразу поймет, ответ на какой вопрос от него требуется. Если вы пишете стандартное письмо из трех-четырех абзацев, подскажите адресату, каких шагов — действий и ответов — вы от него ждете. Не стоит считать, что ему и так все понятно. Подскажите (тактично), как именно ему следует поступить.

Проверяйте поле «тема» на наличие ошибок. Возможно, вы пользуетесь опцией автоматической проверки орфографии в поле для письма, однако для поля «тема» эта опция имеется не во всех программах, а ошибки здесь сразу бросаются в глаза и создают далеко не идеальный образ отправителя. Так что прежде чем нажать кнопку «отправить» — потратьте пару секунд на проверку, это будет работать на вашу репутацию.

Для ответа используйте наиболее продуктивные методы. Тот факт, что корреспондент воспользовался электронной почтой для связи с вами, не означает, что отвечать можно исключительно имейлом. Если сообщение, оставленное на голосовой почте, отнимет у вас меньше времени — воспользуйтесь голосовой почтой. Если

для быстроты и ясности проще дождаться личной встречи с корреспондентом — непременно так и поступите. Помните, что имейлы хороши для передачи краткой информации (например, даты совещания), но не для креативной деятельности. Фокус заключается в том, чтобы сосредоточиться не на средстве связи, а на связи как таковой. Каков наиболее продуктивный способ общения с данным человеком? Тот, который поможет вам полностью донести нужную информацию и успешно воздействовать на человека, чтобы тот действовал без промедления и не тратил зря ваше время.

Поле «кому» *заполняйте в последнюю очередь*. Если вы хоть раз нажимали кнопку «отправить» прежде, чем закончили письмо, вы помните, насколько это неудобно. Куда проще оставлять поле «кому» пустым, пока не поставлена последняя точка в письме. Эта уловка не только исключит вероятность отправки незаконченного имейла, она также даст шанс лишний раз убедиться, что все нужные вложения присоединены.

Так... а что это за гора бумаг у вас на столе?..

ГЛАВА 11

НАЙТИ ВСЕ ЗА МИНУТУ: МЕСТО ДЛЯ КАЖДОЙ ВЕЩИ И КАЖДАЯ ВЕЩЬ НА СВОЕМ МЕСТЕ

ЛЕДИИ ЛИМУЗИН

Молодой консультант по инвестициям изо всех сил трудился на благо своего бизнеса. Среди его клиентов была одна миниатюрная пожилая леди из пригорода, которая доставляла ему больше всего хлопот. «Она очень богата, — говорил молодой бизнесмен, — но мне нужен час, чтобы до нее добраться, час на беседу с ней и час на обратный путь. А она обожает, когда ее окружают вниманием. К тому же она такой выгодный клиент... Если бы только я не тратил на нее по полдня!» Его коллега ответил: «У меня есть похожая клиентка, но вместо того чтобы всякий раз мотаться за город, я посылаю за леди лимузин и обратно отправляю на нем же. Это обходится мне в 1 00 долларов, леди чувствует себя королевой, а я за те два часа, которые экономлю на поездках, делаю приличные деньги».

Какое отношение эта история имеет к организации рабочего места? Очень прямое: она демонстрирует продуктивный подход

к проблеме, возможный, лишь когда зримый хаос не загромождает мозги.

Поговорим немного о вашем рабочем месте. Ответьте на следующие вопросы:

- Сможете ли вы найти любой документ на своем рабочем месте (включая портфель) меньше чем за минуту?
- Сможете ли вы найти любой документ в своем компьютере меньше чем за минуту?
- Устраивает ли вас нынешнее состояние (порядок или хаос) вашего рабочего места? Вам приятно здесь работать?

Понятно, что рабочее место — это пространство, предназначенное для работы. Это продолжение вас как работника, вашего тела и разума. Мало найдется людей, которые скажут: «Побольше бы мне беспорядка на письменном столе. Уж очень он пуст». Зато многие не раз говорили: «Совершенно нет времени, чтобы навести хотя бы относительный порядок». Или иначе: «Я уже не раз пытался прибрать, но какой толк, если через день все опять кувыркком». Или даже так: «У меня своя система. Я знаю, где что лежит».

РАБОЧЕЕ МЕСТО - ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ РАБОТЫ, А НЕ ЯЩИК ДЛЯ ИНСТРУМЕНТОВ

Хорошо отрегулированный автомобиль ездит лучше. Остро наточенный карандаш лучше пишет. Порядок на рабочем месте помогает вам лучше мыслить. Сложно, конечно, собраться с силами для уборки, тем более если никогда этого не делали; так же непросто заставить себя свернуть с шоссе на заправку. Однако помните: усилиями небольшими, но регулярными достигаются великие результаты. Как только вы увидите в своем рабочем пространстве (письменный стол, компьютер, секция в офисе или кабинет) источник творческой мысли и, соответственно, личного развития, вы научитесь ценить преимущества постоянного порядка.

НАЙТИ ЗА МИНУТУ

Возможность отыскать конкретный документ менее чем за минуту — это необходимость для настоящего профессионала. Драгоценные минуты нашей жизни не должны растрачиваться на поиски, рыскание по ящикам и мучительные попытки вспомнить, где в последний раз видел нужную вещь. Научитесь класть все на место, а не откладывать в сторону — и вы ощутите ценность этого метода, ключевыми элементами которого являются:

- рациональная система регистрации документов;
- регулярное ее использование.

Данные по каждому проекту храните отдельно. Каждый проект, клиент, файл или договор, над которым вы работаете, уникальны. Даже если это очередной проект из целого ряда для одного и того же клиента, он значится под конкретным именем или номером, чтобы под этим номером можно было собирать и хранить корреспонденцию, документы, файлы и прочие записи.

Использовать названия или номера — решать вам, лишь бы система работала безошибочно. Если файлы регистрируются под именами, в алфавитном порядке, их легко найти. Если вы используете систему номеров, в дополнение к ней вам понадобится лишь каталог, желательно в виде электронного документа в компьютере, где поиск ABC Compaу укажет нужный номер, как это делается в библиотеке.

Вы облегчите себе жизнь, если будете использовать одну и ту же систему (либо именную, либо номерную) не только для бумаг, но и для компьютерных папок. Так проще хранить электронные документы в соответствующих папках и входящие имейлы в почтовых папках. Словом, вы получите три главных правила регистрации:

- папки картонные;
- папки электронные;
- папки для имейлов.

ПОСЛЕДНИЙ ШТРИХ

Удар в гольфе непременно должен быть доведен до конца. Ни в коем случае нельзя тормозить, если вы уже размахнулись клюшкой и ударили по мячу — это может быть опасно и болезненно. То же правило применимо и в мире управления проектами: с отправкой товара клиенту проект не заканчивается. Из главы 3 мы уже знаем, что финальный этап проекта предполагает определенные заключительные действия, даже если уже пора приступить к следующему проекту. Учтите, что последний штрих применительно к вашему рабочему пространству означает «убрать на место», а не «отодвинуть в сторону». Тридцать секунд, потраченные на регистрацию, — это и есть финальный этап конкретного мини-проекта. Иными словами, когда закончена задача А и *прежде чем* началась работа над задачей Б:

- вы складываете документы в папки;
- папки убираете в шкафы;
- компьютерные файлы заносите в папку, соответствующую данному проекту;
- электронную корреспонденцию из папки входящих заносите в почтовую папку данного проекта.

ОДИН ЧЕЛОВЕК - ОДИН КАЛЕНДАРЬ

Поскольку вы существуете в единственном числе, логично и календарь иметь только один для всех событий. Не может человек находиться сразу в двух местах, и полноценное внимание он в состоянии уделить только чему-то одному. А потому очень полезно и удобно, чтобы все события, контакты, файлы, памятки и архивы хранились в одной системе, а не были раскиданы по разным.

Клочки и обрывки. Каждый день у вас скапливается масса листочков с памятками и прочей информацией. Некоторые из них, например квитанции, вы сразу убираете в папку к подобным бумагам. А вот, скажем, визитные карточки и цветные

стикеры для памяток, как правило, засоряют бумажники и сумочки или растут горой на краю стола, поскольку информация на них вам все-таки нужна. Коллекционирование подобных листочков из опасения их потерять — стихийное бедствие для рабочего пространства. Однако выход есть. Лучше всего поступать с ними, как с имейлами в папке входящих: информацию записать, а оригиналы разложить по файлам как часть завершающего этапа деловой поездки или только что прошедшего совещания. Сделайте это немедленно, прежде чем приступить к другим делам.

- *Визитные карточки.* Внесите личные данные с карточки в свою записную книжку или электронный список контактов и уберите визитку в отведенную для этого папку. Отметьте, что требуется сделать: отправить документ, который вы обещали новому деловому знакомому, или позвонить через шесть месяцев?
- *Цветные стикеры для памяток.* Информацию с листочков внесите в календарь: деловая встреча такого-то числа в такое-то время. А затем выбросьте стикер. Как бы удобны ни были они для памяток, глаза к ним быстро привыкают. Это явление, называемое переменной слепотой, прямо противоположно непреодолимому желанию ответить на новый имейл (см. главу 2). Нервная система человека реагирует на перемены в окружении, но отказывается видеть то, что не меняется. Потому-то стикер с напоминанием продлить водительскую лицензию может месяцами висеть сбоку вашего монитора, а пустяковая задача так и не будет выполнена.
- *Счета.* Одна из величайших проблем, верно? Вам приходит счет, сегодня вы его оплачивать не хотите, как, впрочем, и забыть о нем, — и добавляете его к груде бумажек где-нибудь в поле вашего зрения. А почему бы не внести сумму и срок платежа в свой календарь (учтите только время, которое потребуется, чтобы платеж дошел по почте или Интернету) и убрать чек в специальную папку? В этом случае вся информация, связанная с чеком, становится частью вашего рабо-

чего графика, а также вы избавляетесь от лишней бумажки на вашем столе.

Выберите тот способ поддержания порядка, который вам больше подходит. Если вам нравится электронный вариант, то в вашем распоряжении масса великолепных прикладных программ персонального информационного менеджмента (PIM). Если же вы любитель ежедневников — выбирайте по вкусу. Ладонные КПК (карманные персональные компьютеры) тоже очень удобны.

Многие из вас, поддавшись порыву или по совету приятеля, хоть раз да приобретали какое-нибудь «новейшее решение всех проблем со временем», а потом новинка пылилась невостребованной на краю вашего рабочего стола. Потерпев неудачу, люди, как правило, считают себя неорганизованными: «Ничего у меня не выходит с этой системой планирования. Никуда я, видно, не годюсь». И конечно, расстраиваются.

Чтобы система работала, она должна соответствовать вашему складу ума и характера. Подыщите средство на свой вкус.

Регулярное обновление необходимо. Почему в управлении проектами существует контрольный этап? Потому что в жизни то и дело что-то случается. Неожиданное развитие событий или экстренная ситуация в любой момент могут повлиять даже на идеальный план. И здесь на помощь приходит метод учета (как часть I-образного распорядка дня) с таким важным его компонентом, как время возможностей. Если вы пользуетесь удобным календарем и понимаете, что регулярное обновление плана — это необходимая часть управления проектами, а не навязчивая идея, жизнь ваша станет легче, а мысли яснее.

Дублируйте данные. Потеря записной книжки или данных компьютерного списка контактов равносильна убийству огромного количества времени. А ведь предотвратить это «преступление» проще простого. Сделайте самому себе громадную любезность — сию же секунду внесите в свой ближайший график задачу «продублировать всю информацию». Дважды в год копируйте свой календарь и список контактов. При использовании обычным ежедневником с той же регулярностью делайте

фотокопии и храните отдельно. Информация из наладонника должна храниться также и на жестком диске компьютера. Вновь работает правило «выкладывай сейчас или заплатишь потом»: на дублирование информации вы потратите гораздо меньше времени, нежели на то, чтобы восстановить ее, когда грабитель украдет у вас важнейшую часть вашей деловой жизни.

Система планирования и поиска должна охватывать все моменты вашей деятельности. Какую бы систему вы ни выбрали (ежедневник или электронный календарь), она должна обеспечивать следующее:

- следить за вашими встречами;
- хранить список контактов;
- показывать I-образный распорядок дня и список неотложных дел;
- переносить невыполненные пункты списка неотложных дел на следующий день;
- предоставлять хронику вашей прошлой деятельности;
- отражать последовательную хронологию событий вашей деловой жизни: клиенты, проекты, задачи;
- напоминать о регулярных событиях (дни рождения, юбилеи);
- указывать на совпадающие по времени встречи и приближающиеся сроки сдачи проектов;
- подсчитывать время, оставшееся до предельного срока исполнения проектов;
- напоминать о необходимости запланировать дополнительные и завершающие действия по проекту;
- предоставлять возможность изменений в графике работ и распорядке дня;
- напоминать о необходимости регулярного дублирования информации.

А Я И ТАК ВСЕ ПОМНЮ - ЧЕМ ПЛОХО?

Некоторые люди гордятся своей способностью удерживать в голове большой объем информации безо всяких там календарей и ежедневников. Но представьте себе только, чего могли бы достичь эти люди, если бы их несомненные таланты были направлены на выполнение серьезных задач, а не на запоминание повседневной рутины? Кратковременная память, как уже говорилось в главе 4 этой книги, — это не тот источник, который питает истинные успехи.

- **Реальность.** Помимо чисто практического преимущества ежедневников и календарей (даты ваших встреч, списки неотложных дел и т. д. всегда у вас перед глазами) существует еще и психологический фактор: написанная или напечатанная черным по белому информация календаря придает большую реальность задачам, целям, срокам. Чтобы во что-то поверить, человеку нужно это увидеть — на бумаге или на экране монитора. Планы, существующие только в мыслях, тоже можно выполнить, однако их очертания легко размываются. Если цели и сроки проекта вы держите в голове, над ними проще потерять контроль.
- **Изменения.** Кроме того, составленные на бумаге или в компьютере планы легче менять в соответствии с ситуацией. Гибкий план проекта допускает изменения, не позволяя вам, однако, упускать из виду те задачи, которые вы сочли наиболее важными.
- **Принятие верных решений.** В плане, который можно увидеть на бумаге или экране монитора, все ваши действия и события представлены в перспективе, а значит, вы избежите спонтанных реакций и непродуманных решений.
- **Защита.** Реальный план — действенное орудие защиты вашего времени от людей, которым хотелось бы добавить вам работы. Если они могут увидеть то же, что и вы, на бумаге или экране монитора, вы получаете основание для «интеллигентного отказа» менеджеру, коллеге или клиенту.

СТЕНОГРАФИЯ XXI ВЕКА

По сути, рабочее пространство, где все можно найти за минуту, — это чистота и ясность в вашем физическом мире, ведущая к чистоте и ясности в мире ваших мыслей. Той же цели служат и методы, облегчающие ввод информации в компьютер. Некоторые из этих способов вам наверняка знакомы, но вполне вероятно, вы не используете их по максимуму.

Автозамена. Во времена, когда еще не были изобретены компьютеры и устройства распознавания речи, профессиональные стенографисты использовали скоропись — систему символов, обозначающих более крупные текстовые блоки. Судебные репортеры и секретари-стенографисты до сих пор пользуются этой системой записи в протоколах судебных процессов.

В Microsoft Word имеется опция AutoCorrect — «автозамена» (или QuickCorrect — «быстрая замена» — в WordPerfect), которая позволяет и нам наравне со стенографистами ускорять процесс ввпечатывания текста. К примеру, введя всего лишь две буквы «кз», мы получаем на экране словосочетание из двух длинных слов: «кредиторская задолженность». Изначально опция автозамены предназначалась для исправления типичных опечаток, неизбежно возникающих при быстром наборе текста, однако в качестве «печатной стенографии» она гораздо эффективнее, поскольку существенно упрощает работу с клавиатурой. Набив руку и призвав на помощь ассоциативную память (вот вам еще один пример, где пригодится память, не загруженная визуальным хаосом и мыслями о предстоящих встречах), вы очень скоро будете пользоваться сотнями «стенографических значков», тем самым удвоив или даже утроив скорость набора текста*.

Программа распознавания речи. Так называемый диктограф переводит устную речь в печатный компьютерный текст и оценивается нами как важное средство нашей методики. Во-первых, это прекрасная замена процессу печатания. Если ваша скорость работы на клавиатуре оставляет желать лучшего, масса времени

* Если опция AutoCorrect или QuickCorrect вам вообще незнакома, полезные советы о ее использовании вы найдете на нашем сайте www.cool-time.com

тратится впустую, пока ваши пальцы отчаянно стремятся поспеть за вашими мыслями. Диктограф же, воспринимая и передавая текст со скоростью речи, позволит составить и отредактировать документ гораздо быстрее и качественнее.

Второе преимущество диктографа как средства управления временем касается его эргономичности. Поскольку клавиатура не нужна, ваше тело и мозг действуют в свободном режиме. Вы можете «писать», меряя шагами кабинет, глядя в потолок или в окно и даже усиленно работая педалями велотренажера. Руки и плечи не устают от работы с клавиатурой, спина не болит от сидячего положения, мышцы не затекают. Сознательная и подсознательная области вашего мозга также избавлены от перенапряжения, а глаза — от необходимости неотрывно смотреть на экран.

Отсюда заметное снижение общей усталости и ее частого спутника — стресса. Даже если вы печатаете со скоростью профессиональной машинистки, диктограф дает возможность отдыхать вашему телу, а значит, помогает свободному полету творческой мысли.

Программу распознавания речи, конечно, нужно сначала установить на ваш компьютер. Некоторое время уйдет на то, чтобы приспособить программу под характерный тембр вашего голоса и темп речи, а также желаемую громкость. (Низкий уровень звука и микрофон делают возможным использование диктографа даже если рядом работают другие люди.) Словом, определенное время вам потратить придется, но программа распознавания речи наряду со многими другими методами, описанными в этой книге, быстро докажет свою эффективность, повысит производительность и принесет удовлетворение от работы. Помимо всего прочего, программа распознавания речи обладает способностью учиться: запоминая характерные особенности вашей речи, она работает все чище и точнее, т. е. чем больше вы ею пользуетесь, тем лучше она становится.

Программа хороша не только для создания романов. Согласитесь, как удобно надиктовать сразу три, четыре, а то и больше имейлов в один файл и воспользоваться мышкой лишь в самом

конце, чтобы вырезать каждое письмо и вставить в отдельный имейл*.

КАРМАННЫЙ ПЕРСОНАЛЬНЫЙ КОМПЬЮТЕР (КПК)

Мы уже упоминали о КПК (английская аббревиатура PDA — Personal Digital Assistant) как об одном из инструментов ведения календаря и списка контактов. Однако наладонник способен на большее, поскольку его технические параметры позволяют использовать основные приложения, такие как Microsoft Word и Excel, не говоря уже о телефонной и электронной связи.

А это значит, что вы можете работать вне стен кабинета. Кафетерий, к примеру, — прекрасное место, где никто не отвлечет вас от выполнения кое-каких мелких задач на компьютере. Вы также можете работать с электронной почтой там, где вас застал новый имейл, и даже задержки поезда в пути или авиарейса не снизят вашей продуктивности. (Правда, подобный доступ к делам везде и всегда имеет и обратную сторону, выражающуюся в работоголизме. Мы поговорим об этом в главе 15.)

КОНТРОЛЬНЫЕ СПИСКИ

Вы когда-нибудь обнаруживали перед самой встречей, уже находясь в пути, что забыли нечто нужное? Не приходила ли вам в голову мысль: «Совершенно не помню, запер я дверь на замок или нет?» Не случилось ли вам, уже передавая проект клиенту, засомневаться, вставили ли туда крайне важный фрагмент? Если хоть раз такое с вами произошло, то вам знакомо и ужасное чувство: земля уходит из-под ног, сердце колотится, а все мысли только о том, как спасти положение. Пока вы пытаетесь придумать, что делать дальше, стресс усиливается, выключая из работы те самые области мозга, которые отвечают за действия в экстремальных ситуациях.

* Различные программы распознавания речи и рекомендации по их использованию вы найдете на нашем сайте www.cool-time.com

Несмотря на то что рутина повседневной жизни для каждого становится привычной, всегда есть вероятность что-нибудь упустить. Естественная тяга человека к стабильному ритму увеличивает шансы того, что в какой-то момент вы о чем-нибудь забудете или увидите в ситуации то, что стремитесь увидеть, а не то, что происходит в реальности.

Эту человеческую слабость можно обратить в силу с помощью контрольных списков для событий, состоящих из последовательного ряда шагов (сборы в поездку, подготовка к совещанию, график работ над проектом), которые можно предсказать, распланировать и затем произвести шаг за шагом.

- Контрольные списки помогают учесть все необходимое для успешного завершения проекта.
- Контрольные списки избавляют вас от необходимости полагаться на краткосрочную память, которой, как мы уже убедились, фотографическая точность не свойственна.
- Освобождая краткосрочную память от рутины, вы направляете энергию интеллекта на задачи творческие, стратегические, рентабельные.
- Контрольные списки гарантируют соответствие действий и качества.
- В свою очередь соответствие действий и качества открывает дорогу для передачи обязанностей менее квалифицированному работнику, поскольку вы можете разложить свой опыт на доступные для вашего заместителя компоненты. Поручив работу другому человеку, вы можете направить собственную энергию и опыт на более ценную в материальном или деловом смысле работу.
- Контрольные списки избавляют вас от стресса или чувства вины, неизбежных, когда вы забываете что-то очень важное.
- Контрольные списки можно менять и уточнять после завершения каждого дела (процесс постоянного совершенствования), и со временем они будут становиться все лучше.

В каких жизненных ситуациях вам помогли бы контрольные списки?

- Выходя из дому на работу, что вы должны непременно иметь при себе и что так легко забыть? Ключи от машины, солнечные очки, мобильный телефон? Сколько раз вам приходилось бегать по дому в поисках ключей или очков, которые куда-то запропастились?
- Что нужно проверить в своей внешности, прежде чем выйти из дома, — прическу, одежду, украшения? А ведь в спешке так легко что-нибудь проглядеть, верно?
- Перед встречей с новым клиентом, перед интервью, презентацией или обедом с деловым партнером вам также необходимо ответить на множество вопросов, чтобы предстать в наилучшем виде:

Точный адрес места события?

Как проехать?

Есть ли рядом парковка и где именно?

Как зовут человека, с которым назначена встреча?

Его телефон?

К кому следует обратиться в случае отсутствия нужного человека?

По какому телефону позвонить в случае отсутствия нужного человека?

Нужно ли заранее заказывать пропуск?

Не забыл ли я позвонить за два дня до встречи, чтобы подтвердить договоренность?

Сможет ли меня найти человек, если у него возникнут непредвиденные обстоятельства или планы изменятся?

Подготовил ли я все необходимое для встречи?

А дети?! Только представьте, насколько легче было бы собирать их в школьный автобус, если бы каждый из них не забывал то одно, то другое?

Словом, на контрольные списки время стоит тратить и нужно всегда держать их под рукой. Они играют важнейшую

роль в создании благоприятного имиджа и в достижении взаимопонимания, поскольку нацеливают интеллект на творчество, а не на рутину.

В этом отчасти заключается смысл I-образного обзора — в том, чтобы спросить себя: «В каких из сегодняшних событий я был не на высоте? Какие шаги необходимо добавить в будущем и что усовершенствовать в плане, чтобы я всюду приходил вовремя и со всем необходимым?»

ХАРИЗМА

Вспомните человека, которым вы восхищаетесь, например Мартина Лютера Кинга или Нельсона Манделу, какого-нибудь актера или известного бизнесмена. Спросите себя, что именно в этом человеке вас восхищает? Внешность, приятные манеры, чувство собственного достоинства, уверенность в себе, проницательность? Все это вписывается в одно понятие: харизма. Выглядеть всегда безупречно, жить на уровне, недостижимом для обычного смертного, — это дело знаменитостей. Это идеал, конечный продукт денег, власти, влияния. И тем не менее не только vip-персонам это доступно. Методы нашей книги, в том числе и... да-да, в том числе и такая мелочь, как контрольные списки, гарантируют любому, кто их воплотит в жизнь, такую же уверенность в себе и проницательность. Методика нашей книги — путь к харизме, которой обладают наши кумиры.

РЕГИСТРИРУЙТЕ АБСОЛЮТНО ВСЕ

Разум человека — изумительный инструмент с феноменальными способностями долговременной памяти и творческой мысли. Однако мелкие, сиюминутные детали, если они существуют исключительно в кратковременной памяти, не имеют шанса за-

держаться. Уже доказано, что кратковременная память способна хранить максимум до семи моментов. Следовательно, если на сегодня у вас запланировано более семи дел или в магазине вам нужно купить более семи предметов, вероятнее всего, вы что-то упустите, если, конечно, не составите список.

Самая крепкая память все же слабее самых бледных чернил, а потому — записывайте! В этих словах заключен огромный смысл. Делать записи полезно всегда — на совещании, во время интервью или сразу же по окончании любого мероприятия. Всякий раз, когда вы пытаетесь вспомнить факт, который могли записать, но не сделали этого, вы теряете время и возможности.

- Диктофоны. Диктофоны — недорогие и компактные устройства. В некоторых мобильных телефонах и КПК имеется функция записи речи, и почти каждый из нас пользуется голосовой почтой или домашним автоответчиком. Таким образом, где бы вы ни находились, у вас есть доступ к тому или иному средству регистрации мыслей, идей, списков, которые будут сохранены и к которым вы обратитесь, когда сочтете нужным.
- Журнал звонков. В журнале звонков должны храниться детали каждого вашего звонка. Для этой цели подойдет обычный документ Microsoft Word или WordPerfect, где каждая запись содержит имя абонента, дату и время звонка. Это не только помогает ориентироваться в море звонков, которые вы делаете и на которые отвечаете, но и облегчает другие задачи. К примеру, если нужно вспомнить, когда вам звонила Мэри Джонс, когда вы звонили ей, достаточно выбрать «найти» в меню «правка», чтобы увидеть всю хронологию вашего телефонного общения.
- Журнал проектов. Понятно, что здесь регистрируются все проекты и клиенты. Если у вас уже есть журнал звонков, дополнительной работы потребует минимум: просто скопируйте и вставьте в журнал проектов записи из журнала звонков, относящиеся к людям, задействованным в проекте,

и добавьте заметки относительно встреч, предпринятых шагов и хода работ.

- Пользуйтесь плодами творческой мысли. Нам ежедневно приходят в голову блестящие мысли и идеи, способные принести изумительные результаты. Но очень часто эти мысли бесследно исчезают, потому что наша краткосрочная память заполнена.

Представляете, насколько выгодно, как только удачная мысль пришла вам в голову, записать ее — на диктофон, в КПК или на листок бумаги, чтобы открыть дорогу новым мыслям и идеям.

БАЗА ЗНАНИЙ

Мы должны не только помнить имена и события, но также накапливать и использовать знания, которые получаем в течение жизни. Для некоторых специалистов постоянное обучение — часть работы, и каждый год миллионы людей заканчивают курсы повышения квалификации, чтобы расширить свои знания и опыт. Кроме того, мы читаем книги, изучаем на работе информационные бюллетени, смотрим новости по телевизору. Проблема в том, что информационный поток так плотен, что большая часть узнанного тут же забывается. Правило 80:20 снова в действии. 20% фактов запомнится и станет частью ваших знаний. Остальное тает где-то поблизости, но вне пределов кратковременной памяти, т. е. воспользоваться этими сведениями вам не удастся. Книга, которую вы держите в руках, вооружит вас методикой, позволяющей добиться, чтобы ничто не проходило мимо нас — ни имена, ни события, ни уж, конечно, знания; и концепция рабочего пространства, где все можно найти за минуту, предполагает и возможность все вспомнить за минуту. Вот почему вам необходима собственная база знаний.

База знаний — это ваша личная энциклопедия фактов и советов, собранных из книг, информационных бюллетеней, статей и дайджестов, рассортированных по категориям для удобства пользования. Как правило, в любой публикации найдутся один-

два момента озарения — те самые, вокруг которых строится статья. Вот они-то и должны попасть в базу знаний.

Самый подходящий формат для вашей базы знаний — обычный документ в Microsoft Word или WordPerfect. Поскольку электронные документы могут состоять из сотен страниц, места вам хватит — ваша база знаний будет расти вместе с вами. Отведите по разделу на каждую область знаний, когда встретите интересную мысль в статье, откройте свою базу знаний и внесите в соответствующий раздел цитату и название источника*.

- Добавив закладку на любую страницу или в раздел базы знаний, вы создадите на первой странице таблицу ссылок (оглавление) и в дальнейшем, если вам понадобится добавить запись в раздел «Лидеры», просто щелкните мышкой по слову «лидеры» в оглавлении и попадете в нужный раздел.
- Если к цитате, которую вы записываете, можно в будущем добавить какую-либо информацию, скажем, из Интернета, или же вы хотите включить имейл автора, эти моменты можно отметить как часть данного параграфа, чтобы обеспечить в дальнейшем быстрое пополнение параграфа.
- База знаний может даже путешествовать вместе с вами — в КПК, на CD, так что богатая коллекция фактов всегда будет у вас под рукой.
- Пополнять базу знаний удобнее всего на этапе I-образного обзора в конце рабочего дня. Помните, что это время зарезервировано для постоянного совершенствования, а ведь именно этой цели и служит база знаний. В течение дня откладывайте интересные статьи, выделяйте лучшие строки, копируйте отрывки из новостей он-лайн и имейлов (вместе с адресами) и возвращайтесь к работе с ними во время I-образного обзора.
- Лучший путь совершенствования — прочитывать одну страницу или один раздел базы знаний в день, каждый день. Воз-

* Советы по созданию собственной базы знаний, в том числе использованию закладок и пр., вы найдете на нашем сайте www.cool-time.com

можно, стоит даже сделать пометку, чтобы ваш календарь ежедневно напоминал вам об этом.

Услышав о необходимости базы знаний, люди часто говорят: «Нет у меня ни времени, ни самодисциплины, чтобы все это читать, сортировать, а потом еще и запоминать». Что ж... Если что-то для вас очень важно — время найдется. А в случае с базой знаний просто подумайте о ее ценности. Знания — это сила. Каждый упущенный вами факт, идея, концепция — это упущенная возможность. Каждый факт, который вы удержите в памяти, чтобы в нужный момент им воспользоваться, — это лишняя стрела в вашем колчане. Универсальная база знаний — ваш могущественный союзник.

ГЛАВА 12

РАВНОВЕСИЕ В ЖИЗНИ: КРУГ РИТМОВ ОРГАНИЗМА

Успешное управление временем ни в коем случае не ограничивается рабочими часами. Рассматривать необходимо двадцати-четырёхчасовой цикл — один из многих ритмов человеческого организма, который, словно колесо, достигает совершенства и равновесия, вращаясь и двигаясь вперед.

Каждый из наших рабочих дней делится на три временные зоны, соответствующие работе, сну и личному времени.

Работа — это время, отведенное на профессиональную деятельность или учебу, т. е. на то, за что нам платят или что нам положено делать. Сон — время, когда мы спим. Личное время — те часы, когда мы не работаем и не спим; часы, отведенные на развлечения, светскую жизнь и прочее.

В колесе на рисунке всего три секции, хотя секция личной жизни может быть разделена на утренние события, дневные и вечерние.



Цель состоит в том, чтобы поддерживать колесо в равновесии и движении, что не так уж просто. Рабочий день в Соединенных Штатах длится от восьми до двенадцати часов, следовательно, у нас остается всего несколько часов на все остальное: на дорогу, покупку продуктов,



хобби, досуг. Требования, предъявляемые к нам на работе и в школе, а также постоянно повышающаяся планка наших собственных амбиций увеличивают ту часть круга, которая относится к работе.

В Соединенных Штатах принято поощрять сверхурочную работу; более того, иногда количество часов, проведенных на рабочем месте,

становятся мерилем эффективности работника. Мы, конечно, можем получить удовлетворение от подобных чрезмерных усилий, однако они будут стоить нам дорого, поскольку наш организм — кредитор неумолимый.

СОН: МАСТЕРСКАЯ ПО РЕМОНТУ ОРГАНИЗМА

Вам известно, что в соответствии с результатами последних исследований среднему взрослому американцу требуется около девяти часов ночного сна? Когда вы в последний раз столько спали в будний день? Большинство из нас спят шесть, семь, максимум восемь часов. Вот почему у нас кофейни на каждом углу. Кофеином мы пытаемся поддержать покалеченный суточный ритм, словно повязкой — сломанную руку.

Однако стимуляторы лишь на время снимают симптомы недосыпа. Дефицит сна остается дефицитом сна. Если вашему организму нужен восьмичасовой сон, а вы в воскресную ночь спите только шесть часов — понедельник начинается с двухчасового дефицита сна. Если ситуация повторяется и ночью понедельника — во вторник дефицит сна увеличивается до четырех часов. С каждым следующим рабочим днем последствия недосыпа накладываются друг на друга, что самым неблагоприятным образом отражается очень на многом.

На первый взгляд сон — не более чем состояние беспамятства, в котором мы проводим несколько часов, однако на самом деле между полночью и пятью часами утра в организме происходит напряженная деятельность. Во время периода глубокого

сна частота дыхания и пульса снижается до минимума. А наше тело тем временем всюду трудится: заменяет клетки кожи, возмещает ущерб, нанесенный организму в течение дня, подпитывает иммунную систему — словом, готовит себя к следующей «рабочей смене». А мозг создает сложные сценарии, сочиняет фантастические, странные сны, в которых наше спящее тело является и участником, и наблюдателем. Эти странные сны (причудливое смешение давних воспоминаний с образами событий последних часов) прокручиваются, словно кинофильм, в области кратковременной памяти нашего мозга. Мысли и идеи, рожденные в этот период, чаще всего забываются при пробуждении, и потому мы помним лишь самые яркие из снов. Короче говоря, сон — это период восстановления, проверки, наладки и регулирования нашего организма; период, обеспечивающий оптимальную его работу в течение дня.

ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ

Сегмент личного времени в суточном круге включает все, что не относится к работе и сну: стирка и глажка белья, покупка продуктов, а главное — активный отдых, физические упражнения, занятие хобби и всем, чем нам *нравится* заниматься.

Если из-за напряженного графика работы насильственно уменьшаются сегменты сна и личного времени — значит, сокращается количество времени, отведенное на восстановление и укрепление тех частей нашего организма, от которых как раз и зависит продуктивность нашей работы.

ВАША ЗОЛОТАЯ ЖИЛА

Старатели упорно копают землю в надежде отыскать богатые россыпи, собственную золотую жилу.

Каждый из нас является обладателем творческого ума, способного рождать гениальные идеи, доставлять нам радость и поддерживать идеальное равновесие в организме, однако этот замечательный инструмент не рабо-

тает в полную силу из-за перенапряжения. Подтвердим этисловапримером.

Представьте, что вы беседуете с приятелем о каком-то актере, сыгравшем в кинофильме, который вы недавно посмотрели. Вы изо всех сил пытаетесь вспомнить имя актера — но безрезультатно. «Минутку, минутку, — повторяете вы. — Сейчас скажу... вертится на языке...» Увы, имя не желает всплывать в памяти. В итоге вы меняете тему — и через две минуты, когда речь идет совершенно одругом, вы вдруг восклицаете: «Есть, вспомнил!» — и имя слетает с языка безо всяких проблем.

Успех пришел, как только вы сняли с мозга напряжение конкретной проблемы. Ситуацию можно сравнить с застрявшей в банке рукой: только разжав кулак, можно вытащить ладонь.

Пока вы продолжали упорно вспоминать имя актера, эти усилия наглухо закрывали двери вашей памяти. Как только вы сняли этот мини-стресс — память немедленно подсказала ответ.

Физические упражнения. Мозг способен на большее, если тело в хорошей физической форме. Личное время, особенно в вечерние часы, необходимо для того, чтобы избавить тело от напряжения рабочего дня и дать отдохнуть мозгу. Упражнения могут быть активными (занятия спортом, игры с детьми) или более спокойными (прогулки, работа в саду, мытье машины). В любом случае, позволив себе (или даже заставив себя) отвести время для упражнений, в итоге вы повысите свою продуктивность в рабочие часы. Творческие мысли, вдохновение, неожиданные решения проблем — все это приходит во время физических упражнений. Кроме того, упражнения поднимают настроение и усиливают природный оптимизм, снимают депрессию, беспокойство и прочие негативные чувства. Даже при сильном стрессе двадцатиминутные физические упражнения помогут вам успокоиться. Не забывайте держать при себе диктофон или ручку

с бумагой — они вам понадобятся, чтобы записать идеи, которые вас непременно посетят!

Еда. Питаться вовремя крайне важно для поддержания веса в норме. Личное время позволяет вам правильно питаться. Ужин в 21.00 или 22.00 не дает организму достаточно времени для переваривания пищи перед сном, что ведет к расстройствам пищеварения и в конечном итоге к накоплению жира.

Здоровый сон. Даже если у нас нет возможности поспать положенные девять часов, мы многое можем сделать для повышения качества сна. Чтобы глубокий сон приходил быстрее и длился дольше, достаточно лишь не мешать химическим процессам, которые протекают в организме. Такие вещества, как мелатонин, способствующие сну, начинают вбрасываться в кровь во второй половине дня. Ваше личное время вечером помогает этим веществам подготовить вас ко сну. Если же вы работаете допоздна, жертвуя личным временем, ваш организм вынужден противостоять действию мелатонина, и когда вы все-таки отправляетесь в постель, сбой процессов в организме приводит к бессоннице. Вы расплачиваетесь и на следующий день: головной болью, усталостью, общим плохим самочувствием.

Перерывы — шанс подзаправиться. Все мы знаем, каково это — работать без обеда или вообще работать без перерывов. Отказываясь от возможности подкрепить свой организм пищей, а также дать отдых телу и мозгу, вы повышаете вероятность ошибок, истощения, болезней: как только уровень сахара в крови падает, организм вынужден обращаться к своему неприкосновенному запасу, что не идет на пользу здоровью. Кроме того, истощение лишеной пищи организма впоследствии повлияет и на сон: вы будете позже засыпать и хуже спать.

Личное время помогает вам поддерживать наилучшую форму. Движущие силы успеха — позитивная энергия интеллекта и позитивный образ мыслей. Наиболее успешные личности всегда выглядят уверенными, самодостаточными, полными сил. Они вдохновляют окружающих, в них видят лидеров и авторитетных специалистов. Часть этого имиджа — результат правильного использования личного времени. Добившиеся успеха люди часть

личного времени обязательно посвящают снятию стресса деловой жизни. И наоборот, уставший, сонный, раздраженный человек не вызывает у клиентов и коллег уважения и ощущения надежности. Личное время плюс здоровая диета и здоровый сон — вложение не менее выгодное, чем образование, одежда и опыт.

Фактор престижа. Вы вправе собой гордиться, отправляясь домой после плодотворного рабочего дня. Прошли времена, когда в работоголике, который трудится по шестнадцать часов в день, видели звезду компании. Трудолюбие, конечно, по-прежнему в чести, но теперь качество работы в сочетании с успешным общением ставят выше чрезмерного количества рабочих часов. Если для того чтобы справиться с делами, вам нужно ежедневно просиживать на рабочем месте до 22.00 — как это характеризует вашу способность руководить фирмой или собственной жизнью? Совершенство достигается первоклассным исполнением работы в запланированные сроки, а не вечной борьбой с никогда не заканчивающимися делами. Пусть люди знают, что всегда могут на вас рассчитывать, но все-таки прежде всего оградите свое время от посягательств. Всегда помните о важнейшем триумфировать: тщательное планирование каждого периода работы плюс личное время плюс здоровый сон.

ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ ПРОТИВ ВРЕМЕНИ С ОТРИЦАТЕЛЬНОЙ ВЕЛИЧИНОЙ СТОИМОСТИ

Цена приобретения — известный в бизнесе термин. Если на подготовку, разработку, создание и маркетинг товара уйдет больше, чем вы рассчитываете получить от его продажи, это нерентабельно. Точно так же нерентабельно пренебрегать периодом личного времени в вашем двадцатичетырехчасовом цикле. Последствия этого могут быть очень серьезными. Предпочитаете в личное время работать? Остерегайтесь — как бы цена этой работы не превратилась в отрицательную величину. Считайте сами:

- Во-первых, прикиньте стоимость той работы, которую вы можете сделать за личное время. Предположим, вы говорите

сами себе: «Сегодня вечером я проработал лишние два с половиной часа, это достижение равно А в долларовом эквиваленте».

- Затем представьте истинную ценность тех же часов личного времени, проведенных в семье, с друзьями. Если бы цену времени, отданного хобби или любимым людям, можно было выразить в долларах, то эту цену примем за В.
- Если вы согласны с тем, что на протяжении прошедшего дня какое-то время потратили впустую (когда могли бы сделать хотя бы часть той работы, которую перенесли на вечер), то его стоимость примем за С.
- И наконец, вспомним о несомненных преимуществах, которые дает личное время и которые вы упускаете: физические упражнения, здоровая диета да и просто отдых. Итак, все это примем за D.
- Если сумма $B + C + D$ больше А: $A - (B + C + D) < 0$, то ценность вашей работы выражается величиной отрицательной.

Вы можете возразить, что не ради удовольствия задерживаетесь в офисе: работу-то закончить необходимо! Допустим. А теперь задумайтесь: какое количество работы, на которую вы потратили личное время, можно было бы сделать днем или перенести на завтра, или поручить кому-либо из сотрудников? Быть может, вы позволяете рабочему графику взять над вами верх просто потому, что не устанавливаете приоритеты в задачах, идете на поводу у экстремальных ситуаций и не защищаете свое время? Насколько велико господство работы над вами? Держать свой график под контролем — значит планировать его реалистично и регулярно, уметь договариваться с клиентами, отвечать их ожиданиям — и при этом осознавать истинную цену каждой своей минуты. Вечер всегда приходит после дня, но это еще не означает, что рабочий день следует продолжать и вечером. Завершите столько дел, сколько в ваших силах, — и отправляйтесь домой. В почтовом ящике всегда будут ждать новые имейлы,

а в голосовой почте новые сообщения, и всегда найдутся задачи, которые необходимо завершить, но все это можно сделать в более подходящее время. Идите домой!

МАРАФОНЕЦ

Спортсмены-марафонцы прекрасно понимают значение равновесия между работой и отдыхом. Без плана не победит ни один из них, каждый умеет держать нужный темп, сохраняя энергию и водный баланс организма. Ни один профессиональный марафонец никогда не пробегал всю дистанцию, без малого сорок два километра, в режиме спринта, и какими бы соблазнами ни манила карьера, ни один не станет бежать дистанцию два дня подряд.

Люди, работающие в экстремальном режиме долгое время, страдают от общей усталости организма и прочих тяжелых последствий. Если вы надолго заболаете из-за стресса, который не сняли вовремя, поскольку работали вечерами, это вряд ли поднимет вашу репутацию успешного профессионала. Помните — ваше тело просто-напросто не в состоянии долго поддерживать наивысший уровень активности. А значит, отдых пусть даже не продолжительный, но регулярный, будет способствовать повышению ежедневной продуктивности и сохранению здоровья в целом.

ПРОЕКТ ВАШЕГО ЗДОРОВЬЯ

Вы наверняка уже убедились, что концепция этой книги касается не только продуктивности рабочих часов. Она предоставляет вам средства самозащиты в пути по прямой дороге времени. Она помогает осознать, что вместе ваши тело и мозг образуют единое транспортное средство передвижения по жизни, за которым, как за любым другим, нужен ежедневный уход. В этом

разделе вы найдете рекомендации по поддержанию физического, интеллектуального и эмоционального здоровья минимальными средствами.

Воздух. Если вы работаете в офисном здании, вполне возможно, что оно герметизировано. Из экономических соображений владельца здания воздух, которым дышат работающие здесь люди, заперт внутри и рециркулирует. Вращающиеся двери обеспечивают минимальный приток воздуха снаружи, когда люди заходят в здание или выходят из него. Та же ситуация в миниатюре повторяется на борту самолета: пассажиры дышат одним и тем же рециркулируемым воздухом на протяжении нескольких часов. В обоих случаях (в офисе и на борту самолета) это приводит к утомлению, головным болям и подавлению иммунной системы, а иногда даже становится причиной фобии замкнутого пространства.

А нельзя ли решить проблему спертости воздуха, просто открыв окно? К сожалению, устройство большинства зданий лишает нас такой возможности, однако в ваших силах по крайней мере обеспечить себе более здоровую атмосферу с помощью тех самых перерывов, о которых шла речь чуть раньше. Поднимитесь из-за рабочего стола, ненадолго оставьте дела, которыми занимаетесь, и выйдите на улицу. Даже в зимнюю стужу или в летний зной пять минут вне стен офисного здания восстановят ваши силы, наполнят легкие и кровь воздухом другого качества.

Если условия вашего рабочего места позволяют, подумайте о приобретении ионизатора и небольшого вентилятора. Смена воздуха вокруг вас — вот что важно. Ощущение легкого ветерка, являясь своеобразным стимулятором, поддерживает работоспособность тела и мозга.

Отвлечитесь от текущих дел. Что такое релаксация? Дайте себе возможность пофантазировать, отпустите свои мысли в свободный полет. Займитесь релаксацией — пока обедаете или во время короткого перерыва; тем самым вы даете мозгу шанс отдохнуть. Тот же эффект достигается чтением интересной книги: вы ненадолго отвлекаетесь от проблем, но результаты очень действенные. И напротив, тот, кто во время обеда

продолжает просматривать деловые документы или во время короткого перерыва слушает сообщения голосовой почты, получает лишь половинную выгоду. Вашему мозгу тоже нужна передышка!

Естественное освещение. Организм человека жаждет солнечного света, который регулирует наш внутренний суточный ритм, помогает вставать по утрам и недостаток которого подавляет обмен веществ. Неудивительно, что самые желанные кабинеты в здании имеют окна с хорошим, ничем не закрываемым видом. И дело не только в панораме; бодрость и ощущение жизни нам дарит солнечный свет. Вам очень повезло, если вы работаете в помещении с естественным освещением. Если у вас есть возможность открыть окно — вам повезло вдвойне.

Солнечный свет нам жизненно необходим. Множество людей, живущих в северных широтах, в январе-феврале страдают от сезонного расстройства здоровья. Это длительное состояние тоски, депрессии, вялости вызывается несколькими причинами, среди которых далеко не последняя — недостаток солнечного света в зимние месяцы. Чтобы нормально себя чувствовать, нам нужен солнечный свет. Доступа к нему на вашем рабочем месте нет? Это лишнее основание делать как минимум два перерыва в день (помимо обеденного), чтобы встать из-за стола и выйти на улицу.

А еще неплохо было бы приобрести настольную лампу полного спектра. Такие лампы обеспечивают более здоровое и приятное для глаз освещение, смягчающее негативное воздействие бликов компьютерных мониторов и флуоресцентных ламп.

Пища. Страсть к сладкому и жирному — одно из проявлений инстинкта самосохранения, который выручал человека тысячи лет благодаря тому, что человеку приходилось очень тяжело трудиться, чтобы добыть хоть какую-то пищу. Между потреблением и расходом калорий достигалось примерное равновесие, а жир был складом калорий в случае вынужденного голодания. Реакции нашего организма остались прежними, зато пищи у большинства из нас теперь в избытке, и к тому же очищенный сахар

и мука (основные компоненты экспресс-блюд в закусочных) настолько легко усваиваются, что организм без особых проблем перерабатывает их в жир. Больше они ни для чего не нужны. Но черт побери, уж больно вкусные пончики, ну как не съесть (всего один)?! Съешьте, конечно, раз уж хочется, но постарайтесь хотя бы уравновесить эту никчемную пищу чем-то более существенным и полезным. Если отказ от пончика выше ваших сил — ешьте и наслаждайтесь.

Но помните, что пончики и тому подобные вкусности обеспечивают вас лишь быстроусваиваемым сахаром и пустыми калориями, совершенно бесполезными для обмена веществ. По сути, повышение сахара в крови очень скоро приведет к «сахарному похмелью», которое выражается в вялости и общем упадке сил.

Здоровая пища вовсе не обязательно должна быть пресной и скучной на вид. Кафе и рестораны предлагают все больше вкусных и здоровых блюд по разумным ценам. Здесь вам предложат легкую пищу и закуски, дающие организму энергию для работы.

Физическая необходимость в еде, которую мы называем чувством голода, всесторонне изучена специалистами в области экспресс-питания. Как итог этих исследований экспресс-закусочные предлагают продукты с высоким содержанием сахара, натрия, крахмала и жиров, которые мгновенно избавляют от чувства голода, однако не удовлетворяют долговременные потребности организма. Огромное влияние на ваш аппетит и выбор блюд имеет даже цвет. Считается, что оттенки ярко-красного и желтого стимулируют чувство голода. Вспомните, как выглядит интерьер близлежащих заведений общественного питания. А какого цвета упаковка их блюд на вынос? Наверняка даже в самой дешевой пиццерии скатерти в красную клетку. Цветовая концепция работает!

Успешной защиты и оптимального использования времени можно достичь лишь на сытый желудок. Пища в конце концов — это топливо нашего организма. Вы хотите научиться управлять своим временем? Научитесь сначала управлять своим организ-

мом. Мало кому придет в голову засыпать в бензобак машины чашку сахара вместо топлива. Но почему-то мы запросто творим такое со своим организмом.

Не пропускайте завтраки, обеды и ужины. Старайтесь питаться вовремя и регулярно. Завтрак, как известно, — основа питания на весь день. Изголодавшись за десять или даже более часов без пищи, ваше тело жаждет углеводов, протеинов, витаминов и сахарозы, чтобы обеспечить вас энергией до следующего, обеденного приема пищи. Отказываясь от завтрака или обеда из-за нехватки времени или, хуже того, из желания похудеть, вы приговариваете себя к целому дню пониженной физической активности и спада внимания. Если вы едите понемножку, но регулярно, на протяжении всего дня, вы улучшаете самочувствие и работоспособность. Отказываясь от одного из приемов пищи ради похудения, вы вводите собственный организм в заблуждение: решив, что наступил голодный период, организм начинает разрушать мышечную ткань, которая легче поддается переработке в энергию, чем жировая ткань. А это значит, что когда вы будете есть в следующий раз, организм оставит немножко жира про запас, на случай будущего голода. Так что отказ от какого-либо из дневных приемов пищи — это успешный способ набрать вес, а не похудеть.

Опасаетесь переедания? Съешьте немного низкокалорийного йогурта минут за двадцать до основной еды. Содержащийся в йогурте белок снимет остроту голода, и вы меньше съедите в обед*.

Завтракайте обязательно. Легко перекусывайте между завтраком и обедом. И вовремя ужинайте. Яблоки и другие фрукты, сыр, пресные лепешки, орехи — все это здоровые продукты, которые не нужно готовить, зато можно купить в любом магазине и держать под рукой. Ешьте пять раз в день, но понемногу: вот наилучший способ хорошо себя чувствовать. К сожалению, такой режим чужд нашей культуре, а потому мало кем практикуется.

* Этот и массу других крайне полезных советов касательно здоровой диеты вы найдете в книге доктора Роберта Арнота «Биология успеха» (The Biology of Success), а также у Рика Гэллопа в книге «G.I. диета» (The G.I. Diet). Зайдите на сайт www.cool-time.com

ВРЕМЯ УЖИНАТЬ

Время ужина, обычное для Соединенных Штатов, когда-то означало окончание смены на фабриках. Именно поэтому ужин считался основной едой, однако поздний по времени ужин — изобретение недавнее. Раньше люди принимали пищу четыре или пять раз в день, но меньшими порциями. Привычка наедаться плотно почти перед самым сном появилась в Англии эпохи королевы Виктории, причем появилась вынужденно, ради финансовой выгоды хозяев английских промышленных предприятий, а затем распространилась на все индустриально развитые страны.

ПЛАНИРУЕМ ОТПУСК ЗАРАНЕЕ

Большинство людей с нетерпением ждут отпуска, и вполне оправданно. Отпуск дается нам, чтобы расслабиться и восстановить силы. Это время необходимо для сохранения равновесия в жизни. К отпуску нужно относиться как к одной из важнейших сторон вашей работы, потому что так оно на самом деле и есть. Отпускное время нужно защищать. Это значит — тщательно планировать свой отпуск, чтобы уехать спокойно, без напряжения и так же спокойно, без напряжения вернуться на работу.



Стройте планы заранее, чтобы избежать предотпускной горячки. Последние предотпускные несколько дней могут оказаться крайне напряженными: все те дела, которыми вы занимались бы, если бы не уходили в отпуск, вдруг начинают выглядеть

наиважнейшими, и вам кажется, что все их необходимо завершить лично.

Эту ситуацию можно и нужно избегать, ведь отпуск редко является для вас неожиданностью. Как правило, сроки отпусков сотрудников рассчитываются за много месяцев вперед, чтобы весь штат фирмы не ушел отдыхать одновременно. Следовательно, начав готовиться заранее, вы вполне успеваете согласовать даты сдачи проектов, важных встреч и прочих мероприятий, которые совпадают с вашим отпуском.

Крайне важно создать защитный барьер вокруг отпускного периода, включив в этот период десять рабочих дней до отпуска и десять рабочих дней после него. Последние десять дней перед отпуском должны быть тщательно распланированы, чтобы вы либо сами успевали завершить этап проекта, либо могли передать полномочия коллегам. Эти дни должны отличаться от обычных рабочих дней. Если вы попытаетесь работать в нормальном режиме, то, скорее всего, добьетесь такого стресса и перенапряжения, что не избавитесь от последствий за весь отпуск. Прежде чем уйти в отпуск, вам следует:

- Составить список коллег, которые смогут заменить вас в мелких делах: к примеру, ответить на звонок крупного клиента или обеспечить доставку пакета документов в первый понедельник вашего отпуска.
- Записать на голосовую почту и на автоответчик электронной почты сообщение о вашем отсутствии с просьбой позвонить после определенной даты. Ни в коем случае не называйте свой первый рабочий день после отпуска!
- Контактный телефон лучше не оставлять. Если же вам по должности положено быть доступным в экстренных ситуациях, сообщите контактный телефон человеку, которому доверяете.

В отпуске вам просто необходимо отдохнуть и расслабиться. Даже если ваше благосостояние зависит от ежедневных контак-

тов, восстановив силы за время отпуска, вы повысите свою работоспособность.

- Защищайте свои интересы. Не все дела можно закончить ко дню начала вашего отпуска. Какие-то из них подождут, а какие-то можно поручить коллегам. И знаете, что я вам скажу? Фирма продержится и без вас, по крайней мере пару недель — точно. Ни в коем случае не берите дополнительную работу, это лишь омрачит удовольствие от отдыха. Напомните окружающим, что вы очень скоро вернетесь и что жизнь продолжается.
- Устройте и телефону отпуск. Ваш мобильник тоже заслуживает передышки. Я бы посоветовал взять его с собой, но исключительно ради вашей личной безопасности и для связи с родными. Пусть ваш сотовый телефон служит напоминанием о том, для чего нужен отпуск, — ведь когда его батарея садится, вы вынуждены давать ему время на подзарядку. Почему бы и себе не сделать такое же одолжение?
- В последний перед отпуском день уйдите с работы на час раньше. Это чистейшей воды потакание своей слабости, зато как приятно! Вы доставите себе удовольствие, а заодно и зададите верный тон периоду отпуска. Насладитесь этим «украденным» часом свободы. Но уж, конечно, не задерживайтесь на работе допоздна накануне отпуска, не лишайте ни себя, ни семью того чудесного ощущения, что приносит с собой отпуск, — это несправедливо. Отдыхайте.
- Возвращение планируйте перед уходом. Большинству из нас даже думать не хочется о возвращении, какое уж тут планирование. Однако лучше все же заранее позаботиться о графике первых рабочих дней — это смягчит стресс, неизбежный, когда вы вновь включаетесь в рабочую гонку. Не назначайте деловых встреч и совещаний на самый первый послеотпускной день. Считайте его переходным этапом; этот день нужен вам для того, чтобы вникнуть в события, произошедшие за время вашего отсутствия. «Краеугольное время» посвяти-

те ответным звонкам, корректировке I-образного распорядка дня и в целом возвращению к рабочему ритму. Почему это так важно? Видите ли, слишком многие из нас приходят после отпуска в офис и тут же рвутся в бой, пытаюсь немедленно набрать прежний рабочий темп. А в результате возвращаются на прежний уровень напряжения, теряя большую часть оздоровительного эффекта от отдыха. Помните, что отпуск — время для расслабления и восстановления. Это часть вашей работы. Отпуск приносит пользу вам, приносит пользу вашей семье, приносит пользу вашей фирме. Так притормозите немного, привыкайте к рабочему темпу постепенно. Берите пример с бегуна, который непременно разогреется, прежде чем займет место на старте марафонской дистанции, — и вам будет проще ее выдержать. Ну и, конечно, немедленно приступайте к планированию очередного отпуска!

- А не провести ли часть отпуска дома? Две недели на Карибском море — это великолепно, но десять дней на побережье и четыре дома — пожалуй, даже лучше для более эффективного восстановления организма. Провести некоторое время дома, когда все считают, что вы в отъезде, — это редкий шанс насладиться домашним уютом и покоем, кое-что сделать по дому и подготовиться к отъезду. Запланируйте пару дней дома перед отпуском и пару дней перед выходом на работу — и вы ничего не забудете, обеспечив себе более удобную, без спешки и стрессов поездку.

То же относится и к возвращению, особенно если вы собрались в путешествие во время общенациональных праздников, как, например, Рождество, когда все дороги забиты. Фокус в том, чтобы спокойно добраться до дома и при этом чтобы никто не знал о вашем возвращении вплоть до вашего второго рабочего дня. Планируйте отпуск так же, как планируете любой другой проект. Отводите время для непредвиденных ситуаций, передавайте полномочия другим. Вам придется постараться, чтобы возвращение на работу прошло так же гладко, как сам отпуск.

ГЛАВА 13

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: СОВЕРШЕНСТВО ДОСТИГАЕТСЯ ТОЧНОСТЬЮ

ПОЕЗДКИ ПО МЕТОДИКЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Успешные поездки — это поездки в нормальном темпе. Вам не придется спешить и рисковать жизнью на дороге, если вы верно оцените необходимое для поездки время. К тому же вы обеспечите себе несколько минут передышки между встречами, появитесь в нужном месте без опоздания, а также успеете сосредоточиться на предстоящем мероприятии и обдумать его ход.

Избегая спешки, вы сохраняете хладнокровие, поскольку тревога, связанная со спешкой, — причина внутреннего жара. А что означает хладнокровие? Это чистая, не мятая одежда, сухая ладонь при рукопожатии, уверенный взгляд, дружелюбие на лице. Соблюдение принципов интегрированного тайм-менеджмента гарантирует вам идеальный внешний вид.

Куда бы вы ни ехали и с кем бы ни встречались, ваше появление задает тон будущим отношениям. Если вы впервые видите своего визави, это ваш единственный шанс произвести первое впечатление. Ваша задача предстать перед теми,

с кем встречаетесь, в наилучшем виде. Поверьте, значение этого трудно переоценить.

СУДИТЕ САМИ: ПРИМЕР ИНТЕГРИРОВАННОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Предположим, у вас назначена встреча на 14.00. Действуя по методике интегрированного тайм-менеджмента, вы предполагаете явиться в 13.50. Если планируя поездку, человек имеет в виду реальное время встречи, он рискует опоздать. Недаром пословица предупреждает: «Решил прийти точно в срок — значит решил опоздать».

Будьте реалистом, рассчитывая время, которое потребуется, чтобы от своего рабочего стола добраться до места встречи к 13.50. Сколько уйдет на дорогу? Пять минут — и пешком? Или нужно пересечь весь город? Не нужно ли учесть черепашую скорость лифта или систему охраны в здании, куда вы направляетесь? Подумайте обо всех возможных задержках, не отмахивайтесь от них и не надейтесь, что все светофоры проскочите на зеленый свет. Интегрированный тайм-менеджмент учит безошибочному планированию, поездкам без спешки, а значит, без риска для жизни и напряжения.

Всего этого можно добиться, если реалистично учесть все возможные обстоятельства и заранее внести их в I-образный распорядок дня. Несмотря на то что лицом к лицу вы должны встретиться с деловым партнером в 14.00, мероприятие под названием «Встреча» по сути начинается в тот момент, когда, собрав все необходимые бумаги, вы поднимаетесь из-за стола и делаете шаг к выходу.

Вы уже собрались уйти, когда раздался звонок? Подумайте, прежде чем снять трубку. Неожиданный звонок — причина многих опозданий. Сохраняя хладнокровие, решите, стоит ли отвечать, даже если на проводе один из важных клиентов. Возможно, четкое, продуманное приветствие голосовой почты на время удовлетворит звонящего. Интегрированный тайм-менеджмент не приветствует «ответоголизм». Если звонок не из числа абсо-

лютно горящих, считайте, что вы уже ушли, что вы уже на встрече. В конце концов, раздайся звонок минутой позже, абонент все равно попал бы на голосовую почту.

Итак, несмотря на то что встреча должна длиться с 14.00 до 15.00, в своем I-образном распорядке дня вы отвели на нее еще сорок пять «дорожных» минут, которые уйдут на то, чтобы: встать из-за стола, дождаться лифта, дойти до машины и доехать до места встречи. Кроме того, вам потребуется еще несколько минут по окончании встречи на подведение итогов (завершающий этап). Следовательно, реально встреча будет длиться с 13.15 до 15.15. Скажите самому себе и окружающим: у вас встреча с 13.15 до 15.15, потому что так оно и есть.

Воспользовавшись методикой интегрированного тайм-менеджмента, вы появитесь точно в срок, избежав многочисленных негативных последствий опоздания. Опаздывать на деловые встречи — не лучший способ продвижения по карьерной лестнице. Вы ставите себя в неловкое положение и подрываете свой авторитет как личности и как профессионала, когда открываете дверь помещения, где уже началось мероприятие, ищете свободное место, достаете бумаги и пытаетесь собраться с мыслями, — все это под взглядами более пунктуальных участников встречи. Да и при личной, запланированной на конкретное время встрече с клиентом свое опоздание оправдать не намного проще.

Однако и появляться задолго до срока тоже ни к чему. Допустим, вам повезло, вы не попали ни в одну дорожную пробку и приехали на место за полчаса до 14.00. Что ж, значит у вас есть время узнать, кто вам звонил, когда вы уходили. Вы уже припарковались, место встречи находится в поле вашего зрения, и ваши деловые партнеры пока не знают о вашем приезде. Все просто отлично! Вы неожиданно получили в свое полное распоряжение «краеугольное время» на кое-какие дела или звонки. Имея в руках мобильный телефон, КПК или хотя бы ручку, бумагу и несколько монет, вы с пользой проведете это время. А ведь вы только и сделали, что сменили порядок событий: сначала добрались до места, а уж потом ответили на звонки.

А можно использовать эти «бонусные» минуты на отдых — ну не здорово ли? Подставьте лицо солнышку, просмотрите газету, выпейте кофе. Пятнадцатиминутный мини-отпуск очень хорошо скажется на вашем здоровье и работоспособности. Ну а когда эти четверть часа пройдут — отправляйтесь на встречу и появитесь, как и положено, за пять минут до 14.00. Вот увидите, очень скоро люди станут говорить: «Вы настолько пунктуальны, часы можно сверять!» А это самый главный козырь в нашем рассчитанном до минуты деловом мире.

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ УТРОМ: ПОДЪЕМ!

В большинстве своем люди ненавидят вставать по утрам, и это объяснимо. Мало с чем можно сравнить удовольствие оставаться в тепле, уюте и комфорте постели. Здесь мы чувствуем себя в полной безопасности, хотя именно здесь мы наиболее уязвимы. Вы когда-нибудь замечали, как меняется наше настроение в любой поездке, стоит только переступить порог гостиничного номера и увидеть кровать, на которой предстоит провести следующие несколько ночей? А все потому, что именно она — наш временный дом, убежище в чужом городе или чужой стране. По сути, все наши перемещения в физическом мире (в офис и обратно, в магазин, в отпуск) можно мысленно представить в виде карты, где все линии расходятся от подушки, эпицентра нашего существования. Куда бы вы ни отправились из дома, вы стремитесь к концу дня вновь опустить голову на свою подушку.

И что же следует из всего сказанного? Что утренний подъем, мучительное расставание с блаженным теплом постели — это первая из тех личных жертв, которые мы приносим каждый день. Чтобы понежиться подольше, многие из нас до минимума сокращают время на одевание, сборы и дорогу до офиса. А иной раз, чего уж греха таить, можно и завтраком поступиться, перехватив что-нибудь по пути.

Однако именно утренний подъем — это одно из тех немногих действий, над которыми вы как личность имеете абсолют-

ный контроль просто-напросто потому, что это вообще первое событие дня. Это испытание силы воли. И что победит — ваш интеллект или подушка?

Приобретите хороший будильник. Если чтение этой книги вдохновит вас хотя бы на одно приобретение, пусть им станет будильник, который не поднимает тревогу, а будит мягко, осторожно, усиливая звонок в течение двадцати минут, чтобы обеспечить вам достаточное время на выход из сна*. Будильник же, который выдает оглушительный звонок над самым вашим ухом, сравним разве что с ведром холодной воды, опрокинутым на вас, сонного. Учитывая, как мало нам удастся поспать, такое выдергивание из быстрой стадии сна становится причиной в лучшем случае головной боли, а в худшем — и сердечного приступа. Недаром самое большое количество сердечных приступов регистрируется по понедельникам: это следствие резкого возвращения от (относительного) отдыха в выходные к рабочим проблемам.

Первым делом включайте свет. Свет поможет вам проснуться. Он стимулирует работу мозга, что в свою очередь способствует выбросу стимулирующих веществ в кровь. Как только услышите будильник, включите ночник. Если вашему партнеру (супругу) вставать не нужно и он продолжает спать, воспользуйтесь фонариком. Никого не волнует ваш внешний вид с утра. Ваши домашние либо спят, либо выглядят не лучше. Свет вокруг вас прогонит сон прежде, чем вы выпьете свою первую чашку кофе.

Вам есть ради чего вставать! Подумайте о радостных событиях жизни: рождественские праздники, каникулы, дни рождения вашего детства, первый школьный день, первый снег, свадьба, начало вашей карьеры. Помните, насколько проще вам вставалось в эти дни? Вас ждали великие дела, и ваш мозг готов был действовать моментально.

Вот бы испытывать то же радостное волнение каждое утро! Но как этого добиться? Очень просто: убедите себя, что выгоднее бодрствовать, чем находиться в постели. Первым инстин-

* Список рекомендуемых марок и производителей будильников вы найдете на нашем сайте www.cool-time.com

ктивным желанием в минуту, когда звонит будильник, должно быть желание действовать, а не противодействовать. Едва услышав звонок, подумайте: «Я добьюсь гораздо большего, если сейчас поднимусь, чем если останусь в постели». Произнесите эти слова, поверьте сказанному — и вы претворите их в жизнь. Подумайте о том, что вас ждет в течение дня: события, мысли, планы. Заставьте мозг работать, и тело последует его примеру.

Каждый день приближает вас к цели, которую вы поставили в жизни; во всяком случае, может приблизить. На первый взгляд это непросто, однако при желании любой из нас найдет в каждом дне что-то особенное, что поможет проснуться и встать с постели.

- Сегодня вас ждет событие, которое принесет успех? Вспомните о нем! Представьте, как это все будет. Скажите себе, что путь к успеху начинается сию минуту.
- Сегодня вас ждет что-то не столь приятное? Вы боитесь этого события и даже хотели бы, чтобы оно вообще не происходило? Представьте тот миг, когда оно закончится. Ощутите облегчение от того, что все уже позади. Возьмите быка за рога — скажите сами себе, что, поднявшись с постели сию же минуту, вы сделаете первый шаг к финалу неприятного события, который так хотели бы приблизить.
- Сегодня у вас самый обычный день, сплошная рутина, и вас ничто не радует? Если работа не приносит удовлетворения, быть может, вас ждет хобби, ради которого стоит вставать? Работа, конечно, останется, зато вечер вы вправе посвятить любимому занятию, и если вовремя встанете, то вовремя уйдете из офиса, чтобы заняться тем, чем хочется.

Не вините себя за то, что тянет поваляться в постели. Уясните раз и навсегда, что ваше желание еще поспать — следствие сбоя химических процессов в вашем организме, о котором шла речь раньше. Если вы это поймете, то перестанете винить себя за лень. Вещества, ответственные за наш сон, вступают в борьбу с теми, что помогают проснуться. Если бы мы каждую ночь спа-

ли положенное количество часов, то действие гормонов сна прекращалось бы естественным путем. А поскольку мы ежедневно насильно подстраиваем организм под рабочий ритм, то и расплачиваемся этой вечной борьбой гормонов.

Начало дня без стресса. Утром у вас должно быть достаточно времени на то, чтобы подняться, собраться и не спеша позавтракать. Спокойствие — одно из самых больших преимуществ такого начала дня. Уменьшая шансы стресса с утра, вы создаете основу на весь день, в течение которого вы будете все держать под контролем.

Разумеется, напряженные моменты не исключены, но гладкое начало поможет сохранить спокойствие и работоспособность ума и тела.

Кое-кто привык оттягивать подъем до последнего, предпочитая ухватить мгновения полудремы у начинающегося дня. «Это невозможно, утром спокойствия все равно не добьешься», возражает такой человек. Ему никогда не хватает времени на сборы, особенно если вся его семья поднимается одновременно. Встав наконец с постели, он следует в своем графике критическим путем, что очень плохо, как мы выяснили в главе 3, поскольку каждое событие на критическом пути слишком близко привязано к следующему и даже малейшая задержка приводит к опозданию, а значит, и к стрессам. Завтракает такой человек на бегу, собирается в спешке, а в опоздании винит дорожные пробки.

А что если попробовать переосмыслить и перестроить свое обычное утро? Прежде всего произведем учет всех возможных событий начала дня и времени, которое на них уходит. Только будьте реалистами. Отбросьте чересчур оптимистичные предположения («на то, чтобы приготовить и съесть завтрак, — пять минут» или «полчаса на дорогу до офиса, если не попаду в пробку») и не забудьте добавить лишние минуты на неприятные сюрпризы (ветровое стекло машины обледенело за ночь или объезд из-за ремонта дороги). Постарайтесь ничего не упустить: нужно ли вам собрать детей в школу, выгулять собаку? Есть ли на пути в офис загруженные перекрестки, где велика вероятность пробки?

Вместе все пункты этого списка сложатся в то время, которое вам необходимо на утренние сборы без особой спешки. Причем время реальное, на основе которого можно составить график вашего утра*.

Вот когда большинство моих слушателей начинают качать головой. «Все подсчитать и предсказать невозможно, — возражают мне. — Сегодня дороги будут пусты, а завтра — сущий кошмар. Сегодня дети позавтракают без проблем, а завтра не заставишь». На что ответ может быть только один: «В том-то все и дело! Большинство событий предсказуемо, а остальные ожидаемы. Так почему не включить их заранее в план вашего утра?»

Несколько минут, добавленные к каждому из пунктов утреннего списка, в целом сложатся в полчаса максимум. А теперь представьте: поднявшись всего лишь на полчаса раньше, вы обеспечите себе спокойное, без всяких стрессов утро. А спокойное утро — залог гораздо более эффективного дня. Согласитесь, это стоит того, чтобы пожертвовать парой лишних минут в постели.

ДВА ПУТИ - ОДНА ПОЕЗДКА

Это выражение — вариант известной поговорки: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». Правильно организованные поездки предоставляют вам замечательный шанс эффективного управления временем. Люди нередко забывают добавить необходимое на дорогу время к своему графику или же добавляют, но недостаточно. А ведь проехать через весь город утром — куда сложнее, чем в воскресный вечер. Спешащие люди чаще попадают в аварии и в большей степени подвержены приступам агрессии на дорогах.

В поездках вам всегда хоть что-нибудь да помешает: ремонтные работы, пробки, аварии, другие водители, капризы машины, погодные условия. Все эти факторы — реальность

* Список, помогающий подсчитать оптимальное количество свободного от стрессов утреннего времени, можно найти на сайте www.cool-time.com

нашей жизни. Их нужно иметь в виду. Их нужно планировать. Рядом с вами всегда будут водители-грубияны, которые ведут себя на дороге эгоистично, нагло, преступно. Их существование нужно принять как данность. Не в ваших силах изменить тот факт, что такие водители есть, а значит, свои планы лучше строить с учетом таких водителей.

Собрались куда-то? Сначала позвоните! Нет ничего хуже, чем проделать долгий путь к месту встречи и обнаружить, что человек забыл о договоренности или вообще уехал. В жизни всякое случается. Человека, с которым вы хотели встретиться, могли куда-нибудь вызвать в это же время, он мог ошибиться в дате встречи, особенно если вы договорились неофициально, в дружеской беседе. Такого рода память недолговечна. Планируя встречу, вы непременно должны включить в график звонок для подтверждения договоренности, который следует сделать за неделю до мероприятия. Стоит также уточнить адрес, узнать, как проехать к месту встречи, и записать контактный телефон на всякий непредвиденный случай.

Обратитесь к личной базе знаний. Это как раз та ситуация, когда вам очень пригодится база знаний. Перед самой встречей освежите в памяти факты, идеи, концепции, просмотрев соответствующий раздел вашей постоянно пополняющейся базы знаний.

Применяйте методы этой книги не только в поездках, но и в полетах. Вам кажется, что регистрация в аэропорту за час или два до вылета — это беспцельная трата вашего драгоценного времени? Но таковы уж требования, это факт современной жизни, о котором вы, вполне возможно, скажете, что «нет худа без добра». Ведь зал ожидания аэропорта может неожиданно стать вашим кабинетом вне стен шумного офиса, уголком спокойствия, где никто из коллег не помешает вашей работе. А если вы позаботитесь о наушниках, то и на борту самолета прекрасно поработаете или отдохнете.

Дорога — не причина забывать о еде. Не забудьте запланировать время, чтобы нормально поесть в дороге. Возможные последствия неправильного питания мы уже подробно обсуждали в главе 12.

ПОМОГИТЕ ЖЕЛУДКУ САМИ

Вас никогда не изумляло количество рекламируемых по телевизору лекарств от изжоги и прочих желудочных расстройств? Если бы мы отводили больше времени на еду, включая и время на выбор здоровых продуктов, подобных лекарств продавали бы гораздо меньше. Бешеный темп жизни в буквальном смысле сжигает нас изнутри.

Получите от поездки удовольствие. А почему нет? Время, которое вы потратите на дорогу до офиса клиента, вам все равно не вернуть. Час вы проведете в пути или шесть часов — спокойная поездка в любом случае благотворнее и эффективнее, чем безумная гонка, которая истреплет вам нервы. Пусть же время поездки станет вашей маленькой радостью в середине рабочего дня.

Ведь в конечном счете мы рекомендуем пунктуальность не ради пунктуальности как таковой. Пунктуальность — это действенное средство достижения успеха в бизнесе; средство, которое позволит вам сохранить самообладание и главное — сохранить контроль над ситуацией. Это путь к совершенству. Это качество обеспечит вам уверенность в себе на встречах и интервью, где вы всегда будете на высоте, потому что придете вовремя, представите нужные факты и идеи из своего опыта и личной базы знаний и скажете именно то, что нужно. Усвоив наш метод, вы будете разрабатывать стратегию и следовать ей, устанавливать приоритеты и производить нужное впечатление на клиентов и партнеров, без необходимости извиняться или подшучивать над собой из-за опоздания. Наш метод научит вас ясно видеть цели и в полной мере использовать все шансы, которые появляются как следствие вашей подготовки и усилий. Вы будете всегда открыты новым идеям и новым возможностям. Помните: в отношении к работе, к жизни, к окружающим людям отражается ваш новый лидерский стиль.

ГЛАВА 14

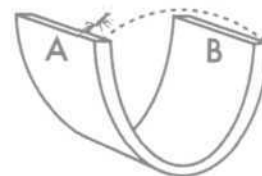
РЕАЛИЗАЦИЯ: КАК ОТСЮДА ПОПАСТЬ ТУДА

ИЗМЕНИМ СТАТУС-КВО

МУРАВЬИ В КОСМОСЕ

Световой год — это термин, который применяется для обозначения расстояний в космосе и означает расстояние, которое можно преодолеть за один календарный год при полете со скоростью света. Поскольку скорость света составляет примерно 300 000 километров в секунду, световой год равен примерно 9 460 000 000 000 километров. Даже солнечный свет достигает Земли только через восемь минут.

Понятно, что отправиться в путешествие сквозь галактики — значит бросить вызов природе, ведь оно продлилось бы куда дольше, чем могут прожить члены команды. Однако если верить ученым, это заявление истинно лишь в применении к трехмерному пространству.



Вообразите себя муравьем, который находится на одном краю резинового коврика. Чтобы попасть на другой конец, есть только один путь: пересечь поверхность коврика и добраться до противоположного края. Но представьте теперь, что коврик изогнут

буквой U. Будучи муравьем и не имея представления о третьем измерении, вы все равно будете вынуждены проделывать тот же путь по всей длине коврика, спуститься на дно буквы U, а затем вновь подняться, на противоположный край. Муравей, однако, не знает, что прыжок из точки A в точку B был бы куда проще и действеннее. В этом многие специалисты по квантовой физике видят разгадку секрета космических путешествий: вместо того чтобы пересекать пространство по горизонтали, нужно научиться видеть галактические окрестности в другом измерении — и кратчайший путь, возможно, окажется не таким уж длинным.

Однако вернемся на Землю. Аналогия с резиновым ковриком понадобилась, чтобы предложить кратчайшие пути реализации идей, полученных из этой книги. Реализация предполагает использование на практике; кроме того, реализация невозможна без перемен в сознании и поведении людей. И с практикой, и с переменами могут возникнуть существенные трудности, поскольку и то и другое бросает вызов привычному стилю работы («так всегда делалось»). Если совещания в основной своей массе — бесцельная трата времени (как утверждают многие), измените методы их проведения. Если коллеги или клиенты рассчитывают, что вы будете делать три дела одновременно — измените их представление о ваших возможностях. Если дорога на работу превращается в ежедневный кошмар — смените маршрут или транспорт, которым вы добираетесь. Вероятно, самое сложное во внедрении новых привычек — убедить коллег, клиентов, менеджеров и родных согласиться с необходимостью этих привычек и принять их. Страх ухудшить ситуацию или показаться смешным — это серьезное препятствие в реализации действенных методов на практике.

Предлагаемые автором методы дадут вам силы освободиться от статус-кво двухмерного резинового коврика, чтобы найти новые пути для достижения целей и овладеть упреждающим мышлением.

- Если вы председательствуете на очередном совещании — начните применять организационные методы, о которых прочитали в книге. Если не вы будете вести совещание, найдите председателя и спросите у него: «Где повестка дня? Кто хронометрист совещания? Кто приглашен?»
- Если вы хотите добиваться за день большего — обратитесь к методам I-образного распорядка дня и «краеугольного времени», однако прежде непременно ознакомьте окружающих с сутью этих понятий и теми выгодами, что они несут не только вам, но и людям, с которыми вы работаете.
- Составьте приветствие голосовой почты по нашей методике, с помощью которого, даже если вы этого никогда раньше не делали, вы сможете удовлетворить некоторые запросы и чаяния звонящих, не жертвуя своими драгоценными минутами.

ПЕРЕМЕНЫ И ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД

Людам свойственно бояться нового. Они предпочитают сохранить то, что имеют. «Пусть данная система и не идеальна, — говорят они, — зато мы знаем, как она работает». Такова природа человека. Какой смысл высываться, если и здесь безопасно?

И вместе с тем люди — новаторы по сути своей. Мы экспериментируем, мы учимся. Так что в нашей большой «корпоративной деревне» действуют обе силы: и страх нового, и тяга к экспериментам.

Когда в коллектив внедряют новые методы, они зачастую проваливаются, поскольку перемены (новое мероприятие, новая концепция) людям пытаются навязать без переходного периода — внутреннего процесса психологической переориентации, через которую придется пройти каждому члену коллектива.

Предположим, в фирме внедряют метод пятидесятипяти-минутного совещания. Инициаторы нововведения концентрируют внимание на том, чтобы перемены совершились,

а не на том, чтобы люди к ним привыкли. «С сегодняшнего дня, — заявляют инициаторы, — совещания будут длиться ровно пятьдесят пять минут, за временем будет следить хронометрист, а председатель обязан не позднее чем за сутки распространить повестку дня».

Так ничего не выйдет. Новый метод провалится.

Люди должны отвыкать от прошлого постепенно. Возможно, они побаиваются нового метода и хотят, чтобы все оставалось по-прежнему. («Вас на фирме еще не было, а совещания проходили так, как сейчас».) Возможно, они и пойдут за вами, но против собственной воли, зорко следя за вами («Только после вас» — знакомое поведение, не правда ли?)

Переходный период понадобится вашим коллегам, чтобы лично вникнуть в суть нового метода и оценить его преимущества. Вот почему в этой книге так много внимания уделяется влиянию, приучению и отдаче. Основная наша забота — душевный комфорт людей.

Способность адаптироваться — наиболее важное качество успешных руководителей.

Уоррен Беннис

ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ СОВЕЩАНИЕ

Совещания, где поднимаются вопросы организации производства, предоставляют отличную возможность предложить новый метод работы, поскольку здесь вы можете и описать его, и обсудить, и выслушать возражения и замечания, после чего наметить план его внедрения. Производственные совещания — это ваш шанс реализовать на практике метод коллективного приучения. Ваши коллеги привыкнут к мысли о переменах, а вы будете в курсе их сомнений и тревог.

- Обеспечьте достаточное количество времени. Собираете ли вы коллектив специально для ознакомления с новшеством или же оно будет лишь одним из пунктов совещания, убедитесь, чтобы ему уделили должное внимание и время.
- Опишите нововведение в общих чертах. Что именно вы хотите изменить?
- Сообщите о причинах. Почему перемены понадобились именно сейчас? Почему они вообще понадобились?
- Перечислите преимущества нововведения. Донесите до сотрудников, клиентов и прочих присутствующих на совещании, какие выгоды они получают от использования нового метода.
- Приведите результаты исследований или примеры, подтверждающие ваши доводы. Полная неизвестность пугает. Людям необходимы доказательства того, что предлагаемый метод уже кем-то опробован и принес результаты.
- Выслушайте все встречные замечания, как положительные, так и отрицательные. Вслух высказывая свои опасения и возражения, люди делают первый шаг к тому, чтобы принять новый метод и взять на вооружение. Кстати говоря, этот момент совещания наиболее эффективен, если повестку дня распространяют заранее (в соответствии с правилами проведения пятидесятипятиминутного совещания, описанными в главе 8). У участников будет достаточно времени на то, чтобы справиться с эмоциями.
- Предложите пилотный проект. Иногда лучше предложить новшество как пробный вариант, успокоив тем самым участников совещания: они будут знать, что если ничего не выйдет, можно вернуться к испытанному методу. «Путь мнимого отступления» применим при внедрении новых методов, так как он удовлетворяет потребностям людей в душевном комфорте.
- Составьте план действий с конкретными сроками. Продемонстрируйте схему работы нового метода. К примеру,

в фирме решено ввести «краеугольное время». Как это отразится на совещаниях, ответах на звонки клиентов и т. д.? Если на «краеугольное время» сотрудников отвести период с 9.00 до 12.00, а совещания назначать с 13.00 до 16.00, методика может работать.

- Наметьте контрольные сроки и обзорные встречи. Запустить новшество в коллектив — это еще не все. Вашим сотрудникам необходимо постоянно делиться друг с другом успехами или сообщать о проблемах, связанных с новым методом. Производственные совещания — коллективные или с глазу на глаз с вашим менеджером — должны обеспечивать возможность такого обмена мнениями. Кроме того, без контроля за ходом привыкания к новому методу возрастает шанс возвращения к старым привычкам.

ОБРАЗЕЦ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ

Ничто так не способствует успеху, как пример успеха. Найдите в коллективе пример для подражания — кого-нибудь из сотрудников, кто успешно пользуется новым для остальных методом. Пригласите этого человека на совещание, где собираетесь предложить нововведения, или хотя бы попросите объяснить, почему он счел удобным работать именно так. Если вы хотите научить чему-то новому взрослого человека, вам придется постараться, чтобы он самостоятельно пришел к нужным решениям.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ФУНДАМЕНТ: ЗДАНИЕ НА СКАЛЕ

Принципы организации времени, предложенные в этой книге, вовсе не трудны для применения и не революционны. Они основаны на простых методах планирования, общения и работы. Разумеется, они требуют определенного времени и сил. Чтобы люди поверили в вашу новую концепцию работы, их нужно убедить. Однако как любой удачный вклад, ваши усилия принесут вам доход существенно больший, чем начальные затраты. В противном случае не стоило и начинать.

Камень вот уже тысячи лет используется в качестве прочного строительного материала. Из него строили все, от фундамента до башенок. Вместе с тем камень можно обрабатывать, можно придавать ему нужную форму. Он служит как для поддержки, так и для украшения.

Коренная порода, к примеру, — это скальный слой, который находится сразу под почвой и на котором можно без опасений возводить большие здания. Без этого природного фундамента строение постепенно осело бы.

Эмоциональный фундамент в нашей концепции — это внутреннее убеждение, что мы поступаем правильно, что те методы (такие как управление проектами), которые положены в основу этой книги, проверены временем и надежны. Это непоколебимое убеждение поддерживает нас на пути вперед, к переменам и успеху.

Когда вы сочтете нужным объяснить менеджеру, почему вам необходимо «краеугольное время», или почему вы считаете сроки проекта недостаточными, или почему настаиваете, чтобы совещание начиналось и завершалось точно в установленное время, опирайтесь на этот эмоциональный фундамент убежденности, на этот скальный слой понимания, что методы этой книги верны и работают. Если нужно, напомните менеджеру, что вы союзники. Ваша совместная цель — повышение продуктивности без лишних затрат. Вы также можете напомнить менеджеру (и себе), что не одиноки. Сознательный, мудрый и хладнокровный подход к управлению временем уже помог сотням тысяч профессионалов делового мира добиться успеха в очень многих сферах: повысить продуктивность, снизить заболеваемость сотрудников и текучесть кадров, повысить боевой дух коллег, качество общения, менеджмента, обслуживания клиентов и, конечно, не в последнюю очередь — укрепить финансовое положение фирмы.

СТРОИМ ЛЕСТНИЦУ

Куда проще подниматься по лестнице, чем по отвесной стене. Точно так же успеха в реализации новых методов проще до-

стичь, если внедрять их постепенно, чем если пытаться навязывать моментальные перемены.

К реализации любого из методов управления временем, который вы решите взять на вооружение, лучше идти шаг за шагом. Ваш инструктор в тренажерном зале наверняка подтвердит, что секрет успешных тренировок, особенно если вы новичок в спорте, кроется в том, чтобы начинать с небольших нагрузок (поднимать меньший вес, бежать меньшие дистанции, меньше делать подходов) и постепенно их наращивать, шаг за шагом продвигаясь к победе.

Если вы завтра появитесь в офисе и приметесь за кардинальные перемены, то, скорее всего, встретите сопротивление коллектива, и не потому, что ваши идеи будут приняты в штыки как неверные, а потому, что они отличаются от привычного хода вещей. Подобное сопротивление может отрицательно сказаться и на вас: вы упадете духом, откажетесь от очередной хорошей идеи, задвинете очередную книгу подальше в шкаф.

Так что начинайте с малого. Двигайтесь вперед медленно и постоянно общайтесь с коллегами, делитесь с ними успехами, повышая престиж нового метода в их глазах.

К вам лично это тоже относится. Даже если сразу вы оценили достоинства нашей концепции организации времени и уже рветесь в бой, чтобы реализовать ее на практике, — лучше все-таки соблюдать принцип постепенности. Прикиньте, насколько загружен ваш график на следующий месяц. Если работы очень много, начинайте с незначительных перемен, но не с таких глобальных, как время возможностей или регулярных I-образного планирования и I-образного обзора. Зато вы вполне можете наметить их на будущий месяц, а до тех пор день за днем добиваться меньших побед, чтобы привыкнуть защищать свое время от внешних и внутренних помех.

ИЗМЕРЯЙТЕ И ПРОВЕРЯЙТЕ

В строительстве здания из камня мастер использует различные инструменты, включая отвес, для того чтобы проверять и убеждаться, что он укладывает камни строго перпендикулярно и в со-

ответствии с планом. Делается это не единожды, но на протяжении всего строительства.

Процесс внедрения новых методов требует того же подхода. Ни в коем случае не забывайте измерять и проверять. Как понять, что вы в чем-то добились успеха? Только одним способом: сравнением. А как можно сравнить с чем-нибудь ваши достижения, если вы не отвели на это время? Для того и существует I-образный обзор — это время для непрерывного совершенствования. И контрольные встречи коллектива необходимы для активного поиска дополнительных преимуществ и обмена мнениями: какие из методов организации времени вам подходят, какие не подходят, а какие нужно доработать. Именно поэтому даже самые успешные спортсмены постоянно тренируются, потому что совершенствование остается для них главной целью, несмотря на все их достижения.

ПРИБРЕТАЕМ ПРИВЫЧКИ: ПРАВИЛО ДВАДЦАТИ ОДНОГО ДНЯ

РОГАТКА

Если в детстве вы когда-нибудь мастерили рогатку из у-образной деревяшки и резинки, то вам известен один простой факт: чтобы запустить что-либо вперед, сначала нужно потянуть назад. Чтобы это самодельное оружие выстрелило, нужно сделать шаг назад, т. е. оттянуть назад резинку, и лишь потом запустить «снаряд» вперед.

Для того чтобы воспользоваться практическим планом, чтобы отвоевать свое время, чтобы влиять на окружающих, сначала необходимо сделать несколько шагов назад: разработать план, объяснить его, убедить коллектив, воздействовать на коллег. Один шаг назад обеспечит вам впоследствии много шагов вперед. В противном случае ваш план — ваш «снаряд» — упадет у ваших ног.

От восприятия идеи до превращения ее в привычку проходит двадцать один день. И в этом кроется еще одна причина неудавшихся нововведений: у людей не хватает терпения. Двадцать один день — это полный рабочий месяц, четыре пятидневные рабочие недели. Вот почему мы предлагаем методы пилотного проекта и контрольных встреч коллектива. Возможно, для внедрения нового стиля работы вы сообще выберете более спокойный месяц (если в рабочем году вообще такой есть). Вспомните метод резервных событий из главы 3. Внесите «краеугольное время» и все этапы I-образного распорядка дня в свой календарь на будущее. Пусть даже потом вам придется их подредктировать, эти методы будут вас ждать.

СИЛА ПРИВЫЧКИ

Коллектив ознакомился с вашими идеями и воспринял их? Теперь дайте новым методам устояться. Цементный раствор тоже не сразу скрепляет уложенные камни. Сейчас на вас будет работать стремление людей к ритму в жизни, к сохранению привычек. Эта их черта будет способствовать установлению определенного хода событий, привыканию к ежедневному I-образному обзору или «краеугольному времени».

Привычки не только превращают какие-то действия в постоянные, они, как известно, воздействуют на настроение людей. Самые первые ваши привычки (как вы ели, играли, спали в младенчестве) и заложили основу вашего характера. Привычные, повторяющиеся действия рожают ощущение безопасности. Энергия и энтузиазм проявляются прежде всего по отношению к действиям запланированным и ожидаемым, словом, привычным. А физические реакции в свою очередь обеспечат приток ментальной энергии, необходимой для достижения наивысшей продуктивности.

В личном плане начните с приобретения привычки здорового сна, затем добавьте привычку правильно питаться и ежедневно тренироваться. К этим полезным действиям ваше тело привыкнет и будет стремиться повторять. Вы очень скоро ощутите пользу этих действий: станете выносливее, энергичнее,

улучшатся пищеварение, сон, общее самочувствие, даже внешность, а следовательно, вы будете работать продуктивнее и качественнее.

Используя методы из главы 3, наметьте как можно больше недель вперед, чтобы эти действия стали привычной частью вашего календаря, а затем стали воздействовать на окружающих.

СОСТАВЬТЕ ПИСЬМЕННЫЙ ПЛАН

Следуйте примеру архитектора, который не приступит к строительству здания, предварительно не сделав чертеж. Ваш план тоже должен существовать на бумаге (или на экране монитора). Как уже было сказано, туманные концепции не выдерживают конкуренции с реальными, поскольку их невозможно контролировать и при необходимости изменять.

Вы никогда не обращали внимания, как много проблем можно решить, всего лишь рассказав о них подробно собеседнику? Считайте свой план таким собеседником. Вы можете «высказать» ему свои мысли — и тогда сами поставите диагноз и определите пути решения многих проблем.

Перенесите свой план на бумагу или в компьютер. Когда вы увидите свои новые привычки в реальном плане, они и превратятся для вас в реальность. Что бы это ни было — I-образный распорядок дня или долгосрочный план на пять лет вперед — это ваша схема успеха.

КРЕДИТНАЯ КАРТОЧКА

У вас есть кредитка с крупной суммой, и вы ежемесячно делаете минимальные выплаты, скажем 100 долл. Что, по сути, происходит? Каждый месяц вы лишаетесь 1 00 долл., погашая долг, который продолжает расти. Ведь если эти 1 00 долл. составляют только проценты на кредит, то вы ни на шаг не приближаетесь к цели избавления от долга. Пусть эти 100 долл. олицетворяют вашу креативную энергию — энергию, которую можно было бы ис-

пользовать, чтобы просто хорошее интервью превратить в победное, просто хорошее предложение — в гениальное, просто хорошую отметку на экзамене — в высшую. Пока ваша творческая энергия используется лишь на то, чтобы поспеть за текущими задачами, считайте, что вы лишь оплачиваете проценты кредита, но не используете свою креативную энергию в полную силу на то, чтобы превращать ваши мысли, планы и действия из вполне достойных в выдающиеся.

Чтобы освободить эту энергию, необходимы перемены. Необходимо немедленно избавиться от любых долгов. Поначалу цель будет казаться очень далекой. Новый стиль жизни будет выглядеть слишком отличным от прежнего, перемены слишком радикальными, преимущества слишком расплывчатыми. Вот почему многих людей постигает неудача. Помните: преимущества есть, они непременно начнут проявляться — вначале медленно, но все заметнее с каждым днем, ведь ваши долги уменьшаются, а возможности растут. Успеха можно достичь, нужно лишь делать шаг за шагом.

ПОЛИТИКА ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ

Политика открытых дверей в компаниях — одна из наиболее распространенных и исполненных благими намерениями. Работаете ли вы в настоящем кабинете или ваше рабочее место — часть офиса открытого типа, от вас требуется полная и постоянная доступность для коллег. К сожалению, хорошее зачастую превращается в свою противоположность. Политика открытых дверей, которую проводят в течение всего рабочего дня, превращает людей в безвольных личностей, не имеющих ни малейшего контроля над своим временем и поступками. Людям беспрерывно мешают работать, из-за чего они вынуждены жертвовать личным временем.

Нужно найти золотую середину: скажем, 80% рабочего дня двери действительно открыты для всех, но 20 % времени они за-

крыты. В эти 20% («краеугольное время») вы можете работать без помех.

Концепция «краеугольного времени» подробно описана в главе 6, так что мы не станем повторяться. Но как ввести урезанную политику открытых дверей? Предложить эту идею тем, кому она наиболее выгодна, — своим подчиненным и менеджерам, и постепенно внедрять перемены в жизнь.

Такое постепенное развитие событий позволит вам изменить статус-кво медленно, но верно, а значит, единственное, что может стать преградой на пути к успеху в управлении временем, — это вы сами.

ГЛАВА 15

ВАША АХИЛЛЕСОВА ПЯТА: ЧТО ВАМ МЕШАЕТ В РЕАЛИЗАЦИИ НОВЫХ ИДЕЙ

ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ПОЧТИ ПРОДАЛ ЭЙФЕЛЕВУ БАШНЮ

В 1925 г. мошенник по имени Виктор Люстиг пригласил группу состоятельных торговцев металлоломом в роскошный парижский отель для обсуждения договора о покупке Эйфелевой башни на лом. Действуя якобы от имени французского правительства, он объяснил, что башня приносит сплошные убытки, и сообщил, что ему поручено рассмотреть наиболее выгодные предложения по покупке и демонтажу сооружения. Через несколько недель мистер Люстиг связался с бизнесменом, выигравшим этот конкурс, и назначил встречу в другом отеле, где должен был состояться обмен наличных на акт о передаче башни новому владельцу. Однако что-то в поведении мистера Люстига вызвало подозрения у покупателя. Почему встречи происходят только в отелях? Почему он всегда один? А вдруг это афера?

Уловив колебания подозрительного торговца, мистер Люстиг сменил тактику. Он отставил беседы о грандиозных планах своего правительства и завел дружескую беседу о том, как мало платят простому чиновнику и что можно

было бы немного сбросить цену, если бы малая толика от суммы перепала ему лично.

Покупатель уверился, что мистер Люстиг и впрямь представитель правительства, ведь все чиновники, с которыми приходилось иметь дело бизнесмену, были взяточниками. Следовательно, мистер Люстиг — настоящий чиновник. И мошенник получил свои деньги.

Когда выяснилась истинная сущность мистера Люстига и тот факт, что башню и не думали продавать, покупателю было так стыдно, что он не посмел выдвинуть обвинение. Мистер Люстиг исчез вместе с деньгами^{*}.

Вашему стремлению обрести контроль над временем придется выдержать несколько испытаний, и кое-какие из них вам устроит собственный характер. Виктор Люстиг знал, что человека без слабостей не бывает, и учитывал их. На этом знании он построил свою карьеру мошенника. Вам тоже очень важно понимать собственное «я», чтобы добиться успеха в управлении временем. Вот почему в этой главе мы рассмотрим наиболее распространенные личные качества человека, которые могут стать серьезным, хотя и преодолимым препятствием к успешной реализации ваших планов.

СИНДРОМ СУПЕРГЕРОЯ

Синдром супергероя может развиваться как следствие крайне сложной и напряженной работы, вызывающей ощущение, что все задачи обязательно должны быть решены вами и только вами. Вам кажется, что кроме вас с этими задачами никто не справится. Обратиться за помощью не к кому. Это под силу только вам.

Если вы из таких супергероев, то обладаете несомненными талантами. Вы энергичны и напористы. Вы строите далеко идущие

планы, у вас высокие стандарты качества. Вы не боитесь ответственности, на вас можно положиться, вы любите много работать. А в народе недаром говорят: «Хочешь, чтобы дело было сделано хорошо, — сделай его сам».

Наша концепция управления временем предлагает супергерою подумать, что важнее: выполнить задачу самому или сделать так, чтобы задача была выполнена? Возможно, вы поймете, что выгоднее не хвататься за все самому, а правильно подобрать помощников. Как утверждает Дж. Коллинз в своей знаковой книге «От хорошего к великому», «все дело в том, чтобы набрать нужных попутчиков»^{*}. Вот мы и подошли к необходимости передачи полномочий.

ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ

Не так-то это просто — передать кому-то свои полномочия, и особенно непросто это дается супергероям. Они не только с трудом поручают кому-то дело, с которым справились бы сами без всяких проблем, но и переживают постоянно, что помощник выполнит задачу не на том уровне качества, какого супергерои добиваются от собственной работы. И при неправильном выборе помощника эти опасения становятся пророческими. Помощник губит все дело, и супергерой делает вывод, что передача полномочий не работает.

А ведь передача полномочий — это упражнение в эффективном руководстве и обучении, это вклад в умения и возможности всего коллектива. Продуктивность суммируется, когда вы позволяете множеству людей совместно работать над достижением цели.

Во-первых, передача полномочий освобождает вас для работы над самыми важными задачами. Правило 80:20 вновь в действии. Вы способны справиться со всеми этапами проекта, но это не значит, что вы должны с ними справляться в одиночку. Важ-

^{*} Роберт Грин «48 законов власти» (The 48 Laws of Power), Нью-Йорк, издательство Viking, 1998.

^{*} Дж. С. Коллинз «От хорошего к великому: почему одни фирмы совершают скачок, а другие нет» (Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't), Нью-Йорк, издательство HarperBusiness, 2001.

но сосредоточиться на выполнении 20% задач, тех, что составляют основную часть проекта.

Во-вторых, передача полномочий раскрывает таланты ваших сотрудников и развивает в них преданность компании. Люди в большинстве своем любят учиться. Атмосфера на фирме, которая предоставляет им шанс умножать и развивать свои способности, может стать мощным стимулом и принести не только финансовую выгоду: если сотрудники будут любить свою работу, они предпочтут не расставаться с ней и с фирмой. Возлагая на коллег новые обязанности, вы создаете работоспособную и преданную команду и вместе с тем — основу для повышения продуктивности.

В-третьих, передача полномочий — это черта успешного руководителя. Поручая сотруднику новую задачу, вы демонстрируете доверие к нему, а это, по словам Эдвина Блисса, далеко не то же самое, что просто сказать: «Делай, как приказано»^{*}.

Крайне важно, однако, не ошибиться в выборе помощника и не менее важно дать этому человеку достаточно времени на обучение. Очень многие делают ошибку, считая, что передать полномочия — значит просто переложить задачу на чужие плечи. Если тот, на чьи плечи легла новая задача, недостаточно квалифицирован для ее выполнения, он обязательно провалит дело.

Даже если для вас самое главное, чтобы задача была выполнена, помните, что упреждающая передача полномочий — это упражнение в обучении, которое закладывает основу для будущей экономии времени, когда вас будет поддерживать высококвалифицированная надежная команда.

Итак, передача полномочий — процесс, состоящий из трех этапов, или шагов. (Вспомните пример с рогаткой из главы 14: чтобы продвинуться далеко вперед, сначала нужно немного отступить назад.)

- Шаг 1: выполните 100% задачи лично, а ваш «подмастерье» пусть наблюдает и учится. В итоге вы сделаете всю ту ра-

^{*} Эрвин Блисс «Добиться своего: азбука использованного времени» (Getting Things Done: Timesaving Strategies That Make the Most of Your Day), Нью-Йорк, издательство Scribner, 1976.

боту, которую в любом случае собирались сделать лично, поскольку вы не любите или опасаетесь передавать полномочия.

Инструктируя своего будущего помощника, на этом этапе не позволяйте ему ничего делать. С вашей стороны это не снисходительность; такое поведение — часть процесса формирования продуктивного общения и взаимопонимания.

- Шаг 2: начиная второй этап, рассчитывайте выполнить 50% задачи лично, пока ваш помощник пробует справиться со второй половиной. Следите за действиями ученика и помогайте советами. Если все будет сделано правильно — не забудьте похвалить, после чего вместе обсудите, почему он поступал именно так, а не иначе. Вам станет ясен подход помощника к задаче, а также вы поймете, способен ли он выполнять ее постоянно.

Если ему не удалось справиться, выясните причины неудачи. Старайтесь в основном задавать вопросы и выслушивать объяснения помощника. Если вы сами будете указывать на ошибки и объяснять, как нужно делать, у вас может создаться ложное впечатление, что человек все понял. Пусть он сам объяснит свои действия; это единственный способ понять истинные причины ошибок.

- Шаг 3: на третьем этапе помощник должен быть способен выполнить 95 % задачи, а вам останется лишь отшлифовать ее до соответствия вашим стандартам. И вновь не забудьте похвалить, обсудить и выяснить все возможные вопросы.

Разумеется, на все это нужно время, и все же это самый мудрый способ успешной передачи полномочий.

Возложив на помощника новую задачу, вы сможете без тревог заняться другими, более сложными делами.

Однако сначала удостоверьтесь, что ваш помощник имеет и полномочия действовать от вашего имени, и возможность при необходимости обращаться за советами к квалифицированному сотруднику. В противном случае новичок из неуверенности в своих силах или страха сделать ошибку может задержать выполнение задачи.

При передаче полномочий не слишком полагайтесь на самого успешного сотрудника фирмы. В крупных компаниях, где одновременно занимаются многими проектами, как правило, есть один сотрудник, способный отлично выполнять задачи или брать на себя ответственность. Менеджерам проектов этот человек видится звездой, без которой ни одно дело не будет успешно выполнено. Опасность такой ситуации становится очевидной, когда звезда оказывается настолько занятой, что больше не может взяться ни за одну задачу. Да и предпочтение, которое оказывают звезде менеджеры, негативно влияет на команду. Вот вам еще одно преимущество создания и воспитания преданной команды с помощью упреждающей передачи полномочий.

Передать полномочия вовсе не значит бездумно взвалить задачу на плечи сотрудника, у которого нет иного выхода, кроме как эту ответственность принять. Цель передачи полномочий — мудрое использование собственного времени, эффективное выполнение задач и развитие талантов каждого члена вашей команды. Эта цель достигается объединением концепций постоянного совершенствования, руководства и обучения. Время, потраченное на пару шагов назад для обучения, гораздо ценнее, чем время, которое вы проведете за рабским трудом над невыполнимым количеством задач.

ЧРЕЗМЕРНАЯ УВЕРЕННОСТЬ В СВОИХ СИЛАХ

Если синдром супергероя рождается из ощущения, что вы обязаны сделать все лично, чрезмерная уверенность в своих силах — это внутренняя убежденность, что вы можете все сделать, что нет ничего такого, чего бы вы сделать не могли. Подобная убежденность хороша для вашего эго, однако ведет к перенапряжению и в конечном итоге к стрессу.

Так же как и супергерои, чрезмерно уверенные в своих силах люди способны очень на многое, если направляют свои таланты в правильное русло, т. е. выполняют нужные задачи в нужное время (с помощью планирования, установления приоритетов и передачи полномочий). Римский сенатор Публий Сириус

еще в 42 г. до н. э. произнес слова, которые и сейчас верны: «Никогда не обещай больше, чем можешь выполнить».

НЕВЕРНАЯ ОЦЕНКА ВРЕМЕНИ

Одна из серьезных причин чрезмерной загруженности рабочего графика — неверная оценка времени, которое уйдет на выполнение конкретной задачи. Человеку свойственно тяготеть к оптимистичному варианту, и поэтому, обдумывая предстоящую работу, вы отводите ей время, за которое надеетесь ее выполнить, а не то, которое реально уйдет на выполнение задачи.

Из-за такой оценки, пусть и сделанной из наилучших побуждений, но все же неверной, рабочий график вскоре сливается с критическим путем. Желание угодить клиентам, менеджерам или коллегам заставляет вас называть нереально ранние сроки окончания проекта. Иногда эти сроки удается выдержать — за счет невероятных усилий и стресса. В остальных случаях приходится сообщать плохую новость о задержке проекта. Вместо того чтобы рождать в партнерах ложные надежды, которым не суждено сбыться, лучше сразу назвать реальные сроки.

Проще всего это сделать, удвоив то время, за которое вы собираетесь выполнить задачу. Нам крайне редко, чтобы не сказать — никогда, удается справиться с делом за ожидаемое время. Удвоив его заранее, вы существенно увеличиваете шанс завершить проект в обещанные сроки. Если все пойдет хорошо и вы справитесь раньше — отлично, у вас появится лишнее время на другие проекты, а в глазах менеджеров и клиентов вы будете выглядеть героем. Зато если возникнут проблемы, то время, которое вы добавили, вам очень пригодится.

ТОЧНЫЙ РАСЧЕТ

Современное управление проектами своему нынешнему успеху во многом обязано строительству в США в 50-60-х годах прошлого века таких крупных объектов, как на-

пример, цементный завод Дюпона. Именно тогда появилась методика оценки, известная как PERT — Programm Evolution and Review Technique (методика оценки и обзора программ). Она включает следующую формулу подсчета оценки продолжительности работы: P = пессимистичная оценка (время, которое уйдет на проект при максимальном количестве проблем); O = оптимистичная оценка (время, которое уйдет на проект при идеальном развитии событий); R = реалистичная оценка (время, которое уйдет на проект, по мнению опытных менеджеров).

Затем из суммы этих трех слагаемых выводится среднее, со сдвигом в сторону пессимистичной оценки, что позволяет проектировщикам определить истинные сроки, а также привести веские доводы для объяснения этих сроков заинтересованным сторонам.

КЛУБ ЛЮБИТЕЛЕЙ ВСЕ ДЕЛАТЬ В ПОСЛЕДНИЙ МОМЕНТ

Для определенной категории людей все эти разговоры о планировании — пустой звук. Такие люди клянутся, что способны по-настоящему работать, только когда сроки всерьез поджимают, когда тянуть уже некуда, когда напряжение на пределе. Если ваши творческие таланты и впрямь расцветают от напряжения, то это сила, а не слабость.

Но давайте прежде убедимся, что это действительно так. А вдруг ваша любовь к работе в последний момент — это всего лишь привычка откладывать дела на потом? Убедившись, что это не так, мы поищем способы превратить вашу силу в истинную мощь.

ОТКЛАДЫВАЕТЕ ДЕЛА НА ПОТОМ?

Среди требующих вашего внимания дел непременно найдется хотя бы одно, к которому вам не хочется приступать. Дело либо вам просто не нравится, либо оно не выгодно, либо грозит не-

приятностями и проблемами. В сравнении с ним все остальные вдруг начинают казаться особенно привлекательными.

Мало того что дело, которое вы откладываете, камнем лежит на вашем графике, оно еще и наполняет вас негативной энергией. Чем дольше вы его откладываете, тем дольше живете с чувством вины, боли и страха неизбежного. Вас не отпускает мысль о деле, за которое вы еще не взялись.

Единственный выход из такой ситуации — взяться за эту ненавистную задачу и завершить ее как можно быстрее и лучше. Воспользуйтесь I-образным распорядком дня и методами установления приоритетов, о которых шла речь в предыдущих главах, чтобы сделать шаг назад и оценить эту задачу в ее отношении к остальным. Быть может, она настолько важная и срочная, что ею следует заняться немедленно, даже если не хочется? Или ее можно официально отложить на более поздний срок? А как насчет передачи полномочий? Нельзя ли поручить эту задачу коллеге, у которого есть на ее выполнение время и опыт?

А почему вы вообще откладываете то или иное дело? Причины могут быть разными, в зависимости от характера людей и обстоятельств, однако определить их необходимо. Это первый шаг к избавлению от дурной привычки:

- **Объем.** Задача слишком велика, чтобы ее выполнить в один прием? Вы ждете, когда у вас найдется время, чтобы начать и закончить задачу? Попробуйте разбить ее на этапы. Импульс переходящего остатка (см. главу 6) поможет вам организовать систематическую работу на этих этапах.
- **Неопределенность.** Задача слишком велика или слишком туманна, чтобы к ней подступиться? Разработайте план проекта на бумаге. Добейтесь ощущения времени и важности задачи, для чего выстройте очередность этапов проекта от конечного срока назад, к крайнему сроку начала работы над проектом (критический путь). В этом случае начальная и конечная даты проекта становятся реальными, что позволит вам в перспективе увидеть процесс его исполнения.

- Непонимание. Вы не уверены, как правильно выполнить задачу? Вам неизвестен способ, нет руководства? Попросите помощи. Найдите человека, который не только даст совет, но и поддержит собственным опытом.
- Страх и волнение. Вы откладываете дело, потому что боитесь? Многим свойственно тянуть с визитом к терапевту или дантисту именно по этой причине. Это классический пример страха неизвестного. Посмотрите страху в лицо. Знать всегда лучше, чем не знать, потому что знание открывает дорогу к решению проблемы. Если вы откладываете дело из-за страха, постарайтесь докопаться до причины. Запишите. Затем запишите все возможные последствия этой причины страха, а рядом — возможные решения. Вы будете поражены, какую пользу вам принесет этот список, находящийся перед глазами. Вы обретете контроль над своим страхом.
- Стремление к идеалу. По-вашему, если задачу невозможно выполнить наилучшим образом, то и приступать не имеет смысла? Вернитесь к пункту «Объем» чуть выше. Разбейте задачу на этапы и выполняйте каждый как можно лучше.
- Скука. Задача слишком проста и настолько скучна, что все другие рядом с ней кажутся захватывающими? Воспользуйтесь методом продуктивного откладывания. Если вас ждет задача, которую вам выполнять не хочется, и все прочие задачи кажутся более приятными — выполните сначала их. Взгляните на эту ситуацию с другой стороны — как на возможность справиться с другими задачами. Если неприятное для вас дело не горит, метод продуктивного откладывания поможет вам завершить некоторые из текущих проектов. Таким образом, вы обращаете слабость (откладывание дела) в силу (завершение других дел). Кроме того, вы освободите время для того, чтобы наконец приступить к той задаче, которую откладывали.

Пересмотреть сроки выполнения задачи и отложить задачу — не одно и то же. Откладывание — процесс эмоциональный: вы

избегаете задачи, которую необходимо выполнить, потому что она вам неприятна. Пересмотр сроков — действие сознательное: вы меняете график работ на основании их срочности и важности. Но каковы бы ни были причины, если задачу выполнить необходимо, лучше это сделать. Каким образом? Есть варианты:

- Выполните неприятную задачу в первую очередь. И забудьте о ней. Если задача достаточно важна, чтобы взяться за нее немедленно, — выполните ее и наслаждайтесь телом и душой от ощущения свободы. Это куда приятнее, чем страдать от чувства вины за откладывание дела. Если же неприятная задача висит на ваших плечах недели и даже месяцы, то пора усомниться в ее значимости и/или передать ее выполнение кому-то другому.
- Предвкушайте окончание. Вообразите, что задача уже выполнена. Представьте то ощущение, которое вы испытаете в случае успешного выполнения задачи. Пусть окончание задачи станет реальностью — и вы найдете в себе силы и решимость на ее выполнение.
- Предвкушайте следующий шаг. В конце тоннеля будет виден свет. Если задача крайне тяжела, например, вы должны сообщить плохую новость, думайте только о том, что следующий шаг будет приятнее. Ведь сообщив плохую новость, вы можете предложить и помощь. Если же задача всего лишь неприятна, например прием у дантиста с 10.00 до 11.00, — вспомните, что после 11.00 жизнь продолжится! Вы займетесь другими делами. Зуб перестанет болеть. Неприятное дело останется позади.
- Назначьте себе крайний срок. Очень важно иметь конкретную, а не туманную цель. Сосредоточьтесь на поставленном крайнем сроке и отмечайте каждый шаг, каждую свою маленькую победу на пути к этой цели.
- Поощрите себя за успех. Уйдите пораньше домой, купите что-нибудь или займитесь проектом, который вам нравится гораздо больше. Награда — мощный мотив в борьбе с от-

кладыванием дел. Награда, словно глазурь на торте, кажется вдвойне приятной. Ведь ваша совесть чиста, и груз неприятной задачи уже не давит на ваши плечи.

- Передавайте полномочия. Быть может, неприятную для вас задачу с удовольствием выполнит кто-то другой?
- Сначала выполните самую легкую часть задачи. Если задача состоит из многих частей и вы не уверены, с какой начать, — начните с самой легкой. Чувство удовлетворения поможет вам настроиться на дальнейшую работу. Совет особенно полезен в том случае, если вы пишете доклад и страдаете от творческого кризиса. Заносите на бумагу все, что приходит на ум, так сказать, весь поток сознания. Как только первые мысли покинут область кратковременной памяти, остальные хлынут следом.
- Подумайте, во что вам выльется откладывание задачи. Какой бы неприятной ни была задача, прикиньте, какими будут последствия ее откладывания? Увольнение? Штраф или иное наказание? Разрыв с приятелем? Цена может оказаться слишком высокой.
- Смириться с неизбежным. Есть вещи, которые просто-напросто должны быть сделаны. Чем скорее вы возьмете быка за рога, тем раньше расправитесь с ненавистной задачей и вернетесь к тем делам, которые нравятся. Откладывание — процесс не из приятных. Жизнь слишком коротка, чтобы проводить часы и дни под гнетом вины. Удовлетворение и чувство облегчения от выполненной задачи быстро вернут вас в более здоровое русло жизни.

КЛУБ ЛЮБИТЕЛЕЙ ВСЕ ДЕЛАТЬ В ПОСЛЕДНИЙ МОМЕНТ» (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Вы по-прежнему утверждаете, что ваша любовь к работе в последний момент не коренится в привычке откладывать дела? Вам действительно лучше работается в жестких условиях? Отлично! Пользуйтесь этим своим талантом, но подумайте также, не помогут ли вам следующие советы:

- Заранее сокращайте конечный срок на всякий непредвиденный случай. Если ваша творческая энергия подпитывается адреналином от близости крайнего срока — прекрасно, но представьте, что в последнюю секунду у вас заел принтер, или ваш имейл с выполненной работой вернулся назад, или курьер отвез ваш пакет по неверному адресу. Произойти может какая угодно путаница, и любая мелочь может испортить ваш успех, привести к опозданию, стрессу. Стоит ли рисковать своим трудом из-за простейшей процедуры? Люди, имеющие опыт работы в последний момент, настоятельно рекомендуют установить конечный срок на день раньше (или на сколько вы считаете нужным), как только возьметесь за данный проект. Работайте в соответствии с этим измененным конечным сроком, и вас не застанут врасплох никакие случайности.
- Не забывайте об окружающих. Подумайте, как ваша любовь к работе в последний момент отражается на людях, которые работают над тем же проектом? Подходит ли им такой график? Они работают параллельно с вами или принимают у вас эстафету, когда ваша роль закончена? Мы не предлагаем подлаживаться под режим коллег, но предварительное совместное планирование с командой позволило бы всем участникам проекта работать с наивысшей пользой для вашей общей задачи. Возможно, вам еще предстоит совместная работа над другими проектами, а значит, пригодится понимание коллег вашего рабочего метода. Взаимопонимание и уважение команды — ваш билет в успешное будущее.

Быть может, работой в последнюю минуту вы привыкли успокаивать свою совесть: «Я сделал все, что мог. На большее и лучшее просто не было времени»? Многие из нас найдут корни своей нынешней любви к работе в последний момент в школьных годах, когда мы тянули со сдачей домашних работ до предела, а потом работали ночами и просили об отсрочке.

Выход в том, чтобы перестать принимать желаемое за действительное и обратиться к методам управления проектами. Если задача должна быть выполнена, ее следует выполнить достойно.

Принципы теории кайзен, «краеугольное время» и управление проектами — ваши главные союзники. Помните, что работа в последний момент приводит к стрессу, который в свою очередь негативным образом сказывается на областях мозга, ответственных за разумное, творческое мышление. В вашей власти решить, работать ли вам в условиях положительного стресса (завершив задачу к установленному лично вами, подправленному сроку) или в условиях отрицательного стресса, когда вам просто не хватает времени. А уж результаты вашей работы будут оценивать другие.

ПРАВИЛО БЕРЕГОВОЙ ОХРАНЫ

У береговой охраны США существует правило заправки кораблей, которое позволяет избегать неприятных случайностей. Топливо в верхней трети топливного бака предназначено для пути корабля к месту назначения. Нижняя треть — для обратного пути. Средняя треть — для всяческих сюрпризов на маршруте.

РАБОТОГОЛИЗМ

В какой-то момент ценность работы становится меньше ценности потраченного на нее времени. Мы уже рассматривали эту ситуацию в главе 12, где речь шла о времени с негативной величиной ценности. Когда подобное происходит регулярно, речь уже идет о работоголизме, что очень плохо.

Работать много, работать сверхурочно и страдать работоголизмом — далеко не одно и то же. Работая много, мы вкладываем свои силы и способности в исполнение задач конкретных, ясных и запланированных. Такова работа, к которой стремится человек, умеющий управлять своим временем, поскольку она обеспечивает максимальную продуктивность, не нарушая при этом равновесия между работой и отдыхом.

Работать сверхурочно — значит иногда добавлять лишние часы к официальному рабочему времени. В некоторых ситуациях сверхурочная работа необходима и выгодна: вы заканчиваете проект в срок, получаете лишние деньги на отпуск и т. д. Суть в том, что сверхурочная работа — это исключение, а не правило.

Работоголизм — это болезненное пристрастие к работе. Работоголики постоянно перерабатывают из маниакального желания трудиться, в то время как труженики делают то, что необходимо для выполнения проекта. Закончив проект, труженики позволяют себе расслабиться и уделить время семье, друзьям, хобби. Помногу труженики работают в течение короткого срока, имея перед собой ясную цель. А работоголики настолько увлечены процессом работы, что отключаться не способны. Большинство работоголиков не отдают себе отчета в том, что уже переступили границу, где заканчивается эффективность и начинается бесплодность. Более того, они считают себя вечными двигателями прогресса, чье внимание сконцентрировано на отдаленной цели, ради достижения которой нужно еще немного поработать.

Причины возникновения работоголизма очевидны. Трудовая этика Соединенных Штатов гласит: «Ты есть то, что ты делаешь». Ноутбуки, мобильные телефоны и доступ в Интернет, сделав возможным работу в любом месте, вполне отвечают тому вечному чувству срочности, которое свойственно современному деловому человеку и которое мы обсуждали в главе 2. Кроме того, существует и фактор страха. Мы боимся выпасть из команды, боимся выглядеть неудачниками, боимся оказаться в рядах безработных, боимся понижения по службе.

Сочетание личных, технологических и социальных проблем — вот плодородная почва для пышного процветания работоголизма.

Каковы симптомы работоголизма? Прежде всего работоголиков тянет засиживаться в кабинете и появляться в офисе в выходные или праздники (или работать в выходные и праздники дома), даже если их не поджимают сроки проектов. Работоголики постоянно думают о работе, не только в офисе, но и за его стенами. По утверждению доктора Брайана Робинсона, работо-

голик «использует работу для удовлетворения внутренней потребности» *. У работоголиков, как правило, нет никаких хобби, за исключением тех, которые каким-то образом связаны с работой (например, гольф с коллегами). Кроме того, работоголики пренебрегают личными отношениями, особенно с супругами и детьми.

К хорошим членам команды работоголиков тоже нельзя отнести, поскольку у них большие проблемы с передачей полномочий. Они хватаются за все задачи сами, представляя себя в роли супергероя, о чем шла речь раньше.

В общем и целом действия и приоритеты работоголиков противоречат истинной эффективности. Работоголизм — это пристрастие к работе ради самой работы. Работоголики тяготеют к делам, отнимающим больше всего времени, наименее эффективным или наименее выгодным, поскольку их цель — сама работа, а не ее результаты. Вместо того чтобы отделять главные задачи от второстепенных, работоголики хватаются за те, которые первыми попадают под руку.

Цена работоголизма. Если в вашем рабочем окружении появился работоголик — немедленно бейте тревогу. Пусть на первый взгляд такой сотрудник кажется подарком судьбы, образцом для подражания, на деле все как раз наоборот. Работоголик создает вокруг себя обстановку стресса, усталости и падения трудового настроения, поскольку работоголики требуют от подчиненных постоянного перенапряжения, что заканчивается частыми больничными и выплатой компенсаций за сверхурочные.

Кроме того, природа не предполагает подобное использование адреналина, который питает активность работоголика. Адреналин необходим для экстренных случаев, это топливо рефлекса «борись или беги». Адреналин вреден и со временем разрушает соматические клетки и кровеносные сосуды.

* Брайан Робинсон «Прикованные к письменному столу: руководство для работоголиков, их партнеров, детей и медиков, которые их лечат» (Chained to the Desk: A guidebook for Workaholics, Their Partners and Children, and the Clinicians Who Treat Them), Нью-Йорк, издательство New York University Press, 1998.

Удовольствие, получаемое от работы, — ценное качество, однако важно также удостовериться, что усилия направлены на нужную цель и что сохраняется равновесие между работой и отдыхом.

Вам кажется, что вы работоголик? Спросите себя:

- Задача, которую вы выполняете, действительно важна для меня или мне просто нужно чувствовать себя занятым?
- Может ли эту задачу выполнить кто-нибудь другой (т. е. могу ли я передать полномочия)?
- Какую выгоду принесет выполнение данной задачи? Станет ли она вкладом в завершение основного проекта?
- Чем я жертвую ради выполнения этой задачи? Семей? Здоровьем? Личным временем?
- Как мои привычки затрагивают сотрудников? Быть может, коллеги за мной не успевают? Не слишком ли часто увольняются мои подчиненные?
- Смогу ли я отложить работу и уйти домой или это выше моих сил?

Работоголизм — нездоровая привычка, складывающаяся на фоне неумолимых требований бизнеса. Пусть это пристрастие не зависит от каких-то веществ (например, наркотиков), абстинентные симптомы могут быть похожими: крайне плохое самочувствие, раздражительность, стрессовое состояние. Если вы считаете себя работоголиком, вы прежде всего должны признать этот факт, а затем найти наименее болезненный путь к переменам.

Составьте реальный план проекта, список уравнивающих работу моментов (семья, друзья, хобби), а также график проведения в жизнь перемен.

К сожалению, работоголизм в Соединенных Штатах мало кто воспринимает всерьез, во всяком случае, пока не возникнет необходимость в «скорой помощи».

Итак, вывод: работоголизм — это не продуктивная работа, это болезненное пристрастие к процессу работы.

СИНДРОМ ПРИСУТСТВИЯ

Близкое работоголизму состояние, проистекающее из чрезмерного напряжения, называется синдромом присутствия. Этот термин, впервые использованный профессором Манчестерского университета Кэри Купером, обозначает существенное снижение продуктивности по причине стресса, нездоровья или информационных перегрузок, однако в отличие от прогулов или отсутствия по больничному, когда работник остается дома, синдром присутствия вынуждает его выходить на работу даже больным — либо из страха увольнения, либо из «ложного проявления верности делу»*.

Совершенно очевидно, что такое состояние обнаруживает противоречие между нуждами организма и требованиями бизнеса. Оно заметно снижает работоспособность, способность ясно мыслить и общаться, однако человек все равно приходит на рабочее место. Подобные ситуации служат сигналом (или должны служить), что отдых и время для себя — необходимые компоненты продуктивной работы.

Синдром присутствия может иметь минимальные последствия, как, например, задержка проекта, потому что сотрудник находится на месте, но мало что соображает. Однако это же состояние может привести и к настоящим катастрофам: танкер сядет на мель (как это случилось с Exxon Valdez в 1989 г.) или член экипажа забудет задраить люк (как в случае с Herald of Free Enterprise в 1987 г.).

Ваш организм — кредитор безжалостный. Рано или поздно он свое возьмет.

ГЛАВА 16 РУКИ СВЯЗАНЫ: ЧТО МЕШАЕТ РЕАЛИЗАЦИИ ИДЕЙ

КОМАНДА И ВЕДРО

Представьте, что вы с коллегами находитесь во дворе. В одном конце двора стоит бак с водой, и ваша задача перелить эту воду в другой бак на противоположном конце двора. Ни шлангов, ни насосов у вас нет, а полный бак слишком тяжел, чтобы поднять, перекачать или еще каким-нибудь образом переместить. В вашем распоряжении лишь одно-единственное ведро.

Для выполнения задачи вам придется выстроиться в шеренгу на расстоянии вытянутой руки, создав человеческую цепочку от одного бака к другому. Таким образом, передавая ведро друг другу, вы перельете воду, и вам всем заплатят за работу.

Процесс, конечно, длительный, но это единственный возможный способ справиться с задачей, и в конце концов работа будет сделана. Кроме того, каждому достанется равная доля задания, а значит, равновесие между работой и отдыхом сохранится для каждого из вас. А если коллега в конце цепочки, вылив воду в бак, будет бросать ведро соседу, можно сэкономить половину времени на передачу ведра.

* Грэм Лоу «Присутствует телом, отсутствует продуктивностью» (Here in body, absent in productivity), *Canadian HR Reporter*, №2, декабрь 2002, с. 42.

Этот рассказ показывает, как верно оценить и справиться с факторами, ограничивающими ваши действия в конкретной ситуации. Понятно, что задачу можно было выполнить проще и быстрее, если бы ведер было больше, или имелся бы насос или автопогрузчик для перевозки полного бака. Но у вас нет ничего, кроме ведра. Увидите ли вы в этом ведре средство для достижения цели или опустите руки, решив, что задача невыполнима? А ваши коллеги? Смогут ли они найти решение и работать в команде? Не забудьте также о погоде и о световом дне. Это тоже факторы, ограничивающие выполнение задачи.

Наличие таких «оков», т. е. ограничений, совсем не плохо. В проектном менеджменте ограничения помогают определять наиболее реальный путь работы над проектом. Для достижения поставленной цели нам часто советуют настроиться на эту цель телом, мыслями и душой. Все это, конечно, правильно, однако голого энтузиазма недостаточно. Вам приходится работать с тем, что есть в наличии, бить картами, которые у вас на руках, справляться с задачей в пределах определенных границ. Ваши «оковы» как раз и помогают очертить эти границы действий, а их преодоление станет достоверным признаком вашего потенциала.

ВРЕМЯ: КАК ОБЫЧНО ОГРАНИЧЕННО

Наше время всегда ограничено. В сутках ровно двадцать четыре часа — ни больше ни меньше. Завтра непременно наступит. Не все можно завершить за один день, бессмысленно и пытаться. Планирование и обмен информацией позволяют вам решить, что необходимо сделать сегодня, а что подождет до завтра. Вы — один, я — один, и каждый из нас может делать одновременно лишь что-то одно.

ВЫ САМИ СЕБЕ ОГРАНИЧЕНИЕ - И ЭТО НОРМАЛЬНО!

Ваш организм — ограниченная система с конечным запасом энергии. Те, кто в работе выходит за пределы своих физических и интеллектуальных возможностей, платят очень высокую цену (см. раздел «Синдром присутствия» в главе 15). Если сегодня

вы проработали четырнадцать часов подряд, не рассчитывайте завтра и послезавтра на стопроцентную продуктивность. Это просто-напросто не в ваших силах. А преступая границы своих сил, вы неизбежно снижаете качество работы и рискуете заболеть. Вы самый большой помощник самому себе, но вы же себе и ограничение.

ВАШЕ ОКРУЖЕНИЕ - ЭТО ТАКЖЕ ОГРАНИЧЕНИЕ

Все окружающие вас люди тоже являются фактором, сдерживающим работу над проектом. Только помните, что в проектном менеджменте это вовсе не плохо. Работаете ли вы в большой компании, мелкой фирме или на самого себя — вам в любом случае придется взаимодействовать с людьми, у которых и приоритеты, отличные от ваших, и умения. Кое-кому из них не дано научиться планировать или правильно распоряжаться своим временем. Это их жизнь, и вы с ними ничего не поделаете. Эти люди, возможно, не понимают или не принимают ваш стиль работы, и вам придется учитывать их отношение. Значительная часть успеха в жизни — это результат взаимодействия с людьми, благодаря которому вы создаете свой имидж. Достичь лишь собственной продуктивности недостаточно. Вы должны ежедневно «продавать» себя и обеспечивать душевный комфорт тем, с кем работаете.

У окружающих вас людей разные характеры и способности. Один — жаворонок, а другой — явная сова. Кто-то — душа общества и очень любит поговорить; кто-то немногословен и стеснителен. Один — лидер, другой — ведомый. Один педантично планирует все свои действия, другой предпочитает действовать по наитию.

Эти обстоятельства крайне важны для ваших планов организации своего времени по нашей методике, поскольку они повлияют не только на вас лично, но и на окружающих. Как работающие с вами люди отреагируют на ваше «краеугольное время», если до сих пор они в любую минуту могли с вами связаться? А если вы возьмете на вооружение методику пятидесятипятиминутного совещания, смогут ли ваши колле-

ги работать в более жестких временных рамках? Наилучший рецепт успеха — сочетание подготовительного этапа, объяснения своих идей и умения вникнуть в нужды окружающих, их мотивировки и ограничения.

И не забудьте, что ваша цель — достижение 80% результата от внедрения нашего метода. Ваш коллектив почти наверняка не позволит вам достичь всех 100%, но отличное качество, как мы уже знаем, лучше, чем идеал.

ВАШ НАЧАЛЬНИК: И ВНОВЬ ОГРАНИЧЕНИЯ

Мне вспомнился один мой последователь. Прочитав эту книгу, он сообщил своему шефу, что отныне он каждое утро хочет отводить один час на «краеугольное время». Начальник отказал наотрез, заявив, что утро рабочего дня — не время для того, чтобы расслаживаться в позе лотоса, и что с йогой придется подождать до обеда. Таково оказалось мнение этого руководителя о методике организации времени.

Большинство менеджеров стремятся к максимальной продуктивности при минимальных затратах, а главное — к успехам в работе своего отдела, по крайней мере в глазах собственного начальства.

Предложение перемен, тем более со стороны рядового сотрудника, будет воспринято либо с подозрением, либо с интересом, в зависимости от точки зрения руководства компании. Кроме того, мы ведь не в курсе планов наших менеджеров: возможно, шеф уже готовит следующий проект и новшество выглядит угрозой его осуществлению.

Объясните шефу, что цель предлагаемого вами метода организации рабочего времени — личное и профессиональное движение вперед. Если правильно применять метод управления временем, он заметно поднимает продуктивность. А если методы интегрированного тайм-менеджмента, изложенные в этой книге, правильно *преподнести*, они сами себя «продадут», поскольку обещают беспроигрышные варианты. Попробуйте сказать шефу примерно следующее:

- Этот метод улучшит мою работу. Управление временем приносит положительные результаты благодаря планированию, обмену информацией и реализации.
- Этот метод улучшит нашу совместную работу. Если мы отведем время на регулярные встречи и воспользуемся методом I-образного распорядка дня, то оба сможем четче увидеть стоящие перед нами задачи и разделить ответственность за установление приоритетов. А это в свою очередь уменьшит риск недоразумений, из-за которых теряются время и деньги.
- Этот метод обеспечит обмен информацией и сплочение коллектива. Использование конкретных терминов, таких как «краеугольное время» или пятидесятипятиминутное совещание, поможет мне объяснить суть нового метода коллегам, что приведет к еще более высокой продуктивности и ясности коллективного мышления.
- Этот метод обеспечит постоянный контроль. I-образный распорядок дня позволяет организовать проведение более эффективных контрольных встреч вместо единственного в году обзорного совещания.

Убедить своего менеджера в достоинствах метода интегрированного тайм-менеджмента может оказаться непросто. А вы воспользуйтесь примером с дырой в кухонной стене из главы 10: сколько времени тратится в коллективе бесцельно из-за того, что каждого сотрудника что-то постоянно отвлекает. Словом, сосредоточьте внимание на внутренних мотивировках аудитории (в данном случае — вашего шефа), обеспечьте ему душевный комфорт, и ваши шансы убедить его принять методы интегрированного тайм-менеджмента существенно возрастут.

И КАЛЕНДАРЬ - ТОЖЕ ОГРАНИЧЕНИЕ

Каждому игроку в гольф известно о существовании небольшой зоны на поверхности клюшки, где концентрируются импульс

и потенциальная энергия удара по мячу. То же самое относится и к бейсбольной бите вашего ребенка. Попросите его взять биту обеими руками, сами крепко удерживайте другой конец биты и постучите в разных местах по всей ее поверхности. При ударе в определенной точке ваш ребенок не почувствует вибрации биты. Вот это и есть искомая зона.

Одно из основных преимуществ метода интегрированного тайм-менеджмента кроется в понимании того, что потенциальная энергия разных часов рабочего дня, разных дней рабочей недели и разных недель рабочего года неодинакова, а значит, с помощью упреждающего планирования можно выделить лучшее время для выполнения конкретной задачи.

День. Мы уже выяснили, что пик активности рабочего дня приходится на период с 9.00 до 9.30, после чего идет на спад. Совещания, «краеугольное время» и прочие события дня следует назначать только после того, как вы все тщательно вывели. Возможно, в вашем коллективе совещания лучше проводить утром. А возможно, лучше чередовать — в какие-то дни утром совещания, а в какие-то — «краеугольное время». Анализ поможет вам обнаружить самую потенциально сильную зону дня, которую нужно использовать по максимуму.

Недели и месяцы. Как, по-вашему, какие дни недели наиболее продуктивны? Вы думаете, в году и впрямь пятьдесят два понедельника, пятьдесят два вторника и т. д.? Ничего подобного. Уровень суточной энергии человека, как известно, представляет собой кривую с пиками и спадами. То же самое можно сказать и об энергии того или иного дня недели.

Если частью вашего бизнеса является продажа — в какое время недели лучше всего предлагать новый товар? Вы знаете? Вы проверяли, сравнивали? А в какой день недели проще добиться наибольшей посещаемости совещаний или собраний? Если вы сами менеджер или работаете под началом менеджера, какие дни вы считаете наилучшими для координации проектов и постановки целей?

Понедельник, к примеру, — это день, когда люди возвращаются к рабочему ритму после выходных. Ваши сотрудники отдохнули и рвутся в бой. Назначенные на понедельник сове-

щения обычно проходят продуктивнее, коллективу легче сосредоточиться на стратегии бизнеса. Если вы сами проводите совещание — это обстоятельство для вас выгодно. Но это же обстоятельство куда менее выгодно, если ваша цель — продажа, если вы обзваниваете клиентов и предлагаете новый товар.

Не ждите адекватной отдачи и в пятницу, в канун выходных. К 14.00, особенно в хорошую погоду, большинство работающих уже мысленно находятся вне стен офиса. Пусть вы сами не из таких, но ваши коллеги и клиенты, возможно, считают иначе. Некоторые менеджеры назначают совещания в пятницу на 16.00, чтобы не допустить преждевременного исчезновения сотрудников с рабочего места. Способ жестковат, конечно (метод пятидесятипятиминутных совещаний работает эффективнее) и тем не менее подчеркивает тот факт, что никто не хочет задерживаться в пятницу. Вы решили ознакомить коллег с новой идеей в пятницу? Это должна быть в высшей степени впечатляющая идея, иначе ее тут же выбросят из головы, особенно если дело происходит в конце рабочего дня. То же самое относится и к поездкам. В больших городах время пик в пятницу начинается раньше, чем в другие дни, примерно с 14.00. Так что поездка к клиенту во второй половине пятницы может оказаться крайне изматывающей.

Праздники. Выходные длиной в семь дней. Длинные выходные — это заслуженный отдых, который необходим людям для сохранения равновесия между работой и жизнью для себя, однако проблема в том, что на деле длинные выходные продолжаются девять дней. Начинаются они уже в понедельник. Согласитесь, куда легче подняться с постели, зная, что впереди короткая рабочая неделя и длинные выходные. Продуктивность уже с понедельника идет на спад, а к четвергу люди уже все в мечтах об отдыхе.

Разве можно начинать проект в 15.00 пятницы перед длинными выходными? Разве можно ожидать от сотрудников стопроцентной отдачи? Ни в коем случае. Это совершенно не подходящее время для начинаний. К сожалению, пятница составляет 20% от рабочего времени средней рабочей недели. Если мысли людей нацелены на предстоящие длинные выходные, то коллективная продуктивность падает. И даже если ваши коллеги погружены в работу, вполне возможно, что они никуда

не могут дозвониться или ни о чем не могут договориться, потому что на том конце провода люди уже думают о футбольном матче, об уборке гаража или о поездке на пикник. Суть в том, что из-за способности людей в деталях обдумывать предстоящие события, продуктивность ваших коллег и клиентов далека от стопроцентной примерно с полудня пятницы до полудня вторника, что в сумме составляет два полных рабочих дня.

В календаре США существует примерно десять государственных праздников (в зависимости от района). Давайте подсчитаем:

- Десять длинных выходных: следовательно, минус десять понедельников или пятниц, т. е. десять рабочих дней.
- Вторая половина рабочего дня перед длинными выходными плюс первая половина дня после длинных выходных: люди работают на 50% продуктивности, поскольку мыслями они уже или еще на отдыхе. Прибавьте пять потерянных рабочих дней (пять половинок пятниц и пять половинок понедельников).

В целом — пятнадцать рабочих дней, что равноценно трем рабочим неделям.

Рождественские праздники. Сезон Рождества — это период, потерянный для работы. И тянется он гораздо дольше самих рождественских праздников. В предвкушении отдыха люди начинают отвлекаться от работы уже начиная с 15 декабря, и такое состояние длится всю первую неделю января. Имейте это в виду. Даже если сами вы Рождество не отмечаете и всецело поглощены работой, все вокруг нацелено на праздник. В офисах планируются вечеринки, перерывы заметно удлиняются: люди стоят в очередях за подарками.

Вся эта предпраздничная суеда приятна, и в это время года мир так или иначе празднует уже тысячи лет. Однако когда речь идет о делах, приходится учитывать существенное снижение продуктивности и внимания, совпадающее с этим периодом.

Февральский провал. Едва заканчиваются праздники, как наступает период февральского провала, по крайней мере, в США.

Короткий световой день, промозглая погода и упадок сил после праздников в определенной степени влияют на всех нас, приводя к апатии, простудам и плохому настроению. Опять же, если вам лично февральский провал и не грозит, окружающие вас люди, скорее всего, находятся в это время не на высоте.

Весенняя передышка. Март приносит с собой традиционную весеннюю передышку. Собственно, это время студенческих каникул, но для многих, как ни удивительно (и приятно), оно превращается в семейный праздник.

Летние отпуска. С наступлением лета люди уходят в отпуска или мечтают о предстоящем отпуске, и это очень хорошо для их физического и душевного здоровья. А для менеджеров? Понятно, что исчезновение сотрудников из офиса не лучшим образом отражается на работе над проектами.

Хэллоуин. 31 октября официально не считается праздником, но в деловом календаре Запада занимает особое место, поскольку много людей уезжают домой, чтобы отметить Хэллоуин с детьми. Общее настроение сказывается и на тех, у кого нет маленьких детей: дороги вечером забиты, а коллеги стараются пораньше убежать из офиса. Лучше всего отметить этот день в своем календаре и не назначать никаких серьезных дел.

Сложив все вышеперечисленное, вы получите:

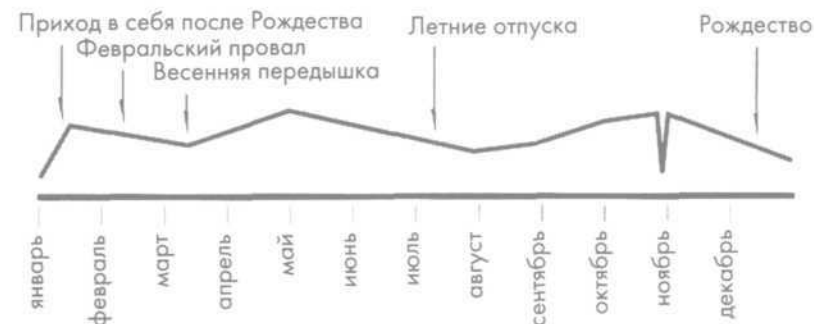


Рис. 16.1. График продуктивности в течение года, с пиками в мае и октябре-ноябре, во время которых вы можете рассчитывать на высокий уровень энергии и внимательности сотрудников и их максимальное присутствие на рабочих местах. Резкое падение в конце октября приходится на Хэллоуин

ДЕНЬ ИНТЕГРИРОВАННОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Теперь вы видите, как мало по-настоящему продуктивных дней в году. Разумеется, это обобщение, однако оно служит своей цели. Аналогии и символы — прекрасная иллюстрация абстрактных понятий, и потому я предлагаю вам наметить новое событие в своем календаре: День интегрированного тайм-менеджмента.

День интегрированного тайм-менеджмента основывается на концепции, сходной с идеей Дня свободы от налогов — некоей мифической даты делового календаря, когда ваши доходы позволяют вам наконец заплатить налоги и начиная с которой вы до конца года работаете только на себя.

День интегрированного тайм-менеджмента призван символизировать истинное количество часов продуктивной работы, которые нам выдаются в течение года. Его цель — отнюдь не призыв «Давайте работать больше!» Напротив, я предлагаю использовать этот символический день для объяснения окружающим методов интегрированного тайм-менеджмента.

Суть в следующем (не забывайте, что это обобщение, однако общая тенденция наверняка будет понятна):

- В году 365 дней 365
- Минус 104 выходных дня 365-104 = 261
- Минус девять дней на больничные и отгулы 261-9 = 252
- Минус десять государственных праздников 252-10 = 242
- Минус «эффект выходных», т. е. сорок два понедельника и сорок две пятницы в год, когда теряется 20% продуктивности, так как эти дни слишком тесно соседствуют с выходными:
 $42 + 42 = 84$ дня
 $84 \text{ дня} \times 20 \% = 17 \text{ потерянных дней}$ 242-17 = 225

- Минус «эффект длинных выходных», т. е. десять половинок дней перед длинными выходными и десять половинок дней после длинных выходных, когда продуктивность не превышает 50%:
 $10 + 10 = 10$ рабочих дней
 $10 \text{ дней} \times 50 \% = 5 \text{ потерянных дней}$ 225-5 = 220
- Минус «рождественский эффект»; десять дней до и после рождественских каникул, когда теряется 20% продуктивности:
 $20 \text{ дней} \times 20 \% = 4 \text{ потерянных дня}$ 220-4 = 216
- Если вы согласны с тем, что только 25% от рабочего дня отдается реальной работе, а все остальное уходит на совещания, звонки и т. д.: 216 \times 25 \% = 54
- Наконец, учтите дефицит сна, возрастающий к концу рабочей недели. Ухудшение самочувствия из-за сонливости, головной боли и т. д. означает, что люди способны работать лишь с 75 % продуктивностью: 54 \times 75 \% = 40

Сорок дней реальной работы в году. Отражает ли эта цифра ситуацию в вашем офисе? Не спешите, подумайте. Возможно, цифра выйдет несколько иная, но составляющие данной формулы справедливы для всего делового мира Соединенных Штатов. И главное — она демонстрирует, насколько редка и потому драгоценна истинная продуктивность.

9 февраля — сороковой день года. В соответствии с нашими вычислениями это число олицетворяет общую сумму реально рабочих дней в году. Можно сказать, что все оставшиеся дни, вплоть до декабря — это потерянное время, потерянные силы, потерянные возможности.

Предлагаю отмечать этот день как большой праздник, например День труда. Соберитесь всем коллективом. Пригласите и начальство. Выпейте чаю с тортом, порадитесь тому, что весна

на пороге, что работа идет и что еще многое может быть сделано на общее благо. День интегрированного тайм-менеджмента дает вам возможность осознать свои достижения, планы и перспективы отдела и главное — пообщаться. День интегрированного тайм-менеджмента подчеркивает ценность интеллектуального использования времени и применения на практике идей, изложенных на этих страницах, таких как «краеугольное время», время возможностей, постоянное совершенствование и т. д.

ГЛАВА 17

УПРАВЛЕНИЕ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ ДОМА: НА ЭТОТ РАЗ ТОЛЬКО ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ

Дома нам хочется чувствовать себя свободно и забыть о правилах, которые ограничивают наше поведение в стенах офиса. Зачем же применять навыки управления временем там, где мы живем, а не работаем? Ответ прост: всегда и везде нужно использовать любые навыки, облегчающие жизнь и снижающие риск стресса.

ЗАВТРАК ДАЕТ СИЛЫ

Завтрак — это источник энергии для организма после ночного отдыха. Как уже говорилось ранее, утренний прием пищи очень важен для человека, однако им зачастую жертвуют, потому что времени не хватает.

Питательная ценность завтрака обсуждалась в главе 12, способы найти время для неспешного завтрака мы предлагали в главе 13. Тем не менее стоит повторить основную мысль: спокойный, за газетой или телевизионными «Новостями» завтрак гораздо важнее, чем лишние десять минут сна. Даже если у вас маленькие дети, которым нужно помочь собраться в школу, отведите себе время для спокойного завтрака (например, до того, как поднять детей), и он даст вам силы справиться с напряженным днем.

Для тех же, кто абсолютно не в силах подняться раньше ради завтрака, есть иное решение: завтрак брать с собой.

СОСТАВЛЯЕМ МЕНЮ

К 16.00 обычного дня большинство жителей США еще не знают, что у них будет на ужин, из-за чего возникает масса проблем.

- Вы зря расходуете интеллектуальную энергию. Основная проблема в том, что ваше внимание рассеивается, мысли постоянно возвращаются к предстоящему ужину. На первый взгляд невелика беда, но имейте в виду, что краткосрочная память способна удерживать очень небольшое количество пунктов. Отвлекаясь на мелочи, вы теряете способность сосредоточиться на работе, снижаете продуктивность, а значит, увеличиваете объем невыполненных дел.
- Вы мешаете близкому человеку. Вам волей-неволей приходится названивать своей второй половине и вести примерно такие разговоры: «Чего бы тебе хотелось на ужин?» «Не знаю. А тебе?»
В результате вы еще больше отвлекаетесь и переживаете. В Интернете можно найти миллионы всевозможных рецептов, но вряд ли вы станете прибегать к их помощи вечером после работы.
- Вы тратите вечер на магазины. В конце концов вы придумали, что у вас будет на ужин, по дороге домой вам предстоит зайти в магазин. А ведь это ваше драгоценное личное время. Каждый такой поход отнимает минут 20—30, а за месяц складывается порядочное количество часов. Вы многим интересным могли бы заняться, но, к сожалению, это время не ощущается как ценность, поскольку, как уже обсуждалось в главе 3, ваши действия спонтанны.
- В последнюю минуту вы прибегаете к фастфуду. С приближением вечера проблема ужина беспокоит вас все сильнее: это действует особый гормон голода, который выделяется в кровь из желудка. Этот гормон не терпит промедления,

рациональное мышление ему не свойственно, ему требуется лишь пища. И решение подмигивает желто-красными цветами на каждом углу: фастфуд. Но мы ведь уже знаем, что такая еда — не лучший выход. Правда, крупные компании быстрого питания изменили свои меню в соответствии с требованиями здоровья, и все же жиры, соусы и прочие ингредиенты, используемые в фастфуде для вкуса и сохранности, невозможно сравнить по качеству с домашней едой.

Заранее составленное домашнее меню предоставляет вам прекрасную альтернативу готовым блюдам. Один час в неделю — вот все, что вам нужно, чтобы составить меню семи завтраков, обедов и ужинов и избежать перечисленных выше проблем, на которые уходят силы и время. Заранее составленное на неделю меню дает семье провести время вместе за здоровой едой. Время, которое часто расходуется на походы по магазинам после работы, станет временем для отдыха и прочих нужных дел. И что самое приятное, известные вам вкусы ваших близких делают составление меню простым процессом. Любимые блюда можно повторять каждую неделю или когда хочется. Вы быстро привыкнете без всяких сложностей составлять меню на неделю.

ПЛАНИРУЕМ ПОКУПКИ

Для большинства из нас походы по магазинам — не самая интересная часть жизни. Однако дело это необходимое и главное — отнимает время. К счастью, при наличии заранее составленного меню (см. выше) и использовании метода управления своим временем проведенное в магазине время можно сократить вдвое, для чего необходимо составить список товаров в том порядке, в котором вы их находите на полках. Поначалу такой подход покажется странным, но в действительности это тот же план проекта, только проект в данном случае — поход в магазин*.

* Вам понадобится некоторая подготовка. Необходимые шаблоны и детали вы найдете на сайте www.cool-time.com

Карта магазина. Прежде всего начертите схему расположения полок в магазине, где чаще всего отовариваетесь. Это можно сделать и во время очередного похода, а можно устроить и специальную экскурсию. (Вспомните пример с рогаткой из главы 14.) На схеме должны быть отмечены все прилавки, проходы с полками по обеим сторонам, секция свежих фруктов и овощей, хлебный и молочный отделы.

Затем представьте, будто вы делаете круг по торговому залу, обозначая каждый отдел и секцию соответствующим номером. Например, секция фруктов и овощей находится в углу у входа: №1. Далее хлебный отдел — №2. Потом проходы: верхние полки первого прохода — №3, нижние — №4. Далее вы разворачивает тележку и движетесь по второму проходу: в промежутке №5, верхние полки второго прохода — №6, нижние — №7. Так вы продвигаетесь по магазину вплоть до самого конца, где обычно располагается молочная секция, примерно №20. По-вашему, слишком много хлопот? Поверьте, когда пребывание в магазине сократится с двух часов до одного, вы оцените усилия.

Итак, теперь у вас есть карта, на которой проложен четкий, логичный путь по торговому залу. (Метод тот же, что изложен в главе 10 по отношению к имейлам. С его помощью вы избавляетесь от двойной работы.)

Следующий шаг касается списка покупок. Внесите продукты, которые обычно покупаете на неделю или на месяц, в лист Microsoft Excel. (В Excel работать проще, чем на бумаге, потому что можно добавлять забытые пункты позже и сортировать их.) Сделайте четыре столбца*.

- Озаглавьте первый столбец «Необходимо». Он понадобится позже, когда вы решите, что из продуктов хотите купить на этой неделе.
- Второй столбец озаглавьте «Название».
- Третий столбец озаглавьте «Очередность».

* Пример покупного списка в Excel вы найдете на нашем сайте www.cool-time.com

Цифры в столбце «Очередность» напротив названия каждого продукта соответствуют порядковым номерам тех секций на вашей карте магазина, где можно взять данный продукт. Например, авокадо — это фрукт, следовательно, находится в секции №1 вашей карты, «Фрукты и овощи». А вот сода для выпечки найдется в секции №8, на нижнем ряду третьего прохода, рядом с кассами. Разумеется, вам понадобится несколько походов, чтобы запомнить, где что брать, но выгода очень велика.

Когда очередной поход в магазин станет неизбежным, сверьтесь с вашим недельным меню и внесите в столбец «Необходимо» листа Excel количество тех продуктов, которые вам потребуются для приготовления всех блюд. Затем просмотрите весь список товаров, чтобы вспомнить, чего еще не хватает в хозяйстве (скажем, чистящих средств или бинтов в аптечке и т. д.). Ячейки столбца «Необходимо» напротив тех товаров, которые вам на этой неделе покупать не нужно, оставьте пустыми.

Перед тем как распечатать свой список, выберите «сортировка» из меню «данные», а затем выберите «по возрастанию». Зачем? Чтобы получить список покупок, расположенных по возрастанию порядковых номеров вашего столбца «очередность»: вы сможете пройти с тележкой по торговому залу в соответствии со своей картой.

И последнее. Оставьте в списке видимыми лишь те товары, напротив которых стоит цифра в столбце «необходимо», для чего выберите в меню «данные» функцию «фильтр», а затем «автофильтр». Щелкните по стрелке вверху столбца и выберите «непустые». В итоге вы получите список только тех товаров, которые нужно купить на этой неделе. Те товары, которые вам в данный момент не нужны, во время фильтрации будут скрыты. Щелкните «печать».

У вас в руках список покупок, составленный по методике интегрированного тайм-менеджмента. Теперь вы сможете пройти по торговому залу из начала в конец и по всем проходам, не потратив ни минуты лишней. С каждой неделей вам будет все проще делать покупки, а сэкономленное время вы используете на что-нибудь более интересное, чем экскурсия по магазину с тележкой.

И кстати, если вы решили, что этот список — изобретение человека, слегка заикленного на управлении временем, то уверяю вас, вы ошибаетесь. Список покупок был разработан в помощь молодым родителям, еще когда я был в их числе. Как известно, походы по магазинам интересны малышам еще меньше, чем взрослым, только дети куда громче выражают свое недовольство. А значит, нужно использовать любое средство, которое сделает это еженедельное испытание терпимым для детей и родителей.

КОНТРОЛЬНЫЕ СПИСКИ

В главе 11 мы уже обсуждали значение контрольных списков как одного из методов организации своего времени. Контрольные списки очень важны, поскольку многочисленные моменты, из которых складывается успех проекта, не следует доверять краткосрочной памяти.

В домашнем хозяйстве контрольные списки пригодятся во множестве дел; они не только напомнят вам, что нужно купить, но и подскажут, сколько потребуется времени на ту или иную задачу, а значит, вы вовремя соберетесь в поездку и никуда не опоздаете.

Каждый день на железнодорожных вокзалах по всем Соединенным Штатам мечутся сотни людей, надеясь успеть на поезд, который через минуту отходит от перрона. Откуда они взялись, эти люди? Почему творят с собой такое; почему подвергают себя риску увечий и опозданий? Почему не приезжают на вокзал вовремя? Да потому, как правило, что слишком оптимистично оценивают время, требующееся на дорогу до вокзала, основывая подобную оценку на одном-единственном дне, когда дороги были свободны, погода хорошая, происшествий не случилось и снег не пришлось счищать с ветрового стекла.

Дорожный контрольный список метода интегрированного тайм-менеджмента принимает все подобные моменты во внимание. Сколько займет завтрак? Сколько уйдет на одевание? Все ли я взял с собой? Сколько займет дорога до вокзала утром с учетом вечернего прогноза? Ваша жизнь и как члена семьи,

и как отдельной личности будет приятнее и надежнее с контрольными списками в следующих случаях, когда:

- вы добираетесь до работы в хорошую погоду;
- вы добираетесь до работы в плохую погоду;
- вы собираете детей в школу;
- вы складываете вещи для отпуска;
- отключили электричество;
- возникла экстремальная ситуация (вы будете дома поздно: кто накормит собаку, к кому из соседей можно обратиться с просьбой об одолжении, кто заберет детей из школы?);
- нужно ничего не забыть из домашних дел, распределить обязанности по дому: вынос мусора, поливка цветов и т.д.

Контрольные списки вовсе не превращают людей в одержимых педантов. Напротив, они напоминают о задачах, с которыми вам в любом случае пришлось бы справляться, расставляя их в нужной последовательности, чтобы высвободить больше времени для иной деятельности.

УБОРКА

Зная, как мало у нас времени от возвращения с работы до сна, уборка из просто нудной грозит превратиться в невыполнимую задачу. Однако нам на помощь приходит принцип импульса переходящего остатка (см. главу 6). Этот принцип предлагает разделять крупную задачу на мелкие и регулярные (отнимающие час в день, каждый день в одно и то же время). К примеру, мелкую уборку вполне можно проводить во время рекламы, пока вы вечером смотрите телевизор. Часовая телевизионная программа в действительности идет пятьдесят минут, что оставляет десять минут в час на уборку кухни и гостиной без отрыва от телевизора. Выход простой и действенный. Каждый раз, когда вашу любимую вечернюю программу прерывают на рекламу, вы занимаетесь уборкой. Возвращается программа — возвра-

щаетесь и вы к телевизору. За одну, две или три программы вы наведете порядок на кухне и в гостиной — но не за счет времени для отдыха.

ДВАДЦАТЬ МИНУТ НА ЧТЕНИЕ ПЕРЕД СНОМ

И последний совет интегрированного тайм-менеджмента: не забывайте перед сном минут двадцать почитать что-нибудь, не имеющее отношение к работе. Что-нибудь приятное — только не отчеты, докладные записки или имейлы в своем КПК. Пусть эти двадцать минут перед тем, как вы выключите свет ночника, станут вашим шансом расслабиться в мире, далеком от бизнеса. Такое чтение поможет телу и мозгу с максимальным эффектом воспользоваться гормонами сна и как следует отдохнуть перед следующим трудовым днем.

ГЛАВА 18 **С ЧЕГО НАЧАТЬ**

СИНДРОМ НОВОГО АВТОМОБИЛЯ

Вы решили купить новую машину, выбрали марку и модель. И тут происходит нечто странное. Вам везде мерещится именно эта марка машины, именно эта модель. Похоже, на таком же автомобиле, какой вы выбрали для себя, ездят все вокруг. Дело не в том, что таких машин вдруг стало больше на дорогах, — просто у вас сложился новый тип сознания, когда вы замечаете именно такую машину чаще, чем раньше. Что-то у вас в мозгу включилось, и вы стали замечать то, что раньше было лишь фоном. Это часть явления, называемого сетчатой стимуляцией.

Точно так же хорошие привычки рожают иные хорошие привычки, стимулируя ваше сознание. Если вы решили, например, убрать чрезвычайно запущенную комнату, вам нужно лишь с чего-нибудь начать. Если это спальня — застелите кровать. Если кухня — вычистите для начала раковину. Чистый уголок в комнате настроит ваш мозг на дальнейшую работу.

То же самое происходит и в офисе. Вы создаете новые полезные привычки — и ваш мозг учится видеть новые возможности для совершенствования. Как только «краеугольное время» войдет в привычку, вам неизбежно захочется научиться проще справляться с имейлами. Как только концепция пятидесятипятиминутного совещания будет

воспринята в коллективе, вы обратитесь к методу работы с неожиданными посетителями. Начало значимого и почти автоматического процесса постоянного совершенствования зависит только от вас.

МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ: ОБЩИЙ КУРС? ПРИЧУДА?

Раздумывая, стоит ли реализовать методы управления временем на практике, возможно, вы спросите себя, почему эти методы до сих пор не используются в офисах и не грозит ли вам неприятностями попытка их предложить.

На мой взгляд, вам следует принять во внимание два момента. Первый заключается в том, что реализация такой методики, как интегрированного тайм-менеджмента, требует определенного упорства, следования плану, регулярного контроля.

И второй момент: человеку по природе свойственно инстинктивно тянуться к комфорту: к минимальным затратам сил и минимальным проблемам. Методики, внедряемые под фанфары громких обещаний, как правило, терпят крах из-за неправильного применения. Вечные стрессы, напряжение и масса забот просто-напросто не дают нам времени на кардинальные перемены. В итоге инициатива бледнеет, оставляя после себя лишь воспоминания да стойкое нежелание повторять попытку. Вот почему так важен метод пилотного проекта. Вашим коллегам необходимо ощущение твердой почвы под ногами, т. е. вы должны удовлетворить их природное стремление к комфорту даже перед лицом перемен. Им нужно видеть цель проекта, его преимущества и возможные подводные камни. Новые методы должны принести выгоду прежде, чем захлопнутся «врата терпения».

ПЕРВЫЙ ШАГ

Делать первый шаг в неизвестность всегда страшно, и методика управления своим временем, изложенная в этой книге,

не исключение, ведь вы бросаете вызов, собираясь изменить привычное течение своей жизни и жизни окружающих людей. Перемены требуют упорства, но они должны происходить естественно. Кое-какие из методов абсолютно не подойдут вам из-за особенностей вашего характера или работы, однако с чего-то ведь нужно начинать. Если вы способны принять решение следовать новому плану, если сумеете какое-то время придерживаться новых привычек, если будете контролировать свои действия в течение этого периода — вам непременно удастся подкрепить начинания решимостью и мотивациями, необходимыми для успеха.

Подготовка. Возможно, вам понадобится один-два дня на подготовительную работу: уборку рабочего места, регистрацию документов и очистку деловой среды от существующих предубеждений.

Скажите себе, что это начало жизни по новой методике, которая обязательно сработает и обеспечит вам время на все, чем вам действительно хочется заниматься.

Переходите к новому постепенно. Вполне вероятно, что вам захочется немедленно реализовать все до единого новые методы, однако кардинальная перемена офисного стиля жизни может оказаться слишком сложной для вас и ваших коллег. Лучше разработать план постепенного, скажем, по одному в неделю, применения таких методов, как пятидесятипятиминутное совещание, «краеугольное время». Над текущими проектами предпочтительно работать по-старому, чтобы не подвергать риску их завершение. Помните, что методы управления временем предполагают длительное использование и успех их применения может зависеть от постепенного перехода к ним.

Расскажите коллегам о своем начинании. Подумайте о том, чтобы ступить на дорогу управления временем совместно с коллегой, работающим вместе с вами или даже в другом офисе. Обоюдная поддержка и возможность делиться успехами помогут вам в реализации методов управления временем, особенно в минуты слабости.

Запланируйте обзор своих успехов. Крайне важны систематические обзоры ваших достижений и проблем в управлении

временем. Запланируйте обзор после месяца применения новых методов, после трех месяцев, полугода и года. Регулярно оценивайте свои успехи, чтобы иметь возможность изменять направление усилий и осуществлять общий контроль проекта.

ЗАЯВЛЕНИЕ О ПЕРЕМЕНАХ

Управление временем — это в первую очередь контроль. Контроль над собственной судьбой, начиная с этой минуты и до конца жизни. Это очень личная методика, и требуется немало упорства, такта и навыков общения, чтобы ее отдельные части слаженно взаимодействовали с окружающими вас людьми и вашими поступками.

Принципы и методы, описанные в этой книге, — это лишь советы, которым необходима ваша личная доработка и подгонка, чтобы они стали частью вашей жизни. Многие из них станут вашими верными помощниками, однако без некоторых вложений сил и времени сначала не обойтись.

Прежде чем расстаться и пока методы интегрированного тайм-менеджмента еще свежи в вашей памяти, я предлагаю вам выполнить несколько заданий:

1. Зайдите на сайт www.cool-time.com, щелкните ссылку Change Statement и распечатайте заявление о переменных.
2. Запишите на этой странице наиболее сложные из своих проблем с управлением временем и ниже — возможные решения этих проблем.
3. Напишите, почему вы сочли перемены необходимыми. Четко определите основные мотивы, которые помогут вам идти прямо к цели — успешному управлению временем. Примеры мотивов:
 - больше времени проводить с семьей;
 - снижение стрессов на работе;
 - большая продуктивность совещаний и работы над проектами;

- возможность расслабляться в выходные, не тревожась о предстоящем понедельнике.

4. Отметьте, кроме того, вероятные помехи, а также средства, имеющиеся в вашем распоряжении для успешного внедрения перемен.

Перечитывайте это свое заявление всякий раз, когда чувствуете, что решимость слабеет. Напоминайте себе, *почему* эти перемены для вас важны. Носите этот лист с собой как свидетельство своих достижений.

Должен признаться, что из всех поводов использования управления временем для меня лично самым важным является уверенность в том, что моя судьба в моих руках. Несмотря на помехи извне, я всегда сохраняю контроль над ситуацией, а значит, радуюсь каждому дню жизни.

И последнее: буду рад общению с читателями. Задавайте вопросы, делитесь предложениями, замечаниями и опытом в управлении временем. Проще всего связаться со мной с помощью ссылки Contact Us на сайте www.cool-time.com

УСПЕХОВ!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

САМЫЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ДОВОДЫ ПРОТИВ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Кому понравится, когда указывают, как нужно поступать? Руководства по управлению временем обычно вынуждают перенимать методы, которые идут вразрез с характерами и привычками людей: составлять определенный распорядок дня, совершать определенные действия в строго определенное время — иными словами, лишаться толики радости в жизни. Люди же консервативны по природе, и потому их возражения против таких методов вполне понятны и разумны. Любые перемены порождают страх неизвестного, страх неудачи, страх выглядеть неудачником в глазах окружающих. Корни этого страха уходят в глубину веков, в начало истории человечества, и поделаться с ним, как и с обменом веществ в организме человека, ничего нельзя. Зато можно его понять и соответствующим образом справиться.

Методика интегрированного тайм-менеджмента никому не связывает руки, поскольку позволяет реализовать ее идеи в соответствии с предпочтениями людей, условиями работы, сложившимися устоями самым безболезненным и удобным, а значит, и наиболее выгодным способом.

Я попробую убедить вас в преимуществах методики интегрированного тайм-менеджмента, ответив на самые распространенные возражения против управления временем.

Управление временем отрицает свободу действий. А я — человек самостоятельный. Управление временем не отрицает свободы действий. Более того, эта методика идеальна именно

для самостоятельных людей, поскольку предполагает существование свободного времени. Заранее составив план рабочего дня, вы можете не опасаться, что ваши спонтанные действия сорвут выполнение основных проектов. Жизнь диктует свои правила, и, чтобы иметь возможность хотя бы иногда потратить время на себя лично, необходимо ясно понимать и верно оценивать свои основные задачи, а также уметь отделить главные от второстепенных.

Управление временем требуется в работе однообразной, рутинной. А в моей профессии оно ни к чему. Рутинная, или заведенный порядок, существует в любом деле и в любой профессии, просто в некоторых она выступает более явно. У рабочего на конвейере или иного работника с жестко определенными обязанностями, конечно, рутина очевидна. Однако и остальным ее не избежать, ведь суточный ритм нашей жизни — сам по себе неизменный порядок. На первом этапе эффективного управления временем следует отступить назад, взглянуть на свой день как бы со стороны и определить рутину, которой подчиняется ваша жизнь. Если одного дня недостаточно — исходите из недельного или месячного периода. В конце концов вы уясните для себя искомый порядок, который станет фундаментом для планов по управлению временем.

Где-то, возможно, эта методика и сработает, но только не у нас. Мы — особый коллектив. Все так говорят. Всем кажется, что именно в данном бизнесе задачи и требования совершенно уникальны, а значит, управление временем не годится. Кем бы вы ни были — студентом, домохозяйкой, менеджером или перспективным специалистом, в какой бы сфере ни работали, помните, что прежде всего вы «продаете» себя окружающим. И независимо от рода вашей деятельности, всегда найдется человек, который делает ту же работу лучше, чем вы. В жизни всегда есть место совершенствованию, движению вперед, и лишь от вас зависит, как этого добиться.

У меня нет времени на составление планов. В действительности время у вас есть. Время нельзя сотворить, нельзя найти, его можно лишь соответствующим образом организовать и использовать. Здесь вполне подойдет аналогия с законом сохране-

ния энергии *. Судите сами. Если учитель вашего ребенка позволит вам на работу и сообщит, что ребенок заболел, вы бросите все и тут же повезете ребенка к врачу. А если у вас нет детей, вас может выбить из колеи зубная боль или вывихнутый палец. Рабочий график будет забыт, вы срочно отправитесь к врачу, коллеги как-то приспособятся, а работа будет сделана позже. Суть в том, что при острой необходимости время всегда находится. Преимущества методики интегрированного тайм-менеджмента ощутимы. Они оборачиваются финансовой прибылью, здоровьем, удовлетворением, контролем над своей жизнью. Методы интегрированного тайм-менеджмента достаточно важны, чтобы найти на них время.

Мне лучше работается в условиях стресса. Я люблю все делать в последний момент. Никому не работается лучше в условиях стресса, поскольку напряжение препятствует мыслительным функциям, заменяя их рефлекторными. Иными словами, стресс вызывает паралич мозга. Любители работы в последний момент, как мы убедились в главе 15, просто умеют концентрировать энергию и выполнять работу в сжатые сроки.

Когда нужно, я просто усерднее тружусь и больше успеваю. Усердно трудиться безо всякого плана — все равно что резать тупым ножом. Масса сил тратится впустую, а результата зачастую нет вовсе. Хлеб не испечется в два раза быстрее, если вы положите в два раза больше дрожжей или в два раза увеличите температуру печи.

Я человек организованный. У меня своя система, которой я успешно пользуюсь вот уже много лет. Это просто замечательно! Поздравляю! Но ведь всегда найдется что улучшить. Присмотритесь к своему рабочему окружению и подумайте, что можно сделать для совершенствования ваших методов

* Закон сохранения энергии открыт Джулиусом Робертом Майером в 1842 году. Сейчас он называется первым законом термодинамики и утверждает, что энергия ниоткуда не возникает и никуда не девается. В сочетании со знаменитой формулой Альберта Эйнштейна $E = mc^2$ мы получаем закон сохранения массы и энергии, который гласит, что количество массы и энергии во Вселенной неизменно.

и экономии времени. Предубеждение мешает переменам. Прислушайтесь к себе: не противитесь ли вы новому? Оцените свои доводы против и, возможно, вы сами их отметете и обнаружите слабые стороны в своем стиле работы.

ЛИТЕРАТУРА

- Arnot, Robert. The Biology of Success. Boston, New York: Little Brown & Co., 2001.
- Bing, Stanley. Throwing the Elephant: Zen and the Art of Managing Up. New York: HarperBusiness, 2003.
- Bliss, Edwin. Getting Things Done: Timesaving Strategies That Make the Most of Your Day. New York: Career Track Publishing & Fred Pryor Seminars, March 1995.
- Collins, Jim. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: HarperBusiness, 2001.
- Greene, Robert. The 48 Laws of Power. New York: Penguin USA, 2000.
- Hafner, Arthur W., Ph. D., M. B. A. Pareto's Principle: The 80-20 Rule. Seton Hall University, <http://library.shu.edu/HafnerAW/awh-th-math-pareto.htm>
- Imai Masaaki, Kaizen Institute, <http://www.kaizen-institute.com>
- Lewis James P., Mastering Project Management. New York McGraw-Hill, 1998, p. 165.
- Loehr, Jim and Tony Schwartz. The Power of Full Engagement. New York: Free Press, 2003.

Malanchuk, Maureen. *Inforelief: Stay Afloat in the Infoflood*. San Francisco: Jossey-Bass, December 1996.

Moine, Donald, Ph. D., and Ken Lloyd, Ph. D. *Ultimate Selling Power*. Franklin Lakes: Career Press.

Oncken, William, Jr. *Managing Management Time: Who's Got the Monkey?* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, December 1984.

Reardon, Kathleen Kelley, Ph. D. *The Secret Handshake: Mastering the Politics of the Business Inner Circle*. New York: Doubleday, 2002.

Robinson, Bryan E., Ph. D. *Chained to the Desk: A Guidebook for Workaholics, Their Partners and Children, and the Clinicians Who Treat Them*. New York: New York University Press, 1998.

Sun Tzu. *The Art of War*. Translated by Thomas Cleary. Boston: Shambala Press, 1988.

Winston, Stephanie. *The Organized Executive: The Classic Program for Productivity: New Ways to Manage Time, People, and the Digital Office*. New York: Warner Books, February 2001.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

База знаний — личная, удобная для поиска коллекция фактов, идей и информации, которую следует регулярно пополнять и просматривать.

Борись или беги — термин, которым обозначают естественный рефлекс большинства живых существ, оказавшихся в опасной или стрессовой ситуации, — сражаться или убежать. И то и другое действие замещает ясность мысли инстинктивной реакцией.

Время возможностей — дополнительное время, отведенное в распорядке каждого дня для непредвиденных ситуаций. Схоже с понятием «время между принятием решения и началом процесса», которое опытные менеджеры включают в сроки работы над проектом. Без времени возможностей рабочий день тяготеет к критическому пути.

Время отдачи — период времени, следующий немедленно за «краеугольным временем», когда вы отдаете долг времени людям, позволившим вам без помех работать в «краеугольное время». Время отдачи — необходимое условие действенного применения «краеугольного времени».

Время с отрицательной величиной ценности — отрицательную величину ценности получает время, проведенное за работой во внерабочие часы, если выгода от него меньше, чем от иной деятельности.

Встречи с шефом, частые краткие совещания с менеджером (запланированные или спонтанные) — гарантия полного и постоянного взаимопонимания относительно рабочего процесса.

День интегрированного тайм-менеджмента — 40-й день в году, символ нашего понятия занятости и продуктивности.

Импульс переходящего остатка — метод разделения объемной задачи на более мелкие и выполнение их по часу в день, а не в течение многих часов за один день. Мозг получает возможность сохранять творческий импульс. Отличное средство против откладывания дел на потом.

Кайзен — принцип постоянного совершенствования, на основе которого можно оценивать деловые успехи.

«Краеугольное время» — наиважнейшая часть рабочего дня, период полного погружения в главную часть вашей работы. Должно непременно сочетаться со временем отдачи (см.).

Критический путь — кратчайшая временная шкала проекта, т. е. наименьший период времени, за который могут быть завершены все этапы проекта. Следование в работе критическому пути грозит отставанием от сроков, перегрузками, стрессом.

Микроемкость — сообщения вашей электронной почты должны быть краткими и емкими. Рассылайте их только тем, к кому они имеют отношение.

Ответоголизм — непреодолимое стремление ответить на новые входящие электронной почты или на сообщение голосовой почты во вред иным, срочным задачам. Основание: реакция нервной системы на перемены в окружении.

Передача полномочий — снятие с себя части задач и поручение их сотрудникам после обучения. Передача полномочий — это не перекладывание ответственности на чужие плечи, а часть профессионального воспитания.

Принцип Парето — правило 80:20, которое демонстрирует, как основная часть чего-то положительного может быть обнаружена в существенно меньшей части объема. Например, 80% продуктивности совещания достигается за 20% его длительности, только 20 % всех бумаг, хранящихся в ваших шкафах, может когда-либо понадобиться.

Приучение — метод убедить окружающих поступать в соответствии с вашими желаниями. Использует позитивный стимул.

Проектный менеджмент — общепринятый подход к управлению проектами, согласно которому проект состоит из четко поставленной задачи с конкретными сроками исполнения и выделенных средств. Факторы успеха проектного менеджмента включают планирование, обмен информацией и гибкость в применении к пяти этапам: введение в курс дел, планирование, исполнение, контроль и завершение. Метод интегрированного тайм-менеджмента использует концепцию проектного менеджмента в качестве основы для успешного ежедневного управления временем.

Работоголизм — нездоровое пристрастие к работе ради работы как таковой.

Резервные события — заблаговременное планирование определенных событий в качестве повторяющихся, чтобы при необходимости иметь на них время.

Релаксация — отдых для мозга: прекрасный способ вернуть ясность мысли и решить какую-то проблему.

Сенсорная адаптация — снижение восприятия неизменяющихся стимулов, например, памяток на мониторе компьютера.

Сетчатая стимуляция — обострение внимания к определенным явлениям. К примеру, решив купить машину определенной модели и марки, вы вдруг начинаете замечать автомобили только этой модели и марки.

Синдром присутствия — вы присутствуете на своем рабочем месте, однако настолько утомлены или рассеяны, что не в силах работать.

Синдром супергероя — ощущение, что вы можете и должны выполнять все задачи лично, рождаемое неспособностью передавать полномочия и чрезмерным объемом работ.

Совещание длиной в пятьдесят пять минут (или пятидесятипятиминутное совещание) — метод проведения успешных совещаний, который состоит в том, чтобы превратить точные сроки

окончания мероприятия в стимул для появления приглашенных без опозданий и для активного их участия в ходе совещания.

Сортировка — медицинский метод классификации пострадавших в соответствии с тяжестью повреждений. Если медики используют эффективные методы установления приоритетов в экстремальных ситуациях, то и мы тоже сможем.

Условный рефлекс — современная модификация врожденного рефлекса: например, желание ответить на телефонный звонок. Первичный рефлекс — реакция на звонок. Условный рефлекс — стремление ответить.

Циклический ритм — естественный дневной ритм организма, совпадающий с природными сутками. Благодаря ему мы вечером засыпаем, а утром просыпаемся.

Шестидесятисекундный допуск — разрешение для коллеги обратиться с вопросом в период «краеугольного времени», если этот вопрос займет не более шестидесяти секунд и обеспечит душевный комфорт коллеги.

Эвстресс — позитивный стресс, например, душевный подъем, который испытывают любители работы в последний момент. Пока человек контролирует ситуацию, эвстресс может быть мощным средством повышения продуктивности.

Эмоциональный фундамент — внутренняя убежденность в правоте методов интегрированного тайм-менеджмента, поскольку они основаны на таких здоровых принципах, как проектный менеджмент, физиология, воздействие. Эмоциональный фундамент дает людям силы и мужество для того, чтобы предложить перемены, сказать «нет» и повлиять на шефа.

I-образное планирование — начальный этап I-образного распорядка дня: 15 минут в начале рабочего дня, посвященные трезвому планированию и установлению приоритетов.

I-образный обзор — завершающий этап I-образного распорядка дня: 15 минут в конце рабочего дня, которые отводятся на обзор завершенных задач и планирование следующих шагов.

I-образный распорядок дня — применение методов проектного менеджмента (планирование, контроль, завершение) к каждому рабочему дню с целью успешной работы над проектом и оптимального использования времени.

Schadenfreude — немецкий термин, означающий «получать удовольствие от чужих неприятностей». По моему мнению, именно ради такого рода удовольствия большинство людей и смотрят реалити-шоу. Так проявляет себя утрата контроля над ситуацией.

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Автозамена 167
Авторитет 118, 122
Адамс Скотт 76
Адаптация сенсорная 25, 26, 271
Адреналин 110, 228, 232
Аппетит 187

Б

База знаний 71, 174, 175, 201, 269
Безос Джефф 93
Бесконтрольная зона 51
Бинг Стэнли 81
Блисс Эдвин 220, 265
Будущее 19, 24, 43, 47, 49, 50, 52,
70, 71, 75, 76, 77, 105, 108,
111, 114, 171, 175, 188, 212,
220, 229

В

Введение 156, 272
Вдохновение 70, 180
Вежливость 82, 122, 131, 134
Вентилятор 129, 185
Вес, контроль 18, 28, 188
Весенний спад 58
Весенняя передышка 243
Визитки, как хранить 163

Вина 170, 198, 202, 224, 226, 228
Влияние 19, 41, 46, 54, 59, 61, 73,
74, 75, 77, 78, 80, 82, 83, 84,
86, 90, 109, 116, 117, 120,
130, 131, 172, 187, 206
и время отдачи 83
Восприятие 33, 37, 212, 271
Время
возможностей 72, 93, 94, 164,
210, 245, 269
«краеугольное» 63, 66, 72, 83,
85, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 96,
103, 104, 117, 131, 135, 139,
148, 191, 195, 205, 212, 214,
229, 237, 238, 240, 245, 255,
257, 270, 272
личное 177, 179, 180, 181, 182,
183, 247, 248
отдачи 83, 89, 91, 93, 103, 114,
131, 135, 139, 147, 148, 241,
269, 270
с отрицательной величиной
стоимости 182, 269
Встреча 39, 53, 65, 71, 78, 113,
194, 208, 270
и поездки на встречи 200
назначать по телефону 152
Выходные дни 27, 197, 231, 244
длинные 241, 242, 244
эффект 25, 240

Г

Гарвардская школа бизнеса 154
 Гибкость 49, 91, 126, 272
 Голосовая почта 32, 33, 39, 63,
 101, 104, 145, 146, 149, 150,
 151, 152, 153, 158, 173, 186,
 190, 194, 205, 270
 График превышенный 81

Д

Диктофон 70, 173, 180
 Дисплей 149
 Доверие 64, 81, 220
 коллег 82
 Дойл Майкл 115
 Доступность 214
 Досуг 18, 20, 24, 178
 Дублирование 165

Е

Ежедневник 17, 28, 56, 62, 66,
 164, 165, 166

Ж

Журнал
 звонков 173
 проектов 173

З

Завершение 44, 45, 47, 48, 79, 96,
 120, 132, 272, 273
 Завтрак 23, 96, 188, 196, 198, 199,
 247, 248, 249, 253
 Задачи 25, 40, 45, 48, 50, 61, 169,
 223
 ожидаемые 54, 56, 57, 58, 72
 очередные 26
 прогнозируемые 50, 51

резервные 94

сиюминутные 30
 Задержки 23, 79, 100, 101, 169,
 194, 199, 223, 234
 Закладки 174
 Записи 17, 92, 102, 121, 150, 161,
 167, 173
 Запоминание 131, 166
 Заявление о переменах 258, 259
 Звонки телефонные 50, 51, 52, 85,
 101, 132, 135
 Золотой час 96, 97

И

Имаи Масааки 70, 266
 Имейл 20, 21, 24, 38, 51, 53, 153,
 154, 155, 156, 163, 168, 169,
 175, 228
 Импульс переходящего остатка
 97, 98, 225, 253, 270
 Интернет 24, 38, 100, 155, 163,
 175, 231, 248

К

Кайзен 70, 90, 97, 229, 266, 270
 Календарь 156, 162, 163, 164, 166,
 169, 175, 203, 212, 213, 239,
 243, 244
 Карманные персональные
 компьютеры (КПК) 22, 27,
 164, 169
 Кинг Мартин Лютер 172
 Клавиатура 92, 139, 167, 168
 Кови Стивен 106
 Коллинз Джим 219, 265
 Компьютер 18, 22, 25, 27, 100,
 107, 108, 121, 128, 160, 161,
 164, 166, 167, 168, 169, 213,
 271
 Комфорт 75, 77, 90, 126, 196, 256

Контроль 19, 20, 32, 44, 45, 47, 51,
 52, 67, 72, 76, 80, 138, 148,
 166, 196, 202, 218, 226, 239,
 258, 272, 273

Контрольный
 список 169, 170, 171, 172, 208,
 252

этап 62, 164
 Контрольный этап 61, 62, 164

Конфронтация 74

Кресло 80, 138

Кризис 54, 71, 80, 94, 103, 104,
 108, 109, 110, 111, 137, 227

Критический путь 47, 48, 49, 58,
 66, 94, 114, 223, 269, 270

Кроу Фрэнк 49

Купер Кэри 233

Л

Люстиг Виктор 217, 218, 222

М

Маланчук Морин 154, 266

Мандела Нельсон 172

Международная ярмарка 24

Мерфи 76

Метод

«зайдите через час» 137

«отстранения и сохранения
 престижа» 137

шестидесятисекундного
 допуска 135

Микеланджело 73, 74

Многозадачность 86, 105, 106

Мозг 18, 20, 29, 30, 34, 82, 86, 91,
 98, 109, 126, 131, 160, 168,
 169, 179, 180, 184, 186, 197,
 229, 254, 255

Мотивация внутренняя 130

Н

Настольная лампа 186

Неизвестность, страх 33, 146,
 225, 261

Неожиданные посетители 87

Ноутбук 121, 231

О

Обмен информацией 35, 44, 61,
 116, 236, 238, 272

Обучение 21, 123, 128, 174, 219,
 220, 222

Ограничение 15, 236, 237, 238,
 239

Ожидания 19, 22, 23, 26, 78, 113,
 146, 183

Отвотоголизм 31, 32, 153, 194,
 270

Откладывание дела на потом
 226, 227, 270

Отпуск 18, 22, 46, 58, 110, 189,
 190, 191, 192, 243

Офис открытого типа 133, 214

П

Памятки 27, 66, 67, 162

Память

ассоциативная 52, 167

долговременная 172

кратковременная 70, 156, 166,
 172, 174, 179, 228

краткосрочная 82, 170, 173, 248,
 252

провалы 27

Парето Вильфредо 99

Первое впечатление 193

Переговоры 39, 141

Перегрузка информационная
 154, 233

- Передача полномочий 219, 220, 221, 222, 225, 227, 231, 270
- Переменная слепота 163
- Перемены 30, 62, 163, 205, 206, 207, 210, 214, 215, 256, 258, 261, 270, 272
- Пилотный проект 207
- Планирование 63
отпуска 192
рабочего дня 56, 98
система 165
упреждающее 62, 64
- План проекта 166, 225, 233, 250
- Поездки 50, 64, 71, 79, 80, 96, 159, 163, 170, 193, 194, 196, 200, 201, 202
- Полеты 92, 201
- Политика открытых дверей 214, 215
- Помехи
внешние 100
внутренние 101
- Постоянное совершенствование 69, 70, 71, 90, 170, 175, 222, 245, 256, 270
- Похвала 221
- Правило 80:20 99, 138, 174, 219
- Правило береговой охраны 230
- Правило двадцати одного дня 211
- Правило обезьяны 154
- Праздники 58, 98, 192, 197, 231, 241, 242, 243, 244
- Предвидение 43, 46, 47
- Председатель совещания 119, 121, 122, 123, 126, 205, 206
- Приветствие 33, 63, 104, 146, 147, 148, 149, 194, 205
- Привычка 23, 38, 70, 84, 101, 102, 114, 126, 148, 169, 189, 208, 211, 212, 224, 225, 228, 233
- Принцип Парето 87, 99, 102, 104, 114, 116, 118, 123, 266, 271
- Программа распознавания речи 167, 168
- Прогул 233
- Продуктивность 41, 85, 86, 91, 100, 102, 104, 125, 154, 169, 179, 180, 184, 209, 212, 219, 220, 230, 233, 237, 238, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 258, 270, 271, 272
- Р**
- Работа сверхурочная 178, 230
- Работоголизм 169, 230, 231, 232, 233, 271
- Равновесие между работой и отдыхом 20
- Раздражение 91
- Риардон Кэтлин Келли 93, 267
- Робинсон Брайан 231, 267
- Рутинa 19, 166, 169, 170, 171, 198, 262
- С**
- Самосовершенствование 20
- Самосохранение 31, 33, 186
- Сахар 34, 130, 186, 187
- Свет 197, 254
естественный 128, 186
- Связь 147, 150, 154, 156, 158, 169
- Секретарь 121, 122, 148
- Синдром
нового автомобиля 255
присутствия 233, 234, 236, 270
супергероя 110, 218, 222, 271
- Скука 226
- Содерини Пьеро 73, 74
- Спам 21, 154
- Список контактов 163, 164, 165

- Стенография 167
- Стресс 15, 20, 22, 27, 28, 35, 82, 101, 103, 109, 168, 169, 170, 180, 184, 190, 192, 198, 222, 228, 232, 233, 247, 258, 263, 269, 270
- Сунь-Цзы 43
- Т**
- Тест SMARTS 113, 114
- У**
- Уборка 160, 253, 254
- Уверенность 172, 202, 222
- Ужин 153, 181, 188, 189, 248, 249
- Управление временем 78, 177, 238, 258, 261, 262
- Упреждающее проектное планирование 62, 64, 240
- Уроки прошлого 50, 71

Ф

- Фиаско 111
- Франклин Бенджамин 21

Х

- Харизма 16, 172
- Хладнокровие 16, 105, 109, 110, 111, 193, 194
- Хобби 27, 178, 179, 183, 198, 230, 231, 233

Ц

- Центральная нервная система 18, 31, 72, 106, 163, 270

Ч

- Чуко Лианг 108, 109, 155

Ш

- Штраус Дэвид 115
- Шум 128, 201

Э

- Эволюция 30
- Эго 222
- Экстремальная ситуация 105, 111, 169, 183, 184, 253, 272
- Электронная почта 18, 21, 31, 32, 39, 50, 53, 66, 92, 100, 118, 152, 153, 154, 155, 156, 169, 190, 270
- Эпштейн Джулиус 93
- Эргономика 116
- Этика 77, 94, 231

Я

- Язык телодвижений 138, 140

И

- И-образное планирование 64, 67, 106, 112, 130, 133, 210, 273
- И-образный распорядок дня 48, 57, 61, 62, 64, 68, 70, 72, 84, 86, 96, 164, 191, 194, 205, 212, 224, 239, 273

ОБ АВТОРЕ



Стив Прентис горит желанием понять, как человеку удастся выживать и процветать в мире бизнеса, где все так быстро меняется.

В 1989 году он закончил монреальский университет Конкордия по специальности «коммуникации» и как лучший выпускник произнес прощальную речь. В 1990 году, изучая право в Йоркском университете в Торонто, Стив Прентис был избран кандидатом на стипендию Роудса. В 1991 году оставил изучение права, основал консалтинговую

компанию Bristall Morgan Inc. и получил признание как лектор, консультант и гость теле- и радиопрограмм в США и Канаде. Он дает уроки оптимального использования времени, продуктивной работы и карьерного роста. В 2004 году Стив вернулся в Йоркский университет и в данное время работает над дипломом магистра психологии.



Эта книга посвящена передовым технологиям повышения личной эффективности и приемам планирования времени для достижения поставленных целей. С ее помощью вы сможете:

- определить стратегические цели своей жизни и на их основе построить собственную систему планирования времени, которая поможет вам достичь поставленных целей;
- выявить свои сильные и слабые стороны; проанализировать причины неудач в планировании — технические ошибки, внешние факторы и психологические барьеры — и устранить их влияние;
- научиться составлять планы распределения времени, учитывающие ваш стиль жизни, привычки и предпочтения, ваши циклы изменения энергии и с помощью этих планов поддерживать в своей жизни гармоничное равновесие между различными видами деятельности;
- овладеть навыками делегирования полномочий и приемами сортировки задач в соответствии с их приоритетом.



САМООРГАНИЗАЦИЯ ПО ПРИНЦИПУ «ИЗНУТРИ НАРУЖУ»

Система эффективной организации пространства,
предметной среды, информации и времени

Перевод с англ. —

Личная организованность становится важнейшим навыком для выживания в современном мире, где добиваются успеха лишь те, кто умеет эффективно организовывать себя и свое окружение. Когда мы организованы, наш дом, офис и рабочий график отражают нашу индивидуальность и помогают нам в достижении наших целей. Тот, кто остается неорганизованным, чувствует себя обессиленным и дезориентированным в потоке событий и информации.

Эта книга поможет вам:

- создать собственную систему эффективной организации пространства, предметной среды и информации, основанную на особенностях вашей личности;
- обустроить личное пространство на работе и дома с учетом вашей индивидуальности и конкретных задач;
- научиться работать с потоком информации, эффективно перерабатывая и структурируя документы, файлы и данные;
- выявить препятствия на пути к личной организованности: технические ошибки, внешние факторы и психологические барьеры, и устранить их.



ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

9 ключевых навыков самоорганизации

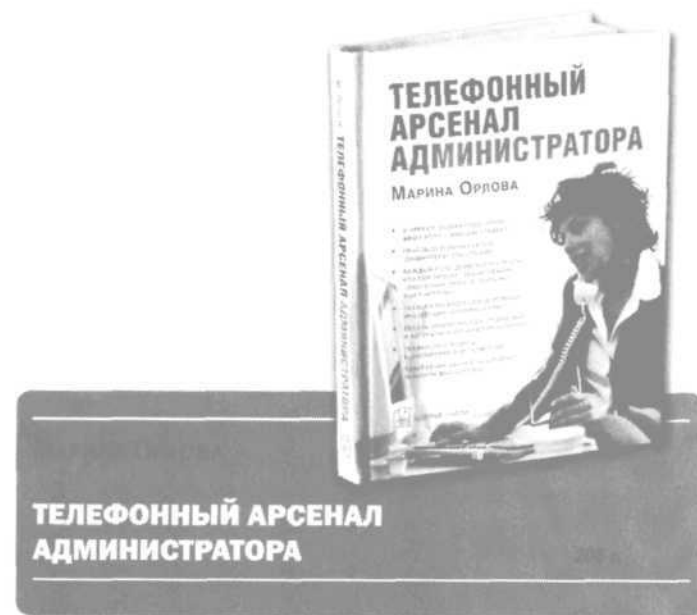
Перевод с англ. —

Рассказывая о своих оригинальных авторских технологиях самоорганизации, Джулия Моргенстерн показывает, как небольшие изменения в собственном мышлении и поведении помогут вам добиться практически невозможного: успевать все делать вовремя и иметь достаточно времени для самих себя. По сути эта книга о вашем отношении к тому, что вы делаете. Освоив авторскую методику самоорганизации, вы сможете:

- полностью контролировать свое время и свою жизнь;
- справляться с ситуациями, которые прежде казались вам безвыходными;
- построить свою работу так, чтобы она больше соответствовала вашим склонностям и предпочтениям;
- поддерживать равновесие между работой и личной жизнью;
- успешно работать в условиях кризиса.



Каждый из нас ежедневно оказывается вовлеченным в разнообразные ситуации, связанные с борьбой за право контролировать происходящее и управлять обстоятельствами. Мы должны преодолевать сознательное или непреднамеренное сопротивление окружающих, исполнять взятые на себя обязательства, отстаивать свои интересы и убеждения. Эта книга предлагает читателю эффективную систему управленческих навыков, своеобразную «философию жизни», соединяющую мудрость древних традиций с последними достижениями психологии и менеджмента. В какие бы обстоятельства ни поставила вас жизнь, эта книга научит вас достойно выходить из любой конфликтной ситуации, которыми так «богата» жизнь каждого активного человека. Книга «Искусство управленческой борьбы», ставшая классикой деловой литературы и национальным бестселлером, теперь выходит в удобном карманном формате.



В книге представлен исчерпывающий арсенал технологий и методов работы телефонного администратора, включая протокол приветствий и представлений, переадресацию, общение с «трудными» клиентами, завершение звонка и многое другое. Прочитав эту книгу, вы сможете создать и поддерживать позитивный телефонный имидж компании, максимально удовлетворить запросы ваших клиентов и эффективно решать различные проблемы в процессе телефонного общения. Вы получите готовые приемы и технологии, четкие и понятные, которые можно немедленно использовать в своей работе. Книга предназначена для сотрудников службы приема звонков (reception), администраторов по работе с клиентами, менеджеров административных подразделений, ответственных за разработку и поддержание корпоративных стандартов телефонного общения, а также для операторов call-центров и офисных АТС. Книга будет интересна любому, кто по роду своей деятельности ведет телефонные переговоры. Марина Орлова — тренер-консультант школы менеджеров «Арсенал» (г. Москва); автор открытых и корпоративных тренингов и семинаров; член Международной ассоциации профессиональных администраторов (США).

Интегрированный тайм-менеджмент — это **целостная система управления временем**, задача которой — защитить вас и ваши интересы от бесконечных обращений к вам других людей, от их сиюминутных потребностей и ожиданий на работе и дома.

Интегрированный тайм-менеджмент — это **технологии управления временем в реальных ситуациях повседневной жизни**, это множество примеров, приемов и практических рекомендаций, которые делают предлагаемые концепции управления временем наглядными и легко запоминающимися.

Вы научитесь:

проводить встречи и совещания быстрее и эффективнее,

сосредоточиваться на запланированной работе, не обращая внимания на помехи и внешние раздражители,

планировать свое время в условиях неопределенности, вовремя завершать работу над проектами,

эффективно использовать технические средства (карманные компьютеры, телефоны, электронную почту) для управления временем,

избегать перенапряжения и стресса, организовать рабочее место так, чтобы находить любой документ за одну минуту.

ISBN 5-98124-156-X



9 785981 241567

www.dkniga.ru
ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™