

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.

ДЖУЛИЯ МОРГЕНСТЕРН

# ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ

ИСКУССТВО ПЛАНИРОВАНИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ  
И СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ



- Построение персональной системы планирования времени на основе личных стратегических целей и приоритетов с учетом индивидуальных особенностей, стиля жизни, привычек и предпочтений.
- Устранение технических ошибок в планировании времени и преодоление психологических барьеров, мешающих достижению ваших целей.
- Эффективное планирование в условиях кризиса, острого дефицита времени и в условиях неопределенности.

TIME  
MANAGEMENT  
from the  
INSIDE OUT

The Foolproof System for  
Taking Control of Your Schedule—  
and Your Life

JULIE MORGENSTERN

AN OWL BOOK  
HENRY HOLT AND COMPANY • NEW YORK

СРЕДСТВА ДЛЯ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ ЖИЗНИ™

ДЖУЛИЯ МОРГЕНСТЕРН

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

ИСКУССТВО ПЛАНИРОВАНИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ  
И СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ



ДОБРАЯ КНИГА  
МОСКВА 2006

УДК 159.9  
ББК 88.4  
М 79

М 79 Моргенстерн, Джулия.  
Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: ООО "Издательство "Добрая книга", 2006. — 256 с.  
ISBN 5-94015-005-5

Перевод с англ.: Д. Буков  
Литературный редактор: М. Драпкина  
Корректор: А. Назаревская  
Дизайн обложки: С. Хос



**Издательство "Добрая книга"**  
Телефон для оптовых покупателей: (095) 112-01-87.  
Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru  
Адрес нашей страницы [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)



Книга издана при содействии  
ОАО "НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОСМИЧЕСКИЙ БАНК"

Права на издание книги на русском языке получены по соглашению с **Sanford J. Greenburger Associates** и литературным агентством "СИНОПСИС"

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

Сделано в России. © Julie Morgenstern, 2000.  
ISBN 5-94015-005-5 © ООО "Издательство "Добрая книга", 2001 — перевод и оформление.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ:</b>	
<b>Возможности и сила тайм-менеджмента</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ:</b>	
<b>ОСНОВЫ УСПЕШНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ</b>	
1. <b>Новый взгляд на планирование и управление временем</b> —	<b>17</b>
2. <b>Что вам мешает?</b> . . . . .	<b>27</b>
<b>ЧАСТЬ ВТОРАЯ:</b>	
<b>АНАЛИЗ СИТУАЦИИ</b>	
3. <b>Как мы распоряжаемся своим временем?</b> . . . . .	<b>55</b>
4. <b>Определение стратегических целей</b> . . . . .	<b>73</b>
<b>ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ:</b>	
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ</b>	
5. <b>Планирование времени</b> . . . . .	<b>93</b>
6. <b>Выбор инструмента для планирования времени</b> . . . . .	<b>127</b>
<b>ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ:</b>	
<b>ДЕЙСТВУЙ!</b>	
<b>Введение</b> . . . . .	<b>159</b>
7. <b>Сортировка задач</b> . . . . .	<b>163</b>
8. <b>"Зачистка" расписания</b> . . . . .	<b>183</b>
9. <b>Выбор времени</b> . . . . .	<b>215</b>
10. <b>Уплотняем время</b> . . . . .	<b>227</b>
11. <b>Гармонизация</b> . . . . .	<b>245</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ:</b>	
<b>Интернет-ресурсы и источники информации по тайм-менеджменту и сопутствующим продуктам</b> . . . . .	<b>254</b>
<b>ОБ АВТОРЕ</b> . . . . .	<b>255</b>

*Эта книга посвящается памяти моего свекра,  
Джерардо Колона, чья безграничная любовь  
и доброта всегда будут вдохновлять меня  
и помогать мне находить время для людей,  
которых люблю*

# ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

**ИСКУССТВО ПЛАНИРОВАНИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ  
И СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ**

# ВВЕДЕНИЕ

---

Возможности и сила тайм-менеджмента

Я не всегда была организованным человеком. Всю свою жизнь я боролась с хаосом, беспорядком и собственной расхлябанностью, и достигла переломного момента, когда родилась моя дочь. Когда ей было три недели от роду, в один прекрасный летний день она проснулась, и я поняла, что именно сейчас наступил самый подходящий момент, чтобы вывести ее на первую в жизни прогулку. К несчастью, мне потребовалось два с половиной часа, чтобы собрать все необходимое: одеяла, бутылочки, соски, пеленки, погремушки, одежду... где же все это было?! К тому времени, когда я была готова к выходу, она снова заснула. Я упустила момент. Расстроенная и разочарованная, я смотрела на свою спящую в колыбели дочь и поняла, что, если я не соберусь и не возьму себя в руки, этот ребенок так никогда и не увидит солнечного света.

Так, начав с пеленок, я преодолевала хаос, в конечном итоге приведя в порядок свой дом, свой офис и свою жизнь. При этом я поняла, что самоорганизованность — не сверхъестественный дар, а скорее навык, искусство, которому мож-

но научиться. Я просто слишком поздно пришла к этому убеждению: я все время с головой уходила в суматоху дел вместо того, чтобы начать с планирования. Я поняла, что, потратив немного времени на предварительный анализ ситуации и создание стратегии поведения, я смогу построить план, выработать метод, который можно будет применять в любых ситуациях.

Три года спустя я основала собственную компанию *Task Masters*, службу, которая помогает людям достичь такого уровня самоорганизации, овладев которым, они смогут жить более плодотворно и получать от жизни большее удовольствие. Мои сотрудники и я проводим семинары и даем индивидуальные консультации по навыкам самоорганизации и планирования тысячам людей ежегодно. Работа с людьми самого разного возраста, рода деятельности, придерживавшихся самых разных стилей в жизни позволила мне углубить свое понимание процессов самоорганизации личности и сконцентрироваться на разработке решения для каждого человека в отдельности, в зависимости от его индивидуальных особенностей. В 1998 году редактор издательства "Генри Холт" предложил мне написать книгу о моих технологиях. Так появилась моя первая книга "Самоорганизация по принципу "изнутри наружу" (Москва: Издательство "Добрая книга", 2003 г.), ставшая бестселлером.

Через четырнадцать лет после памятного поражения в схватке с пеленками, мне представилась возможность проверить, насколько далеко я продвинулась в развитии собственных навыков самоорганизации. Менее чем за две недели до празднования важного духовного события в жизни моей дочери, я получила приглашение, о котором мечтают все авторы книг, — приглашение принять участие в шоу Опры Уинфри. Они просили меня срочно вылететь к ним, чтобы привести в порядок и обустроить их офисы и несколько домов участ-

ников шоу перед очередной тематической телепередачей... и все в течение следующих десяти дней!

Была ли я готова без колебаний ринуться навстречу этой фантастической возможности? Была ли я достаточно организована, чтобы справиться со всеми делами одновременно? Конечно, да! Теперь я была намного более собранной и организованной, и большинство дел, касающихся подготовки праздника для дочери, были сделаны. То, что еще осталось невыполненным, я внесла в список дел и записала на листе бумаги, так что мне было достаточно одного взгляда, чтобы понять, в каком состоянии находится процесс подготовки. Навыки планирования и делегирования полномочий оказались как нельзя кстати — я смогла расставить приоритеты задач и решить, что мои сотрудники и друзья могут сделать вместо меня. Все необходимые материалы и база данных были хорошо структурированы, поэтому любая информация, которая могла понадобиться для организации этих двух событий, была у меня под рукой. И в водовороте дел следующих двух недель мой органайзер помогал мне сосредоточиться на всем, что я должна сделать и где должна побывать. Я не выбилась из графика.

Чемодан был мгновенно собран, и я села на ближайший самолет в Чикаго. Я не упустила возможности и смогла извлечь выгоду из этого неожиданного совпадения неотложных дел и "конфликта первоочередных задач". Результатом стала одна из самых замечательных, самых ярких недель в моей жизни — празднование важного духовного события в жизни моей дочери и желанное появление на самом известном в мире телевизионном ток-шоу. Вот она, сила тайм-менеджмента!

Быть организованным независимо от того, относится ли это к окружающему вас пространству или к вашему времени, означает быть *подготовленным*, то есть чувствовать себя собран-

ным, владеть ситуацией, быть готовым использовать все имеющиеся возможности и справиться с любыми сюрпризами и неожиданностями, которые жизнь создает на вашем пути. Мы живем в сложном, быстро развивающемся мире, который полон безграничных возможностей. Когда вы уверенно владеете навыками управления временем, вы празднуете жизнь, радуетесь жизни, наслаждаетесь жизнью — вместо того чтобы быть подавленными и разбитыми ею. Вы знаете, что выбрать. Вы чувствуете в себе ясность и уверенность, готовность к любому вызову, который бросит вам жизнь.

Если вы не читали мою первую книгу "Самоорганизация по принципу "изнутри наружу", я советую вам сделать это. Она была задумана как учебник по самоорганизации. Путь от хаоса к порядку проще всего начинать с организации окружающего вас пространства, потому что оно намного более осязаемо, чем время. Более того, как только вы организовали пространство вокруг себя, в вашем распоряжении появляется гораздо больше свободного времени, которым вы можете распоряжаться. (Исследования показывают, что мы тратим в среднем от одного до двух часов в день, разыскивая нужные нам вещи или материалы в папках и неупорядоченных кипах бумаг, в шкафах и на стеллажах.)

Когда вы овладеете приемами управления временем, которые обсуждаются в этой книге, вы возьмете в свои руки управление своей жизнью. Вы почувствуете удовлетворение и удовольствие от того, как вы проводите, проживаете свое время. Вы сможете поддерживать гармоничное равновесие между работой, любовью, развлечениями и личной свободой, которые побуждают вас к деятельности, придают вам силы, приносят радость и делают вашу жизнь наполненной смыслом. Вы научитесь слушать самих себя, устанавливая внутреннюю гармонию и последовательно использовать свое время так, что оно будет значимым и ценным для вас.

## КАК ПОСТРОЕНА ЭТА КНИГА

Эта книга разделена на четыре части:

**ЧАСТЬ 1: ОСНОВЫ УСПЕШНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ.** Этот раздел коренным образом изменит ваши взгляды и представления о времени и подготовит вас к созданию собственной системы управления им.

**ЧАСТЬ 2: АНАЛИЗ СИТУАЦИИ.** Прислушиваясь к себе. Эта часть предлагает вам серию вопросов и тестов, чтобы помочь найти ваш индивидуальный стиль жизни, определить свои предпочтения, потребности и цели и на их основе разработать собственный план управления временем.

**ЧАСТЬ 3: ПЛАНИРОВАНИЕ.** Создание модели такой жизни, какой вы ее любите. Этот раздел поможет вам составить программу жизни, отражающую ваши идеалы, и выбрать подходящие средства для ее реализации.

**ЧАСТЬ 4: ДЕЙСТВУЙ!** ЭТОТ раздел научит вас, как привести ваш план в действие и управлять его реализацией, сталкиваясь с реальностью повседневной жизни.

Несмотря на то, что вы должны изменить свое традиционное восприятие и научиться некоторым новым навыкам, я не прошу вас изменить и переделать себя для того, чтобы приспособиться к некой жесткой программе. Программа, изложенная в этой книге, уважает вас и ваши уникальные и неповторимые личные особенности и цели, оставляя вам полную свободу и гибкость. Давайте же приступим к ней!



Часть первая

# **ОСНОВЫ УСПЕШНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ**

# **НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ**

---

Почему же планирование времени остается такой трудной задачей? По моим наблюдениям, наиболее распространенное препятствие, с которым сталкиваются люди при планировании своей жизни, заключается в том, как они воспринимают свое время. Следовательно, самый первый шаг на пути к овладению искусством управления временем состоит в том, чтобы подвергнуть критическому рассмотрению само наше восприятие времени.

## **ДЕЛАЕМ ВРЕМЯ ОСЯЗАЕМЫМ**

Большинство людей воспринимают время как нечто неосязаемое. На пути от хаоса к порядку проще всего организовать и упорядочить окружающее вас пространство, а не время, потому что пространство — это то, что вы можете видеть. Время, в свою очередь, совершенно невидимо и неосязаемо. Вы не можете увидеть его, пощупать или подержать в руках. Его нельзя накопить, свалить в кучу или физически передвинуть с места на место.

Время — это нечто, что вы *чувствуете, ощущаете*, и по ощущениям оно... совершенно бесформенное. Некоторые дни со свистом улетают куда-то в прошлое, другие — медленно, словно с большим трудом, проползают мимо, полные тоски и печали. Даже наши задачи и дела, кажется, трудно измерить — они выглядят огромными и бесконечными по своему объему и продолжительности.

До тех пор пока время остается для вас неуловимым, эфемерным, ускользающим для восприятия и трудным для осмысления, вы будете испытывать трудности, управляя своей жизнью. Вам нужно изменить свое восприятие времени и сделать время более осязаемым. Вам необходимо научиться воспринимать его в более наглядных, измеряемых образах.

На моем пути к самоорганизации я совершила свой самый большой прорыв, когда поняла, что планирование и организация времени на самом деле ничем не отличается от планирования и организации пространства. Давайте сравним беспорядок в шкафу с беспорядком в графике работы.

#### БЕСПОРЯДОК В ШКАФУ

- Ограниченный объем свободного места.
- Шкаф доверху набит вещами, для размещения которых постоянно не хватает места.
- Вещи неразборчиво и беспорядочно втискиваются в любое свободное место.
- Беспорядочное расположение вещей мешает вам увидеть и оценить содержимое.
- Неэффективное использование шкафа как средства для организации вещей в пространстве.

#### БЕСПОРЯДОК В РАСПИСАНИИ

- Ограниченное рабочее время.
- График перегружен задачами, на выполнение которых постоянно не хватает времени.
- Дела неразборчиво и беспорядочно выполняются в любой свободный промежуток времени.
- Беспорядочное расположение задач мешает вам увидеть и оценить то, что вы должны делать.
- Неэффективное использование расписания как средства для организации рабочего времени.

Другими словами, точно так же, как шкаф является ограниченным пространством, в котором вы должны разместить определенное количество предметов, график или расписание — это ограниченное пространство, в котором вы должны разместить определенное количество задач. Ваша жизнь вовсе не бесконечна. Когда вы думаете о времени подобным образом, оно уже не кажется таким неосязаемым и эфемерным. На самом деле каждый день — просто сосуд, контейнер, блок памяти, обладающий определенной вместимостью, которую вы можете использовать.

Как только вы осознаете, что у времени есть свои границы, вы начинаете смотреть на свои дела и хлопоты совсем по-другому. Ваши дела и задачи становятся предметами, которые вы должны разместить в пространстве своего времени. Каждая задача имеет свой объем, свои размеры, и расстановка задач в расписании дня становится для вас математическим уравнением. Как только вы оценили, что вам необходимо сделать, вы начинаете вычислять объем, емкость каждой задачи и затем определяете, сможете ли вы поместить их в пространстве вашего времени.

Когда вы начинаете смотреть на время как на нечто, обладающее, как и пространство, определенными границами, вы более трезво и реалистично смотрите на то, чего вы хотите достичь и совершить в своей жизни. Это побуждает вас овладеть различными приемами и средствами управления временем, которые могут помочь вам сделать как можно больше в отведенное вам время.

Если беспорядок в шкафу и беспорядок в графике жизни по существу одинаковы, значит, и наведение порядка в каждом из них — тоже очень похожие процедуры. В моей первой книге говорилось: что бы вы ни приводили в по-

рядок — шкаф, кухню, офис или график рабочего дня — разработка долгосрочной системы организации и планирования всегда состоит из трех шагов: АНАЛИЗ-ПЛАНИРОВАНИЕ-ДЕЙСТВИЕ.

Эта книга — всестороннее исследование того, как эти три шага процесса самоорганизации применяются в соответствии с особенностями управления временем. Здесь я везде буду основываться на более осязаемом представлении о времени и покажу вам, как спланировать и построить расписание дня подобно красиво обставленной комнате, которая отражала бы ваши стремления и идеалы, — все, что является для вас важным. Это поможет нам выяснить, в каком пространстве протекает ваше время, и найти в вашей жизни время для важных дел и задач, поскольку каждое дело и каждая задача обретут свое место.

## УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ ПО ПРИНЦИПУ "ИЗНУТРИ НАРУЖУ"

Управлять временем "изнутри наружу" — значит строить такое расписание дня, такой график жизни, которые подходят именно вам. Это значит определить, что важно именно вам, и найти для этой деятельности место в вашей жизни и в вашем расписании, которое будет основываться на ваших уникальных личных потребностях и жизненных целях. И еще это значит — чувствовать себя глубоко удовлетворенным в конце каждого прожитого дня.

Автор книги признает, что все люди отличаются друг от друга, уважает индивидуальные различия и подчеркивает их. У каждого из нас в разные моменты жизни есть свои потребности. Не существует "правильного" способа прожить свою жизнь. Я не буду говорить вам, что вы должны жить простой спокойной жизнью, и не стану убеждать вас наполнить каж-

дую минуту высокопродуктивной деятельностью. Здесь вы нигде не найдете трюизмов о том, что "кто рано встает, тому Бог подает; ранняя пташка всегда червячка склюет", или что вы должны меньше работать или меньше развлекаться, или быть кем-то еще, кроме того, кто вы есть.

Вместо этого книга поможет вам глубже осознать, кто вы есть и чего вы хотите, и затем даст вам средства и инструменты, чтобы вы смогли построить свою жизнь вокруг своих идеалов и потребностей. Вы сможете изучить и приобрести новые навыки и скорректировать свое поведение, но вы не сможете изменить самих себя, свою сущность, — и вы не должны этого делать. Эта книга проведет вас через процесс самопознания и раскрытия ваших симпатий и антипатий, естественных склонностей, потребностей и желаний. Все они станут основой, фундаментом вашей системы тайм-менеджмента, или управления временем. Я предлагаю вам принять участие в живом процессе, а не следовать директивам и установкам.

Два следующих очерка могут служить иллюстрацией того, насколько различными могут быть стили жизни разных людей, и тем не менее каждый из них способен успешно управлять своим временем в соответствии с принципом "изнутри наружу", исходя из своих индивидуальных особенностей.

### Патриция: организованная, предсказуемая и невозмутимая

Патриции тридцать восемь лет, она замужем и имеет четырехлетнего сына. Она работает редактором в журнале женской моды. Она живет и процветает в обстановке размеренной работы, наслаждается ощущением покоя и ненавидит спешку, суету и напряжение. Семья и личная жизнь для нее так же важны, как и работа, и ей предельно важно поддерживать равновесие между этими сферами своей жизни.

Патриция ясно видит свои цели в жизни: она хочет, чтобы ее сын вырос в атмосфере любви и заботы, хочет иметь прекрасные отношения с мужем и поддерживать свою репутацию надежного и талантливого редактора.

Каждое утро она поднимает своего сына в 6 часов 45 минут, после чего начинаются милые утренние "ритуалы": они с сыном поют песни, пока она одевает его, завтракают и играют перед выходом в детский сад. После того как Патриция оставляет сына в саду, ей необходимо — и она это знает — время, чтобы перевоплотиться из "матери" в "редактора". Поэтому каждое утро она спускается в метро и пропускает четыре поезда, просматривая утренние газеты. Она садится в пятый по счету поезд и приезжает в офис сосредоточенной и готовой к работе.

Ее рабочий день тоже состоит из размеренного и монотонного труда. По утрам она редактирует статьи, затем в течение дня общается с подчиненными и проводит совещания. Она пользуется блокнотом, чтобы видеть, что и к какому сроку ей необходимо сделать, и без колебаний приступает к выполнению своих задач. Она всегда сдает работу в срок.

Она работает с 9:30 до 5:30 пять дней в неделю. Три раза в неделю она забирает сына из сада, по понедельникам и четвергам это делают ее мама или муж, поэтому по понедельникам она допоздна засиживается на работе, а по четвергам ходит с подругой в кино или театр. Патриция охотно перепоручает заботу о сыне своим близким — она уверена, что участие родственников в уходе за сыном не только помогает ей поддерживать равновесие в своей жизни, но и обогащает жизнь сына общением с теми людьми, которые его любят.

Выходные тоже проходят по вполне предсказуемому сценарию. В пятницу вечером они всей семьей смотрят видеофильмы. По утрам в субботу она ведет сына в музыкальную школу, после занятий они обедают в местном ресторане и идут

играть на детскую площадку или в музей. Каждое воскресенье ее муж и сын уходят гулять, а Патриция остается дома, чтобы подготовиться к предстоящей рабочей неделе.

Патриция обращает особое внимание на то, сколько времени займет у нее выполнение той или иной задачи, и перекраивает свой график таким образом, чтобы иметь достаточно времени для каждого занятия. Она рассчитала, сколько времени ей требуется, чтобы собрать сына в детский сад, и будит его по утрам, исходя из этого расчета. Жизнь Патриции жестко построена вокруг ее приоритетов и стала для нее удивительно спокойной, предсказуемой и радостной. Такая жизнь соответствует ее личности и ее идеалам, приносит Патриции радость и построена ею самой по принципу "изнутри наружу".

### **Эндрю: сосредоточенный на работе, живущий в высоком темпе, совершенно непредсказуемый**

Эндрю пятьдесят шесть лет, он — исполнительный директор крупнейшей в мире сети отелей. Ему нравится разнообразие в жизни, он любит общаться с самыми разными людьми и всегда умел творчески подходить к решению проблем. Ему не приходится долго "потеть" над их разрешением. Он легок на подъем, уверен в себе, сосредоточен. Он легко меняет планы, без труда справляясь с препятствиями.

Эндрю страстно предан своей работе, его цель — поддерживать и укреплять лидирующее положение своей компании. Его миссия — ежедневно демонстрировать пример выдающегося обслуживания клиентов, использовать для роста все имеющиеся возможности и изучить свое дело настолько, насколько это возможно.

Все время Эндрю организовано так, чтобы поддерживать его личные особенности и помогать в достижении его целей.

Каждый его день построен таким образом, чтобы находилось место свойственным ему спонтанности и многообразию интересов. Ежедневно он появляется в своем кабинете в семь часов утра и первый час на рабочем месте посвящает чтению специализированных журналов; затем один час отводится на обработку электронной почты и на телефонные звонки. С девяти часов утра его время остается открытым для всех срочных и неотложных дел и предложений, которые в течение всего дня возникают в процессе управления крупной корпорацией. Эндрю составляет очень короткий список задач. Он понимает, что его работа — удовлетворять потребности других людей, и длинный список запланированных дел только разочарует людей. В перерывах между встречами он возвращается в свой кабинет, чтобы ответить на письма и звонки. Его задачей на протяжении вот уже тридцати лет было отвечать на каждый телефонный звонок (а теперь уже и на каждое письмо по электронной почте), который поступает в течение дня, и он с этим справляется. В конце каждого дня (который заканчивается где-то между шестью и восемью часами вечера) он проводит еще один час за своим рабочим столом, отвечая на оставшиеся звонки и письма.

Эндрю чрезвычайно эффективно делегирует свои полномочия, перепоручая выполнение задач подчиненным. Для управления различными подразделениями компании он находит и нанимает на работу самых одаренных людей. Он работает в тесном контакте со своим секретарем Дороти, и у них есть множество средств и инструментов для поддержки быстрой и оперативной работы их управленческой команды. Они разработали специальные таблицы и формуляры для ускорения коммуникаций и контактов между ними при составлении планов деловых поездок, назначении деловых встреч и совещаний и для добавления адресатов в каждый из шестнадцати списков его контактов по электронной почте. Их компьюте-

ры объединены в сеть, чтобы оба они могли иметь доступ к рабочему календарю Эндрю, который Дороти составляет и ведет для него.

На протяжении всего рабочего дня Эндрю немедленно отвечает на запросы людей, с которыми работает. Он быстро разбирает бумаги на своем столе, за несколько мгновений отправляя каждую из них в соответствующие ящики и лотки, делая короткие пометки прямо на бумагах или используя заранее заготовленные формы и бланки. Он быстро принимает решения.

Эндрю много работает — обычно по двенадцать часов в день, но он всегда оставляет свободным вечер для ужина со своей семьей и друзьями. Он получает массу удовольствия от своей работы — она является для него источником энергии. Тем не менее насколько он увлечен работой, настолько же ценит свои отношения с близкими и друзьями. Выходные он всегда посвящает отдыху, кроме того, регулярно берет отпуск.

Жизнь Эндрю богата событиями и приносит ему подлинное удовольствие. Он тоже построил свою жизнь "изнутри наружу", в соответствии со своими идеалами и приоритетами.

---

Как вы заметили, Патриция и Эндрю совершенно разные люди с разными подходами к работе и жизни в целом. Патриция тесно привязана к своему детально расписанному еженедельному плану, в то время как план Эндрю напоминает, скорее, голый скелет, оставляя место спонтанности. Но им обоим нравится то, как они распоряжаются своим временем, оба они встречают каждый новый день с восторгом и энергией и чувствуют удовлетворение, когда этот день уходит.

Любой из нас хотел бы так же управлять своим временем, как это делают Патриция и Эндрю, но многим людям что-то

мешает сделать это. Как мы увидим в следующей главе, очень важно понять, что мешает вам управлять своим временем. Как только вы узнали, что именно сдерживает вас, вы сможете сконцентрироваться на решении.

## 2

### ЧТО ВАМ МЕШАЕТ?

---

Когда люди изо всех сил стараются теми или иными способами планировать свое время и свою жизнь, то после нескольких неудачных попыток сделать это они часто приходят к выводу, что причины неудач кроются в недостатках их характера или что у них просто нет к этому никаких способностей. Иногда, сдавшись и отказавшись от дальнейших попыток, они воздевают руки к небу, убеждая себя, что в быстро меняющемся современном мире жизнь просто обязана быть неуправляемой и стихийной. Оба эти убеждения совершенно не верны.

Когда вы научитесь диагностировать проблемы, связанные с организацией планирования, вы перестанете зря тратить время и силы, обвиняя себя в неспособности управлять собственной жизнью или заставляя себя работать до полного изнеможения. Вы просто определите причины возникающих проблем с помощью трехуровневой процедуры тестирования и, сосредоточившись на этих причинах, выработаете верное решение. Быстро, четко и ясно. Итак, вот эта процедура, которая, кроме всего прочего, сэкономит вам много времени.

## Трехуровневая процедура диагностики

**Первый уровень. Технические ошибки.** Это легко исправить: методические ошибки в подходах к планированию времени. Вам необходимо овладеть новыми приемами или методиками, которыми вы не пользуетесь, и эта книга научит вас таким приемам. Как только вы установили, что одна из таких ошибок имеет место, вы просто вносите в свои действия необходимые корректирующие поправки и все становится на свои места. Проблема решена.

**Второй уровень. Внешние факторы.** К их числу относятся факторы окружающей вас среды, находящиеся за пределами вашего контроля. Вы не имеете к ним никакого отношения, но они накладывают некоторые ограничения на ваши возможности планирования и самоорганизации. Признавая наличие таких факторов, вы перестанете зря винить себя и найдете более эффективный способ справиться с внешними воздействиями или избежать их влияния.

**Третий уровень. Психологические препятствия.** Это скрытые внутренние силы и убеждения, которые мешают вам добиваться своих целей и жить так, как вы хотите. Если вы исправили все технические ошибки, преодолели негативное влияние внешних факторов и все-таки чувствуете, что ваша жизнь осталась недостаточно организованной, скорее всего, какие-то силы в глубине вашей психики продолжают работать против вас. Когда вы выясните, что является причиной этих вредных привычек, вы сможете порвать с ними и освободиться от их влияния.

Нередко проблемы в планировании времени возникают из-за комбинации таких причин. Рассмотрите все три группы ошибок и препятствий, когда будете выяснять, в чем причина ваших неудач. Иначе вы можете исправить положение только

наполовину, например, справитесь с влиянием внешних факторов, мешающих достижению ваших целей, но психологические препятствия останутся.

Когда вы выяснили, в чем подлинные причины ваших трудностей, вы можете совершить в своей жизни важные и радикальные изменения. Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с проблемами и в планировании, и управлении своим временем, спрашивайте себя: "Эта проблема техническая, внешняя или психологическая?" Например, если вы испытываете трудности в делегировании выполнения задач другим людям, эта проблема может быть технической ("Я не знаю, как это делать и не знаком с приемами эффективного делегирования полномочий"), внешней ("Рядом со мной нет никого, кому я мог бы поручить это дело") или психологической ("Я испытываю чувство вины, когда прошу других людей что-нибудь сделать для меня")?

Я советую вам перечитывать эту главу всякий раз, когда вы будете сталкиваться с трудностями в планировании своего времени, и спрашивать себя, что на этот раз стало их причиной. Вы можете обнаружить некоторые обстоятельства, которые снова и снова приводят к возникновению проблем. В конце концов вы научитесь распознавать первые признаки их возникновения, быстро справляться с ними, и эти обстоятельства перестанут мешать вам успешно управлять своим временем — и своей жизнью.

## ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ: ТЕХНИЧЕСКИЕ ОШИБКИ

### Ошибка № 1 :

#### Для выполнения задач не отводится конкретного времени и места в расписании

Одна из самых распространенных причин, по которой вы, возможно, никак не можете приступить к выполнению того, что является для вас важным, состоит в том, что вы не можете от-



вести или зарезервировать необходимый для этого промежуток времени. Слишком часто люди составляют перечень того, *что* они хотят сделать, не задавая себе при этом следующий важный вопрос: *когда* я собираюсь это сделать? До тех пор, пока у задачи "нет своего места", то есть пока в вашем расписании или графике для нее не отведен определенный интервал времени, вы не сможете взяться за ее выполнение.

Если вы говорите себе, что возьметесь за это дело в свободное время, имейте в виду, что на самом деле того, что вы называете свободным временем, не существует! На самом деле у нас всегда оказывается намного больше дел и планов, чем времени, достаточного для их выполнения. Единственная возможность для нас выкроить свободную минуту появляется тогда, когда мы отказываемся от выполнения задуманного или бросаем запланированное дело. И тогда мы обычно не знаем, что делать с этим неожиданно освободившимся временем, потому что оно застает нас врасплох.

Поэтому, если что-то кажется вам действительно важным, отведите определенное время в вашем графике, чтобы это важное для вас дело могло свершиться. В главе 5 "Планирование времени" и в главе 9 "Выбор времени" вы подробнее прочитаете об этом и научитесь назначать и распределять время для выполнения задач.

### **Ошибка №2:**

#### **Вы отводите для выполнения задачи неподходящее время**

Если вы назначили определенное время для выполнения чего-либо и при этом обнаруживаете, что по-прежнему не можете приступить к запланированному делу, возможно, это происходит потому, что вы отводите для выполнения этой задачи неподходящее время. У каждого из нас есть свои циклы, периоды, на протяжении которых наши силы, энергия и способ-

ность сосредоточиваться на выполняемой работе циклически изменяются. Так, например, одни из нас — "жаворонки", другие наиболее активны и энергичны вечером. Некоторые из нас расположены начинать большие дела или приступать к реализации новых проектов в определенное время года (например, в январе или сентябре — если со времен детства и юности у вас осталась привычка начинать учиться — или весной, с приходом теплой погоды). Некоторые женщины считают, что существуют определенные периоды времени в течение месячного цикла, когда они лучше способны справляться с задачами, требующими концентрации или настойчивости.

Если вы работаете, не обращая внимания на ваши индивидуальные циклы изменения энергии или концентрации, вам будет тяжело приступить к решению запланированных задач в периоды упадка ваших сил или способностей. Если в конце каждого месяца вы не можете заставить себя разобраться в личных финансах, свести баланс в чековой книжке и составить план расходов на будущий месяц (то, что вы каждый раз обещаете себе сделать) — возможно, дело в том, что вы всегда пытаетесь сделать это поздним вечером после работы, когда вы устали и ваши интеллектуальные способности снизились. Если вместо вечера вы запланируете эту задачу на утро, вы, возможно, почувствуете себя более расположенным приступить к финансовым расчетам.

Для подробного изучения особенностей работы с вашими естественными ритмами и циклами изменения энергии смотрите главу 3 "Как мы распоряжаемся своим временем?".

### **Ошибка №3:**

#### **Вы ошиблись в расчете времени, необходимого для выполнения задач**

Большинство людей крайне нереалистично оценивают объем работы, которую они способны выполнить за день. Если время,

необходимое для завершения всех запланированных вами дел, превышает время, имеющееся в вашем распоряжении, вы просто не сможете приступить к выполнению всех намеченных задач и в конечном итоге будете чувствовать себя расстроенными и разочарованными. В любой ситуации этого можно избежать. Если вы точнее рассчитаете время, необходимое для выполнения поставленных задач, вы сможете запланировать реалистичный объем работы. Научиться оценивать необходимое для выполнения задач время может каждый, и вы овладеете этим навыком, прочитав главу 7 "Сортировка задач". Более того, когда вы знаете, каковы ваши долгосрочные стратегические цели, вам будет намного проще сокращать время выполнения тех задач, которые не служат реализации ваших целей, делегировать их исполнение другим или вовсе отказываться от их выполнения. Глава 8 "Зачистка" расписания" поможет вам овладеть навыками выхода из таких ситуаций, когда дел у вас оказывается больше, чем времени на их выполнение.

#### Ошибка №4:

**Вы — неподходящий человек для выполнения задачи**

Очень многие из нас совершают ошибку, думая, что мы все должны делать сами, что обращение за помощью — признак слабости или некомпетентности. Возможно, это тяжело признать, но, когда дело касается выполнения определенных задач, вы можете просто оказаться не подходящим для этого человеком. Но, с другой стороны, этот факт становится для нас избавлением, источником свободы. Каждый из нас обладает уникальными дарованиями и навыками, это относится ко всем людям. Согласившись с тем, что кто-то другой способен выполнить работу быстрее, лучше, эффективнее вас, и принимая этот факт, вы сэкономите уйму времени и сил, снимите лишнюю головную боль и сердечные приступы. Может быть,

у вас есть сотрудники, помощники, друзья или близкие, которые действительно получают удовольствие от работы, которая вам кажется трудной или скучной. Если кто-то другой лучше вас сможет составить рекламный проспект или свести бухгалтерский баланс, примите это, пригласите этих людей на работу и двигайтесь дальше.

Вы подробнее изучите искусство делегирования полномочий в главе 8 "Зачистка" расписания".

#### Ошибка №5:

**Задача чрезмерно сложна**

Если вы не можете приступить к выполнению важных задач, возможно, причина в том, что вы излишне усложняете задачу и пытаетесь решить ее самым сложным способом. Если определенная задача или операция слишком трудна и громоздка, есть вероятность, что вы просто будете избегать ее. Если вы хотите добиться успеха, вам нужно упростить ее.

Многие люди создают системы хранения документов, которые слишком сложны и запутанны, или состоят из сотен папок, в каждой из которых зачастую хранятся только один или два листа бумаги. Такой способ хранения документов в конечном итоге тормозит работу, поскольку нередко бывает очень трудно вспомнить, в какой папке подшит нужный документ. Поддерживая ясную и понятную рубрикацию папок, вы оставляете себе меньше вариантов для выбора, куда именно вложить или где искать очередную бумагу, что позволит вам быстрее работать с хранилищем документов, будь то папки с бумагами, картотека или файловая система вашего компьютера. Пытаясь приступить к большому проекту или одним махом решить сложную задачу, вы, скорее всего, будете ошеломлены или подавлены. Например, вы хотите разобрать кучу фотографий, пытаясь за один раз рассортировать все, что накопилось за пятнадцать лет, и разложить

фотографии по фотоальбомам в хронологическом порядке. Своим объемом эта задача может отпугнуть любого, и вы постоянно будете откладывать ее выполнение. Однако, если вы разобьете проект на отдельные, меньшие по объему работ этапы, он станет вполне управляемым. В нашем примере вы можете для начала купить альбомы для фотографий. На следующий день рассортируйте фотографии и разложите их в хронологическом порядке. Затем заполняйте по одному альбому в неделю до тех пор, пока задача не будет закончена.

Раскладывайте сложные проекты на ряд простых этапов или шагов, упрощая задачу. Глава 8 "Зачистка" расписания", содержит целый раздел, посвященный специальным приемам упрощения выполнения повседневных задач.

### **Ошибка №6:**

#### **Вы не можете вспомнить, что вы должны сделать**

Если у вас нет блокнота, в котором вы регулярно составляете список задач, ежедневника, специального органайзера или так называемого тайм-менеджера, есть вероятность, что вы так и не приступите к выполнению многих важных задач, — просто потому, что вы не сможете вспомнить, что вы должны сделать! Это звучит слишком банально, но в той напряженной и суетливой среде, в которой мы живем, трудно и непрактично полагаться только на собственную память. Имея даже самые лучшие побуждения, мы часто отвлекаемся и забываем о том, что хотели сделать. Чтобы избежать этого, вам нужно постоянно записывать ваши планы, составлять перечень предстоящих дел и встреч, включая встречи со своими близкими и с самим собой, в одном надежном месте. Глава 6 поможет вам подобрать подходящее лично вам средство для такого планирования — ежедневник или органайзер, бумажный или электронный.

### **Ошибка №7:**

#### **Ваше рабочее пространство не организовано должным образом**

Даже если вы во всех отношениях прекрасно справляетесь с планированием времени, не организованная должным образом рабочая среда украдет огромную часть вашей энергии и времени. Вы потеряете многие часы в поисках пропавших ключей, очков для чтения или каких-нибудь важных документов. Вы будете работать неэффективно, теряя время, переделывая однажды сделанное, заново составляя утраченные бумаги, постоянно покидая рабочее место в поисках замены того, что вы потеряли.

*Wall Street Journal* сообщает, что обычный руководитель ежегодно тратит в среднем шесть недель на поиск пропавшей информации и материалов на своем рабочем столе, который завален неразобранными бумагами, в личных архивах и папках. В итоге полезное рабочее время сокращается этим на один час в день в расчете на одного служащего — и это еще очень оптимистическая оценка потерь времени. *USA Today* сообщает, что американцы ежедневно тратят на поиски потерянных предметов 9 миллионов часов.

Решение этой, по сути, чисто технической проблемы очень простое: организуйте свое пространство. В среднем для организации рабочего пространства в обычном офисе требуется всего три дня, в обычной жилой комнате — от одного до полутора дней. Это небольшое вложение времени и денег многократно окупается приобретением шести или более дополнительных недель в год!

Очень трудно привести в порядок все сразу, но вы можете начать с того помещения, в котором проводите большую часть времени. И чем скорее вы вложите свое время в организацию вашей среды, тем скорее вы извлечете огромную прибыль в виде дополнительного времени, которым вы сможете распоряжаться. Моя первая книга, "Самоорганизация по принци-

пу "изнутри наружу", познакомит вас с простыми и безотказными приемами организации и управления любым пространством в вашем доме или на рабочем месте.

## **ВТОРОЙ УРОВЕНЬ: ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ**

К внешним факторам относятся такие ситуации, когда вы сталкиваетесь с серьезными проблемами в планировании и управлении своим временем, с ситуациями, которые вам неподконтрольны и разрешение которых выходит за пределы ваших возможностей. В таких ситуациях ваши способности планирования и управления временем подвергаются серьезным испытаниям. Когда вы признаете наличие таких внешних факторов, вы можете выявить суть проблемы и сообразить, каким образом адаптироваться к ситуации. Это позволит вам найти конструктивное решение проблемы, вместо того чтобы во всем винить себя.

### **Внешний фактор № 1:**

#### **Вы столкнулись с непомерно большим объемом работы**

Иногда вы сталкиваетесь с нереальным для выполнения объемом работы в результате технических ошибок в планировании времени или вследствие индивидуальных психологических особенностей. Но временами это напряжение и в самом деле бывает следствием внешних сил и факторов, и вам просто необходимо признать, что в данный момент вы оказались перегруженными. Возможно, вы одновременно работаете, учитесь и пытаетесь растить детей. Возможно, ваш помощник по работе уехал в отпуск, компьютер сломался или ремонт вашего дома продвигается очень медленно и список ваших дел моментально оказывается заполнен задачами, которых вы не ожидали.

Если вы столкнулись с одной из подобных проблем, то независимо от того, сколько времени будет длиться напряжен-

ный период, вы должны пересмотреть объем работ и сосредоточиться на самосохранении. Будьте снисходительны и добры к самому себе. Избавьтесь от посторонних дел и задач, упростите их или делегируйте их выполнение другим. Значительно снизьте свои требования к качеству выполнения некоторых задач — сейчас вам просто надо удержаться на плаву.

Глава 8 "Зачистка" расписания" научит вас, как снизить свою рабочую нагрузку и полагаться на других, когда для вас наступили трудные времена. Глава 10 "Уплотнение времени" поможет вам согласовывать и корректировать свои планы в периоды кризисов и высокого напряжения сил. Следуя учебному плану, изложенному в этой книге, вы сможете создать собственную систему планирования и управления временем, которая будет достаточно гибкой, чтобы приспособливаться к неожиданно возникающим обстоятельствам и кризисам.

### **Внешний фактор №2:**

#### **Проблемы со здоровьем ограничивают ваши силы**

Когда вы чувствуете себя не лучшим образом и ваши силы ослаблены, очень трудно сделать все, что вы запланировали. Некоторые люди страдают серьезными расстройствами здоровья, ограничивающими их силы и энергию. Темп вашей жизни может снизиться из-за депрессии, расстройства концентрации внимания или из-за многих других проблем со здоровьем, о существовании которых вы можете даже и не подозревать. Если вы постоянно чувствуете вялость, апатию или сонливость, это может быть вызвано самыми разными причинами: от расстройства функции щитовидной железы до неполноценного питания. Проконсультируйтесь у врача и выясните, не связаны ли внешние симптомы с расстройством организма, чтобы иметь возможность обратиться к лечению и устранить их. Многие люди страдают расстройствами сна — молодые мамы, врачи, медсестры, люди,

работающие в ночную смену, или те, кто много путешествует и чья работа связана с частыми командировками. Не стоит недооценивать, насколько это может истощать ваши силы, энергию, а вместе с ними — способность концентрироваться и выполнять сложные аналитические задачи.

И конечно, все мы время от времени подхватываем насморк или простуду, но большинство из нас считает, что и тогда способны работать с обычной интенсивностью и браться за все дела в своем рабочем графике. Берегите себя и работайте, учитывая свои временные или постоянные проблемы со здоровьем или нехваткой сил. Глава 5 "Планирование времени" покажет вам, как работать *сообразно* вашему уровню сил и энергии, вместо того чтобы пытаться игнорировать естественные пределы своих возможностей.

### **Внешний фактор №3: Вы попали в полосу перемен**

Когда в вашей жизни происходят радикальные перемены, поначалу очень трудно выяснить, как именно проводить свое время. Ваш старый стиль жизни вам больше не подходит, и вы еще не выработали новую схему деятельности, которая могла бы заменить старую.

В жизни бывает много ситуаций, которые могут дезориентировать и сбить вас с толку: вступление в брак, развод, рождение ребенка, смерть близкого человека, отставка или выход на пенсию, окончание школы или института, переезд, смена места работы, изменения в бизнесе и т.д. Когда устройство нашей жизни перестраивается, требуется время, чтобы приспособиться к этому. Мы привыкли делать дела определенным образом, и вдруг у нас появляется начальник, который заставляет нас работать менее независимо и все время считаться с ним и его мнением. Или мы привыкли иметь возможность

по утрам подольше поспать после учебы и занятий до поздней ночи, а теперь должны появляться на работе в восемь часов утра. И когда жизнь меняется, неожиданно освобождая "окно" во времени, которое ранее было постоянно занято, не всегда бывает просто сообразить, что именно мы хотим делать с этой неожиданно обретенной свободой.

Когда вы попали в полосу перемен в жизни и дезориентированы этим, определите свои цели и постарайтесь создать для себя новую базовую схему, структуру жизни, понимая при этом, что она может меняться. Всегда начинайте с установки одной или двух четко определенных "контрольных точек", или "якорей", и выстраивайте новую схему жизни, отталкиваясь от них. Например, если ваш новый начальник постоянно требует от вас отчета, установите определенное время в течение рабочего дня для коротких совещаний с ним. Следите за развитием ситуации и вносите коррективы до тех пор, пока все не встанет на свои места. Глава 5 "Планирование времени" поможет вам создать такую структуру времени в вашем графике, которая будет отражать ваши цели и способствовать их достижению.

### **Внешний фактор №4: Вы находитесь в обстановке с высоким уровнем помех**

Среда с высоким уровнем помех становится проблемой даже для тех, кто в совершенстве овладел навыками планирования и управления временем. Ни один доктор не может предугадать, когда одному из его пациентов понадобится экстренная медицинская помощь. Специалисты по связям с общественностью, агенты по продаже недвижимости, брокеры и трейдеры, работающие на фондовом рынке, менеджеры по сбыту и многие другие работники сферы услуг — все они работают в условиях неопределенности в среде с высоким уровнем помех, и эта работа требует от них отзывчивости и предельной внимательности к другим людям.

Как можно справиться с обстановкой, характеризующейся высоким уровнем помех? Признавая ее существование и отводя ей место. Оставьте достаточно времени в своем графике для помех, задержек, препятствий и кризисов. Затем создайте для себя небольшой оазис времени, которое будет полностью в вашем распоряжении, — включите на телефоне автоответчик, попросите сотрудников заменить вас или по утрам вставайте немного пораньше.

Врачи часто резервируют время для работы с бумагами из расчета пятнадцати минут на каждый час приема пациентов. Они могут экономить это время, чтобы воспользоваться им в конце напряженного рабочего дня, и они знают, что должны предусмотреть это время и попросить одного из коллег заменить их, пока они разбирают бумаги. Этот оазис времени позволяет им восстановить контроль над ситуацией, пока объем накопившейся бумажной работы не выйдет за рамки разумного. Если вы — молодая мама, кормящая грудью, и страдаете расстройством сна, вы можете наверстать это, попросив кого-нибудь из близких один раз в день кормить ребенка из бутылочки, чтобы у вас была пара липших часов непрерывного сна.

Таким же образом, если вы проводите много времени в поездках или в ожидании, вы можете использовать это переходное время в качестве "плавающего оазиса". Держите при себе материалы для работы, которую вам нужно сделать, и во время переездов или в ожидании транспорта используйте эти моменты для того, чтобы уделить внимание отдельным пунктам из вашего списка задач.

Глава 5 научит вас строить карту времени, которая позволит вам создавать эти "тихие гавани", свободные от помех, а глава 8 "Зачистка" расписания" поможет вам научиться перепоручать выполнение задач другим.

## **Внешний фактор №5: Вам мешает неорганизованный партнер**

Что делать, если вы живете или работаете с человеком, чья неорганизованность и безответственность мешают вашим собственным тщательно построенным планам? Если в вашей жизни есть человек, чья неорганизованность регулярно наносит вам ущерб — неуправляемый супруг или супруга, ребенок, начальник, сотрудник, клиент или деловой партнер, — вам необходимо разрешить это противоречие для того, чтобы устранить собственную злость или раздражение и сохранить нормальные отношения с этим человеком. Если возможно, посвятите этого человека в тонкости тайм-менеджмента и примитесь за работу по совершенствованию планирования его или ее времени. Если вы не сможете сделать этого, вам придется искать решение в процессе переговоров.

Помните, что хорошие переговоры всегда начинаются с определения общих целей, которые объединяют вас и вашего партнера. Этим вы устраните отчуждение и любые враждебные и оборонительные настроения и вместе с партнером по переговорам окажетесь "по одну сторону баррикад". Если этот партнер — ваш начальник, вашей общей целью может стать наибольшая эффективность производства. Если это ваш супруг, целью может стать создание гармоничной семьи и уютного дома. Как только вы согласовали общую цель, вы можете объяснить, каким образом лично вы вкладываете свое время и работаете для достижения этой цели. Ваш партнер может и не согласиться с вашим выбором усилий, необходимых для достижения общей цели, и в этом случае вы можете пойти на компромисс и прийти к соглашению, как использовать ваше время наиболее эффективно. Если же ваш партнер по переговорам согласен с тем, как вы используете свое время, вы можете объяснить ему, как его манера в последний момент менять свое мнение и планы подрывает ваши усилия, направ-

ленные на достижение общей цели. Затем, как одна команда, вы можете, используя метод "мозгового штурма", найти творческие идеи и способы избежать хаоса в совместной работе.

Возможно, вам не удастся полностью решить проблему, но, обсуждая ее в поисках точек соприкосновения и общих интересов, вы сможете избежать возмущения и обиды и будете работать как одна команда, пытаясь найти решение. Главное – устранить ощущение безысходности и не чувствовать себя жертвой обстоятельств, чтобы иметь возможность строить жизнь, которая подарит вам радость и удовлетворение.

### **ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ**

Иногда мы не даем себе возможности совершенствовать наши навыки планирования и управления временем, не находя времени для того, что нам действительно важно, из-за препятствий, корнящихся в нашей собственной душе. Мы знаем, что нам нужно делать, но воздерживаемся от действий или внутренне сопротивляемся им потому, что наши проблемы с управлением временем определенным образом служат нам — они удовлетворяют некоторые наши глубоко скрытые потребности, которые мы даже не осознаем. Оставаясь неосознанными, эти силы будут подрывать все наши усилия овладеть своим временем и своей жизнью. Эти психологические препятствия зачастую не обнаруживают себя до тех пор, пока вы не преодолели технические ошибки и не справились с внешними факторами. В самом деле, иногда лучше всего впервые столкнуться с проблемами планирования и тайм-менеджмента на практике. Очень часто случается, что, как только вы начинаете осознавать преимущества управления своим временем в соответствии с принципом "изнутри наружу", многие психологические препятствия исчезают сами собой.

Если вы воспользовались подходом, предложенным в этой книге, и все еще испытываете некоторые трудности в планировании времени, вернитесь к этому разделу и потратьте некоторое время на размышления о собственных склонностях, стремлениях и целях. Очень часто именно выяснение и осознание того, что именно вы делали и почему, оказывается достаточным, чтобы приступить к изменениям.

Поскольку я не психолог и не в состоянии продиагностировать корни всех существующих психологических препятствий, за годы практической работы в области человеческой самоорганизации я выделила несколько основных типов психологических блоков, которые удерживают людей от полноценного планирования и эффективного управления своим временем и своей жизнью.

#### **Психологическое препятствие № 1: Вы не прояснили собственные жизненные цели и приоритеты**

Не имея четко определенных целей, вы не имеете фундамента для принятия решений о том, как и где проводить свое время, как расставлять приоритеты в своей деятельности и анализировать многочисленные альтернативы, с которыми вы ежедневно сталкиваетесь. Вот почему так важно прочитать главу 4 "Определение стратегических целей" и определить, каковы ваши главные приоритеты в жизни.

Я убеждена, что большинство людей в глубине души знают, чего они хотят. Проблема состоит в том, что многочисленные переживания нашего детства и весь опыт, который мы вынесли оттуда, заставляют нас постоянно упускать из виду то, чего мы хотим, отвергать или отрицать наши желания и потребности и все потому, что когда-то давно к нашим желаниям и целям относились как к неуместным, невозможным или незна-

чительным. Возможно, когда вы были ребенком, на вас свалили слишком много ответственности и обязанностей, и у вас сложилось представление, что ваши собственные потребности и желания не важны и ничего не значат, поэтому вы перестали обращать на них внимание. Или в вашем распоряжении было столько возможностей, что вы так и не выяснили, чего именно хотите на самом деле.

Не имеет значения, какие события прошлого заставили вас отказаться или отвлечься от собственных желаний — ваша задача состоит в том, чтобы найти способ обрести то, что делает вас счастливыми. Глава 4 поможет вам в этом.

### **Психологическое препятствие №2: Укрощение хаоса**

Если ваш график жизни постоянно переполнен делами, если вам постоянно приходится работать на пределе своих возможностей, если вы всегда оставляете что-нибудь невыполненным до самого последнего момента и ваша жизнь кажется непрерывной чередой кризисов и катастроф, есть вероятность, что вы относитесь к таким людям, которых называют укротителями хаоса. Вы спланировали свою жизнь так, чтобы она проходила в режиме постоянной борьбы с препятствиями и несчастьями потому, что — скажем об этом прямо — вы являетесь прекрасным антикризисным управляющим. В глубине души вам настолько нравится добиваться невозможного, что вы продолжаете создавать в своей жизни такие ситуации, чтобы иметь возможность в очередной раз спасти себя и свое дело. И вы каждый раз справляетесь с трудными задачами — хотя, конечно, временами сталкиваетесь и с неудачами.

Если вы — укротитель хаоса, возможно, вы были подготовлены к этой роли еще в детстве. Возможно, вы выросли в трудной среде, где вам приходилось быть организатором, миротвор-

цем, улаживать дела и постоянно самому решать возникающие проблемы. Вы научились испытывать определенный комфорт в периоды кризисов, и вам нравилась ваша способность справляться с беспорядком. Теперь ваша задача — научиться ценить эту свою способность, не испытывая и не применяя ее ежедневно. Советы для работы с привычкой всегда быть "антикризисным управляющим" вы найдете в главе 10 "Уплотнение времени".

### **Психологическое препятствие №3: Страх вынужденного бездействия**

У некоторых людей вынужденное бездействие, или простой, вызывают тревогу, беспокойство или раздражение. Если к ним относитесь и вы, сама мысль о том, что однажды может наступить день, когда вам нечего будет делать, наполняет вас ужасом.

Может быть, вы оказываетесь связанным чувством вины, если проводите время в бездействии или непродуктивно. Возможно, вы находитесь в постоянном движении потому, что полагаете: окружающие восхищаются вами и вашей активной деятельностью. Если так, вы, вероятно, живете в замкнутом рабочем цикле, не оставляя себе времени на восстановление сил. Это может привести к истощению.

Ваш график и в самом деле может быть перегруженным, а ваша голова — забитой многочисленными проблемами настолько, что у вас никогда не остается времени подумать о еще более важных и тяжелых вещах — о том, чего вы на самом деле хотите от жизни или что делать с вашими безрадостными отношениями в браке. Будьте готовы к тому, что, как только у вас возникнет более спокойный рабочий график и появится время для размышлений, вы можете столкнуться с проблемами, существования которых не хотели замечать и о которых боялись даже подумать.

Причиной сильного страха свободного времени может также быть психическая травма, нанесенная вам в детстве. Люди,



с которыми плохо обращались в детстве, часто боятся остаться один на один со своими мыслями. Иногда, чтобы избежать попадания в спокойные ситуации, они подсознательно развивают в себе привычку хронически опаздывать. В конце концов, если вы постоянно куда-то спешите, вам никогда не придется чего-то или кого-то ждать... и думать.

Если вы подозреваете, что стремитесь занять себя работой, чтобы избежать неприятной задачи или проблемы, вы можете захотеть, собрав все свое мужество, разобраться в этом вопросе. Но вам не обязательно пытаться решить эту проблему одним махом. Сначала просто позвольте себе иметь плотный график работы. Однако вместо того, чтобы забить все свое время "важной работой", наполните его такой деятельностью, которая действительно важна для вас. Запланируйте прибытие к местам назначения заранее, но имейте при себе что-нибудь, чем вы вынуждены будете заняться, если вам придется ждать. Включите в свой график жизни перерывы в работе, даже выходные или отпуск, — но не валяйтесь на пляже. Наполните это время деятельностью — физическими упражнениями, тренировками, ходите в музеи, в кино, путешествуйте (смотрите страницу 252, где вы найдете другие советы, как и чем занять освободившееся время). Это прекрасно — постоянно быть занятым работой, но убедитесь, что вы поддерживаете равновесие между важными для вас видами деятельности, включая работу, развлечения, самосовершенствование и семью.

#### **Психологическое препятствие №4:**

##### **Вам необходимо постоянно помогать другим, жертвуя собой**

Оказывая помощь другим людям, вы можете сделать свою жизнь богатой и радостной. Иногда вы можете даже решить пожертвовать всеми своими интересами и посвятить свою

жизнь служению другим. Обычно такая жертва многократно вознаграждается, но если она нарушает внутренний баланс потребностей, вы можете почувствовать себя обиженным, недооцененным или подавленным.

Прежде чем винить в этом окружающих вас людей, спросите себя: не вы ли на самом деле тот человек, который вызвал в своей жизни эту дисгармонию? Иногда мы настолько захвачены нашим желанием получить достойную оценку окружающих, что не даем другим людям помочь нам.

Возможно, вы пытаетесь воспроизвести ваши воспоминания о ком-то, кто очень много заботился о вас. Может быть, вы гордитесь тем, что способны угодить каждому, кто попросит вас об услуге. Это приносит сиюминутное удовлетворение, но слишком много "да" — и вы уже связаны своими обязательствами по рукам и ногам и не способны двигаться дальше. В конечном итоге ваша благодушная неспособность говорить "нет" повредит вашей репутации больше, чем поможет ей.

Помните, что часть выражения любви, привязанности и заботы по отношению к другим людям — предоставить им возможность и удовольствие помочь вам или выручить вас. Вы вдохновляете людей, когда позволяете им помогать вам или сотрудничать с вами. Дайте себе передышку — и предоставьте окружающим вас людям возможность расти и развиваться.

Загляните на страницы 185-187 — вы найдете там несколько простых советов, как сказать "нет".

#### **Психологическое препятствие №5:**

##### **Страх перед возможной неудачей**

Если вы знаете, каковы ваши цели, но не приступаете к выполнению того, что для вас важно, вероятно, вас сдерживает страх перед возможным провалом вашего начинания. Стремиться к своим целям и однажды выяснить, что ты не способен достиг-

нуть их, — такая перспектива может быть очень пугающей. Иногда проще не прилагать усилий, обвиняя обстоятельства или ссылаясь на тот факт, что вы просто не приступили к попыткам добиться желаемого, чем испытывать горечь неудачи. Вы можете чувствовать, что провал подействует на вас разрушительно.

Очень легко переоценить ужас предполагаемой неудачи. Иногда простая и честная оценка самого худшего, что может с вами произойти, поможет вам преодолеть ваш страх. Кроме того, если вы рассматриваете неудачи как возможность учиться, расти и приближаться к достижению своих целей, это поможет вам справиться с вашими страхами.

Каждый раз, когда вас постигает неудача, представляйте себя рассказывающим историю своей жизни на телевизионном ток-шоу или в интервью десять лет спустя или когда-нибудь своим внукам, вдохновляя окружающих своим рассказом о препятствиях, которые вам приходилось преодолевать на своем пути к успеху.

### **Психологическое препятствие №6: Вы боитесь успеха**

Перспектива успешного достижения ваших целей может вызывать у вас не меньше тревог и опасений, чем возможность неудачи. Успех может стать причиной вашего отчуждения от семьи и друзей. Поступление в институт, когда ваши друзья в то же время провалились на экзаменах, может заставить вас почувствовать оторванность от привычного круга общения. Назначение на руководящую должность и новые обязанности контролировать работу друзей по службе может поставить вас в очень неприятное положение. Возможно, однажды в жизни вы уже получили "сообщение" или "сигнал" о том, что вы не заслуживаете успеха. Как только вы осознали этот страх успеха, вам становится намного проще

преодолеть его. Каждый заслуживает успеха. Если вы боитесь успеха, проводите больше времени с теми людьми, которых вы считаете успешными. Этим вы проясните для себя пугающие вас стороны проблемы и сможете почувствовать атмосферу успеха.

### **Психологическое препятствие №7: Страх нарушить существующее положение вещей**

Иногда вы не преследуете поставленные цели потому, что боитесь реакции окружающих, привыкших к определенному положению вещей (это может не понравиться вашему начальнику, ваши дети могут остаться без присмотра и т.д.). Если вы боитесь нарушить статус-кво, вы можете променять то, что для вас наиболее важно, на привычный комфорт и безопасность. Это тоже разновидность страха успеха.

Если вы боитесь перемен, помните, что можете производить перемены таким образом, что они будут постепенными и менее разрушительными. Совершая изменения последовательно, шаг за шагом, вы дадите возможность себе и окружающим привыкнуть к происходящим изменениям.

### **Психологическое препятствие №8: Страх перед завершенностью**

Некоторые люди с трудом продвигаются к своим целям и приступают к выполнению запланированных задач потому, что, в действительности, боятся их завершения. Они берутся за несколько дел сразу, постоянно перескакивая от одного к другому, но им с трудом удается закончить что-нибудь из начатого. Они никогда не получают подлинного удовольствия от завершения дела, и результатом становится потеря энергии и самооценки.

Часто люди с трудом заканчивают начатые проекты потому, что им нравится сам процесс творчества и они ненавидят тот момент, когда нужно принять решение, остановиться и отбросить в сторону все прочие альтернативы и варианты. Если это касается вас, постоянно напоминайте себе, что у вас всегда будут новые проекты и новые возможности насладиться процессом творчества. Может оказаться полезным осознать, что внутри вас живут и творец, и редактор. Как только творец выполнил свою работу в рамках проекта, приходит время уступить место редактору, который завершит его. Другой прием — находиться в обществе людей, которые любят приводить все к завершению. Иногда в процессе такого взаимного проникновения вы можете почувствовать "вкус завершенности" и привить себе способность радоваться этому.

Если вы не заканчиваете начатый проект и затягиваете его, иногда это происходит просто потому, что этот проект уже не важен для вас. Разрешите себе бросить это дело и забудьте о том времени и силах, которые были в него вложены. Когда вы отказываетесь от того, что устарело и перестало быть актуальным, вы освобождаете себя для реализации новых проектов.

### **Психологическое препятствие №9: Вам необходимы совершенство и безупречность**

Если вы относитесь к перфекционистам, то есть к таким людям, которые требуют совершенства во всем, вы вынуждены делать все в соответствии с таким же уровнем качества.

Люди, хорошо владеющие навыками тайм-менеджмента, рассматривают все вещи в перспективе времени. Они расставляют приоритеты, вместо того чтобы придавать всем задачам равный вес и одинаковую важность. Если вы придерживаетесь предельно высоких стандартов по отношению к каждой

отдельной задаче, к которой приступаете, вы просто не сможете сделать все, что задумали.

Потребность в совершенстве часто исходит из потребности одобрения и принятия. Она также может быть следствием страха критики, боязни унижения или резких суждений. Возможно, вы росли под присмотром действовавшего из самых лучших побуждений учителя, или один из ваших родителей постоянно вбивал в вашу голову: "Если ты собираешься делать дело, делай его как следует!" И вы не научились оценивать, какие задачи стоят огромных усилий, а какие — нет. Или, может быть, вы чувствуете себя более уверенно, когда все, как кажется, находится под вашим контролем.

Вам, ради самих себя, необходимо научиться гибко менять ваши стандарты и требования в зависимости от важности той задачи, к которой вы приступаете.

### **Психологическое препятствие №10: Страх потери творческих сил**

Многие творческие люди, или люди с правополушарным мышлением, опасаются, что внесение в их жизнь порядка и выстраивание определенной структуры времени будет подавлять их творческие способности или свободолюбивую натуру. В результате их личная и деловая жизнь беспорядочны и становятся источником сильных стрессов.

Если это относится и к вам, заверяю вас, что упорядочивание и структурирование времени в действительности может подействовать на вас освобождающе. Многие наиболее выдающиеся писатели, художники и музыканты находили в упорядоченности и дисциплине источник огромной свободы. Они творили ежедневно в одно и то же время. Временами поток творческих сил бил фонтаном, временами — сочился тонкой струйкой, но устойчивость и последовательность их

графика работы всегда обеспечивала им достаточно времени для занятий важным для них делом — творчеством.

Порядок не уничтожает ваши творческие импульсы, он позволяет им процветать. В конце концов, когда ваш график имеет произвольную форму, вы часто просто не приступаете к тому, что для вас наиболее важно. Ваши творческие планы уступают место более срочным потребностям других людей, и вы откладываете удовлетворение собственных нужд, например оплату счетов или визит к доктору.

Вы должны поверить в то, что способны внести систематичность и порядок в свое расписание и по-прежнему обладать достаточной свободой и иметь возможность слышать зов своей музыки, или использовать неожиданно возникающие возможности, или проводить время со своими друзьями, клиентами и коллегами. Вы не должны расписывать каждый час, но вы можете составить общий план своего дня, внося в него определенный ритм.

Если вы боитесь порядка и систематичности, эта книга станет для вас хорошим подспорьем и поможет вам приспособиться к вашему естественному стилю поведения. Вы сможете составить такой график, который будет работать на вас, и вы убедитесь в этом, прочитав главу 5 "Планирование времени".

---

Осознав, что именно вам мешает, вы сможете существенно изменить свой подход к управлению собственным временем. Вооруженные новым пониманием причин ваших привычных действий, вы уже продвинулись далеко вперед по пути создания важных долгосрочных изменений в своей жизни.

Теперь вы готовы приступить к программе управления своим временем в соответствии с принципом "изнутри наружу". Следующим шагом будет анализ, при котором вы заглянете вглубь своей души и выясните свое личное отношение ко времени.

Часть вторая

# АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

Прислушиваясь к себе

# 3

## КАК МЫ РАСПОРЯЖАЕМСЯ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ?

---

Первый шаг на пути к овладению искусством управления временем — честная самооценка. Такая самооценка поможет вам укрепить ваши сильные стороны и сберечь ваше время путем концентрации усилий только на тех областях жизни, которые нуждаются в улучшении. И, что может быть еще более важным, это поможет вам глубже понять ваше особенное личное отношение к своему времени.

Я очень неорганизованный и медлительный. Я большую часть времени занимаюсь мелкими незначительными делами и в самый последний момент хватаюсь за то, что для меня действительно важно. Я хочу снизить стресс и больше гордиться своей жизнью.

Музыкант, 25 лет

Я составляю детально продуманные планы дел, но никогда не следую этим планам. Иногда я даже не вспоминаю, что

у меня есть этот план. Я всегда в числе отстающих — во всех областях моей жизни.

Агент по продаже недвижимости, 52 года

Я благополучно приступаю к реализации проектов, но быстро оказываюсь в тупике. Мне трудно сконцентрироваться на чем-то одном. Когда я это понимаю, день уже заканчивается, и я остаюсь один на один с горечью из-за потерянного времени и невыполненных дел. Я хочу изменить это.

Инженер-механик, женат, 41 год

Мне тяжело поддерживать гармоничное равновесие в своей жизни. Я живу с мужем и тремя детьми. Я вижу, что на протяжении дня мне постоянно приходится играть множество ролей — быть секретарем, поваром, прачкой, водителем и т.д. Я сильно устаю к вечеру, но все равно чувствую себя виноватой, когда отдыхаю, потому что всегда остается еще слишком много незаконченных дел.

Жена священника, 31 год

Я всегда опаздываю. Я слишком долго собираюсь или просто не спешу выйти пораньше. Это создает массу напряжения, неприятностей и неудобных ситуаций для меня и моих детей.

Домохозяйка, замужем, мать четверых детей, 40 лет

Несмотря на то, что многие люди часто бывают разочарованы и недовольны тем, как они распоряжаются собственным временем, их проблемы весьма различны. Изучая свой собственный особенный и неповторимый опыт планирования и управления временем, вы узнаете о себе очень много нового.

То, что скрывается за хаосом и неразберихой вашей повседневной жизни, и есть ключевые особенности вашей

личности, ваши сильные и слабые стороны, ваш образ жизни и ваши предпочтения, ваши неповторимые источники энергии и то, что приносит вам радость и делает вас счастливыми. Теперь, прислушиваясь к себе, вы приступаете к процессу выработки индивидуальной стратегии, решения, которое поистине будет соответствовать вам и вашим уникальным потребностям.

Изучая ваше личное отношение к своему времени, мы исследуем три вопроса:

1. Что работает и что не работает в вашей жизни.
2. Ваши личные предпочтения в процессе планирования и управления временем.
3. Ваши циклы изменения энергии и источники сил.

## ЧТО РАБОТАЕТ НА ВАС?

Не имеет значения, насколько неуправляемой выглядит ваша жизнь, — в ней всегда есть что-то, что работает на вас, в дополнение к длинному перечню того, что не работает. Бесконечно важно начать именно с того, что уже работает и дает результаты. Прежде всего, это укрепит вашу уверенность в себе — что, несомненно, хорошо в начале пути. Вы неизбежно обнаружите, что у вас уже есть фундамент, основа — способности для развития навыков планирования и управления временем, даже если в данный момент эти способности "применяются выборочно". Когда вы обнаружите эти способности, вы сможете опираться на них в других областях вашей жизни.

Определяя то, что работает, вы сэкономите массу времени и сил, поскольку, очевидно, нет никакой необходимости приводить в порядок то, что и без того в порядке и хорошо работает.

Позвольте мне привести один пример.

Джин, работавшая в качестве свободного консультанта по компьютерам, чувствовала настоящее раздвоение личности, когда дело доходило до тайм-менеджмента. Когда бы она ни встречалась с клиентами, она всегда была на месте точно в нужное время, энергичная и сосредоточенная во время встречи, и постоянно демонстрировала высокую работоспособность. Но в те дни, когда Джин работала в своем офисе, занимаясь административной работой или выполняя иные относящиеся к своему бизнесу обязанности, она была чрезвычайно непродуктивна. Не имело значения, какие задачи были запланированы в ее рабочем графике (оплата счетов, переписка, стратегическое планирование), она постоянно откладывала дела, бесцельно бродила по офису, перечитывала почту, делала звонки, растрачивая по мелочам весь день. В результате страдал ее бизнес (а вместе с ним и ее самооценка и уверенность в себе).

Когда я спросила Джин, почему время встреч и переговоров с клиентами проходило намного более продуктивно, она назвала две причины: во-первых, контакты и общение с людьми давали ей большой заряд энергии и, во-вторых, Джин очень ответственно подходила к планированию встреч и переговоров. Когда время начала и окончания беседы строго определено, объясняла Джин, она могла сконцентрироваться и вести себя так, чтобы наилучшим образом использовать предоставленное время. Каким же образом ей можно было бы использовать эту свою особенность?

В дни работы в офисе я предложила ей установить время начала и окончания работы для каждой задачи в ее рабочем графике. Например, ей следовало записать "Сделать эскиз нового рекламного проспекта: 10:00 — 10:45", "Работа с картошкой 12:00 — 12:45" прямо в своем блокноте. Кроме того, я посоветовала ей чередовать выполнение задач, требующих концентрации и уединения, с деловыми контактами и обще-

нием с людьми. Через каждые сорок пять минут сосредоточенной работы в одиночестве ей следовало делать пару телефонных звонков, чтобы восстановить силы и энергию. Она также планировала обеды с клиентами, партнерами или друзьями во время дней работы в офисе в качестве перерыва и дополнительного "вознаграждения" за свою работу. Такие "деловые встречи" с собственными проблемами и задачами в сочетании с общением и контактами с людьми на протяжении всего рабочего дня заряжали Джин энергией и резко повысили продуктивность ее работы в офисе.

Задумайтесь о том, что работает для вас и в вашу пользу. Вы можете выполнить это упражнение в произвольной форме или использовать приведенные ниже незаконченные предложения — это поможет вам приступить к анализу. Вы можете набрать ваши ответы с помощью компьютера или записать их в блокнот, оставив побольше свободного места для ответов. Обдумайте глубоко и тщательно эти вопросы и рассмотрите все аспекты своей жизни — работу, дом, взаимоотношения с людьми, личное развитие и т.д., — отвечая на них.

### Упражнение 1. Что работает в вашу пользу?

*Продолжите следующие утверждения по возможности наиболее подробно:*

Как бы я ни был занят, я всегда нахожу время для \_\_\_\_\_

Мои цели становятся четко определенными, когда дело касается \_\_\_\_\_

Я точно знаю, сколько времени мне потребуется для \_\_\_\_\_

Я всегда без промедления приступаю к \_\_\_\_\_

Я никогда не опаздываю \_\_\_\_\_

У меня никогда не возникает проблем, когда \_\_\_\_\_

Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов, когда \_\_\_\_\_

Я всегда занят в перерывах между \_\_\_\_\_

Мне легко сказать “нет” (кому? в каких ситуациях?) \_\_\_\_\_

Мне легче уложиться в заданные сроки, когда \_\_\_\_\_

Я больше всего счастлив, когда я \_\_\_\_\_

Дела, выполнение которых я легко перепоручаю другим, это \_\_\_\_\_

#### Примеры ответов:

“Как бы я ни была занята, я всегда нахожу время, чтобы перед сном почитать детям книгу, вымыть холодильник, встретиться с новыми клиентами, выписать счета ...

Мои цели становятся четко определенными, когда дело касается моих детей, моей работы, моих отношений с супругом ...

Я очень точно знаю, сколько времени мне требуется, чтобы добраться до работы, одеться утром, побриться, приготовить обед, подготовить речь для выступления, сходить за покупками, составить план работы ...

Я всегда без промедления приступаю к кормлению ребенка, работам в саду, выплате долгов, к обеду, к ведению дневника ...

Я никогда не опаздываю в аэропорт, на свидание, на встречи с клиентами, в кино, к доктору ...

У меня никогда не возникает проблем, когда я рано встаю, нахожусь в отпуске, смотрю телевизор, нахожусь в компании ...

Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов в понедельник утром, когда у меня доста-

*точно времени для подготовки, когда рядом нет детей, когда в проекте заняты другие люди ...*

*Я всегда занят в перерывах по дороге из дома на работу и обратно, между выполнением двух творческих задач, между работой с цифрами и игрой с моими детьми ...*

*Мне легко сказать “нет” в ответ на просьбу безвозмездно помочь чужим людям, своей теще, в ответ на неразумные требования или на просьбу поработать сверхурочно ...*

*Мне легче всего уложиться в заданные сроки, когда эти сроки устанавливает кто-то другой, когда я работаю под давлением, когда за это мне платят деньги, на работе ...*

*Я больше всего счастлива, когда работаю в саду, занимаюсь поиском новых идей, танцую, работаю в Интернете ...*

*Дела, выполнение которых я легко перепоручаю другим, это — стирка, ввод информации в компьютер, вынос мусора, редактирование писем, работа с юридическими документами ...”*

Теперь просмотрите свои ответы и определите, что нового вы можете узнать о себе. Спросите себя, почему выполнение этих конкретных дел и задач у вас хорошо получается. Почему это работает? Вы приступаете к выполнению определенных дел потому, что они вам очень нравятся? Или потому, что вы ловко с ними справляетесь? Или вы поддаетесь внешнему давлению (“Если я этого не сделаю, меня уволят, поэтому я всегда справляюсь с этим”) или воздействию внутренних установок (“Если я не сделаю этого, я не буду удовлетворен и доволен собой”)? Все дело в том времени суток, которое вы выбираете для этих задач, или в количестве времени, которое требуется для их выполнения? С какими задачами вы лучше справляе-



тесь — с теми, которые требуют от вас работы в одиночку или с требующими совместной работы с другими людьми? Спросите себя, что именно побуждает вас выполнять эти задачи.

Даже если некоторые области вашей жизни, находящиеся под вашим полным контролем, сами по себе кажутся вам незначительными, их анализ может помочь вам выяснить, как решить другие, более серьезные проблемы.

Джейн была опытным адвокатом, но ее муж и трое детей всегда поражались чудовищному объему ее работы и страдали от недостатка внимания из-за ее постоянной усталости. Единственным делом, для которого у нее, казалось, всегда находилось время, было мытье холодильника. Когда я спросила ее, в чем причина этого, она ответила, что мытье холодильника действовало на нее терапевтически. Эта задача требовала только физической работы, которая очень радовала ее, потому что результаты этой работы были вполне осязаемы (в отличие от огромного объема умственной работы, которую она выполняла как юрист и как мать и которая приносила неосязаемые результаты). Процесс мытья холодильника был тридцатиминутным бегством от реальности, который заряжал ее колоссальной энергией. Когда Джейн проследила эту связь, она осознала, что физические упражнения (именно то, на что она никогда не тратила времени) могут дать тот же эффект — это исключительно физическая деятельность, которая могла бы восстанавливать ее энергию в перерывах между постоянной умственной работой и напряжением, которые преобладали в ее жизни. Она начала планировать энергичные тридцатиминутные прогулки во время обеденного перерыва и обнаружила, что ее силы, которые она могла тратить на работу и семью, увеличились.

## ЧТО НЕ РАБОТАЕТ?

Теперь, когда вы увидели, что вы и в самом деле хорошо управляете по меньшей мере частью своего времени, и более-менее поняли почему, пришло время задать себе следующий вопрос: "Что не работает?" Ответить на этот вопрос вам будет намного легче; в конце концов, именно тот факт, что в вашей жизни что-то не работает и не получается, побудил вас прочитать в первую очередь именно эту книгу.

Полезно записать свои ответы и посмотреть на всю картину целиком. Очень интересно сравнить ответы на этот вопрос с ответами опросника в разделе "Что работает?".

Вы можете выполнить это упражнение в произвольной форме или использовать приведенные ниже незаконченные предложения, чтобы приступить к анализу. Не забудьте, отвечая на вопросы, рассмотреть все аспекты своей жизни.

### Упражнение 2. Что не работает?

*Продолжите следующие утверждения. Приведите как можно больше примеров.*

У меня никогда нет времени на \_\_\_\_\_

Я трачу слишком много времени на \_\_\_\_\_

У меня нет четко определенных целей в отношении \_\_\_\_\_

Я хочу и могу весь день заниматься \_\_\_\_\_

Я всегда недооцениваю время, необходимое для \_\_\_\_\_

Я всегда откладываю начало \_\_\_\_\_

Я часто опаздываю \_\_\_\_\_

Мне трудно сказать "нет" \_\_\_\_\_

Мне трудно закончить \_\_\_\_\_

*Вот несколько примеров ответов:*

*У меня никогда нет времени на занятия спортом, встречи с друзьями, на отдых, на планирование новых дел, на ответственные телефонные звонки ...*

*Я трачу слишком много времени на уборку дома, работу с документами, на обработку электронной почты, организацию совещаний ...*

*У меня нет четко определенных целей в отношении моей личной жизни, моей карьеры, моего финансового положения ...*

*Я хочу и могу весь день заниматься игрой на гитаре, физическими упражнениями, спать, общаться с детьми, есть, сидя перед телевизором ...*

*Я всегда недооцениваю время, необходимое для составления планов, для покупок, для просмотра отчетов, планирования совещаний, для наведения порядка в шкафах ...*

*Я всегда откладываю начало новых дел и проектов, оплату счетов, занятия спортом ...*

*Я часто опаздываю на работу, на встречи, на прием к стоматологу, везде ...*

*Мне трудно сказать "нет" моему начальнику, моим детям, моему супругу, настойчивым людям ...*

*Мне трудно закончить стирку, письма, приготовление блюд, большие проекты ...*

Ваши ответы на вопрос "Что не работает?" станут для вас перечнем того, что вам нужно исправить. Прочитав эту книгу, вы научитесь, как обращаться со всеми этими проблемами. Почаще возвращайтесь к этому списку, чтобы определить, как далеко вы продвинулись на пути к достижению ваших целей.

Но перед тем как двинуться дальше, пристально посмотрите на этот список проблем и сравните его со списком ответов на вопрос "Что работает?". Если вам трудно приступить к выполнению или завершить одни задачи и в то же время вы не испытываете таких проблем с другими, спросите себя, почему это происходит. В некоторых случаях у вас ничего не получается потому, что вам необходимо овладеть определенными навыками, например, научиться не допускать задержек и пауз или точно рассчитывать время, необходимое для выполнения задач. Или вам нужно просто научиться применять навыки, которыми вы овладели в одной сфере жизни, к другим предметам.

Так, например, Джеймс, владелец гастрономического магазина, казалось, никогда не сможет найти паузу для работы по дому из-за того, что бизнес отнимал у него все время. Давление, которое оказывали на него невыполненные дела, раздражало его, и в то же время ему очень не хотелось тратить несколько часов времени на неквалифицированную, но необходимую работу по дому. Его перечень ответов на вопрос "Что работает?" показывал, что на работе ему не составляло никакого труда перепоручать выполнение дел своим сотрудникам. Он даже взял на работу своего племянника-подростка для выполнения текущих дел, и эта мера оказалась очень эффективной. Размышляя об этом, он выяснил, что был способен эффективно делегировать свои полномочия подчиненным потому, что составлял для них простые инструкции и методики выполнения операций. Он понял, что мог бы сде-

лать то же самое для выполнения многих работ по дому. Составив соответствующие инструкции и простые методики, он смог поручить большинство домашних дел своим детям и нанять служанку для помощи по дому. Этим он разгрузил свой рабочий график.

### **ВАШИ ПРЕДПОЧТЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ**

Иногда вы справляетесь с одними задачами хуже, чем с другими, не потому, что вам не хватает навыков, но из-за личных предпочтений и конкретных условий, в которых вы должны эти задачи выполнять. Осознаете вы это или нет, но у всех нас есть определенные предпочтения относительно того, когда и как выполнять разные задачи или дела. Когда мы уважаем свои предпочтения, выполнить запланированное становится намного легче. Обращая внимание на эти естественные склонности, мы можем объяснить, почему некоторые задачи попали в наши списки того, что работает и что не работает.

Чтобы помочь себе выяснить предпочтения и личные склонности, которые влияют на успешное выполнение или невыполнение определенных задач и видов деятельности, сделайте следующее упражнение. Очевидно, что наши предпочтения временами меняются, но, отвечая на предлагаемые вопросы, следуйте первому побуждению — тому, что вы чувствуете чаще всего.

#### **Упражнение №3. Ваши предпочтения в процессе планирования и управления временем**

*Выпишите следующий перечень альтернатив на листе бумаги и отметьте то, что вы предпочитаете.*

В большинстве случаев я предпочитаю...

Работать независимо от других	Работать совместно, в коллективе
Тренироваться в одиночестве	Тренироваться вместе с другими
Отдыхать в одиночестве	Отдыхать в компании
Сосредоточиваться на коротких периодах времени	Концентрироваться в течение продолжительного времени
Сосредоточиваться на чем-то одном	Работать в многозадачном режиме (делать несколько дел одновременно)
Напряженный рабочий график	Неторопливое и необременительное расписание
Планы и предсказуемость	Неожиданность и спонтанность
Жестко заданные сроки	Длительное время реализации задачи, отведенное с запасом
Долго размышлять над выполнением задачи	Принимать быстрые решения
Работать в тишине	Работать на фоне музыки или шума
Работать в полумраке, при неярком, рассеянном свете	Работать при ярком свете
Работать головой	Работать руками

На эти вопросы не может быть правильных или неправильных ответов, несмотря на то, что некоторые люди могут попытаться убедить вас в том, что они существуют! Важно то, что эти ваши ответы могут помочь вам достичь большего понимания причин того, что работает и что не работает для вас. Эта информация поможет вам спланировать график, который будет доставлять вам удовольствие. Например, если вам нравится жить и работать энергично, в высоком темпе, вы будете знать, что вам надо планировать насыщенный день, наполняя его разнообразными видами деятельности. Если вы предпочитаете размеренность и неспешность, вы можете ограничить ваш ежедневный список дел тремя-четырьмя задачами.

Слишком многие люди не задумываются о своих естественных склонностях и в результате составляют для себя такое расписание, которое работает против них.

## **ВАШИ ИСТОЧНИКИ СИЛ И ЦИКЛЫ ИЗМЕНЕНИЯ ЭНЕРГИИ**

Вдобавок к вашим естественным склонностям и предпочтениям, подъемы и спады ваших сил и энергии могут оказывать огромное влияние на эффективность работы с определенными задачами в вашем графике. Энергия придает вам силы; это то, что позволяет вам двигаться по направлению к своим целям. Как только вы осознаете и примите во внимание свои источники и циклы изменения энергии, вы сможете управлять ими. Не обращая на них внимания, вы можете попытаться взяться за наиболее сложные виды деятельности в периоды вялости и пассивности и потратить время наивысшего подъема энергии на менее ответственные дела.

Долгий рабочий день, большое количество дел, давление, еда на скорую руку — все это может способствовать колеба-

ниям энергии. К числу факторов влияния можно отнести также температуру, влажность, монотонную работу, апатию, недостаточное освещение, многочасовую работу на компьютере, нарушение суточного биоритма организма в связи с перелетом через несколько часовых поясов, расстройства сна и прием определенных лекарств. Некоторые из этих факторов стали неизбежной частью нашей жизни в XXI веке, но все же старайтесь ограничить влияние известных вам факторов утечки энергии, если это возможно.

Поскольку вам не всегда удастся самим выбирать время для выполнения определенных задач, в целях наиболее эффективного планирования и управления временем вы также должны определить, какие виды деятельности могут восстанавливать вашу энергию в периоды ее упадка. Это могут быть совершенно разные занятия для разных людей, поэтому задумайтесь, что именно работает в вашем случае. Зная, что придает вам сил, вы сможете избежать снижения энергии на протяжении всего дня и наслаждаться всем тем, что вы делаете, будь это работа или развлечения.

Изучите естественные ритмы вашего тела и стимуляторы энергии, ответив на следующие вопросы.

### **Упражнение №4. Определение собственных источников сил и циклов изменения энергии**

*Часть 1. Письменно ответьте на следующие вопросы.*

Утро для меня — лучшее время для \_\_\_\_\_  
и самое худшее время для \_\_\_\_\_  
Середина дня для меня — лучшее время для \_\_\_\_\_  
и самое худшее время для \_\_\_\_\_  
Вечер для меня — лучшее время для \_\_\_\_\_  
и самое худшее время для \_\_\_\_\_

Поздний вечер для меня — лучшее время для \_\_\_\_\_  
и самое худшее время для \_\_\_\_\_

*Часть 2. Отметьте ответы, которые верны по отношению к вам. Затем подумайте, есть ли у вас другие способы восстановления вашей энергии.*

Когда я устаю, я обычно восстанавливаю силы следующим образом:

- меняю вид деятельности
- выполняю физические упражнения
- потягиваюсь
- слушаю музыку
- пересматриваю свои планы и цели
- смотрю на фотографию любимого человека
- выпиваю стакан воды
- пытаюсь вздремнуть
- съедаю высококалорийную пищу
- делаю короткий перерыв
- устраиваю что-нибудь веселое
- звоню друзьям
- что-нибудь другое

Иногда изменение темпа работы — это все, что вам нужно, чтобы повысить уровень сил. Если вы часами сосредоточенно работали и ваш мозг нуждается в перерыве, самое лучшее время сделать дело, которое требует от вас движения и использования мускулов. Таким же образом, если весь день вы занимались физическим трудом, вашему телу нужен перерыв, но ваш мозг может быть в прекрасной форме. Займитесь задачами, требующими умственного напряжения. Когда в вашем графике много общественных дел, возможно, пришло время

запланировать задачу, выполнение которой требует от вас уединения, и наоборот. Планируя свой день, убедитесь, что вы внесли в него достаточно разнообразия, чтобы поддерживать и укреплять свои силы.

Основная идея этой книги — построить вашу жизнь, насколько это возможно, вокруг ваших индивидуальных потребностей и желаний. Реально ли это? Да, реально, обещаю вам. Как только вы овладеете некоторыми основными навыками тайм-менеджмента (а это может каждый), вы научитесь управлять своей жизнью — и своим ежедневным, еженедельным и ежемесячным расписанием. Затем вы будете способны управлять расходом и восстановлением своей энергии, учитывать свои предпочтения относительно ритма и темпа работы, использовать пики и компенсировать спады своей энергии. И даже если вы не можете воздействовать на свое окружение, очень полезно знать, какие условия для вас наиболее благоприятны, чтобы вы могли быстро определить, что работает против вас, и компенсировать это влияние.

Изменяя свой подход к времени, вы узнаете о себе много интересного и удивительного. Тайм-менеджмент — исходная точка для самосовершенствования, потому что он является тем фундаментом, который позволит вам достичь своих целей во всех областях своей жизни.

А если вы не знаете, каковы ваши цели? Тогда вам необходимо ясно и четко определить их. Следующий шаг на пути к себе — четко сформулировать, чего именно вы хотите от жизни. В следующей главе вы сможете выяснить, в чем состоят ваши долгосрочные стратегические цели.

# 4

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

---

В современном быстро развивающемся мире очень легко потеряться в деталях: добывание средств к существованию требует времени, от бесконечных дел и забот голова идет кругом. Вам это знакомо?

Слишком многое нужно сделать, я не знаю с чего и как начать. У меня такое чувство, что я с огромной скоростью несусь неведомо куда.

Агент по продаже недвижимости, 47 лет

Я хочу привести все в порядок. Мне не нравится тупая монотонная работа, я хотел бы получать удовлетворение от того, что использую свое время эффективно и двигаюсь вперед. Иногда мне бывает так тяжело, что я просто не хочу думать о том, что необходимо сделать, — я боюсь оказаться подавленным, осознав предстоящий огромный объем работы!

Преподаватель информатики, 35 лет, разведен

Я делаю для себя небольшие заметки о том, что мне нужно сделать, над какими проектами поработать, записываю приходящие в голову новые идеи. Все эти заметки просто складываются в небольшие стопки бумаги.

Консультант, 49 лет, женат

Мне кажется, что всю свою жизнь я занимаюсь уборкой и никогда ни к чему не стремлюсь. Я всегда чувствую себя виноватой, проводя время с детьми, потому что знаю, что способна на большее. А порядка в доме все равно не прибавляется!  
Домохозяйка, 31 год, замужем, трое детей

Когда жизнь превращается в тысячу и одно дело в вашем расписании, вы теряете видение перспективы в жизни. У вас нет простого критерия выбора между двумя задачами, потому что все они кажутся одинаково важными и срочными. Совершенно невозможно испытать чувство удовлетворения в конце дня, потому что никто и никогда не сможет завершить все без исключения задачи, которые необходимо выполнить. Поэтому в конце дня вы устали, истощены и не испытываете удовлетворения, чувствуя, что сделали не все или недостаточно много. Даже если вы сделали много, вы чувствуете бесцельность происходящего, как будто все было сделано напрасно, потому что вы по-прежнему завалены работой, которую обязаны сделать.

Какой бы беспокойной ни была жизнь, большинство успешных людей способны возвыситься над хаосом повседневности и продолжают смотреть в будущее, потому что у них есть то, что я называю общей картиной, общим планом жизни или стратегическими целями. Общий план жизни — это ваше представление о смысле жизни и о том, чего вы хотите от нее. Когда вы способны видеть этот общий план, вам легче справ-

ляться с задачами, которые вам не по душе, потому что вы понимаете, каким образом каждая задача связана с достижением ваших жизненных целей.

Ваши стратегические цели являются движущими силами вашей жизни, придают ей смысл и направление. Они облегчают процедуру "отсеивания" лишних дел, когда вам не хватает времени, позволяя по-прежнему чувствовать удовлетворение в конце каждого прожитого дня. Следовательно, следующий ваш шаг на пути к овладению искусством тайм-менеджмента — выяснение ваших долгосрочных стратегических целей.

## КАКОВЫ ВАШИ МОТИВЫ И ПОБУЖДЕНИЯ?

Почему вы читаете эту книгу? Да, вы хотите научиться планированию и управлению временем, но хотите этого потому, что это позволит вам достичь *более высоких* целей. Более эффективное управление своим временем позволит вам завершить нечто, являющееся для вас жизненно важным. Спросите себя, что это за "нечто".

Перед тем как писать эту книгу, я провела неформальный Интернет-опрос, в ходе которого спрашивала посетителей моего веб-сайта, почему они хотят научиться тайм-менеджменту. Из 1500 участников, принимавших участие в опросе, более 70% респондентов ответили, что их цель — найти *больше* времени. Отличия состояли в том, для чего им нужно было дополнительное время:

Я хочу быстрее справляться с повседневными делами, чтобы иметь больше времени для встреч с друзьями, для досуга и развлечений.

Секретарь-референт, 24 года

Мне нужно больше времени, чтобы уделять внимание каждому из моих детей.

Мать четверых детей, 36 лет

Найти время для развлечений — читать и слушать музыку.

Студент, 19 лет

Я хочу быть более дисциплинированным и способным доводить дело до конца. Мое неумение планировать время привело к тому, что я не достиг ни одной из своих целей в жизни, таких, как овладение новыми навыками, поддержание себя в хорошей физической форме, самообразование и, наконец, завершение докторской диссертации, чтобы получить хорошую работу.

Социальный работник, 31 год

Чтобы иметь возможность остановиться и полюбоваться цветами, вдыхая их аромат, а не топтать их ногами, сломя голову несясь куда-то, где я должен был быть еще час назад.

Врач, 48 лет

Там были и другие причины, например:

Я хочу чувствовать внутреннее умиротворение — удовлетворение своими достижениями вместо постоянного разочарования.

Журналист, 28 лет

Я хочу лучше выглядеть перед своим начальником и коллегами, чтобы получить повышение по службе.

Страховой агент, 32 года

Чтобы быть способной ежедневно находить время для того, что, я знаю, я должна делать ради себя самой для своего духовного роста.

Домохозяйка, 40 лет

Чтобы быть готовым к тому, что ждет меня впереди.

Управляющий, 57 лет

Запишите ваши собственные причины, которые заставили вас начать учиться лучше управлять временем, и держите эти записи под рукой. Они станут исходной точкой для более тщательной разработки стратегических целей в каждой из областей вашей жизни. Они также помогут вам сохранить энтузиазм в процессе изучения тайм-менеджмента. Какими бы ни были ваши мотивы, помните: даже если для достижения своей цели вам придется изменить прочно укоренившиеся привычки, концентрируясь на всем том, чего вы в итоге добьетесь, вам будет намного легче преуспеть.

## **ЦЕЛИ, СПОСОБЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ И ТЕКУЩИЕ ЗАДАЧИ**

Вы приобрели эту книгу потому, что в вашей жизни наверняка есть очень важные цели, которых вы хотите достичь, но вам не удается это сделать. Жизнь проходит, а вы чувствуете себя неудовлетворенным, расстроенным и разочарованным. Управлять временем "изнутри наружу" означает определить то, что для вас важно — ваши стратегические цели, — и внести такие изменения в ваше поведение, которые позволят вам добиваться желаемого.

Есть три этапа определения жизни, которую вы хотите построить:



1. Определение долгосрочных стратегических целей.
2. Выбор деятельности, которая поможет вам достичь ваших целей или общих способов их достижения.
3. Выбор ежедневных задач (дел), составляющих избранные вами виды деятельности.

Третья часть этой книги поможет вам выяснить и отобрать те конкретные задачи, которые вы должны будете выполнить в качестве составных частей вашей деятельности, направленной на достижение ваших целей. Однако прежде, чем вы приступите к этому, вам потребуется ясное видение общего плана или стратегии вашей жизни и того, какой именно будет ваша деятельность по реализации этой стратегии.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Ваши планы и желания — ядро тайм-менеджмента, построенного по принципу "изнутри наружу". Я искренне верю в то, что вы способны достичь практически всего, чего хотите, если возьметесь за это со всей душой. Когда вы смотрите на общий план жизни и думаете о том, чего вы хотите достичь, вы основываетесь на своих глубочайших жизненных ценностях и думаете о тех фундаментальных вещах, которые сделают вас счастливыми. И как только вы поняли, что для вас действительно важно, вы можете работать для достижения этих целей.

Ваши стратегические цели, скорее всего, будут простыми и общеизвестными, а не слишком специфическими: теплые отношения с любимыми людьми, счастливые дети, финансовая самостоятельность и благополучие, профессионализм в избранном вами деле, гостеприимный и уютный дом, чувство связи со своей общиной или с группой единомышленников и т.д. Сейчас вы не должны думать, *как* достичь того, чего вы хотите. Все, что вам нужно сделать, — это сказать, *чего* вы хотите в самых общих вы-

ражениях. Когда вы четко формулируете свои стратегические цели, вы делаете предельно важный шаг к их реализации.

Необходимо рассмотреть ваши жизненные ценности и определить стратегические цели во всех основных областях жизни, которые имеют для вас значение. Многие из моих клиентов ставили перед собой цели относительно карьеры или достижения финансового благополучия, но не заботились о постановке целей в других важных областях своей жизни. Если ваша жизнь кажется неуравновешенной, посмотрите, на что вы тратите большую часть своего времени. Возможно, ваше время было потрачено на те аспекты вашей жизни, относительно которых ваши цели вполне ясны. Чтобы ощущать себя полным сил, а свою жизнь — гармоничной, вы должны установить стратегические цели во всех значимых для вас областях *своей* жизни. Каковы эти основные области жизни? Возможными аспектами для рассмотрения могут быть:

- Работа
- Семейная жизнь
- Личное развитие
- Отношения с любимым человеком
- Отношения с друзьями
- Финансовое благополучие
- Образование
- Дом
- Духовная жизнь

Те категории жизни, которые выберете вы, могут отличаться от вышеперечисленных. Возможно, в данный период вашей жизни отношения с друзьями или с любимым человеком для вас не столь важны. Может быть, вы считаете образование частью личного развития или дом — частью семейной жизни. Вы можете составить собственный перечень областей жизни,

который отражает то, что важно для вас, и сформулировать их в тех выражениях, которые вам удобны.

Теперь посмотрите на эти основные области жизни и спросите себя: "Что могло бы сделать меня счастливым в этих ключевых областях жизни?" Не ставьте себе *ограничений* (позже вы сможете определить, какие из этих целей слишком нереалистичны). Когда все уже будет сказано и сделано, когда вы будете покидать этот мир, — что вам необходимо, чтобы чувствовать, что ваша жизнь была стоящей и принесла вам удовлетворение? Что вы мечтаете иметь, кем хотите быть, что делать?

Я уверена, что каждый из нас в глубине души знает, что именно даст нам чувство радости и удовлетворения, но многие из нас боятся позволить себе стремиться к тому, чего на самом деле хотят. Вы заслуживаете счастья. Не редактируйте и не судите себя. Просто помечтайте!

Запишите одну или две стратегические цели в каждой из областей жизни. Вы можете их рассматривать как мини-миссию. Например, для области семейной жизни Диана написала: "Я хочу сделать свой дом теплым и гостеприимным местом, где будет жить моя семья и где я буду проводить время со своими друзьями". Стратегическая цель Теренса в области семейной жизни: "Сделать так, чтобы мои дети чувствовали любовь и заботу". В области работы Алан, поставщик продовольственных товаров, сформулировал свою цель так: "Я хочу добиться признания как самый передовой поставщик продовольствия в городе". Джил, юрист, которая хотела проводить меньше времени на работе и больше со своими детьми, выбрала следующее: "Я хочу, чтобы моя работа давала мне хорошую материальную поддержку, оставляя мне при этом достаточно времени растить детей". Целью Полины в области отношений с любимым человеком было: "Сделать так, чтобы мой муж всегда знал, как я счастлива в браке с ним". Стратегическая цель Марии в области образования: "Стать знатоком театра".

### Если у вас возникли трудности с определением ваших стратегических целей

Есть трудности с формулированием ваших целей?

Откровенно говоря, я убеждена, что в глубине души вы и в самом деле знаете, каковы они.

В своей книге "Магия размышлений о самом важном" Дэвид Шварц писал, что все мы хотим воплотить в жизнь свои мечты, но немногие из нас поддаются этому желанию. Вместо этого мы убиваем их, осуждая себя, стремясь к привычной безопасности и с помощью других "орудий убийства". Шварц пишет, что успех требует усилий души и сердца и мы можем вложить свою душу и свое сердце только в то, чего мы искренне желаем. Если вам кажется, что вы "похоронили" в себе свои мечты до такой степени, что даже не можете определить их, для вас есть хорошие новости. На самом деле вы не убили их; вы просто подавили их настолько, что они перешли в область бессознательного. Вы можете воскресить их. Один из лучших способов выяснить, что именно приносит вам радость и может сделать вас счастливыми, состоит в том, чтобы просто очень внимательно наблюдать за собой и вести "дневник радостей жизни". В течение дня, когда бы вы ни заметили, что только что сделали что-то, что принесло вам радость или удовольствие, отметьте это в своем дневнике. Начните обращать внимание на то, что вас радует. Эти виды деятельности обычно являются индикаторами, признаками того, что может сделать вас по-настоящему счастливыми и помочь вам приблизиться к определению ваших целей. Разрешите себе любить то, что вы любите, — будь то мытье вашего холодильника, чтение стихов или перекрашивание стен на кухне.

Время от времени перечитывайте свой дневник и отмечайте, что нового вы узнали о себе. Например, одна из записей может быть такой: "Сегодня позвонила Бетти по поводу проблем в отношениях с ее бойфрендом; я потратила целый

час, помогая ей выяснить, что нужно делать. Люблю чувствовать себя полезной, помогая друзьям". Какие личные цели могут следовать отсюда? Возможно, вы поймете, что вам нравится решать сложные проблемы или консультировать. Может быть, эти виды деятельности должны стать частью вашей работы и вам нужно отводить для них больше времени в личной жизни.

Возможно, вам кажется, что вы настолько далеки от того, чего вы хотите достичь в жизни, что просто не можете позволить признаться самим себе в своих мечтах. Если вам тяжело открыто заявить, чего вы хотите от жизни прямо сейчас, попробуйте мысленно заглянуть в далекое будущее.

**ИГРА "ДЕСЯТЬ ЛЕТ СПУСТЯ".** Представьте себе свою жизнь десять лет спустя. Если бы вы могли иметь все, чего хотите, вообразите, на что могла бы быть похожа ваша жизнь. Нарисуйте в своей голове картинку — ваша идеальная работа, дом, личная и общественная жизнь. Не беспокойтесь о логичности воображаемого. Ваша фантазия должна быть буйной и свободной: чем большего вы пожелаете, тем лучше, до тех пор, пока все не будет казаться вам просто великолепным. У вас есть десять лет, чтобы добиться всего этого; сроки не давят на вас. Будьте смелыми и дерзкими!

Как только картина будущего сформировалась в вашем сознании, возьмите лист бумаги и разделите его на две колонки. Слева перечислите все основные области вашей жизни. Справа запишите то, что вы будете при этом делать. Вы можете, например, написать:

- Личное развитие: "Я много путешествую".
- Семья: "Я женат (замужем) и живу с человеком, которого люблю, и у нас трое детей".
- Работа: "Я занимаюсь управлением собственным бизнесом".

- Друзья: "У меня есть такие друзья, которые помогают мне в жизни, а не сосут из меня силы и энергию".
- Финансовое положение: "У меня есть собственный инвестиционный портфель акций".
- Общество: "Я живу в небольшом городе, где меня окружают дружелюбные, заботливые люди".

Вы можете представить себе, как будет выглядеть ваша жизнь во всех этих аспектах? Нет никаких оснований не стремиться к достижению этих целей, и вполне возможно реализовать свои мечты в жизни.

**"ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС".** Иногда бывает трудно определить собственные цели потому, что у вас есть слишком много интересов и желаний. Как ограничить число альтернатив и сузить круг выбора? Вы хотите в совершенстве овладеть навыками работы на компьютере, научиться играть в теннис, начать собственное дело, сделать ремонт в своем доме, получить степень доктора технических наук и написать роман — и сделать все это, работая полный рабочий день и воспитывая трех детей. Все это привлекает вас, и трудно отказаться даже от одной из этих прекрасных идей. Вы не можете остановиться на выборе определенных целей из этого списка потому, что это будет означать отказ от достижения других. Но, поскольку вы не можете сосредоточиться на чем-то одном, в результате вы не *занимаетесь* ни одним из этих замечательных дел.

Попробуйте упражнение "Здесь и сейчас", оно поможет вам сконцентрироваться. Составьте список *всего*, что вы хотите сделать. Петь в Карнеги-Холле. Съездить в Грецию. Иметь троих детей. Купить дом. Работать в международной консалтинговой компании. Запишите все, что привлекает вас.

Если вы критически относитесь к своим мечтам, как только они возникнут, вы будете слишком напуганы, что-

бы продолжать самовыражение. Не беспокойтесь, возможно ли то, о чем вы мечтаете, — просто мечтайте, и мечтайте дерзко.

Теперь выберите одну цель для достижения в настоящее время, здесь и сейчас. Имейте в виду, что вы можете в любой момент добавить к ней другие цели. Вы можете передумать, если по ходу дела обнаружите, что это на самом деле не совсем то, чего вы хотите. Помните: выбирая одно, вы *не отказываетесь* от других своих целей. Вы просто приступаете к реализации одной из них.

**ЗАПИШИТЕ ВАШИ ЦЕЛИ.** Я настойчиво советую вам записать ваши стратегические цели. В широко известном исследовании группы выпускников Йельского университета, выполненном в 1953 году, недавних студентов спрашивали об их планах на будущее. Только у 3% респондентов планы на будущее существовали в виде записей целей, задач и планов действия. Двадцать лет спустя именно эти 3% бывших выпускников выглядели намного более счастливыми и удовлетворенными жизнью, чем остальные; более того, члены этой небольшой группы достигли большего благосостояния, чем оставшиеся 97% их сокурсников, вместе взятые.

Когда вы письменно излагаете ваши цели, возможности для реализации задуманного вами сами начинают появляться перед вами, словно по волшебству. Некоторые люди объясняют это, утверждая, что вы начинаете *притягивать* то, что вам нужно. Я не думаю, что это работает именно таким образом. Я убеждена, что мы окружены возможностями для достижения практически всего, чего мы хотим в нашей повседневной жизни. Но эти желания кажутся нам одним большим размытым пятном. Как только вы изложили свои цели письменно, вы начинаете *замечать* на своем пути особенные возможности, которые могут помочь вам достичь

того, чего вы хотите. Ясность целей ведет к ясности в восприятии мира.

После того как вы составили список ваших целей, чаще пересматривайте его. Повесьте его на стену в своем кабинете или носите с собой в сумке или в бумажнике. Держите его перед собой в уме; это поможет вам оставаться сосредоточенными и значительно повысит вероятность успеха.

Джек Кэнфилд и Марк Виктор Хансен, авторы книги *Chicken Soup for the Soul*, поставили себе невероятно честолюбивую цель: продать 1,5 миллиона экземпляров их первой книги за полтора года. Каждый из них записал эту цель на обороте визитной карточки и перечитывал ее как минимум четыре раза в день. Достигли ли они своей цели? За восемнадцать месяцев они продали 1,3 миллиона экземпляров книги. Очень близко к задуманному. Дэниэль Стил поставила себе цель продать за 25 лет 500 миллионов книг; она добилась этого.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ СВОИХ ЦЕЛЕЙ

Когда вы знаете свои стратегические цели, необходимо определить конкретные виды деятельности, которые помогут вам их достичь. В отличие от стратегических целей, обычно не меняющихся годами, способы достижения этих целей будут изменяться по мере необходимости. Они могут пересматриваться ежегодно или еще чаще в процессе вашего приближения к осуществлению своих целей и выполнению задуманного, или если вы обнаружите более подходящий путь к своей цели.

Если ваша цель — образование и развитие интеллектуальных способностей, вы можете выбрать такие виды деятельности, как учеба в институте, чтение книг — по одной в неделю — или ежемесячное посещение лекций и семинаров. Если ваша цель — повысить собственное благосостояние, вы може-

те решить регулярно составлять личный бюджет и сократить расходы, или изучить фондовый рынок, чтобы иметь возможность делать инвестиции и играть на фондовой бирже, или найти финансового консультанта.

Возьмите каждую из ваших стратегических целей и составьте список видов деятельности, которые на протяжении года или двух лет смогут привести вас к ее достижению. Сделайте его как можно более подробным. Вот пример того, как может выглядеть ваш список.

Области жизни	Стратегические цели	Конкретные виды деятельности
Личное развитие	Укрепить здоровье	Больше спать Ходить на тренировки три раза в неделю Есть только домашнюю пищу
Семья	Уютный и гостеприимный дом	Ежедневное наведение порядка Еженедельная уборка Ремонт
	Хорошо воспитанные дети	Ежедневное общение с каждым из детей Помощь в выполнении домашних заданий Еженедельные выезды на прогулки или за город всей семьей
Работа	Сделать карьеру	Учеба и совершенствование навыков работы Поиск новой работы Деловые связи и знакомства
Отношения с другими людьми	Прекрасный брак	Ежедневное общение с супругом (супругой) Еженедельные свидания Регулярные поездки за город в выходные
	Крепкая дружба	Еженедельное общение Переписка по электронной почте Ежемесячные вечеринки
Финансовое положение	Повысить собственное благосостояние	Инвестировать в акции 20% от суммы каждого полученного чека Регулярно читать деловую прессу Научиться правильно инвестировать Вовремя оплачивая чеки
Общественная жизнь	Помогать нуждающимся	Работать добровольцем в приюте для сирот Отдавать нуждающимся ненужную одежду

У вас могут возникнуть трудности с определением того, как и каким способом попытаться достичь ваших целей. Например, вы хотите открыть собственный бизнес на дому, но не знаете, что нужно сделать для этого. В этом случае вашим конкретным видом деятельности может стать изучение способов реализации этого проекта. Вы можете прочитать несколько книг по этой теме, поискать информацию в Интернете и поговорить с владельцами других малых предприятий об их опыте открытия своего дела.

Другая проблема состоит в том, что вы можете перечислить так много конкретных видов деятельности, что просто не сможете заниматься всеми ими. Например, ваш список может содержать восемь видов деятельности в области профессионального роста, десять видов деятельности в области повышения благосостояния и пятнадцать видов деятельности для того, чтобы ваши дети росли в атмосфере любви и заботы. Если вы перечислили более трех-четырёх видов деятельности в любой категории, вы будете перегружены, и ваше расписание окажется несбалансированным. Сосредоточьтесь на трех или четырех основных видах деятельности в каждой из областей жизни и на некоторое время отложите остальные. Чтобы ваш график был гармоничным и сбалансированным, он, прежде всего, должен быть достаточно простым.

### **Ежегодно пересматривайте свой список видов деятельности**

Как я уже говорила, ваши стратегические цели будут редко меняться, поскольку все то, что вы цените, чаще всего остается неизменным на протяжении всей вашей жизни (например, вы всегда можете хотеть иметь надежных друзей, хороших детей и быть финансово независимым человеком). Однако те способы, с помощью которых вы стремитесь достичь ваших

стратегических целей, будут регулярно меняться. Вы будете менять выбранные вами конкретные виды деятельности год от года по мере достижения вами промежуточных целей и добавлять к ним другие виды деятельности. Для вас может быть вполне естественным пересматривать все, что вы делаете, в определенное время года — в январе, с начала нового года; в сентябре, когда вы возвращаетесь к настроению "снова в школу"; или, если вы живете в условиях холодного климата, — весной, когда возвращаются тепло и солнечный свет и заряжают вас энергией для новых проектов.

Изменение обстоятельств жизни тоже способно повлиять на то, достижению каких целей вы придаете особое значение в различные периоды своей жизни. Когда ваши дети еще слишком малы, их здоровье и благополучие более важны для вас, чем карьерный рост. Как только вы достаточно обеспечили себя материально, вы можете решить отводить больше времени на виды деятельности, связанные с самореализацией.

Один раз в год пересматривайте виды вашей деятельности. В отношении каждой стратегической цели спросите себя: "Как, каким способом я буду стремиться к достижению этой цели в этом году?" Если одна из ваших целей — создать уютный и гостеприимный дом, вот пример того, как могут меняться конкретные виды вашей деятельности по достижении этой цели из года в год.

### **Стратегическая цель: уютный и гостеприимный дом**

#### **Год 1**

- Привести в порядок основное жилое пространство и шкафы для вещей
- Составить график работ по поддержанию порядка в доме
- Поддерживать чистоту; нанять домработницу для выполнения уборки один раз в неделю

#### **Год 2**

- Привести в порядок чердак, гараж и подвал
- Привести график работ по дому в соответствие с новым ритмом жизни членов семьи (младший ребенок пошел в детский сад, муж стал проводить на работе меньше времени и т.д.)
- Два раза в месяц приглашать гостей и устраивать вечеринки
- Изменить отделку первого этажа

#### **Год 3**

- Сделать ремонт на кухне
- Приглашать на ужин друзей два раза в месяц
- Построить веранду

#### **Год 4**

- Разбить сад перед домом
- Посадить огород позади дома

Для некоторых людей процесс определения целей может стать поистине поворотным моментом в жизни, заставляя их в первый раз в жизни сосредоточиться и обратиться к тому, чего они действительно хотят от жизни. Но для большинства это не более чем процесс прояснения сознания. Вас наверняка уже посещали отличные мысли о том, в чем состоят ваши цели в жизни, даже если эти мысли были смутными и неопределенными, поскольку вы все же выбирали какую-то деятельность, направленную на достижение чего-то, даже если до настоящего момента осознавали это "что-то" только отчасти. В самом деле, вы, вероятно, уже вовлечены в некоторые виды деятельности, но, возможно, будете удивлены тому, что помимо них существует еще огромное количество способов достижения тех же целей, воспользоваться которыми вы и не думали. Когда вы составите карту времени и будете пользоваться ею, вы сможете решить эту проблему. Вы запланируе-

те определенные промежутки времени для различных видов вашей деятельности, и, когда вы будете смотреть на список своих дел, вам будет совершенно ясно, когда вы собираетесь приступить к выполнению всех своих задач.

Выполняя упражнения, предложенные в двух последних главах, вы уже сделали важный вклад в свое собственное развитие. Обладая полученным знанием, вы твердо ступили на путь к построению личной системы планирования и управления временем, которая поможет вам достичь главной цели — сделать вашу жизнь такой, какой вы ее любите. Итак, теперь вы готовы к разработке стратегии своей жизни — к планированию!

Часть третья

# ПЛАНИРОВАНИЕ

# 5

## ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

---

Создание гармонии и равновесия в жизни

У каждого из нас очень много дел, которые мы хотим сделать, и нам бывает очень тяжело найти достаточно времени. Не кажется ли вам, что одна из областей вашей жизни преобладает над другими, поглощая все ваше время, вынуждая вас пренебрегать остальными жизненно важными областями жизни?

Достичь равновесия и гармонии в жизни означает распределить свое время в правильных *для вас* соотношениях. Чтобы быть уверенным, что вы выделили достаточно времени для тех видов деятельности, которые направлены на достижение ваших личных стратегических целей, вам нужно составить схему или план распределения времени, то есть образец, шаблон расписания, который поможет вам добиться идеального *для вас* равновесия между различными видами деятельности. План распределения времени — это просто наглядная, схема, отражающая ваш ежедневный, еженедельный и ежемесячный график жизни. Но это также и могущественный инструмент, помогающий вам



оставаться проактивными<sup>1</sup> в водовороте задач и проблем, которые встают на вашем пути. Вместо того чтобы считать, что вы должны действовать, немедленно откликаясь на все возникающие перед вами вопросы и требования, вы можете взглянуть на план распределения времени, определить, когда у вас появится время для этой неожиданно возникшей задачи, и либо запланировать ее выполнение, либо пропустить ее.

### "Детсадовская" модель организации пространства

В своей первой книге "Самоорганизация по принципу "изнутри наружу" я описала концепцию использования классной комнаты детского сада в качестве идеальной модели для организации любого пространства.



### Детский сад как идеальная модель организации пространства

1) *Проактивное поведение* — поведение, которое является следствием сознательного выбора и основывается на внутренних ценностях человека. Проактивному поведению противопоставляется поведение *реактивное*, то есть поведение, характеризующееся автоматическими реакциями на определенный стимул или воздействие со стороны внешней среды. — *Прим. пер.*

Причина, почему классная комната детского сада функционирует настолько успешно, заключается в том, что она разделена на четко определенные зоны деятельности, чтобы дети могли сосредоточиться в нужный момент на чем-то одном. В ней есть уголок для чтения, зона для занятий рисованием, лепкой и другими видами прикладного искусства, музыкальный уголок и зона для переодевания. Все вещи имеют четко определенное место расположения, поэтому всегда найдется только одно логически обоснованное место, где можно найти определенную вещь и куда можно снова положить ее.

Легко понять, как можно применить этот принцип к любому физическому пространству, будь это ваша кухня или ваш офис, но как это можно применить к управлению временем?

Зоны деятельности вашего расписания включают в себя все родственные или связанные задачи: например, чтение и сортировку корреспонденции, электронной почты и телефонные звонки. Точно так же, как для вашей обуви отведено определенное место в шкафу, для всех задач должно быть отведено определенное место в вашем расписании.

Когда вы устанавливаете обособленные зоны для каждого рода деятельности, это также предотвращает смешивание разнородных задач и перетекание задач из одной временной зоны в другую, что подрывало бы вашу способность концентрации и мешало бы вам наслаждаться текущим делом. Скажем, сейчас — вечер вторника, и вы играете в "Монополию" со своими детьми. Когда ваша фишка попадает на Парк Плэйс и ваша дочь говорит вам: "Плати", вы вдруг вспоминаете, что у вас есть настоящие счета, которые вам нужно оплатить. Вместо того чтобы немедленно хвататься за свою чековую книжку, вы вспоминаете о своем плане распределения времени. Вы знаете, что оплачиваете счета по субботам утром, поэтому нет

никакого повода беспокоиться об этом во вторник вечером. Вы возвращаетесь к своим детям с ясной головой. Ваш план распределения времени позволяет вам исключить стресс из своей жизни.

## **ЗОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАШЕГО ПЛАНА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ**

План распределения времени — это расписание, которое разделено на зоны деятельности, соответствующие различным областям вашей жизни и включающие в себя все задачи в вашем списке текущих дел. Как вы помните из главы 4, список областей жизни выглядит примерно так:

- Работа
- Семейная жизнь
- Личное развитие
- Отношения с любимым человеком
- Отношения с друзьями
- Финансовое благополучие
- Образование
- Дом
- Духовная жизнь

Все ваши действия будут содействовать реализации ваших целей в этих областях жизни. Например, для достижения своих целей в области образования вы можете создать зоны деятельности для занятий на курсах французского языка или изучения чего-то еще. Для достижения своих целей в области досуга вы можете создать отдельные чередующиеся зоны деятельности для отдыха и самосовершенствования: в один день вы проводите время, отведенное для отдыха, медитируя на берегу озера, на следующий — используете его, сидя в Интернете; в один день время,

отведенное для самосовершенствования, используется для катания на велосипеде, в другой — для видеосъемок и монтажа видеофильмов. Не думайте пока о планировании конкретных задач и дел. Вы сможете решить позже, будете ли вы проводить время отдыха, медитируя на берегу озера или сидя за компьютером. Суть в том, чтобы иметь установленное время для выбранных вами видов деятельности, которые помогают вам достичь вашей цели — отдохнуть и расслабиться — и знать, в какую из зон деятельности включена каждая конкретная задача (вы научитесь этому в главе 7 "Сортировка задач").

Ниже приведены примеры планов распределения времени троих людей, каждый из которых живет своей особенной жизнью. Заметьте, как изменяется то количество времени, которое отводится на каждый из видов деятельности, от человека к человеку.

Вильям — генеральный директор крупной производственной компании. Его план распределения времени представлен на странице 98.

Саманта — медсестра и мать двоих детей. Ее план — на странице 99.

Ирен — предприниматель и спортсмен-марафонец одновременно. Ее план — на странице 100.

Ваш план распределения времени может отличаться от всех остальных, но как фундаментальное опорное средство он работает для каждого.



**Ирен — спортивная, часовой иреницистический**      **План распределения времени**

ВРЕМЯ	ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ
5:00 – 5:00	Подъем Личное время: иреницистика	Подъем РАБОТА: спортивная иреницистика	Подъем Личное время: иреницистика	Подъем РАБОТА: спортивная иреницистика	Подъем Личное время: иреницистика	Подъем Личное время: иреницистика	Подъем Личное время: иреницистика
8:00 – 9:00	Личное время: иреницистика	души, собираюсь на работу					
9:00 – 12:00	РАБОТА: административная работа с клиентами	РАБОТА: встречи с клиентами					
12:00 – 12:30	Обед						
12:30 – 18:00	РАБОТА: маркетинг, работа с клиентами			деловые встречи		СЕМЬЯ: домашние дела	
18:00 – 19:00	Ужин						
19:00 – 22:00	Личное время: отдых	РАБОТА: организационная работа	Личное время: отдых	РАБОТА: организационная работа	Личное время: отдых с друзьями	Личное время: вечер с любимым человеком	СЕМЬЯ: работа с бумагами, смена
22:00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон

План распределения времени: Ирен

## В ЧЕМ ПОЛЬЗА ПЛАНОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ

Как вы могли увидеть, план распределения времени — это хорошо структурированное расписание, которое учитывает все ваши виды деятельности, как шкаф, содержащий все ваши вещи. Представьте себе порядок в шкафу: обувь на полках для обуви, свитера — на полках, шляпы и прочие головные уборы висят на крючках. Если вы купили новую пару обуви, вы тотчас же увидите, где для нее найдется место. Если у вас больше нет места для обуви, вам придется его создать — надстроить еще одну полку за счет пространства для одежды или избавиться от другой пары обуви — так, чтобы ваша новая покупка смогла поместиться в шкафу. Если вы просто попытаетесь второпях затолкать новые туфли на полку с одеждой, кроме очевидного вреда самим вещам ваш шкаф лишится должного порядка и вы потеряете драгоценное время, пытаясь разыскать в нем нужные вещи.

Чтобы управлять своим временем, вы должны всегда стремиться поместить новые задачи в те зоны, к которым они относятся. Когда происходит что-либо незапланированное, вы сможете тотчас же увидеть, удастся ли вам без труда включить это в свои планы или придется урвать время от другой зоны деятельности, чтобы найти место для этой неожиданно возникшей задачи. Если вы втискиваете новую задачу куда ни попадя в надежде, что по-прежнему успеете сделать все остальное, вы вскоре обнаружите, что вновь выбиваетесь из графика и чувствуете, что вам не хватает времени для самого важного. Смотрите на выбранные вами зоны деятельности как на сосуды, полки, ящики и корзины, которые содержат различные области вашей жизни и соответствующие им виды деятельности обособленно, — так, чтобы они не мешали друг другу.

## КАК СОЗДАТЬ СВОЙ ПЛАН РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ

Первый шаг в создании плана распределения времени — описание и схематическое изображение вашей деятельности в настоящее время, чтобы вы смогли проанализировать ее. На листе бумаги или с помощью компьютера (вы можете воспользоваться для этого текстовым редактором *Word*, создав в нем таблицу из восьми колонок, или редактором таблиц *Excel*) изобразите ваш собственный незаполненный бланк плана распределения времени. Запишите названия дней недели по горизонтали вверху страницы над колонками и часы дня слева по вертикали. Начните свое расписание с того момента, когда вы встаете утром, и закончите временем, когда вы ложитесь спать. Включите в него регулярные перерывы на еду. Внесите в него ваши встречи, совещания, занятия — те, которые проходят регулярно и систематически в определенное время.

Затем в течение недели или двух ведите записи всего, что вы делаете, час за часом или, если это не представляется возможным, отмечайте время, когда вы меняете характер деятельности. Если ваш рабочий день длится с девяти утра до пяти вечера и вы весь день мечетесь, разрываясь между общением с посетителями, исполнением административных обязанностей и проведением совещаний, попытайтесь в общих чертах отметить, в какое время вы занимаетесь определенным видом работы. Если вы вдруг заметили, что ничем не занимаетесь в течение нескольких минут или более перед переключением с одного дела на другое, это хороший знак — значит, план распределения времени обязательно окажет вам большую помощь!

Если области вашей деятельности совмещаются — например, идя вместе с семьей в церковь, вы совмещаете время для семьи со временем для духовного развития, — отметьте и это. Вы, вероятно, уже выяснили для себя, как успешно сочетать некоторые виды деятельности.

Через неделю или две возьмите текущий план распределения времени и пристально посмотрите на этот снимок вашей жизни. Насколько она сбалансирована? Сколько времени вы уделяете каждому виду деятельности? Раскрасьте блоки времени: желтым — время, проведенное с семьей, синим — время работы и т.д. — это поможет вам разглядеть ответ еще более ясно. Не тратите ли вы слишком много времени на какое-то одно занятие (например, на просмотр телепередач) или на один вид деятельности (отдых)? Возможно, вы посвящаете несколько часов в неделю административной работе и практически ничего — маркетингу своего бизнеса. Вы все еще тратите время на занятия, которые вы давно переросли? Может быть, вам не нужно проводить так много совещаний и встреч — теперь, когда средства коммуникации стали настолько совершенными. Не замечаете ли вы окна свободного времени, которые вы привыкли растрачивать по мелочам? Знание того, когда эти окна обычно появляются и сколько времени они продолжают, поможет вам найти способ заполнить их важной деятельностью. Или ваши дни настолько плотно забиты делами, что это вызывает у вас постоянную головную боль? Спросите себя, насколько ваше расписание кажется вам уравновешенным, сбалансированным.

Теперь, когда вы знаете, какова ваша исходная точка, вы можете начать трансформировать ваш план распределения времени, приводя его в соответствие с вашими ценностями и желаниями.

ВРЕМЯ	ПОНеДЕЛЬНИК Подъем	ВТОРНИК Подъем	СРЕДА Подъем	ЧЕТВЕРГ Подъем	ПЯТНИЦА Подъем	СУББОТА Подъем	ВОСКРЕСЕНЬЕ Подъем

Чистый бланк плана распределения времени

**Создание идеального плана распределения времени**

В главе 4 вы определили свои стратегические цели и те конкретные виды деятельности, которые поддерживают реализацию этих целей. Теперь вам понадобится эта информация, потому что сейчас вы будете выделять регулярные области времени в вашем расписании для всех тех видов деятельности, которые важны для вас.

Если ваш текущий план распределения времени показывает, что вы уделяли мало времени самим себе, вы должны отвести для этого больше времени в вашем плане. У вас достаточно времени на отдых в течение дня? Если одна из ваших целей — играть на виолончели минимум четыре часа в неделю, а вы не выделили для этого времени, пришла пора сделать это. Вы можете запланировать для этого два периода времени по два часа каждый еженедельно или играть по одному часу в день четыре дня в неделю.

Хотя у большинства из нас есть регулярные часы рабочего времени, у нас нет регулярного времени для других занятий. После того как вы выяснили, сколько времени вам следует выделить для них, вы должны решить, когда их запланировать. Вернитесь к главе 3, в которой вы изучали ваши ритмы и циклы изменения энергии. Вы будете знать, в какое время вам лучше всего заниматься тем или иным делом — в начале дня или в конце.

В пределах зон деятельности вы можете создавать особенные, меньшие по продолжительности зоны. На работе вы можете захотеть ежедневно выделять особое время для ответных телефонных звонков и писем и другой блок времени для встреч с коллегами с целью обмена информацией. В большой блок времени, посвященного семье в выходные, вы можете включить дела и задачи, выполнение которых поможет вам достичь вашей цели по созданию уюта и тепла в доме. Я знаю, может оказаться очень непривычным думать об уборке в доме

как о "проведении времени в кругу семьи", но вы ведь делаете это потому, что вашей стратегической целью является чистый и уютный дом. Если это сможет помочь вам воспринимать рутинную уборку именно таким образом, сделайте время уборки дома настоящей семейной задачей — утром по воскресеньям вы можете приводить дом в порядок все вместе в течение двух часов, слушая при этом энергичную музыку.

Давайте возьмем цель "Укрепление здоровья" из примера в главе 4, чтобы проиллюстрировать, как составлять график распределения видов деятельности. Представьте на минуту, что это ваша цель.

Области жизни	Стратегические цели	Конкретные виды деятельности
Личное развитие	Укрепить здоровье	Больше спать Ходить на тренировки три раза в неделю Есть только домашнюю пищу

Чтобы убедиться, что вы нашли время для всех видов деятельности, которые поддерживают эту вашу цель, запланируйте в своем плане время сна, достаточное для того, чтобы чувствовать себя отдохнувшим, зарезервируйте блок времени для тренировок три раза в неделю и внесите в ваш ежедневный график время, чтобы готовить себе здоровую пищу.

Теперь вам нужно поместить все эти зоны деятельности на вашем плане распределения времени. Постройте новый план распределения времени, отражающий желаемое равновесие между различными областями вашей жизни. Продолжайте делать это в отношении всех своих стратегических целей. Распишите свое время на всю неделю.

**План распределения времени**

ВРЕМЯ	ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРТ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ
7:00 - Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем	Подъем
7:00 - 7:30	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: тренировка	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: быстрая тренировка	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: тренировка	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: быстрая тренировка	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: тренировка	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: быстрая тренировка	
7:30 - 8:30							
8:30 - 9:00							
9:00							
17:00 - 17:30							
17:30 - 18:30	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ: приготовление еды, ужин, стидох						
23:00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон

План распределения времени, построенный на основе стратегической цели

Продолжайте делать это в отношении всех своих стратегических целей. Распишите свое время на всю неделю.

Теперь спросите себя: "Действительно ли мое расписание достаточно сбалансировано? Все ли основные области моей жизни представлены в нем? Не забыл ли я включить сюда время для развлечений, отдыха и досуга? Уравновешены ли в этом плане моей жизни умственная и физическая работа, личное время и общественная деятельность? Подходит ли лично мне выбранный ритм и темп жизни? Позволяет ли этот план поддерживать и восстанавливать мои силы?"

Составление плана распределения времени напоминает собирание головоломки из множества маленьких кусочков. Перемещайте отдельные зоны деятельности с места на место. Постарайтесь сложить кусочки так, чтобы жизнь в соответствии с этим планом приносила вам радость и удовольствие. Конечно, некоторые зоны, например ваше рабочее время или время учебы, нельзя передвинуть, но тем не менее подойдите к этой задаче творчески, так как вы можете переместить что-то другое. Если вы только начинаете работать с этой системой планирования, вы можете не знать точно, когда лучше всего сходить за продуктами (если рядом с вами есть круглосуточно работающий супермаркет, почему бы не сходить за покупками ближе к полуночи, когда в магазине мало народу?). Не слишком беспокойтесь об этом. Если вы не знаете, куда поместить то или иное занятие, всегда следуйте своей интуиции, своему первому желанию. Оно обычно самое верное, а если нет — время само покажет вам это, и позже вы сможете все исправить.

Когда вы составили свой план распределения времени, придерживайтесь его в течение пары недель. Посмотрите на то, как вы будете себя чувствовать. После того как вы увидите его в действии, вы сможете лучше оценить его и внести необходимые изменения.

Когда вы составили свой план распределения времени, вы, скорее всего, избежите появления свободных окон в вашем графике. Если у вас больше задач, чем времени, один из вариантов выхода из создавшегося положения — работа в многозадачном режиме, совмещение или наложение задач, о чем рассказано ниже. Кроме того, в главе 9 "Назначение времени" вы научитесь приемам снижения вашей рабочей нагрузки.

### **Работа в многозадачном режиме (совмещение задач)**

После того как вы создали свой план распределения времени, может оказаться, что вы не находите в нем достаточно места для всех ваших задач. Если это так, подумайте о том, можете ли вы совмещать выполнение задач, то есть делать два или более дел одновременно.

Некоторые виды деятельности, например заполнение и оплата счетов, редактирование текстов или вождение автомобиля, требуют большой сосредоточенности, и было бы неразумно совмещать эти занятия с чем-то еще. Однако многие другие виды деятельности легко могут быть объединены. Вы вполне можете общаться с друзьями и родственниками по телефону, выполняя уборку и наведение порядка в доме, используя радиотелефон и специальную телефонную гарнитуру (устройство, состоящее из наушников и микрофона, и закрепляющееся на голове). Вы можете выкраивать время для чтения во время авиаперелетов или поездок на железнодорожном транспорте или прослушивать записи чтения текстов книг на аудиокассетах. Вы можете делать два дела одновременно, если эти дела не требуют от вас концентрации и интеллектуальной работы.

Тем не менее не стоит считать, что вы должны всегда работать в многозадачном режиме или совмещать одно дело с другим. Иногда лучше всего упростить свое расписание и



сосредоточиться на выполнении чего-то одного. Вы сами отвечаете за использование своего времени. Если вы приобретете привычку постоянно уместать выполнение нескольких разнородных задач в одно и то же время, вы, возможно, успеете сделать многое, но будете чувствовать себя раздраженным и уставшим. Найдите удобное для себя равновесие между работой в многозадачном режиме и спокойной сосредоточенной деятельностью с концентрацией на одном предмете.

## ПЛАНЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ В ДЕЙСТВИИ

Итак, каким же образом ваш план распределения времени может помочь вам? Он становится основой, каркасом той структуры, внутри которой вы размещаете все свои задачи, все, что вы делаете. Это — ваш якорь и ваш компас в хаосе бурной деятельности, в водовороте возможностей и потребностей, которыми полон мир. Он также дает вам власть и возможность управления временем, видение перспективы и становится основой для принятия решений, как мы это увидим на приведенных ниже примерах Миранды и Элли.

### План распределения времени: Миранда

Миранда работала без определенного плана распределения времени, и это очень сильно ограничивало ее продуктивность. Она — финансовый менеджер-консультант, и ее работа состояла из общения с клиентами, формирования их инвестиционных портфелей и управления ими. Она рассказывала, что ей нужно было приспособиться к своим клиентам, подстроиться под их график жизни, поэтому всегда, когда ей звонил кто-нибудь из клиентов и просил о встрече, она говорила: "Хорошо, когда вы хотели бы встретиться?" — и, какое

бы время они ни назначали, она отвечала, что это время ей подходит. Даже если знала, что в это время должна заниматься разработкой и реализацией инвестиционных планов, Миранда всегда бросала эту работу и шла на встречу с клиентом. Беспокойство за запущенную работу по формированию индивидуальных инвестиционных портфелей клиентов нарастало, и в результате ей приходилось засиживаться на работе до полуночи два раза в неделю, чтобы попытаться наверстать упущенное.

Я предложила ей ежедневно выделять особое время для встреч с клиентами и специальное время для разработки для них инвестиционных планов. Поскольку клиенты обычно назначали встречи утром или в конце рабочего дня, Миранда, уважая их предпочтения, резервировала для встреч время каждое утро и дважды в неделю — вечернее время. Кроме этого, она ежедневно оставляла три часа после обеда для составления инвестиционных портфелей своих клиентов и для управления ими.

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
9:30 - 13:00	Встречи с клиентами				
13:00 - 14:00	Обед				
14:00 - 17:00	Разработка стратегий инвестирования и управление инвестиционными портфелями клиентов				
17:00 - 19:00		Встречи с клиентами		Встречи с клиентами	

План распределения рабочего времени Миранды

Теперь, когда очередной клиент просил ее о встрече, Миранда вела себя иначе. Вместо открытого вопроса "Когда вы хотели бы встретиться?" она спрашивала: "Вам удобнее утром или в конце рабочего дня?" Когда все утреннее и вечернее время было занято, она сразу предлагала: "Давайте встретимся на следующей неделе". Если Миранда действительно хотела угодить какому-нибудь клиенту, который настаивал на встрече в середине дня, она могла отложить свои занятия финансовым планированием, но теперь это было сознательным решением. В этом случае она переносила работу с инвестиционными портфелями клиентов на утро или на вечер.

Используя новый план распределения времени, Миранда за две недели перешла из состояния постоянной сумасшедшей спешки в ритм спокойной и размеренной работы, — такая разница между теми, кто не планирует свое время, и теми, кто его планирует.

### План распределения времени: Элли

Элли, мать четверых детей, использовала свое рабочее время очень эффективно. У нее был свой план распределения домашнего времени, и она справлялась с планированием более-менее успешно до тех пор, пока не сократила свой рабочий график с полной рабочей недели до трех дней в неделю. У нее появились выходные в понедельник и в пятницу — целых два дня, но она была удивлена тем, что не могла приступить ко всему, что планировала сделать в это неожиданно освободившееся время.

Кроме желания иметь больше времени для отдыха у Элли было множество планов и дел, которыми она хотела заняться в эти дни, чтобы иметь возможность побыть со своими детьми по вечерам и в выходные. Теперь, когда у нее наконец появилось время, чтобы приступить к ремонту мебели и прочи-

тать несколько новых романов, она обнаружила, что по-прежнему не может взяться за это. Вместо этого ее выходные были заняты такой рутинной работой, как стирка и уборка. Ее неформальный подход к проведению этих двух выходных не работал. Ей нужен был более формализованный план.

Элли и я составили план распределения времени по понедельникам и пятницам. Мы решили, что по утрам она будет отвозить детей в школу, возвращаться домой и в течение *одного* часа готовить еду, заниматься стиркой и убирать дом. По понедельникам и пятницам мы выделили время с девяти часов утра до полудня для ее проектов по переустройству дома. В эти промежутки времени Элли могла заниматься любыми личными проектами и делами.

Время с двенадцати до трех часов дня по понедельникам она проводила в разъездах по делам. С двенадцати до трех часов дня по пятницам Элли резервировала время для самой себя. Она могла пообедать с друзьями, почитать книгу или прогуляться — это было *ее* время. Личное время в пятницу после полудня было ее наградой в конце недели и стимулом для дальнейшей работы.

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
7:00 - 9:00	Отправка детей в школу, стирка, домашние дела				Отправка детей в школу, стирка, домашние дела
9:00 - 12:00	Новые проекты				Новые проекты
12:00 - 15:00	Прочие дела				Личное время

План распределения времени Элли по понедельникам и пятницам

Без четкого плана распределения времени понедельники и пятницы были для Элли открыты для всего и напоминали общую свалку. Все, с чем она сталкивалась, становилось срочным и требовало ее внимания. Прежде чем она успевала об этом подумать, день проходил, и она понимала, что не успела ничего закончить. Когда Элли составила план распределения времени и выстроила график своих дней вокруг значимых для нее целей, она смогла взяться за все те дела, которые были для нее важны.

## КАК ПОСТРОИТЬ ПЛАН РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ, СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ВАШЕМУ СТИЛЮ ЖИЗНИ

Ваш план распределения времени позволяет вам наглядно изобразить то, чего вы решили достичь в своей жизни; он отражает ваши личные ценности и решения. Например, степень детальности и систематизации вашего плана будет зависеть от ваших индивидуальных предпочтений. Даже после того как вы составили его, у вас есть возможность гибко подходить к его реализации. Если вы процветаете в атмосфере порядка и систематичности, следуйте вашему плану распределения времени буквально и в точности. Если вы хотите иметь больше гибкости, вы можете отступать от него и позволять себе время от времени менять порядок вещей. В этом вся прелесть правильно составленного плана распределения времени: он становится поистине индивидуально настраиваемым инструментом, который вы используете в таком виде, в котором он подходит вам наилучшим образом.

План распределения времени помогает вам управлять тем, *что* вы делаете и *когда* вы это делаете, включая даже отказ от этого плана, когда вам это необходимо. В третьей части этой книги вы познакомитесь с передовыми методиками тайм-менеджмента, которые позволят вам делать это, по-прежнему сохраняя идеальное равновесие между различными видами вашей деятельности.

## Делайте свои дела в подходящее для вас время

Составляя расписание дел, вы должны учитывать личные циклы изменения энергии. Какое время будет наилучшим для выполнения вами каждой конкретной задачи? Когда вам *нравится* делать то или иное дело? Когда вы выполните ту или иную задачу наилучшим образом?

Джереми был очень занятым редактором издательства, и его задачей было чтение и редактирование рукописей в течение как минимум двадцати часов в неделю. Эта работа требовала времени и сосредоточенности. Офис Джереми был просто сумасшедшим домом — постоянные хлопоты, телефонные звонки и помехи. Еще несколько лет назад он понял, что, если он хочет хоть что-нибудь сделать, он должен выполнять редакторскую работу дома. Он появлялся в офисе по утрам, проверял почту, общался с коллегами и отвечал на телефонные звонки. В полдень он возвращался домой и занимался редактированием до конца дня в тишине своего домашнего кабинета.

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
9:30 - 13:00	Работа в офисе				
13:00 - 14:00	Обед				
14:00 - 17:00	Редактирование				

Старый план распределения времени Джереми

Когда однажды он заново посмотрел на свой план и спросил себя: "А стоит ли мне заниматься редактированием в послеобеденное время?" — он вынужден был ответить на этот вопрос отрицательно. Да, он справлялся со своей редакторской

работой, что и было его целью. Но, когда по утрам он появлялся на работе, его ждала кипа срочных сообщений и записок, накопившихся с прошлого дня, на которые он должен был ответить. Авторам и сотрудникам казалось, что они никогда не могут застать его на рабочем месте. Кроме того, он часто уставал к вечеру, из-за чего его редакторская работа на дому затягивалась.

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
9:30 - 13:00	Редактирование				
13:00 - 14:00	Обед				
14:00 - 17:00	Работа в офисе				

#### Новый план распределения времени Джереми

Джереми понял, что сама по себе его идея распределения времени между различными видами деятельности была правильной, но он просто занимался редактированием в *неправильное*, не подходящее для этого время. Он переставил время редакторской работы на утро. Теперь он проводил послеполуденное время в офисе, отвечая на телефонные звонки, накопившиеся за первую половину дня. Он перезванивал людям в тот же день. Все его проблемы в области коммуникаций тотчас же разрешились. Джереми просто потребовалось внимательно посмотреть на свой план распределения времени и внести в него простые изменения, и он стал прекрасно работать.

Помните, что его план распределения времени отображал его *идеальное* расписание. В те дни, когда Джереми должен был принимать участие в совещаниях по проблемам производства

или маркетинга, он мог появляться в офисе, но при этом должен был обязательно восполнить это время, чтобы иметь те самые двадцать часов в неделю, посвящая их редакторской работе. В главе 9 вы научитесь менять задачи местами, по-прежнему поддерживая идеальное равновесие между различными видами вашей деятельности.

### Управление временем в условиях кризиса

ЕСЛИ ВЫ живете в условиях кризиса или если ваша энергия и силы непостоянны и подвержены непредсказуемым изменениям, вы, возможно, считаете, что план распределения времени не сможет помочь вам. Сможет, и вот каким образом.

Если вам приходится заниматься планированием времени в условиях кризиса — то есть ваша работа или жизнь в целом подвержены влиянию изменчивых или непредсказуемых факторов, тогда ваше расписание не может быть четко построено вокруг определенных зон времени. Может быть, вы мать, ухаживающая за маленькими детьми, или врач, или журналист. Вы всегда находитесь в состоянии "боевой готовности" и можете сорваться с места по первому вызову.

Построение плана распределения времени для вас и в этом случае остается посильной задачей. Прежде всего, вы должны признать, что суть вашей работы — управление и самоуправление в кризисных ситуациях. У вас есть очень ограниченное время для заранее запланированной деятельности, поэтому, когда вы строите ваш план распределения времени, выделите большую часть дня как время для антикризисного управления.

Затем составьте список дел, для выполнения которых вам постоянно не хватает времени. Прежде чем внести очередную задачу в этот список, спросите себя, действительно ли она настолько важна для вас и способствует ли она достижению ва-

ших стратегических целей. Пойдите на компромисс и откажитесь от выполнения некоторых задач. Когда вы живете в условиях кризиса, не стоит надеяться, что вы будете способны братья за все подряд. Занимайтесь только тем, что имеет для вас наибольшее значение. Вы можете отказаться от участия в заседаниях различных комиссий и комитетов, или снизить требования к качеству своей работы по дому, или упростить свою жизнь в других аспектах и другими способами. (Глава 8 "Зачистка" расписания" поможет вам овладеть приемами рационализации и упрощения своей жизни.)

Возьмите составленный вами список задач, которые, как вы решили, вы действительно хотите выполнить, и разделите задачи, попавшие в этот список, на две категории: "Обязательные" и "Желательные".

**ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ.** В вашем графике всегда найдется место для неприкосновенного, ничем не прерываемого времени для выполнения наиболее важных для вас задач. Я еще не встречала человека, который не смог бы найти и зарезервировать тем или иным способом некоторое количество свободного времени, — означало ли это для него встать на полчаса раньше, сократить время обеденного перерыва или выделять для этого утро выходного дня пару раз в месяц.

Я также никогда не встречала людей, которым пришлось бы жить в режиме "боевой готовности" двадцать четыре часа в сутки на протяжении семи дней в неделю и не "сгореть" от этого. От такого отсутствия передышек страдаете не только вы сами, — от этого страдают и те люди, которым вы служите и которые вам близки и дороги. Рассматривайте время отдыха и восстановления сил как обязательную задачу. Выделите для нее время в своем графике.

Брендон — энергичный и уважаемый врач-терапевт, постоянно чем-то занятый. Он вел успешную врачебную прак-

тику, участвовал в работе нескольких комиссий в своем госпитале и пользовался большой популярностью как лектор в разных уголках страны.

Каждый день становился для Брендона новым кризисом — встречи с персоналом, заседания врачебных комиссий, экстренные вызовы к пациентам, административные обязанности, учеба и проведение семинаров. Я попросила Брендона составить список дел, которые он не успевал сделать, что приводило к возникновению серьезных проблем. Первым пунктом в этом списке была подготовка к выступлениям. Он должен был просто зарезервировать для этого определенное время. У него не было никакой возможности делать это даже раз в неделю, но он мог выделить для этого воскресный вечер один раз в месяц. В это время он был в состоянии подготовить все свои запланированные выступления на месяц вперед.

Другой способ справиться с "обязательными задачами" состоит в том, чтобы втискивать их выполнение в любой доступный момент свободного времени, как только вам удастся его найти. Этот способ пригодится вам, если у вас есть много времени, когда вы вынуждены бездействовать, "простаивая" без работы, — во время ожидания, во время поездок, при вынужденных задержках и т.д.

*Кэрри, юрист*

### План распределения времени



ВРЕМЯ	ПОНЕДЕЛЬНИК Подъем	ВТОРНИК Подъем	СРЕДА Подъем	ЧЕТВЕРГ Подъем	ПЯТНИЦА Подъем	СУББОТА Подъем	ВОСКРЕСЕНЬЕ Подъем
6:00 –	Личное время: душ, заправка						
7:00 –	РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ: (дома) – знакомство с делами клиентов						
9:00							
9:00 –	ДОРОГА НА РАБОТУ: чтение отчетов и рабочих материалов						
10:00 –	ОТКРЫТЫЕ ЧАСЫ: телефонные звонки, консультации, обработка почты						
13:00 –							
14:00 –	РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ: если возникла необходимость						
14:00 –	ОТКРЫТЫЕ ЧАСЫ: телефонные звонки, консультации, обработка почты						
18:00							
18:00 –	РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ: подготовка итогов дня, подготовка документов на завтра						
18:30 –	ДОРОГА ДОМОЙ: чтение публикаций по вопросам права						
19:00							
22:00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон

План распределения времени в условиях кризиса

Клаудия работала торговым агентом и проводила большую часть времени в пути, делая звонки потенциальным клиентам. Одной из ее обязательных задач было поддержание постоянных связей с клиентами. Клаудия решила эту проблему, используя сотовый телефон, чтобы делать звонки в любое свободное время. В перерывах между деловыми встречами, в автомобиле, на улице она могла созваниваться со своими клиентами, принимая заказы и решая текущие проблемы. Она чувствовала, что все находится под ее контролем, и клиенты всегда оставались довольны прекрасным обслуживанием.

**ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ.** Что делать с теми задачами, которые вы хотели бы выполнить, но не оцениваете их как обязательные? Люси была матерью двоих детей, каждому из которых не исполнилось и трех лет. Она не относил свои занятия йогой и наведение порядка в кладовой к обязательным задачам, но ей очень хотелось бы заниматься и этим тоже.

Для таких задач мы составили список непредвиденных возможностей с указанием времени, требуемого на выполнение каждого из таких дел. Когда у Люси неожиданно появлялось окно свободного времени, она выбирала одну из задач подходящей продолжительности из этого списка и приступала к ней. Например, если ее дети чудесным образом засыпали в середине дня, Люси могла, включив телевизор и видеоманитофон, разучивать новые упражнения, пользуясь учебным видеокурсом по йоге.

Когда вы живете в условиях полной непредсказуемости, внезапно возникшие у вас излишки свободного времени могут быть разными по своей продолжительности. В вашем распоряжении может оказаться пять свободных минут, или полчаса, или даже — о чудо! — целый час. У вас внезапно появляется свободное время, но вы проводите добрую половину этого

времени в размышлениях о том, чем бы заняться, и в итоге упускаете это время и эту возможность.

Приготовьтесь к подобным ситуациям, составив список непредвиденных возможностей. Этот список должен быть разделен на три категории задач. (Если вам приходится заниматься большими проектами, разбейте их на части перед тем, как вносить в этот список.)

- **Пять минут или меньше.** Сделать короткие телефонные звонки, прочитать статью в прессе, упорядочить файлы в компьютере, написать короткое письмо или поздравительную открытку.
- **Тридцать минут или меньше.** Прочитать отчет, составить бюджет или смету, приготовить обед, разобрать накопившиеся документы или картотеку, выйти на прогулку.
- **Один час или меньше.** Поиск информации в Интернете, расчеты, работа над бизнес-планом, составление и оплата счетов, стирка.

Каждый раз, когда вы думаете о чем-то, что вам необходимо сделать, спросите себя, сколько времени вам может на это потребоваться. Затем, когда в вашем распоряжении оказываются те самые окна свободного времени, обратитесь к своему списку пятиминутных, тридцатиминутных и часовых задач соответственно и выберите одну из них.

Если вы предполагаете, что сможете выкроить дополнительное время перед деловой встречей или в ожидании своей очереди, заранее запланируйте работу на это время и имейте ее при себе. Возьмите с собой пачку газет, профессиональных журналов или тот самый роман, который вы уже и не надеялись когда-нибудь прочитать. Имейте в виду, что, если эти неожиданные окна свободного времени не будут появляться достаточно часто, вам может понадобиться зарезервировать вре-

мя, чтобы наверстать упущенное в чтении, в вашем плане распределения времени.

### **Что делать, если ваши циклы изменения энергии совершенно непредсказуемы?**

Люди, подверженные депрессиям или страдающие расстройствами концентрации внимания или другими синдромами, которые мешают им идти вперед полным ходом, тоже сталкиваются с необходимостью вносить особые изменения в свои планы распределения времени.

Если ваша энергия или силы непредсказуемо изменяются, прежде всего, перестаньте двигаться против течения. Вы должны подходить к планированию жизни так же, как и в случае планирования и управления временем в условиях кризиса. Примите ту реальность, те факторы жизни, с которыми вы столкнулись, и стройте свою жизнь с учетом этих факторов и вокруг них. Оставьте в своем плане много свободного пространства.

Алексис, агент бюро путешествий, страдала расстройством внимания, и иногда ей требовалось несколько часов, чтобы по утрам сосредоточиться и взяться за работу. Бывали дни, когда она вообще не могла ни на чем сконцентрироваться. В другие дни она могла работать с маниакальной настойчивостью двенадцать или даже пятнадцать часов без перерыва. Она не могла заранее предугадать, как она будет чувствовать себя на следующий день, поэтому ей было очень трудно планировать свое время.

Работая с Алексис, я сократила список ее дел, оставив в нем только самое существенное. Мы установили, что на протяжении сорокачасовой рабочей недели она, как правило, обладала высокой работоспособностью в общей сложности в течение двадцати четырех часов. Она никогда не

знала, на какие из дней недели выпадут эти часы. Следовательно, Алексис требовалось распланировать только три дня в неделю, в которые стоило работать. Таким образом, она обрела уверенность в том, что сможет выполнить все, что запланировала.

Гэйл столкнулась с временной проблемой упадка сил: она только что пережила тяжелый разрыв с мужем и каждое утро чувствовала вялость и апатию. Она решила, что лучший способ справиться с этим временным состоянием депрессии — ходить по утрам в бассейн. Плавание, будучи занятием, позволявшим ей сосредоточиться на себе и регулярно получать достаточную физическую нагрузку, оказывало на Гэйл одно- временно расслабляющее и тонизирующее воздействие, давая ей заряд энергии на весь день. Она привыкла не планировать никаких общественных мероприятий, ничего, что требовало умственного напряжения, вплоть до полудня.

У каждого из нас бывали периоды, когда наши силы и энергия были неустойчивыми и колебались в широких пределах по той или иной причине. В главе 11 "Гармонизация" вы научитесь изменять ваш план распределения времени, чтобы приспособиться к этим ситуациям. Ваш план всегда должен отражать ваши текущие интересы, потребности и цели.

После того как вы составили свой план распределения времени, вы, по всей видимости, захотите знать то же, что всегда хотят знать в этот момент мои клиенты: "Теперь я знаю, что в это субботнее утро у меня есть время для личных дел. Какие же дела мне запланировать?" Или: "Я зарезервировал вечернее время для семьи. Что именно я собираюсь делать?"

Вот здесь как раз и пригодится ваша привычка составлять списки дел. В настоящий момент все, что вы сделали, — это, например, установили для себя свободное личное время в субботу утром. В третьей части этой книги мы выясним, как составлять списки дел и как справляться с их выполнением.

Прежде чем мы перейдем к следующему этапу, вам нужно выбрать себе инструмент для планирования времени, который поможет вам отслеживать весь ход вашей жизни и деятельности и выполнение конкретных задач.



### Удачно составленный план распределения времени: список контрольных вопросов

Вносите изменения в план распределения времени до тех пор, пока не сможете ответить утвердительно на все вопросы, перечисленные ниже.

- Мой план распределения времени отражает мои стратегические цели.
- Мой план распределения времени включает в себя время для всех видов деятельности, которыми я хочу заниматься.
- Мой план распределения времени составлен таким образом, что я могу сосредоточиться на выбранной задаче (в период времени, отведенный для семьи, я могу сосредоточиться на семье; в период времени, отведенный для конкретной работы, я могу сосредоточиться на этой работе).
- Я занимаюсь каждым видом деятельности в подходящий для меня период времени.
- Следуя своему плану распределения времени, я чувствую равновесие и гармонию в жизни; он придает мне энергию и силы.



# 6

## ВЫБОР ИНСТРУМЕНТА ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

---

Для того чтобы отслеживать все те отдельные задачи, которые вы собираетесь выполнить в пределах каждой из зон деятельности, вам нужен подходящий инструмент для планирования и управления временем. Существует множество альтернатив: блокноты, органайзеры, тайм-менеджеры, календари, электронные планировщики и записные книжки. Как выбрать то, что подойдет именно вам?

Если в прошлом вы пытались пользоваться одним из таких инструментов для планирования времени, но отказались от него потому, что он не помогал вам, возможно, вы совершили одну из этих трех распространенных ошибок:

1. Вы не выбрали такой инструмент планирования времени, который был бы удобен и подходил лично вам.
2. Вы не потратили достаточно времени на изучение его особенностей и специфических функций и на то, чтобы научиться пользоваться ими.

3. Вы не сделали этот инструмент единственным местом регистрации своих планов, дел и встреч, чтобы полагаться только на него и доверять ему.

Хороший планировщик становится продолжением вас самих, поэтому вы должны выбрать его правильно. Чтобы выбрать инструмент планирования времени, прежде всего задумайтесь о том, какие его особенности и качества вам бы понравились, посмотрите, что предлагает вам рынок, а затем приобретите что-нибудь из того, что вам понравилось, и попробуйте воспользоваться функциями этого инструмента, чтобы адаптировать его для своих целей.

Независимо от того, какой именно инструмент планирования времени вы выберете, очень важно, чтобы вы следовали правилу исключительности выбора: этот инструмент должен стать единственным и постоянным местом, где вы регистрируете все ваши дела, задачи и встречи. У вас одна жизнь — и у вас должен быть один планировщик времени. Когда у вас один планировщик в компьютере, другой — в сумке, а на холодильнике — календарь с заметками и напоминаниями, процесс планирования времени становится громоздким и сбивает вас с толку. Когда вы переносите информацию из одного места в другое, время от времени важные данные неизбежно теряются. Вы должны полагаться на один планировщик и хранить в нем информацию обо *всех* своих планах, делах и встречах. Поскольку идеального и совершенного инструмента для планирования времени не существует, вы должны выбрать такой планировщик, который подходит вам больше всего.

Есть четыре основных вида планировщиков:

- Настольные и настенные календари.

- Специализированные планировщики в форме записной книжки (или на основе взаимозаменяемых бумажных бланков): блокноты, органайзеры, тайм-менеджеры.
- Компьютерные программы для планирования времени.
- Портативные электронные устройства: электронные планировщики, органайзеры и записные книжки.

Чтобы выяснить, которым из них вам стоит воспользоваться, начнем с оценки ваших индивидуальных склонностей и предпочтений.

### **Зрительно-осознательный тип**

Люди, относящиеся к зрительно-осознательному типу, считают наиболее удобными бумажные планировщики. Вот некоторые признаки того, что вы относитесь к зрительно-осознательному типу людей:

- Вам легче всего думать, когда под рукой есть перо и бумага, записывая свои основные мысли.
- Вы легче запоминаете, если излагаете информацию в письменном виде.
- Вам нравится перелистывать страницы записной книжки или блокнота взад-вперед, чтобы увидеть или восстановить последовательность развития событий во времени.
- У вас есть привычка помнить, в каком именно месте страницы вы записали нужные данные. ("Я записывал номер ее телефона справа внизу, на уголке страницы".)
- Вы составляете списки дел в соответствии со своими ассоциациями или группируя их по темам (что надо купить, кому необходимо написать, куда позвонить), а не в соответствии с их очередностью, приоритетом и хронологическим порядком.

- Вы храните свои старые записные книжки и любите просматривать их много лет спустя.
- В целом вы считаете компьютерные технологии планирования времени неуклюжими, громоздкими и требующими слишком много времени.

### Линейно-цифровой тип

Напротив, если вы относитесь к линейно-цифровому типу людей, вам, скорее всего, понравится электронный планировщик времени. Вот некоторые признаки вашей принадлежности к линейно-цифровому, а не к зрительно-осязательному типу людей:

- Вам легче думать, набирая текст на клавиатуре компьютера или на пишущей машинке.
- Вы, скорее всего, будете искать нужное слово по имени, по первой букве или по цифре, чем пытаться вспомнить, где вы записали информацию, которую ищите.
- Вам достаточно посмотреть на лист или на экран, отображающий день или неделю, чтобы увидеть перспективу и представить себе события в хронологической последовательности.
- Вы чаще всего запоминаете запланированные задачи по дате, дням недели, времени суток. ("Концерт состоится во вторник, через два дня после дня рождения моего мужа, в воскресенье, двадцать шестого числа".)
- Вы думаете и группируете предметы в соответствии с их очередностью, приоритетом и хронологическим порядком, а не в соответствии с ассоциациями или с определенными общими тематическими свойствами.
- У вас нет необходимости оглядываться на то, что вы сделали за прошедшие несколько дней, чтобы планировать, что делать

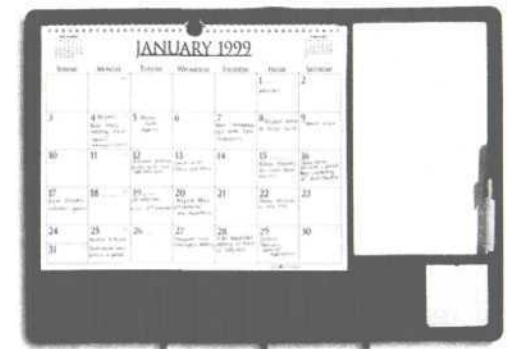
- сегодня или в течение предстоящей недели; вы держите в уме те дела, которые нужно перенести на следующий день.
- Вы не чувствуете никаких неудобств при обращении с компьютерами или электроникой.

### Варианты выбора для людей зрительно-осязательного типа

Если вы относитесь к зрительно-осязательному типу людей, у вас есть два основных варианта выбора: настольные и настенные календари или планировщики на бумажной основе. Какой из них вы выберете, зависит от того, насколько велик тот объем информации, с которым вы работаете, и насколько мобильными должны быть вы сами.

**НАСТОЛЬНЫЕ И НАСТЕННЫЕ КАЛЕНДАРИ.** Такие календари, содержащие сетку времени, разбитую по месяцам, неделям и дням недели, достаточно удобны. Есть два обстоятельства, при которых настольный или настенный календарь может использоваться в качестве важного компонента вашей системы планирования и управления временем.

1. Если вы постоянно работаете в одном и том же месте (помещении) и ваше расписание достаточно просто организовано, для успешного планирования вы можете пользоваться автономным календарем. Я знакома с од-



ним предпринимателем, ведущим свой небольшой бизнес, который отмечал все свои планы в настольном календаре. Каждое утро он сверялся с календарем и выписывал список дел на текущий день на лист бумаги или на карточку, включая все запланированные встречи и задачи. Затем он просто клал этот список в карман и приступал к работе. Поскольку его жизнь была относительно несложной, эта система планирования была достаточна для удовлетворения его потребностей.

2. Вы можете использовать ваш настенный календарь в качестве средства коммуникации. Это прекрасно работает в семьях, где каждый член должен иметь возможность отслеживать планы других. Назначьте одного из членов семьи "хранителем календаря", и он будет вести его, уточняя и согласовывая с остальными их домашние обязанности и планы на будущее в конце каждого дня.

Настенные календари как системы для тайм-менеджмента имеют, однако, два серьезных недостатка. Во-первых, они не подходят для составления и записи списка текущих дел. Текущие задачи взаимосвязаны с вашим календарем, поскольку, планируя каждую задачу, которую вы хотите выполнить, вы должны спросить себя, когда приступить к ней. Во-вторых, вам будет не совсем удобно носить ваш настенный календарь с собой. Следовательно, вы по-прежнему будете нуждаться в планировщике, и у вас возникнут трудности, если вы будете записывать свои планы и задачи и в настольном (настенном) календаре, и в планировщике. Выберите что-нибудь одно; в большинстве случаев это будет ваш планировщик, поскольку он более удобен и эффективен.

**ПЛАНИРОВЩИКИ НА БУМАЖНОЙ ОСНОВЕ (НА ОСНОВЕ ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМЫХ БУМАЖНЫХ БЛАНКОВ):** *At-A-Glance, Day-Runner, Day-Timer, Time Design, Time Manager, FranklinCovey Planner,*



*Filofax*<sup>2</sup>. Эти ставшие уже классическими инструменты успешно помогают очень многим людям даже в наш век высоких технологий. Вам не придется тратить много времени, чтобы научиться работать с ними, и занесение информации в них является естественным процессом. Вам не нужна электрическая сеть или батарейки. Более того, если вы хотите составить список дел или запланировать встречу, вам не нужно ждать, пока ваш инструмент включится и загрузится: вы просто делаете короткую запись в своем планировщике. И еще вы можете легко настраивать свою систему планирования, используя только те виды страниц и бланков, которые вам нужны, удалив из органайзера все остальное.

Недостатком здесь является то, что, если вы потеряли такой планировщик, это причинит вам много неприятностей

<sup>2</sup> На российском рынке представлены не все перечисленные здесь марки органайзеров; кроме того, их широкому распространению препятствует высокая цена. Российским покупателям хорошо знакомы более дешевые версии таких планировщиков, которые в широком обиходе называют органайзерами или тайм-менеджерами. В их конструкции реализован тот же самый принцип взаимозаменяемости различных бланков и бумажных форм, которые по мере необходимости вставляются в раскрывающийся кольцевой механизм обложки, и повторяют структуру и стандартные форматы классических планировщиков. — *Прим. ред.*

и хлопот. Здесь нет простых способов дублирования информации на экстренный случай ее потери. Кроме того, если кто-то другой нуждается в доступе к вашему графику работ или к информации, вам сложнее поделиться ею с таким человеком.

Самый большой недостаток таких планировщиков состоит в том, что, если у вас очень много информации для занесения в него, он становится слишком объемным и тяжелым. Для людей, которые много путешествуют, это может стать поводом для беспокойства. Наилучшей альтернативой будет приобретение компактных и хорошо структурированных моделей таких планировщиков.

### **Варианты планировщиков для людей линейно-цифрового типа**

Если вы относитесь к линейно-цифровому типу людей, у вас есть два основных варианта выбора: компьютерные программы для планирования времени и портативные электронные устройства: электронные планировщики, органайзеры и записные книжки.

Если вы решили использовать для планирования и управления временем свой компьютер, вам нужно выбрать программное обеспечение, содержащее в себе такие возможности, которые более известны как "личный информационный менеджер" (personal information manager, PIM) или "программы управления контактами" (contact manager). Обе группы этих приложений имеют встроенные календари, формируют списки задач и адресов, но PIM изначально предназначен для планирования личного времени — ваших дел или задач, в то время как программа управления контактами строится как база данных, помогающая вам сконцентрироваться на всем том, что вы должны сделать для ваших клиентов. Такие программы особенно хорошо подходят для людей, занимающихся продажей

товаров и услуг. Чтобы не вдаваться в подробности, в этой главе мы будем говорить только о PIM, поскольку такое программное обеспечение получило более широкое распространение.

Если вам нужно что-то более компактное, одним из самых лучших вариантов будет электронное устройство, которое обычно называют личным электронным секретарем (personal digital assistant, PDA). Существует множество разновидностей PIM и PDA, и они совместимы друг с другом. В ваш PDA обычно включаются программы, совместимые с программным обеспечением вашего компьютера. Эта комбинация технически не нарушает принцип "одна жизнь — один инструмент для планирования", поскольку они работают в тандеме: вы подключаете свой PDA к своему компьютеру, на котором установлено программное обеспечение типа PIM, даете команду синхронизации, и тотчас же ваш календарь, сформированный вами с помощью программного обеспечения на компьютере, и встроенный календарь PDA обновляют и дополняют информацию друг друга, извещая вас, если при синхронизации в календаре возникают конфликтующие друг с другом задачи.

**ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ КОМПЬЮТЕРОВ** (Act, Microsoft Outlook, Day-Runner, Day-Timer, Lotus Organizer). Существует много компьютерных программ, включающих календарь, возможности планирования и составления списков текущих задач, управление контактами и коммуникациями и формы для хранения и систематизации заметок и информации.

Если вы проводите весь день в своем рабочем кабинете, вы сможете извлечь большую выгоду, пользуясь такими программами. Кроме того, в обстановке большого офиса с собственной локальной сетью, где множеству людей необходим доступ к информации о ваших рабочих планах и о вашем графике работ, возможность доступа к рабочим календарям сотрудников — чрезвычайно эффективное средство для управ-

ления. Если вы отсутствуете, ваш секретарь может дополнить ваше расписание. Ваши сотрудники и коллеги могут увидеть, когда вы заняты. Согласовать время встречи или совещания намного проще, когда по сети можно получить информацию о графике работы каждого участника. Вы можете ввести имена тех людей, которых хотите пригласить на встречу, и программа проверит календари всех потенциальных участников, выявит все конфликты с их планами, поможет вам выбрать более удачное время, если это необходимо, и разошлет ваши приглашения на встречу по электронной почте.

Многими программами планирования времени можно пользоваться в режиме свободного доступа в сети Интернет. Вы можете получить доступ к вашим данным с помощью пароля и оперативно вносить изменения в ваше расписание в режиме on-line. Вы можете также предоставить возможность доступа к вашему расписанию другим людям. Другое преимущество таких служб планирования времени в сети Интернет состоит в том, что многие из них могут производить в сети поиск информации о предстоящих событиях, входящих в круг ваших интересов — о концертах, фильмах, телепередачах, спортивных событиях, — и встраивать эти события в ваше расписание. Большинство таких Интернет-календарей совместимы со всеми основными программами для компьютеров и PDA, поэтому вы можете синхронизировать полученную информацию.

Хотя вы и способны использовать специальное программное обеспечение, установленное на вашем персональном компьютере в качестве единственного инструмента для планирования и управления временем, периодически вам придется распечатывать информацию о ваших планах и контактах и носить ее с собой. Когда вы работаете за пределами офиса, вам придется записывать информацию о новых задачах или контактах на бумаге и вводить ее в компьютер по возвращении на рабочее место. Этот метод может оказаться очень

неудобным, поэтому я не советую вам его использовать. Однако, если вы достаточно дисциплинированы, чтобы вводить эту информацию каждый раз, как только вы снова оказываетесь у компьютера, или у вас есть секретарь, который может сделать это за вас, этот метод может оказаться для вас подходящим.

Вы можете также использовать одну из таких программ, установив ее на своем мобильном компьютере (ноутбуке), если вы всегда носите его с собой. Но иногда бывает неудобно включать компьютер, ждать его загрузки и искать нужную папку с файлами или раздел программы только для того, чтобы уточнить время и место встречи или ввести еще одно дело в список задач. И до тех пор, пока ваша искушенная высокими технологиями "вторая половина" и все ваши дети не связаны локальной сетью и не подключены к Интернету, это средство не подходит для планирования семейного времени. Кроме того, вы должны заботиться о сохранности информации, часто делая ее резервные копии, чтобы исключить потерю данных в результате сбоев в компьютере.

**ПОРТАТИВНЫЕ ЭЛЕКТРОННЫЕ ПЛАНИРОВЩИКИ** (PALM, SHARP, CASIO). ЭТИ устройства легкие, компактные и способны хранить большой объем информации. В их число входят и очень простые и недорогие электронные органайзеры, и более дорогостоящие личные электронные секретари (personal digital assistant, PDA), и весьма дорогие портативные персональные компьютеры (например, Psion), которые ничем не уступают персональным компьютерам и ноутбукам. Если акронимы,



сокращения и аббревиатуры не смущают вас и еще вам не надоели, скажу, что эти мини-компьютеры также известны как палм-топы (palm-top, palm-size PC, PPC). Базовые модели PDA содержат календарь, списки текущих задач, телефонные и адресные книги и обладают функциями для записи заметок и графической информации. Самые совершенные модели "палм-топов" могут выполнять практически все те функции, что и персональные компьютеры, но в меньшем объеме.

Основные преимущества таких устройств — небольшие размеры, малый вес и способность хранить большой объем информации. Кроме того, они экономят время, которое вы тратите на ввод информации: большинство электронных органайзеров и PDA позволяют вам, однажды введя в календарь данные, просматривать их в разных форматах и масштабах времени — в масштабе одного дня, недели и месяца — одним нажатием кнопки. Вы легко можете запрограммировать ваш электронный планировщик на внесение в ваше расписание периодически повторяющихся событий. Вместо того чтобы каждую неделю записывать в своем блокноте "Понедельник, утро: совещания по продажам" — пятьдесят два раза в год, вы можете ввести эту информацию один раз, и одним нажатием кнопки в ваше расписание будут внесены соответствующие добавления до конца года. Электронные органайзеры и PDA также позволяют вам производить поиск и отбор информации по ключевым словам или цифрам.

К недостаткам всех электронных органайзеров можно отнести то, что их использование требует больше времени, чем обычно необходимо для беглого просмотра страниц в обычных бумажных планировщиках или на запись в них текущей информации. Кроме того, чтобы научиться пользоваться PDA, требуется время, поэтому многие люди в итоге используют их просто в качестве электронных записных книжек.

## Планировщики на бумажной основе

### *ЗА*

- Нет необходимости изучать программное обеспечение
- Запись информации производится естественным и удобным способом
- Нет необходимости беспокоиться об электропитании
- Вы можете легко перелистывать страницы, чтобы получить общее представление о своих делах
- Вы можете хранить использованные листы и бланки на полке, чтобы всегда иметь возможность обратиться к ним

### *ПРОТИВ*

- Нет возможностей автоматического поиска информации
- Есть возможность переполнения, планировщик становится громоздким
- Сложно создавать резервные копии информации
- Другие люди не могут получить доступ к вашей информации

## Электронные планировщики

### *ЗА*

- Вы можете производить поиск и отбор информации по ключевым словам или цифрам
- Вы можете легко группировать и трансформировать данные
- Легко создавать резервные копии информации
- К вашей информации с помощью сети могут получить доступ другие люди

### *ПРОТИВ*

- Вы можете просматривать одновременно только один экран или окно; сложно получить общий обзор
- Неудобно обращаться к архивной информации
- Ниже скорость обращения к данным

## Если вам приходится пользоваться электронными системами планирования времени

Даже если вы относитесь к людям зрительно-осязательного типа, вы можете решиться совершить путешествие в мир электронно-цифровых систем в том случае, когда другим людям необходим быстрый доступ к вашему расписанию или графику работ. Возможно, компания, в которой вы работаете, требует от вас пользоваться компьютерной системой планирования рабочего времени. Или, если вам приходится хранить слишком большой объем информации в своем блокноте или органайзере, вес и объем такого планировщика на основе бумажных бланков может оказаться для вас слишком большим. И наконец, вы можете предпочесть электронный планировщик по соображениям безопасности и конфиденциальности информации, поскольку его программные средства требуют введения пароля для получения доступа к вашим данным.

Если вы относитесь к людям зрительно-осязательного типа и собираетесь использовать электронный планировщик, вы можете научиться этому, но имейте в виду, что вам могут потребоваться недели или даже месяцы, чтобы освоиться и чувствовать себя комфортно в работе с таким устройством или системой. Переходя от бумажной технологии планирования времени к электронной, лучше всего заранее побеспокоиться об адаптации программных средств электронного планировщика к вашим потребностям и предпочтениям. Задумайтесь о том, что именно вам нравится в вашем бумажном органайзере — как вы привыкли пользоваться им, какая форма представления информации вам удобна, — и затем посмотрите, можно ли настроить ваш электронный планировщик так, чтобы его работа соответствовала вашему стилю мышления. Если вы выбираете из нескольких моделей, изучите каждую из них поподробнее, чтобы убедиться, что выбранный вами планировщик можно приспособить к вашей манере организовывать информацию.

## Размеры и удобство пользования

Если вы много передвигаетесь, вы захотите выбрать самый маленький из существующих органайзеров. Если ваша работа не предполагает частых разъездов, ваш инструмент для планирования может занимать столько места, сколько вам необходимо.

Планировщики на основе взаимозаменяемых бумажных бланков имеют самые разные размеры, от карманных до формата А4 (21 x 29 см). Вы должны учитывать две вещи: размах вашего почерка и объем записей, которые вы обычно делаете. Если у вас плотный график работы и вы должны параллельно отслеживать графики сотрудников, вам понадобится большой планировщик. Если вам требуется много места, но вы не хотите везде носить с собой слишком много бумаг, выберите планировщик с небольшим диаметром кольцевого механизма, и носите с собой только бланки на ближайший месяц. Выбирая программное обеспечение, проверьте свободное место на жестком диске своего компьютера и убедитесь, что его будет достаточно для запуска программы.

Электронные органайзеры должны быть компактными, и конкуренция между производителями заставляет их делать все более и более легкие и миниатюрные устройства. Однако существует разумный предел компактности. Если вы не можете читать информацию на дисплее без напряжения зрения, или если экран слишком мал, чтобы соответствовать объему вашей информации, или клавиши управления слишком малы, чтобы было удобно обращаться с ними, — вы не сможете получить удовольствие от работы с другими функциями вашего электронного органайзера, какими бы замечательными они ни были.

## Формат календаря

С каким бы планировщиком — бумажным или электронным — вы ни работали, вам нужно выяснить, какой формат

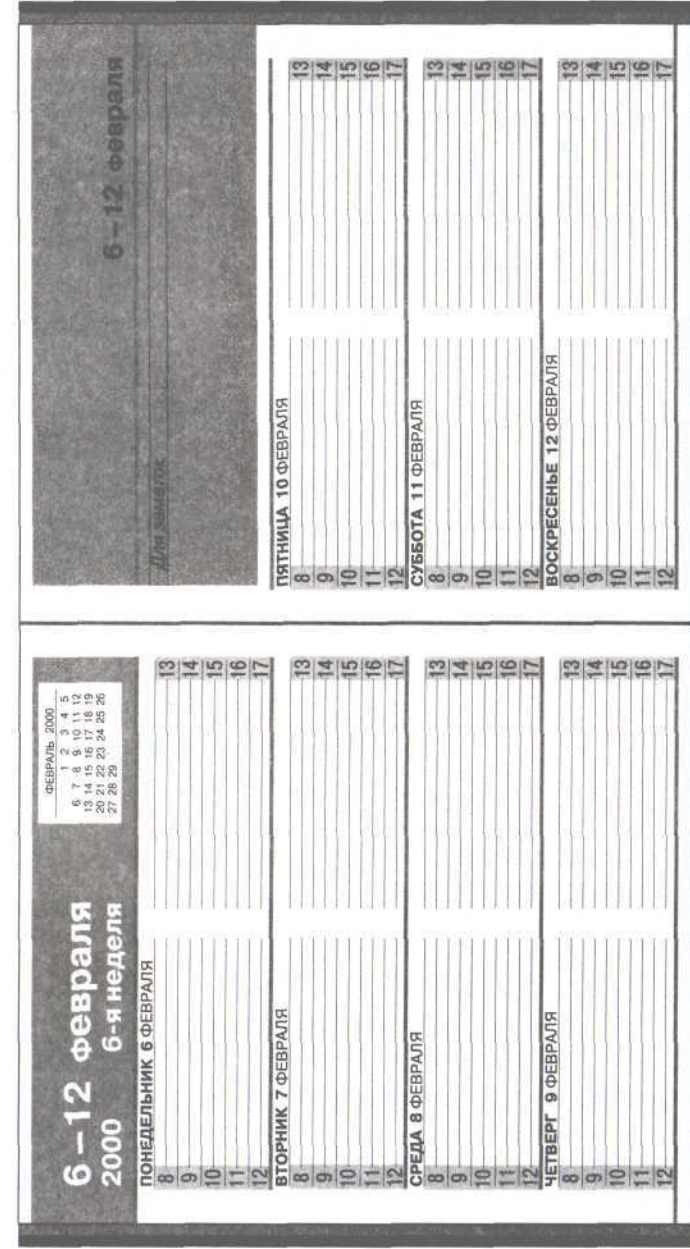


календаря вы предпочитаете. Общеиспользуемые форматы планировщиков на основе бумажных бланков представляют собой размещаемые на одном листе бланки календарей на день, неделю и месяц. Наилучшим вариантом будет планировщик, сочетающий в себе бланки календарей на месяц и детализированные бланки планов на день или на неделю, в зависимости от загруженности вашего расписания.

Напротив, программное обеспечение для компьютеров почти всегда дает вам возможность обзора расписания в любых масштабах времени, поэтому вам не придется выбирать. Вам необходимо, однако, убедиться, что выбранная вами программа позволяет вводить в свое расписание частично совпадающие или перекрывающиеся во времени задачи. Например, если с двух до пяти часов дня вы выделили время на подготовку отчета, но хотите запланировать на три часа дня телефонный звонок, позволит ли вам программа ввести в ваше расписание напоминание об этом? Некоторые программы этого не позволяют, что может значительно ограничить удобство работы с ними.

Другая возможность, наличие которой в программе я советую вам проверить, состоит в том, что программа должна визуально выделять зарезервированный вами блок времени. Например, когда вы запланировали деловую встречу в период с 2 до 5 часов дня, может ли программа четко выделить блок времени из трех часов цветом или пометить его рисунком? Или запланированная встреча появляется в расписании просто как запись напротив черты, соответствующей 2 часам дня?

Дополнительно к календарю и страницам для записи текущих задач все планировщики дают вам возможность регистрировать и отслеживать все, что угодно: текущие расходы, отработанные часы, купленные книги, планируемые проекты, адреса и номера телефонов, дни рождения, списки планируемых подарков и многое другое. Выберите планировщик, который позволит вам записывать все, что вы хотите записывать.



Такой формат календаря на целую неделю удобен в тех случаях, когда ежедневный список ваших дел включает в себя от одной до четырех задач

ФЕВРАЛЬ 2000

	1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29				

**ЧЕТВЕРГ 9 ФЕВРАЛЯ**

8 \_\_\_\_\_

9 \_\_\_\_\_

10 \_\_\_\_\_

11 \_\_\_\_\_

12 \_\_\_\_\_

13 \_\_\_\_\_

14 \_\_\_\_\_

15 \_\_\_\_\_

16 \_\_\_\_\_

17 \_\_\_\_\_

18 \_\_\_\_\_

19 \_\_\_\_\_

20 \_\_\_\_\_

21 \_\_\_\_\_

22 \_\_\_\_\_

**СДЕЛАТЬ**

**СДЕЛАТЬ**

**НЕ ЗАБЫТЬ**

Формат планировщика, в котором на каждый день отводится одна страница календаря, удобен тогда, когда ежедневный список ваших дел включает в себя до двенадцати задач

**9** Четверг  
Февраль 2000

**События дня**

**Расписание**

8 \_\_\_\_\_

9 \_\_\_\_\_

10 \_\_\_\_\_

11 \_\_\_\_\_

12 \_\_\_\_\_

13 \_\_\_\_\_

14 \_\_\_\_\_

15 \_\_\_\_\_

16 \_\_\_\_\_

17 \_\_\_\_\_

18 \_\_\_\_\_

19 \_\_\_\_\_

20 \_\_\_\_\_

**Задачи на день**

ФЕВРАЛЬ 2000

	1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29				

Четверг  
Февраль 2000

**Встречи**

Такой формат планировщика (две страницы на день) является оптимальным, когда ежедневный список ваших дел включает более двенадцати задач. И кроме того, если вы хотите записывать в него дополнительную информацию, например текущие расходы, список задач для сотрудников и т. д.

**9** Четверг  
Февраль 2000

**Задачи на день**

Поручить секретарю  
Встречи  
Заказ билетов  
Упаковать заказ  
для г-н Барна  
Отправить документы  
Напечатать  
план выступления

**Расписание**

8 Работа над второй и третьей главами книги

9 Встреча с секретарем и телефонные звонки

10 Смотреть план ремонта

11 Открытые часы, прием посетителей

12 Встреча с А. М.

13 Телефонные звонки

14 Семья

---

**9** Четверг  
Февраль 2000

**События дня**

Сделать:  
Редактировать текст для журнала  
Работа над главами 2, 3  
Заказать новый компьютер  
Встреча с подрядчиком по ремонту  
Дж. Лицан - отправить план  
ремонта электронной почтой

Звонить:  
Энджи К.  
Кристи Ф.  
Михаил А. - стратегическое  
планирование  
Б. Бреннан - новое помещение  
Ф. Скири - планирование рекламы  
Дж. Вельи - РВС

Сюзан М. План выступления  
на канале МТВС

**6 - 12 февраля 2000** 6-я неделя

ФЕВРАЛЬ 2000						
	1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29				

**ПОНЕДЕЛЬНИК 6 ФЕВРАЛЯ**

8

9 Купить продукты для шашлыка 30 мин

10 20 мин

11 20 мин

12

**ВТОРНИК 7 ФЕВРАЛЯ**

8

9

10

11 Заполнить анкеты для пионерского лагеря 20 мин: бу

12

**СРЕДА**

8 15 мин: бумаги

9 15 мин: бумаги

10 10 мин: бумаги

11 5 мин: бумаги

12 5 мин: бумаги

13

14

15

16 Договориться о поездке на шашлыки с Лаурой 20 мин: зв

17 20 мин: звонок

13 20 мин: звонок

14 10 мин: звонок

15 10 мин: звонок

16 5 мин: звонок

17

13

14

15

16 Устранить течь в водопроводном кране 30 мин рем

17 30 мин ремонт

Формат "две страницы на один день" позволяет наглядно группировать задачи по типам

Если вы хотите сделать свой список дел более гибким, записывайте свои задачи на небольших стикерах (Post-It), сгруппируйте их по типам задач и затем размещайте на бланках своего планировщика в удобном для вас порядке

## Май 2000

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
<b>1</b> 9 - 13 АвиAPERелет, рейс 504, 9:10 16 - 17 Венди П.	<b>2</b> 8 - 12 Работа над книгой 13 - 14 Подготовка к съезду IMRA Пресс-релиз!!!	<b>3</b> 8 - 12 Работа над книгой 10 - 11 JFK для LAX	<b>4</b> 9 - 14 Работа над книгой 16 - 23 Конферен- ция NARO	<b>5</b> 13 - 14 MSNBC 10 - 18 Запись радиопередачи на PBS	<b>6</b> 8 - 12 Работа над книгой 16 - 23 Конферен- ция NARO 10 - 18 Запись радиопередачи на PBS	<b>7</b> 8 - 12 Работа над книгой 16 - 23 Конферен- ция NARO 19:00 Рейс 1610, вылет в Нашвилл
<b>8</b> 8 - 9 Регистрация в IMRA 10 - 12 Съезд IMRA в Нашвилл 14 - 18 Работа над книгой 8 - 9 Возвращение	<b>9</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>10</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>11</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>12</b> 8 - 12 Работа над книгой 13 - 14 MSNBC 17:15 - 18:30 Линда	<b>13</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>14</b> 8 - 12 Работа над книгой
<b>15</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>16</b> 8 - 12 Работа над книгой 10-16 Алекс Линден	<b>17</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>18</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>19</b> 8 - 12 Работа над книгой 13 - 14 MSNBC	<b>20</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>21</b> 8 - 12 Работа над книгой

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
<b>22</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>23</b> 8 - 12 Работа над книгой 10:15 - 11 Линда	<b>24</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>25</b> 8 - 12 Работа над книгой - 18 Семинар	<b>26</b> 8 - 12 Работа над книгой 13 - 17 СДЕЛАТЬ - Письмо Терри по пово- ду темы выступления Изучить статистику Подписать книги для сотрудников... далее...	<b>27</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>28</b> 8 - 12 Работа над книгой
<b>29</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>30</b> 8 - 12 Работа над книгой 10:15 - 11 Линда	<b>31</b> 8 - 12 Работа над книгой	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

Это расписание составлено и распечатано с помощью электронного планировщика Palm Pilot.  
Его программные средства позволили мне ввести в расписание повторяющуюся задачу  
"Работа над книгой с 8 до 12 часов" одним нажатием клавиши

Список дел для Джулии Моргенстерн		Все задачи
<b>Телефонные звонки</b>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Задания для Кэрин</b>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Личные дела</b>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Распечатка списка задач из электронного планировщика Palm Pilot. Обратите внимание, что задачи рассортированы и сгруппированы в соответствии с категориями и приоритетами. Указаны сроки выполнения задач, записи следуют в календарном порядке

Расписание для Джулии Моргенстерн		26 мая, 2000
<b>Пятница 26/5/00</b>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Составляя расписание с помощью электронного планировщика Palm Pilot, вы можете объединить список задач со списком встреч и контактов. Единственный недостаток — незавершенные дела нельзя автоматически перенести на следующие дни

## КАКУЮ МАРКУ ПЛАНИРОВЩИКА ВЫБРАТЬ

Для бумажных планировщиков выбор марки определяется в основном эстетическими соображениями. Зайдите в канцелярский магазин, известный широким ассортиментом товаров для офиса, и подержите в руках приглянувшиеся вам органайзеры. Нравится ли вам внешний вид модели, приятна ли на ощупь обложка планировщика? Выбирайте такую модель, которая представляет графики и планы в том формате времени, который вам удобен и соответствует вашему стилю работы. Некоторые модели больше подходят тем, кто обладает "линейным" мышлением и мыслит в соответствии с хронологическим порядком событий; другие модели лучше использовать людям с "нелинейным" образом мышления, которым нравится группировать информацию и заметки на страницах по различным категориям. Если вы сомневаетесь, опирайтесь на интуицию и возьмите ту модель, на которую пал ваш первый инстинктивный выбор.

Выбирая компьютерные планировщики, обратите внимание, что их пользовательский интерфейс должен представлять время таким образом, чтобы вам было удобно и легко с ним работать. Удобно ли вам, если список дел расположен на одном экране, а список встреч — на другом? Покупая программное обеспечение, нужно учесть, совместимо ли оно с вашим компьютером и операционной системой и предоставляет ли компания-производитель возможность получения обновленных версий продукта и техническую поддержку. Если у вас есть выход в Интернет, вы можете скачать демонстрационную версию понравившейся программы и перед покупкой попробовать ее в работе. При этом помните, что, несмотря на возможные затруднения в процессе приобретения навыков работы, программа не должна быть слишком сложной и вы не должны тратить много времени на работу с ней, чувствуя себя дезориентированным, а свою работу с программой — непродуктивной.

Известные компании — производители планировщиков на основе бумажных бланков выпускают программное обеспечение в соответствующих форматах, поэтому, если вы хотите переносить данные с бумаги, переводя их в электронный вид, прежде всего обратите внимание на известные марки планировщиков.

Если вы приобретаете электронный органайзер, посмотрите на объем его памяти и на простоту синхронизации информации с вашим компьютером. Как правило, у самых дешевых моделей нет возможности соединения с компьютером, более дорогие устройства имеют в комплекте кабель для обмена данными с компьютером, и, наконец, в самых совершенных и дорогостоящих моделях используются специальные доковые устройства (docking station) или инфракрасный порт, что значительно облегчает процесс синхронизации и обмена данными.

Обратите внимание и на то, как производится ввод информации в ваш электронный органайзер. Дешевые модели снабжены мини-клавишами, похожими на клавиши калькуляторов, что может делать процесс ввода данных неудобным. Более дорогие модели, особенно PDA, оснащены сенсорными экранами, устройствами типа "электронное перо" или даже клавиатурой.

Если вы хотите использовать ваш PDA для отправки и получения электронной почты, выбирайте устройство, в которое входит модем и соответствующее программное обеспечение.

Электронные технологии постоянно совершенствуются, цены падают, и у вас столь широкий выбор, как никогда прежде, но нет никакой необходимости покупать PDA со множеством звончков и свисточков, которыми вы никогда не воспользуетесь. Даже простой электронный органайзер будет очень хорошо планировать ваше время, ваши дела и контакты. С другой стороны, если вы много путешествуете, некоторые экзотические функции, например карта с на-

вигационным устройством или список ресторанов, могут оказаться очень полезными.

## **ВЫ И ВАШ ПЛАНИРОВЩИК**

Независимо от того, какой планировщик вы приобрели, вам нужно потратить как минимум неделю или две, чтобы настроить его в соответствии со своими потребностями. Прочитайте инструкцию и затем творчески используйте его возможности. Определите, куда вы собираетесь записывать различные виды информации (встречи, адреса, задачи и дела, расходы и т.д.). Не ограничивайтесь его использованием в том виде, как это задумали производители. Вы можете игнорировать индикаторы времени, нанесенные на левую сторону бланков ежедневных планов, или вести дневник на полях, предназначенных для списка телефонных звонков. Если вы приобрели электронный планировщик, то, как правило, можете изменять его установки и настройки в соответствии со своими предпочтениями. Изучите особенности программного обеспечения и клавиатурные комбинации команд быстрого вызова.

Убедитесь, что вы отмечаете в вашем органайзере каждый планируемый телефонный звонок, каждый проект, каждую назначаемую встречу и каждую задачу из списка ваших дел, не пропуская ничего. Не делайте никаких исключений. В начале года вносите в него ежегодно повторяющиеся события — дни рождения, годовщины событий, даты технического осмотра и технического обслуживания автомобиля. (Если вы пользуетесь компьютеризированными системами планирования, вы сможете автоматически переносить эту информацию в план на следующий год.) Затем постепенно отводите место для другой информации, которую вы хотели бы фиксировать: размеры одежды членов семьи, размеры комнат, пароли, заметки и наблюдения, творческие идеи и т.д.

Еще один прием, который вы можете использовать, если не хотите быть жестко привязанным к графику ваших дел, состоит в том, чтобы записывать свои дела на небольших бумажных стикерах (небольшие бланки бумаги для записей с клеевым слоем типа Post-It, Post Note и др. — *Прим. пер.*), указывая необходимое для их выполнения время и тип задачи внизу стикера. Наклейте стикеры внахлест на страницу с планом работы на день, как показано на странице 147. Если вы не смогли приступить к выполнению задачи, снимите соответствующий стикер и наклейте его на следующую страницу. Если задача выполнена, стикер можно выбросить. Такой наглядный и в буквальном смысле осязаемый способ работы с запланированными задачами может оказаться очень удобным.

### **Организация архива бумажных документов с помощью планировщика**

Одна из самых приятных особенностей органайзера — в том, что это великолепный инструмент для наведения порядка в бумагах и документах. Кипы бумаг, скапливающиеся на столах многих людей, состоят из их заметок о том, что они планируют сделать. Вы сможете легко избавить свою жизнь от этого бумажного хаоса, если будете заносить в органайзер все свои задачи, независимо от степени их завершенности, записывая, что вам нужно сделать и когда. Если вы должны заполнить бланк заявления на выдачу кредита, прежде всего отметьте в вашем органайзере, когда вы хотите это сделать, затем вложите бланк заявления в папку или в раздел с соответствующим названием. Когда вы получили бумагу с приглашением на совещание или на деловую встречу, просто сделайте в вашем органайзере запись об этом, включив сюда всю необходимую информацию, имеющую отношение к этой встрече, — адрес места проведения, номер телефона,

инструкции и указания, пункты повестки дня. Затем выбросите само приглашение.

Такой порядок регистрации дел позволит вам избавиться от бумаг, записок и напоминаний, скапливающихся на вашем рабочем столе, на доске объявлений, в портфеле или сумке. Бумаги, сложенные в стопки и кипы, не выполняют свою задачу как напоминания; они вскоре становятся похожи на визуальный аналог набившей оскомину мелодии, и вы перестаете обращать на них внимание. Ваш органайзер спасет вас и ваши бумаги от такой судьбы.

---

Последнее, что вы должны помнить, выбирая инструмент планирования, который подойдет лично вам, — что ни один из них не является абсолютно совершенным. Вы можете найти органайзер, который будете любить, которому вы будете доверять, но я еще не встречала человека, чей планировщик не имел бы пару раздражающих особенностей. Приобретите органайзер, который вам действительно будет нравиться, адаптируйте его к своим потребностям, настройте его в соответствии со своим характером и научитесь жить, считаясь с его слабостями и недостатками. Долгие годы он будет вам верным и надежным другом, помогая достигать поставленные цели и делая вашу жизнь насыщенной.

## Часть четвертая

# ДЕЙСТВУЙ!

Реализация своих замыслов



## ВВЕДЕНИЕ

---

Итак, теперь у вас есть план распределения времени — расписание, которое отражает идеальное равновесие между различными видами вашей деятельности и ваши приоритеты. Как вы на самом деле заставите его работать в реальном мире?

Выбранные вами виды деятельности (учеба для получения диплома MBA, переписка с друзьями, занятия с детьми, уборка в доме) все еще выглядят слишком обобщенно. В масштабах одного дня вам нужно конкретизировать каждый из этих видов деятельности, а именно — решить, какие письма писать и кому, какие главы учебника изучать, почитать детям книгу, поиграть с ними или пойти гулять в парк; какую комнату в доме привести в порядок и насколько тщательно. Эти конкретные решения и есть ваши повседневные задачи и дела.

Ежедневно вы сталкиваетесь с огромным количеством возможностей и альтернатив, из которых должны выбрать то, что будете сегодня делать. Есть дела, которые вы хотите

сделать, и дела, которые вы должны сделать. Кроме запланированных задач каждые несколько минут вас отвлекают неожиданные занятия: письма, пришедшие по электронной почте, телефонные звонки, незваные посетители. Что бы вы ни предпринимали, в ходе реализации каждого из ваших проектов возникают непредвиденные сложности, порождая целый ряд новых задач и дел. Новые возможности и искушения подстерегают вас каждый раз, когда вы читаете очередной журнал, работаете в Интернете или ведете переговоры. Вас донимают не только внешние помехи — вы вступаете в борьбу с помехами внутренними (неожиданные повороты мысли, неожиданно возникшее побуждение отложить намеченное дело, желание потянуться или что-нибудь выпить).

Учитывая все эти покушения на ваше время, как можно принимать верные решения о том, что именно делать и когда? Как придерживаться плана распределения времени, который вы так тщательно составляли?

Пришло время засучить рукава и приступить к третьему этапу, когда вы, вооружившись планом распределения времени и своим органайзером, выйдете в реальный мир и реализуете ваш план в жизни. Теперь вам придется думать, от каких задач отказаться, на каких делах сосредоточиться и как довести их до конца.

В своей первой книге я писала о том, как можно использовать формализованную процедуру организации пространства, чтобы избавиться от хаоса и привести в порядок любое помещение в вашем доме или офисе. В третьей части этой книги я хочу показать вам, как с помощью аналогичной процедуры можно справиться с хаосом и беспорядком в делах, которые вам предстоит сделать.

Процедура обработки и систематизации ваших ежедневных задач состоит из пяти этапов:

- **Сортировка** возможных задач по категориям.
- **"Зачистка" расписания**, или удаление задач, которые не представляют для вас важности.
- **Назначение определенного времени** для тех задач, которые вы решили выполнить.
- **"Уплотнение" времени** для завершения задач в отведенные для них периоды.
- **Гармонизация** — постоянное совершенствование и обновление вашего расписания, а также его адаптация к изменяющимся обстоятельствам жизни.

Несмотря на то, что в этой книге объяснению каждого из этапов посвящается целая глава, имейте в виду, что на самом деле эта процедура обработки задач представляет собой очень быстрый мыслительный процесс. Изучив технику сортировки, "зачистки" и назначения времени, вы сможете мгновенно обрабатывать список своих дел. Уплотнение времени — это набор приемов, которые вы можете использовать на протяжении всего периода выполнения конкретной задачи, а гармонизация станет неотъемлемой частью вашей жизни.

Для того чтобы успешно применять эту процедуру обработки задач, очень важно всегда иметь под рукой план распределения времени — повесьте его на стену или носите с собой в бумажнике или в сумке. Он будет служить вам визуальным напоминанием о вашем расписании, о ваших целях и приоритетах и об идеальном балансе между различными видами деятельности в вашей жизни. Процедура обработки задач и план распределения времени вместе будут вести вас сквозь хаос, путаницу и кризисы, с которыми вы будете сталкиваться в процессе планирования и управления своим временем. Итак, приступим.

# 7

## СОРТИРОВКА ЗАДАЧ

---

Когда огромный список дел требует от вас немедленных действий, очень соблазнительно принять этот вызов и тотчас же приступить к его исполнению. Но, чтобы хорошо управлять своим временем, приступая к выполнению своих задач, вы должны обработать их, используя приведенную выше процедуру. Начните с сортировки возможных альтернатив. Задайте себе два вопроса в отношении каждого пункта в вашем списке:

1. Соответствует ли эта задача одному из видов деятельности, которые я выбрал и положил в основу плана распределения времени?
2. Сколько времени мне потребуется для выполнения задачи?

На этом этапе вы не должны думать о том, *действительно ли* вы будете выполнять эту задачу или *когда* именно вы будете это делать. Этап сортировки состоит в том, чтобы просто

классифицировать и упорядочить задачи, оценив, сколько времени вам потребуется на их выполнение.

**Вопрос № 1 . Соответствует ли эта задача одному из видов деятельности, которые я выбрал и положил в основу плана распределения времени?**

Когда вы сталкиваетесь с очередной задачей, спросите себя: является ли она частью того вида деятельности, который вы запланировали, — например, изучение основ инвестирования или поиск дополнительной работы. Если это так, вы можете рассмотреть возможность ее выполнения. Если нет, вспомните, что вы тщательно выбирали определенные виды деятельности в соответствии с вашими стратегическими целями. Вы подорвете свои же усилия, если возьметесь за дополнительные задачи, которые не являются частью общего плана вашей жизни.

Например, ваш сосед просит вас на добровольной и безвозмездной основе организовать сбор денег на благоустройство местного парка, сквера или дворовой площадки. Если ваша стратегическая цель — участие в общественной жизни своего микрорайона или в местном самоуправлении и в своем плане распределения времени вы выделили отдельную зону времени для участия в общественных работах и мероприятиях, тогда вы можете обдумать возможность выполнения этой задачи. Помните, в этот момент вы еще *не собираетесь* планировать выполнение этой задачи. Вы только пропустили ее через первый круг проверок, чтобы понять, заслуживает ли она вообще дальнейшего рассмотрения.

Задача этапа сортировки — определить, относится ли данная конкретная задача к одному из видов деятельности, включенных в ваш план распределения времени, и если относится, то к какому именно. Предположим, по субботам вы выделили определенное время в середине дня, чтобы посвя-

тить его семье. В среду, когда ваш сын спрашивает вас: "Ты можешь взять меня с собой, когда пойдешь за покупками, чтобы купить мне кроссовки для футбола?" — вы знаете, что в плане распределения времени у вас есть особое время, отведенное для этого вида задач. Или, например, ваша подруга Дженни звонит вам и хочет встретиться и пообщаться с вами. Вы знаете, что для встреч с друзьями у вас выделено время по понедельникам вечером, и поэтому спросите ее, какие у нее планы на вечер в следующий понедельник.

Каждый раз, когда вы думаете о том, что хотели бы сделать, или если кто-нибудь обращается к вам с просьбой, проводите в уме эту простую проверку — к какой из выделенных вами в плане зон деятельности относится эта задача? Если она относится к одной из таких зон деятельности, от нее зависит и достижение одной или нескольких ваших стратегических целей.

А сейчас не беспокойтесь о том, будете ли вы приступать к выполнению рассматриваемой вами задачи или нет. Все, что от вас требуется на этой стадии, — оценить, где в вашем плане распределения времени найдется для нее место.

Если задача не относится ни к одному из выбранных вами видов деятельности, она, скорее всего, не служит достижению ни одной из ваших стратегических целей и поэтому не заслуживает того, чтобы браться за ее выполнение. Иногда задача может помочь вам в достижении ваших целей, но не относится к выбранным вами видам деятельности. Предположим, что брокер, управляющий вашим инвестиционным портфелем акций, посоветовал вам принять участие в семинаре по фондовому рынку, чтобы научиться играть на фондовой бирже. Вы поставили себе цель добиться финансового благополучия, и самостоятельные операции на фондовом рынке могут помочь вам в достижении этой цели, *но* в текущем году в области финансов в качестве конкретных видов деятельности вы выбрали мероприятия по возврату долгов, финансовое планиро-

вание и сокращение расходов, чтобы оставаться в рамках бюджета. По крайней мере, в этот период в вашем плане распределения времени нет места для обучения игре на бирже и для постоянного наблюдения за рынком акций, поэтому откажитесь от этой возможности. Затем, например, кто-то предлагает вам хорошо оплачиваемую работу в свободное от основной работы время. Поскольку один из видов вашей деятельности в текущем году — возврат долгов, а дополнительный заработок поможет вам в этом, вы решаете рассмотреть возможность выполнения этой задачи. Теперь вам нужно определить, сколько времени для этого потребуется.

## Вопрос №2. сколько времени мне потребуется для выполнения задачи?

Многие люди никогда не задают себе этот вопрос. Или, возможно, они спрашивают себя, но не знают, как точно оценить время, необходимое для выполнения того или иного дела. Для выполнения одних задач требуется тридцать минут, а на иные нужно потратить пять часов, и если вы способны точно определить время, необходимое для их выполнения, вы сможете реалистично оценить, сможете ли вы выполнить эту задачу или нет.

Постарайтесь быть точным, производя оценку необходимого времени. Многие из нас страдают своего рода словесными судорогами, постоянно произнося: "Это займет у меня две минуты", независимо от того, идет ли речь о том, чтобы одеться, сделать звонок по телефону или сбежать в магазин, и это влияет на наши представления о времени. Если вы бросите эту привычку и начнете обращать внимание на то, сколько времени вам реально требуется для того или иного дела, вы обнаружите, что вам станет намного легче браться за все, что вы собираетесь сделать.

Более того, вам нужно начать просить других людей уточнять, сколько вашего времени им потребуется, когда они

просят вас о чем-либо. Если ваш коллега заявляет, что он хочет поговорить с вами о новом рабочем мероприятии, узнайте, будет ли это пятиминутный разговор или получасовая беседа. Люди будут уважать вас за такую установку четких ограничений во времени, и, возможно, даже будут больше ценить собственное время, — и никто больше не спросит вас: "У тебя есть минутка?.."

Если вы постоянно ошибаетесь в расчетах требуемого для выполнения задачи времени, вы обнаружите, что всегда берете на себя больше, чем можете сделать, и это наполняет вашу жизнь постоянными стрессами. С другой стороны, неверная оценка времени может также заставить вас уклоняться от выполнения поставленных задач.

Например, в доме Бетти сломался измельчитель мусора и не работал уже восемь месяцев. Она была уверена, что ей нужно просто его наладить, что займет не более пятнадцати минут, и была смущена тем, что так долго откладывала столь простое дело. Приступая к процедуре сортировки задач, мы сделали следующие расчеты:

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ РЕМОНТА ИЗМЕЛЬЧИТЕЛЯ МУСОРА?	
30 минут	Поиск инструкции по эксплуатации
15 минут	Чтение инструкции
15 минут	Поиск винта подходящего размера
30 минут	Поездка в хозяйственный магазин для покупки нужного винта
15 минут	Ремонт измельчителя
30 минут	Регулировка измельчителя, уборка
<b>135 минут</b>	<b>Всего</b>
135 минут делим на 60 минут = 2 часа 15 минут	

Эта задача была вовсе не пятнадцатиминутным делом, и где-то в глубине души Бетти знала это, несмотря на то, что она никогда не пыталась подсчитать это время! Именно поэтому она не приступала к этому делу восемь месяцев. Итак, ей пришлось выделить на завершение этой работы более двух часов.

Когда вы привыкнете точно оценивать время работы над задачей, вы будете менее расположены откладывать ее выполнение. Как только вы знаете, сколько времени требуется на выполнение задачи, даже если это большой проект, она будет выглядеть вполне выполнимой.

### Оценка и расчет времени

Точный расчет времени, необходимого для выполнения задач, не является неким сверхъестественным даром. Этим навыком может овладеть каждый. Для этого может потребоваться от двух недель до одного месяца практики, но, несомненно, вы *можете* научиться этому. И возможно, этот навык — самый важный навык из всего, чем вас вооружит тайм-менеджмент.

Вы можете подумать, что тратить время на то, чтобы вычислять, сколько времени потребуется для выполнения каждой задачи, — это уже слишком, но этот навык поистине является одним из главных секретов тех, кто успешно управляет своим временем. Я знаю одну жительницу Манхэттена, которая подсчитала, что ей требуется одна минута, чтобы пройти один квартал между улицами, и три минуты, чтобы пройти квартал между авеню, — таким образом, она могла быстро вычислять с точностью до минуты, сколько времени ей требуется, чтобы пешком дойти от одного места города до другого. Она никогда не опаздывала, даже когда у нее не было часов. Знание этих простых цифр всегда будет помогать ей не опаздывать и чувствовать себя уверенно.

Некоторые люди сопротивляются необходимости проводить такие вычисления. Они боятся, что при попытке честно проверить, сколько времени им потребуется для выполнения своих задач, они поймут, что у них нет достаточного времени, чтобы сделать все, что они наметили. Отвечаю: планирование и управление временем — это решение математического уравнения. Если вы заранее пренебрегаете истиной, вы окажетесь пойманными в ловушку реальности, не выполнив те важные задачи, к которым вы на самом деле хотели приступить. Если вы знаете, что вам предстоит, вы можете планировать свое расписание соответственно.

### Учет личного времени

Один из способов научиться рассчитывать время — фиксировать время выполнения своих повседневных задач. Отслеживайте и отмечайте в своем органайзере все, чем вы занимаетесь на протяжении дня. Обращайте внимание, сколько времени вам требуется, чтобы убрать стол после еды, написать еженедельный отчет о работе или просмотреть газету. Если вы никогда не выполняли такую работу, вы можете оценить необходимое для ее завершения время, основываясь на том, сколько времени вам потребовалось бы, чтобы сделать нечто подобное. У моего брата Стива было десять недель, чтобы подготовиться к защите диссертации на ученом совете, — к экзамену, который он никогда прежде не сдавал. За годы учебы в институте он узнал, что может тщательно изучить и хорошо запомнить около десяти страниц учебного материала за день. Используя эту цифру в качестве ориентира, он рассчитал и спланировал свой график учебы.

**Стив: расчет графика учебы**

420 страниц материала по 10 страниц в день = 42 учебных дня;

42 учебных дня по 6 учебных дней в неделю = 7 недель

Благодаря этим расчетам он увидел, что ему потребуется 7 недель, чтобы пройти весь материал один раз. Затем у него будет еще три недели, чтобы повторить пройденное или подробнее изучить трудные места. Этот расчет ослабил его напряжение перед защитой и дал ему четкое расписание работы.

Вам не всегда нужно быть столь детальным в своих расчетах, но когда вы сталкиваетесь с большими и сложными задачами, способность производить вычисления необходимого времени может оказаться очень полезной.

Следующее упражнение поможет вам научиться точнее оценивать это время. В течение всей следующей недели, составив список задач в вашем органайзере, слева от каждой задачи укажите, сколько времени, по вашему мнению, займет у вас ее выполнение. Например, ваш список может выглядеть таким образом:

Время	Задача
(10 минут)	Заказать столик в ресторане
(15 минут)	Отправить поздравительную открытку
(1 час)	Разослать приглашения на вечеринку
(30 минут)	Оплата счетов
(5 минут)	Записаться на прием к врачу
(30 минут)	Отремонтировать велосипед
(15 минут)	Резервное копирование важных файлов
(30 минут)	Составить план еженедельного совещания
(3 часа)	Подготовить выступление и написать речь

Затем, когда вы будете выполнять каждую задачу, засекайте время и запишите справа, сколько времени вам понадобилось для ее завершения. В конце дня ваш список может выглядеть так:

Предполагаемое время	Задача	Реальное время
(10 минут)	Заказать столик в ресторане	5 минут
(15 минут)	Отправить поздравительную открытку	45 минут
(1 час)	Разослать приглашения на вечеринку	3 часа
(30 минут)	Оплата счетов	не сделано
(5 минут)	Записаться на прием к врачу	не сделано
(30 минут)	Отремонтировать велосипед	1 час — а велосипед так и не отремонтирован
(15 минут)	Резервное копирование важных файлов в компьютере	1 час
(30 минут)	Составить план еженедельного совещания	30 минут
(3 часа)	Подготовить выступление и написать речь	2 ч. 15 мин.

Насколько точными оказались ваши оценки? Большинство моих клиентов бывают шокированы тем, насколько больше времени им в действительности требуется для выполнения своих дел, в сравнении с тем, на которое они рассчитывали. Кроме того, временами они бывают удивлены, видя, что задача, внушавшая им благоговейный трепет и поражавшая своими предполагаемыми размерами и затратами времени,

оказывалась завершенной намного быстрее, чем они могли себе представить.

Необходимость отмечать предполагаемое время для завершения каждой задачи может сначала показаться вам обременительной и неестественной, но вам не обязательно всегда быть столь же подробными в своих расчетах. Когда у вас за спиной будет некоторый опыт, вы будете помнить, сколько времени у вас отнимает то или иное дело. У вас выработается интуитивное ощущение и знание того, сколько телефонных звонков вы сможете сделать утром за полчаса или сколько времени вам необходимо, чтобы еженедельно оплачивать счета. После двух-трех недель напряженной работы вам уже не потребуется оценивать время на выполнение тех задач в вашем списке дел, на которые у вас на самом деле уходит не более пяти минут.

Тем не менее даже после того, как вы научились точно оценивать требуемое вам время, пользуйтесь своими навыками оценки времени, управляя большими проектами или в периоды большого напряжения сил, когда вы должны вместить большое количество задач в узкие временные рамки.

Чем больше вы практикуетесь, тем точнее будете оценивать, сколько времени вам необходимо для выполнения того или иного дела. Но имейте в виду: существуют факторы, которые могут опрокинуть все ваши расчеты, и один из них — ваша неспособность оставаться сконцентрированным на выполнении одной конкретной задачи в определенный промежуток времени.

### **Научитесь не отвлекаться**

Люди, которые постоянно прерываются и теряют концентрацию, приступив к выполнению задачи, часто сталкиваются с большими трудностями при оценке необходимого для ее выполнения времени. Предположим, что в девять часов утра вы

садитесь за стол, чтобы подготовиться к докладу на предстоящем совещании. В течение следующих двух часов, работая над докладом, вы отвечаете на пять телефонных звонков, сами звоните десять раз, отвечаете на двенадцать писем, пришедших вам за это время по электронной почте, и успеваете побеседовать с тремя случайными посетителями. В четыре часа дня вы заканчиваете подготовку к докладу, но не имеете ни малейшего представления о том, сколько же времени вам для этого потребовалось.

Некоторым людям удается легко завершать свои дела вовремя, несмотря на подобные помехи, потому что они способны работать в многозадачном режиме (делать два или более дел одновременно) и быстро переключаться с одного на другое. Для большинства же людей, однако, работа в таком беспорядочном режиме мешает возвращаться в рабочий ритм, из-за чего часто страдают производительность и качество их работы. Кроме того, вычисление времени, необходимого для реализации очередной задачи, становится сложным делом, поскольку сегодня вы можете отвлечься десять раз и сделать десять перерывов, а на следующий день — тридцать раз.

Если это характерно для вас, вам необходимо развивать терпение и выработать в себе привычку к концентрации. Начните с выделения определенных интервалов времени для выполнения отдельных задач и ограничивайте в это время паузы, перерывы и возможные помехи. Включите автоответчик, не обращайтесь на приходящие по электронной почте письма и скажите неожиданным посетителям, что поговорите с ними позже. Если вы замечаете, что часто пытаетесь делать несколько дел одновременно или постоянно вскакиваете, чтобы в очередной раз позвонить по телефону или потянуться, попытайтесь игнорировать эти побуждения и оставаться сосредоточенным на одном деле хотя бы в течение пятнадцати минут. Прodelывайте это несколько раз



в день на протяжении одной недели. Затем постарайтесь оставаться сосредоточенным в течение тридцати минут без прерыва, затем — в течение сорока пяти минут и в конечном итоге, если сможете, доведите это время до одного часа.

Это приведет к огромным и многообещающим переменам в вашем поведении. Как только вы увеличите время непрерывной концентрации на выполнении конкретной задачи (будь это пятнадцать, тридцать, сорок пять или шестьдесят минут), ваша продуктивность значительно повысится. Вы сможете разбить все свои задачи на части, требующие удобной вам продолжительности выполнения, и наслаждаться чувством удовлетворения от завершения задачи, которого вы никогда прежде не испытывали.

### Скрытые затраты времени

Другая причина, по которой люди неверно оценивают требуемое для выполнения задач время, состоит в том, что они не обращают внимания на скрытые затраты времени. Эмили — писательница-романист, и ее задачей было писать каждое утро в течение трех часов. По утрам она отводила для этого три часа своего времени. С точки зрения логики этого было вполне достаточно; однако изо дня в день ей удавалось выполнить объем работы, требовавший только двух часов времени. Внимательнее присмотревшись к своим привычкам включаться в работу, Эмили поняла, что ей требовалось около часа, чтобы настроиться, сосредоточиться на теме и "войти в образ". В это время она просматривала газеты, пила кофе и собиралась с мыслями. Если она пропускала этот шаг, все, что выходило затем из-под ее пера, было отвратительным. Ей пришлось смириться с тем, что этап "настройки" был частью ее творческого процесса. Чтобы продуктивно писать в течение трех часов, Эмили необходимо было планировать

четыре часа работы. Чтобы точно рассчитать, сколько времени ей потребуется для написания романа, она должна была учесть это "переходное" время.

Когда вы определяете время, которое займет у вас выполнение того или иного дела, учитывайте не только чистое время для выполнения самой задачи. Вот некоторые из тех факторов, на которые обычно не обращают внимания при оценке времени, и которые могут оказать существенное влияние на ваши расчеты.

**ВРЕМЯ НА ПЕРЕДВИЖЕНИЕ ТУДА и ОБРАТНО.** Люди, которые не учитывают этот фактор, в 10 часов утра входят в здание бизнес-центра, чтобы успеть на деловую встречу, назначенную на 10 часов утра. Затем они нервно переминаются с ноги на ногу в ожидании лифта, стискивают зубы, пока лифт при подъеме останавливается на каждом этаже, выходят из него и не могут найти нужный кабинет, — и они могут поклясться, что весь мир ополчился сейчас против них. Если это вам знакомо, вы можете впредь избегать этих напряженных ситуаций, приучившись принимать во внимание время на передвижение к месту встречи. Поедете ли вы на встречу в часы пик или в относительно спокойное время? Будете ли вы пользоваться общественным транспортом? Насколько надежно выбранное вами средство передвижения? Есть ли в этом здании лифт или вам придется подниматься по лестнице? Учитывайте все возможные затруднения, которые могут замедлить ваше передвижение, и оставьте для них время.

**ВРЕМЯ НА ПОДГОТОВКУ.** Вспомните о Бетти и ее измельчителе мусора. Его ремонт и в самом деле был делом пятнадцати минут, но поиск необходимых материалов — инструкции по эксплуатации и ремонту, винта нужного размера и отвертки — значительно увеличил время выполнения задачи. Рас-

считывая время выполнения задачи, учтите время, необходимое для поиска или сбора материалов. Нужно ли вам подготовиться к выполнению проекта (например, сначала прочитать инструкцию)? Придется ли вам переодеваться (например, для работы на улице)?

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ВРЕМЯ НА ИСПРАВЛЕНИЕ.** Наихудшее время для вычитки корректуры книги — это когда вы стоите перед кассой магазина, а за вами — очередь раздраженных людей. Давление мешает вам внимательно читать корректуру, но многие люди оказываются именно в таком положении, потому что не учитывают время для получения обратной связи и время на возможные исправления. Не понадобится ли вам проконсультироваться с другими людьми, прежде чем идти дальше? Сколько времени вам потребуется, чтобы повторно проверить факты, отредактировать текст и навести лоск? Нужно ли вам ждать прихода начальника, чтобы подписать корректуру, прежде чем отправить ее в печать? Зарезервируйте время для этих важных этапов работы и снимите с себя напряжение.

**ВРЕМЯ НА РАЗМЫШЛЕНИЕ.** Некоторые задачи требуют времени на обдумывание. Подобно писательнице Эмили, вам, возможно, надо собраться с мыслями, прежде чем начать, или такое время может понадобиться вам в процессе реализации проекта. Оставить то, что вы написали, и вернуться к этому днем позже — может помочь вам свежим взглядом посмотреть на вещи. Трудные и ответственные решения (например, решения о крупных покупках), могут стать легче, если вы возьмете время на раздумье. Это время для размышлений вы должны учесть в своем расписании.

**ВРЕМЯ НА ЗАВЕРШЕНИЕ ИЛИ СВРАЧИВАНИЕ ДЕЛА.** Представьте себя сидящим в середине комнаты в окружении сотен фо-

тографий, которые вы вытащили, чтобы разложить и упорядочить их. Уже пришло время для других дел, а вам необходимо по меньшей мере еще полчаса, чтобы убрать их, не смешав кипы уже разобранных фотографий друг с другом. Проблема в том, что вы не учитывали время на завершение задачи, а оно особенно важно, когда вы приступаете к большому проекту, который нельзя закончить в один присест. Даже если завершение задачи требует нескольких минут, отведя для него время, вы в значительной степени снимите с себя напряжение.

**ВРЕМЯ НА ОТДЫХ.** Часто люди столь страстно желают закончить дело, что заставляют себя работать несколько часов подряд без перерыва. Но оставаться в одном положении или концентрироваться на одном деле в течение длительного времени — изнурительно, и в долгосрочной перспективе может значительно снизиться продуктивность вашей работы. Очень важно регулярно делать перерывы, чтобы прогуляться, размяться и отдохнуть. Учтите в вашем расписании время для этого, а также время, чтобы поесть или выпить чашку чая.

Расчет времени для этих неявных, но необходимых дел может освободить вас от многих проблем. Очень полезно отдавать себе отчет, что иногда в работе возникают неожиданные препятствия или трудности и вы отстаете или опаздываете. Решение этой проблемы состоит в том, чтобы создавать в своем расписании "буферы" времени. Даже если вы уверены, что зимой на расчистку дорожки к дому вам потребуется пятнадцать минут, добавьте к этому времени еще пару минут на случай, если вам понадобится немного больше времени, — может быть, снега выпало больше, чем обычно. Этот резерв времени поможет вам не опаздывать на работу. И если вы собираетесь делать дело в такое время дня, когда вам, скорее всего, придет-

сы отвлекаться, или если рядом с вами есть дети, создайте достаточный резерв времени, чтобы одна-две паузы или заминки не привели к срыву всего вашего расписания. Когда вы сомневаетесь, какой именно резерв времени создать, добавьте 20% к отведенному на выполнение задачи времени.

Как только вы научитесь спрашивать себя, сколько времени займет у вас выполнение того или иного дела, и сможете делать реалистичные расчеты, вы увидите, что и в самом деле должны сделать очень многое. Но это — хорошие новости! Это побудит вас овладеть другими навыками тайм-менеджмента, которые помогут вам снижать свою рабочую нагрузку, — это делегирование задач и искусство дипломатично говорить "нет". Вы на пути к самым сокровенным тайнам тайм-менеджмента!

### **Расчет времени для выполнения незнакомых задач**

Если у вас прежде не было опыта выполнения какой-либо определенной задачи, особенно если она достаточно сложна, очень полезно бывает спросить кого-нибудь, кто уже занимался подобными задачами и знает, сколько времени на это может потребоваться. Иногда стоит спросить об этом нескольких людей, имея при этом в виду, что разным людям требуется разное время, чтобы справиться с одной и той же задачей. Это даст вам общее представление о том, чего вы можете ожидать. Предположим, что вы должны всей семьей переехать в другой регион страны, и вы не занимались упаковкой вещей и организацией переезда с тех пор, как закончили институт, но тогда всех ваших вещей едва хватало, чтобы сделать пригодной для жизни комнату в общежитии. Те, кто уже неоднократно переезжал всем семейством, могут рассказать вам не только о том, сколько времени занял у них весь процесс переезда, но и о том, сколько времени им потре-

бовалось на завершение каждого из его этапов: на сбор вещей, на их упаковку, продажу недвижимости и лишнего имущества, на завершающую уборку в доме, перевод счетов на другой адрес и т.д. Получив точное представление о том, сколько времени от вас потребует весь процесс переезда в целом и каждый из этапов в отдельности, вы, вероятно, с большим воодушевлением приступите к следующему этапу планирования переезда — к "зачистке" списка задач. На этом этапе вы сможете отказаться от некоторых из них, а остальные упростить или делегировать их выполнение другим.

В самом деле, процесс сортировки задач и подсчет времени на их выполнение делают любой ваш проект менее пугающим, чем просто длинный список связанных с этим проектом дел, и это вдохновит вас на то, чтобы двигаться дальше. Поэтому регулярно сортируйте список текущих дел и затем продолжайте процесс обработки задач.

Но что же делать с тем огромным запасом незавершенных дел, которые в виде бумаг, записок и напоминаний месяцами скапливаются у вас на столе? Мой совет — не обращать на них внимания до тех пор, пока вы не пропустите свой список текущих дел через последовательную процедуру их обработки. Во-первых, разбираясь с текущими задачами, вы можете неожиданно выяснить, что некоторые из этих заброшенных дел можно смело вычеркивать из списка. Во-вторых, это уже слишком — пытаться справиться со всеми своими делами сразу. Но тем не менее есть способ справиться и с этим пугающим запасом незавершенных дел.

### **СОРТИРОВКА ЗАДАЧ В ДЕЙСТВИИ: БИТВА С ГРУДОЙ НЕЗАВЕРШЕННЫХ ДЕЛ**

Если вы уже овладели навыком расчета времени, необходимого для завершения своих задач, и привыкли думать о них

в терминах тех областей деятельности и соответствующих им зон времени, частью которых эти задачи могли бы быть, вам будет намного легче иметь дело с накопившимся запасом незавершенных дел. Вот несколько общих советов.

- Резервируйте минимум два часа в день, чтобы разобраться с незавершенными делами.
- Не используйте это время для намерстывания того, что вы когда-то не успели сделать. Не останавливайтесь на том, чтобы "делать" любое из этих дел. Просто отсортируйте их, чтобы получить представление о том, что вы имеете.
- Начните с самых "свежих" задач — с того, что можно назвать "эпицентром шторма", чтобы справиться с теми задачами, которые наиболее важны и актуальны.

Вот пример того, как произвести сортировку накопившихся незавершенных дел. Фаина была матерью четверых детей и при этом работала полную рабочую неделю — ее расписание было *переполнено*. Дома ее стол был забит бумагами, которые требовали внимания. Она ни на минуту не могла расслабиться, эта гора бумаг никогда не выходила у нее из головы.

Мы начали с того, что просмотрели всю эту грудку, бумажка за бумажкой, сортируя дела. Что там было? Гарантийные карточки, квитанции на вещи, которые нужно вернуть, письма и поздравительные открытки, которые надо отправить, напоминания о том, кому нужно позвонить по поводу мелкого ремонта дома, страховые свидетельства, счета для оплаты, просьбы о пожертвованиях. Когда мы просматривали каждый клочок бумаги, она записывала на стикерах время, которое, по ее мнению, потребуется для выполнения соответствующей задачи, и приклеивала стикеры на бумаги.

Просмотрев все бумаги, скопившиеся на столе, мы суммировали и вычислили время, какое "олицетворяла" собой эта кипа. Оно составило девять с половиной часов. Фаина была в шоке. Как и большинство людей, она была убеждена, что, если бы она могла найти три часа свободного времени, она успела бы разобраться со всеми этими делами. Какая недооценка!

Фаина годами боялась груза накопившихся дел. И хотя сначала оценка времени, необходимого для выполнения всех этих дел, ошеломила Фаину, у этой истории был вполне счастливый конец. Процесс сортировки задач — это только первый этап процесса обработки задач. На втором этапе, в процессе "зачистки" расписания, мы сократили эти девять с половиной часов до трех!

У нее не было другого способа разобраться со своими делами, как только честно их рассмотреть. Она перестала отрицать реальность и начала уважать ее — в этом была уже половина успеха. Впервые Фаина оказалась в положении, когда могла справиться со всеми накопившимися проблемами.

По окончании этапа сортировки задач вы уже знаете, что все задачи в вашем списке дел соответствуют выбранным вами видам деятельности и поддерживают ваши стратегические цели. Вы также знаете, к какой из областей деятельности они относятся в вашем плане распределения времени и сколько времени вам потребуется для их выполнения.

Однако это вовсе не означает, что вы на самом деле обязаны *выполнять* все эти задачи. Вы проактивно подходите ко всем возможностям и обязанностям, которые создает на вашем пути жизнь, и всегда лицом к лицу сталкиваетесь с реальностью, в какой бы ситуации вы ни оказались. Возможно, вы по-прежнему слишком много должны

успеть сделать, но теперь вы занимаете более сильную позицию по отношению к вашим делам и планам и можете управлять ими. В этом и состоит следующий шаг — "Зачистка" расписания.

## 8

### **"ЗАЧИСТКА" РАСПИСАНИЯ**

---

К этому моменту вы произвели сортировку задач по выбранным вами видам деятельности и оценили время, которое понадобится для их выполнения. Если вы похожи на большинство людей, вы, вероятно, обнаружили, что у вас по-прежнему остается слишком много дел — больше, чем вы могли бы выполнить. Ваш следующий шаг — снизить свою рабочую нагрузку и уровень напряжения, избавившись от определенных задач путем "зачистки" вашего расписания. В конце концов, точно так же, как в шкаф или кладовку вы сможете поместить ограниченное количество вещей, в часы своего бодрствования вы сможете сделать ограниченное количество дел.

Ваш план распределения времени непременно укажет вам на тот факт, что, если вы увеличите время, отведенное на выполнение задач в одной зоне деятельности, вам придется уменьшить его для других видов задач. Например, глядя на свой план распределения времени, вы увидели, что по субботам у вас запланировано три часа времени на дела по уборке дома. Но когда вы просуммировали все, что вам придется

сделать по дому на этой неделе, вы выясняли, что это займет у вас не три часа, а четыре. Вы можете решить, что эти работы по дому стоят того, чтобы выделить на их выполнение лиш- ний час, но это решение означает, что вам придется пожертво- вать тем часом своего времени в течение дня, когда у вас была запланирована прогулка с ребенком.

Когда задач больше, чем времени, у вас есть три варианта действий:

1. Исключить некоторые задачи из вашего расписания, от- казавшись от их выполнения.
2. Сократить некоторые задачи, чтобы ускорить их выпол- нение.
3. Делегировать выполнение некоторых задач другим людям.

## ИСКЛЮЧЕНИЕ ЗАДАЧ

Иногда вам придется удалять некоторые задачи из вашего расписания просто для того, чтобы сохранить свою жизнь в равновесии. Любой работающий родитель согласится, что он ухитряется работать сразу в нескольких местах — растить детей, делать карьеру, вести домашнее хозяйство, — и любое из этих занятий способно монополизировать все его свобод- ное время. Если в жизни вы играете много ролей и имеете много обязанностей, у вас неизбежно будет намного больше потенциально необходимых дел в каждой сфере вашей жиз- ни, чем вы сможете сделать.

Решая, от каких задач отказаться, спросите себя, какие из них более важны для вас, какие варианты действий помогут вам достичь своих целей более эффективно и быстро. Затем спросите себя, есть ли среди рассматриваемых вами задач такие, которые помогут вам достичь нескольких целей сра-

зу. Чем больше целей поможет вам достичь определенная задача, тем выше для вас ее ценность.

Предположим, по понедельникам вы освободили три часа, чтобы делать телефонные звонки потенциальным кли- ентам. Вы составили список тридцати возможных клиентов и знаете, что успеете провести переговоры в этот трехчасовой период только с двадцатью из них. В этом случае вы решаете оставить без внимания неподготовленных заранее клиентов и звонить только тем, кто ранее уже проявлял интерес к ва- шим предложениям и "созрел" для заключения сделки.

Или, например, вы зарезервировали воскресенье для отды- ха с семьей. Члены вашей семьи выдвинули три разных пред- ложения на ближайшее воскресенье: сходить в кино, съездить за город на пикник или пойти покататься на велосипедах в пар- ке. Поскольку одной из ваших целей было поддерживать хоро- шую физическую форму, велосипедная прогулка оказалась луч- шим предложением, и вы отказались от двух других.

## Искусство говорить "нет"

Очень часто акт исключения задач из своих планов включа- ет в себя отказ другим людям. Если вам трудно говорить "нет", вы в конечном счете будете делать то, чего на самом деле не хотите делать, только потому, что будете чувствовать себя виноватым, отказывая другим. Всем нам очень не нравится разочаровывать других, но все дело в том, что люди всегда будут просить вас что-нибудь сделать для них. Вы должны научиться поддерживать равновесие между тем, что вы де- лаете для людей, которые вам дороги, и тем, что делаете для себя, всегда уважая собственные цели.

Для этого вы обязаны признать свое право сказать "нет". Только вы имеете представление о своих стратегических планах в жизни. Только вы можете решать, что соответству-

ет вашему плану распределения времени, а что — нет. Когда вы отвечаете отказом на чью-нибудь просьбу, вы вполне можете сделать это вежливо и тактично; сказать "нет" вовсе не означает быть невежливым и резким. Когда вы говорите "нет", вы не обязаны пускаться в пространные объяснения, почему вы отказываете этому человеку в его просьбе. Вы можете иногда делать это, в частности, если вы говорите с человеком, с которым поддерживаете близкие отношения, но не чувствуйте себя обязанным делать это.

Во-вторых, отказывая человеку, вам нужно сказать "нет" таким образом, чтобы сохранить с ним хорошие отношения. Если вы не готовы к этому, заранее запаситесь несколькими ответами и запомните их. Тогда просьбы окружающих не застанут вас врасплох и слова "Да, конечно, я сделаю" не будут произвольно вылетать из ваших уст. Вы знаете, с какими просьбами, скорее всего, столкнетесь, и можете сочинить стандартные ответы, подходящие к этим ситуациям. Вот некоторые примеры, которые помогут вам сделать это:

- **Чтобы отказаться от приглашения на мероприятие, на котором вы не сможете присутствовать.** "Спасибо, что подумали обо мне. Я был бы рад присоединиться к вам, но, к сожалению, не смогу сделать этого".
- **В ответ на просьбу сделать пожертвование.** "Я составляю план благотворительных пожертвований в начале года и никогда не отступаю от него. Пожалуйста, больше не обращайтесь ко мне".
- **В ответ на просьбу руководителя планового отдела.** "Похоже, это действительно отличный проект, и я польщен тем, что вы считаете меня самым подходящим человеком, способным справиться с ним, но я слишком занят, чтобы подготовить для этого проекта пакет документов прямо сейчас".

- **Если собеседник продолжает настаивать.** Не оправдывайтесь и не продолжайте объяснять причины отказа, иначе собеседник перехитрит вас: он всегда найдет больше доводов в пользу того, чтобы вы согласились выполнить его просьбу. Просто улыбнитесь и повторяйте: "Извините, я не могу этого сделать", "Нет, спасибо" и старое доброе стандартное "Нет".

Попрактикуйтесь говорить "Извините, я просто не могу этого сделать" и "Нет" вслух в одиночестве. Произнесите эти фразы твердо и убежденно до тех пор, пока они не покажутся вам естественными.

Но что делать, если человек, который подходит к вам с просьбой, — ваш начальник? Кажется, в этом случае сказать "нет" невозможно, но я уверяю вас — иногда это возможно. Если ваш начальник загрузил вас массой "срочных" дел по самое горло, попросите его совета в расстановке приоритетов ваших задач. Опишите свою ситуацию спокойно и без критики и сформулируйте свои предложения по решению проблемы: "Я знаю, вы хотите, чтобы я занялся установкой и наладкой программного обеспечения, что займет пять часов, и я буду рад подготовить для вас текст выступления на конференции, для чего мне потребуется около шести часов. Проблема в том, что я не успеваю закончить оба дела к концу рабочего дня. Которая из задач более важна для вас? Можем ли мы найти еще одного сотрудника, который взял бы на себя выполнение части одного из этих дел? Может ли одно из этих дел подождать до завтра?"

С уважением отнеситесь к решению вашего начальника. (Этот подход эффективен также и в отношениях с клиентами, которые продолжают нагружать вас работой, выходящей за рамки заранее согласованного задания или проекта, и с детьми, которые сильно переживают, когда им

отказывают.) Основная идея здесь состоит в том, чтобы ознакомить других людей с тем, сколько времени у вас займет выполнение их заданий, приказов или поручений. Таким образом, вы ненавязчиво обучаете их навыкам оценки времени, необходимого для выполнения задач!

## **СОКРАЩАЕМ И УСКОРЯЕМ ВЫПОЛНЕНИЕ ТИПОВЫХ И МОНОТОННЫХ ЗАДАЧ**

Кроме полного исключения отдельных задач, другая альтернатива состоит в том, чтобы упростить или сократить задачу, ускорить ее выполнение и таким образом сделать работу за меньшее время. Скорее всего, вы, как и большинство других людей, чувствуете, что вашу жизнь буквально пожирает монотонная и однообразная работа. Когда вы тратите слишком много времени на утомительные повторяющиеся детали, у вас остается меньше времени для другой деятельности, которая помогала бы вам в достижении ваших стратегических целей. Потратив несколько часов на разработку процедур для ускорения выполнения однообразных задач, вы избавитесь от необходимости тратить слишком много времени на черную работу.

Есть много способов ускорить выполнение однообразных задач. Иногда вы можете пропустить определенные этапы выполнения задачи, чтобы работа пошла быстрее. Вы можете разработать специальные шаблоны и формы, которые облегчат вам выполнение повторяющихся задач. Создание простых процедур для выполнения однообразных и монотонных дел избавит вас от необходимости думать и принимать решения, поэтому вы сможете справляться с такими делами намного быстрее. Когда вы должны думать, запоминать, взвешивать возможные варианты и мучаться над каждой маленькой задачей, это отнимает у вас массу времени, не

говоря уже о психической энергии. Но, когда вы принимаете решения заранее, вы высвобождаете время для концентрации на самой работе и на подготовке к ней, что более важно для вас.

Конечно, иногда мы заново изобретаем способ, которым делаем то или иное дело, потому что это кажется нам творческой работой. Но если вы обнаружили, что переставляете баночки со специями на кухонной полке в поисках идеального взаимного расположения или в третий раз подряд переворачиваете информационный бюллетень для своей компании, спросите себя, нет ли у вас возможности тратить свою драгоценную творческую энергию на что-нибудь более интересное и продуктивное.

Поэтому потратьте несколько минут на то, чтобы переосмыслить, как вы делаете то или иное дело. В долгосрочной перспективе такие инвестиции обернутся для вас многими часами сэкономленного времени.

### **Какие задачи стоит сокращать**

Для минимизации рутинных операций, я настоятельно советую вам пересмотреть все те ваши задачи, в основе которых лежат повторяющиеся монотонные операции, чтобы выяснить, нельзя ли придумать способы делать их быстрее. Первое, что стоит подвергнуть такому анализу, — хозяйственные и бытовые работы в доме и рутинные операции на службе. Исследования, проведенные в Университете Мериленда, показали, что средний американец тратит более двадцати часов в неделю на домашнее хозяйство. В соответствии с данными Деклана Трейси, служащие и административные работники в среднем тратят более двенадцати часов в неделю на рутинную работу, связанную с обработкой почты и документов, и в поисках потерявшихся вещей.



Если вы определите ваши регулярные рутинные операции и разобьете их на последовательные этапы, вам в голову наверняка придут какие-нибудь идеи о том, как ускорить их выполнение. Подумайте о том, как сократить или удалить скрытые затраты времени на переезды, на поиск необходимых материалов, на проверки и исправления и на завершающие операции, — скорее всего, вы найдете много хитрых способов сокращения монотонных операций и не дадите рутине пожирать ваше время. Вот некоторые приемы, которые могут вам начать действовать в этом направлении.

### Приемы борьбы с рутинными операциями дома

- Повесьте на двери перед выходом контрольный список вещей, которые вы должны не забыть взять с собой перед выходом из дома, например: "Не забыть взять: бумажник, ключи, органайзер, чековую книжку, зонт, рюкзаки для детей, домашнюю работу, балетные тапочки, спортивную форму, сотовый телефон и зарядное устройство".

- Для упрощения закупок продуктов и приготовления еды составьте меню и рассчитайте запас продуктов на две или три недели (учитывая свой вкус и простоту приготовления), меняя блюда. Сделайте понедельник рыбным днем, вторник — днем птицы и картофеля и т.д. Если вы любите готовить, используйте выходные дни для приготовления более изысканных блюд.

- Составьте контрольный список для походов за покупками. Внесите в него те продукты и бакалейные изделия, которые вы обычно покупаете. Сделайте несколько копий этого списка и повесьте одну из них на холодильник или кухонный шкаф. Когда вам придется идти за продуктами, проверьте холодильник и отметьте в списке то, чего в нем не хватает. Этот прием подходит и для снабжения офисов.

- Отведите специальное место для стирки белья, в котором будет находиться все, что вам потребуется, включая стол для глажения и складывания белья, перекладину и свободные вешалки для развешивания белья, которое не нуждается в глажении. Выделите отдельную корзину каждому члену семьи, чтобы каждый мог брать оттуда свои собственные вещи и раскладывать их по местам.

- Упростите набор цветов и цветовых комбинаций, которые вы используете при подборе своей одежды. Выясните, какие цвета вам больше всего подходят, и покупайте одежду, подходящую по своей цветовой гамме к уже имеющимся у вас предметам гардероба. Использование заранее продуманной цветовой схемы снижает время, которое вы тратите на обдумывание, поиск и принятие решений о том, что надеть и какие аксессуары подойдут к вашей одежде.

- Определитесь с тем, что вы обычно будете дарить друзьям или знакомым на годовщину свадьбы или на день рождения ребенка. Например, если вы приглашены на день рождения ребенка, вы можете в любых случаях дарить красивое детское одеяло или книгу. Этим вы сэкономите массу времени, которое могли бы потратить на поиски и выбор подарка. Если этот подход кажется вам слишком формальным, выберите какой-нибудь один магазин, где вы всегда будете покупать подарки в случае необходимости.

- Покупайте поздравительные открытки сразу на весь год вперед в одном месте. Не тратьте свое время на поиски самой совершенной поздравительной открытки каждый раз, когда подходит время поздравлять очередного родственника или знакомого с днем рождения. Раз в год покупайте открытки для всех памятных событий, подписывайте их и проставляйте дату, когда каждую из них необходимо будет отправить. Храните их вместе со своими счетами и отправляйте адресатам в установленные сроки. Вы можете вообще пере-

стать прибегать к помощи обычной почты и пользоваться заранее выбранным сайтом для рассылки виртуальных открыток, что отнимет у вас не более пяти минут времени.

- Подпишитесь на услуги службы рассылки напоминаний об интересующих вас событиях по электронной почте. Отправьте в такую службу список дат событий, напоминания о которых вы хотите получать, и за определенный срок до наступления каждого из них вас уведомят о приближении памятной даты по электронной почте, вместе с предложением о приобретении возможных подарков к этому дню. Вы можете купить подарок через Интернет и заказать его доставку непосредственно тому, кого хотите поздравить. Если вы пользуетесь услугами America On-Line (AOL), чтобы узнать больше об этих услугах, перейдите на вкладку My AOL и выберите Reminder Service.

- Организуйте у себя дома специальное место для выписки и оплаты счетов. Храните там все необходимое для этого: чековые книжки, бланки квитанций об оплате, конверты, марки, ручки, калькулятор, чтобы вам не приходилось каждый раз искать все это снова. Храните ваши квитанции и отметки об оплате поблизости в специальных папках, чтобы избежать накопления неразобранных и неупорядоченных бумаг.

- Распорядитесь об автоматической оплате ваших ежемесячных счетов. Вы можете выбрать такой порядок оплаты с вашего банковского счета для страховых платежей и пр. Если вы пользуетесь системой электронных платежей типа "Клиент — банк", вы также можете установить напоминание о регулярном перечислении ежемесячных платежей, возвращаться к ним раз в месяц, подтверждать ваше согласие на оплату, и компьютер банка переведет деньги с вашего счета на счет получателя. Проконсультируйтесь со специалистами своего банка и спросите их, предоставляет ли банк такие услуги.

- Установите определенное время для наведения порядка в доме. Наводите порядок ежедневно, в одно и то же время, перед сном, перед обедом или рано утром. Когда вы установили для этого определенное время, в течение дня вы не будете расстраиваться и отвлекаться, думая: "Мне нужно еще навести порядок в кухне", и сможете спокойно делать свои дела.

- Установите определенные дни недели для уборки в доме. Вы, например, можете решить, что каждую среду будете делать уборку в ванной, а каждую пятницу — в кухне.

- Научитесь эффективным приемам уборки. В книге Джеффа Кэмпбелла "Быстрая уборка" объясняется, как команда профессиональных уборщиков может сделать генеральную уборку в большом доме всего за сорок две минуты. Например, одним из их принципов является уборка поверхностей сверху вниз, смахивая мусор и пыль на пол, откуда их затем можно убрать пылесосом.

- Если вы можете себе это позволить, пользуйтесь услугами профессионалов для проведения серьезных уборок в доме. В этом случае вам нужно запланировать время только для ежедневного наведения порядка.

- Избавьтесь от хаоса и беспорядка в доме. Профессионалы, занимающиеся уборкой помещений, говорят, что порядок в комнате снижает время, необходимое для проведения в ней уборки, более чем на 40 %.

- Составьте контрольный список вещей, необходимых вам в командировках и деловых поездках. Включите в этот список одежду, билеты, паспорт, фото- или видеокамеры, необходимые лекарства, туалетные принадлежности и т.д. Вы можете устанавливать количество предметов одежды в соответствии с климатом и со сроками каждого путешествия.

- Заранее приготовьте запас зубной пасты, мыла и прочих туалетных принадлежностей — нет никакого смысла тратить время на их покупку и упаковку каждый раз, когда вам надо уехать.

- Составьте список последних действий и проверок, которые должны быть сделаны перед отъездом из дома на длительное время, — полить цветы, включить сигнализацию, отключить электробытовые приборы и т.д.

- Сделайте шаблоны для всех документов, которые вам неоднократно приходится набирать на компьютере. Вносите изменения в шаблоны документов, входящие в состав вашего программного обеспечения, и создавайте новые. Эта процедура может незначительно отличаться в разных программах, но обычно вам просто нужно создать новый документ, придать ему нужную форму и затем сохранить его как шаблон, а не как обычный документ.

- Даже если вы не хотите, чтобы ваши письма выглядели формальными и сухими, написание каждого письма заново ведет к огромной потере времени. Создайте шаблоны или образцы для разных видов писем: предложений, благодарностей, уведомлений о просрочках платежей и для любых других документов, которые вам приходится составлять регулярно.

- Сделайте свою файловую систему (систему хранения документов) достаточно простой. Если система хранения документов слишком сложна, вы будете терять время на выяснение того, куда именно вам нужно подшить очередную бумагу. Поэкспериментируйте с системами цветового кодирования документов, чтобы всегда видеть, к какому типу документов относится та или иная бумага (например, выберите зеленый цвет для финансовых документов, красный — для личных). Залог поддержания порядка в бумагах — простота системы хранения документов и удобство пользования ею, поэтому всегда располагайте шкаф с рабочими бумагами и папками в пределах досягаемости — не далее чем на расстоянии вытянутой руки от вашего рабочего кресла. Если у вас нет обычного шкафа для бумаг, пользуйтесь передвижными ящиками для документов или специальными тележками для хранения файлов.

- Используйте передвижные стикеры (Post-It) с напоминаниями о регулярных делах и задачах. Если вы пользуетесь органайзером на основе бумажных бланков и регулярно выполняете определенные задачи в один и тот же день недели (предположим, оплачиваете свои счета по пятницам), запишите эту задачу на стикере, наклейте его на страницу органайзера, соответствующую ближайшей пятнице, и в конце этого дня переклейте ее на следующую пятницу. Электронные планировщики, такие как Palm Pilot, позволяют вам делать такой перенос задач автоматически, с помощью функции "повторяющаяся задача" (смотрите страницы 134 — 139, где мы более подробно рассматривали особенности электронных планировщиков времени).

## КАКУСКОРИТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ НЕМОНОТОННЫХ ЗАДАЧ

Даже если задача не относится к числу ваших регулярных дел, вы все равно можете найти способы ускорить ее выполнение. Один из таких способов заключается в том, чтобы пропускать отдельные этапы выполнения задачи. Вернемся к нашему примеру переезда в другой регион страны, — вы считаете, что должны организовать распродажу, чтобы избавиться от лишнего имущества, которое не хотите везти с собой за тридевять земель. Однако при ближайшем рассмотрении оказывается, что вам потребуется целых пять дней, чтобы произвести сортировку и оценку всех этих вещей, разложить их в гараже, дать рекламу и начать распродажу. Возможно, оценив затраты, вы сочтете, что время и деньги, выделяемые на организацию этой затеи, не стоят тех дополнительных доходов, которые вы получите от распродажи вещей. Возможно, ваша главная цель — поскорее переехать, а не выгадывать каждый цент лю-

быми способами. Разрешите себе отказаться от идеи распродажи ненужных вещей. Точно так же, если ваша компания выходит на рынок с новой услугой и в вашем распоряжении только один месяц на то, чтобы нанять персонал для новой службы, подготовить его, составить и напечатать рекламный проспект, провести рекламную кампанию, организовать презентацию для журналистов и праздничный банкет, спросите себя: все ли эти мероприятия одинаково необходимы для успеха проекта? Может быть, вы сократите этап подготовки рекламного проспекта и вместо него напечатаете простое приглашение потенциальным клиентам со словами: "Приходите на нашу презентацию и познакомьтесь с отличной новой услугой, которую предоставляет наша компания".

И конечно же, вы можете сократить свою работу путем делегирования — или перепоручения другим — отдельных ее частей. Наймите курьера для упаковки и доставки рекламы, воспользуйтесь услугами компаний по доставке горячего питания для организации банкета. Делегируйте ту часть работы, которая менее всего вам знакома. Вы не можете постоянно тратить время на овладение новыми знаниями и навыками для того, чтобы завершить очередной проект. Позвольте кому-то другому профессионально позаботиться о том, чтобы закуска оставалась горячей по дороге из пункта А в пункт Б.

Другой способ ускорить выполнение задачи — снизить свои требования к качеству ее выполнения: вы вовсе не должны каждый раз делать свою работу на "пять баллов". Учитывайте то, насколько важна данная задача; нужно ли вам составлять совершенный, изысканный по форме и содержанию доклад, если это всего лишь внутренний документ для ознакомления ваших коллег, или, быть может, вы хотите произвести хорошее впечатление на своего босса?

## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ

Если вы пришли к выводу, что задача в обязательном порядке должна быть выполнена, и сократили процедуру ее выполнения таким образом, что для этого потребуется минимально возможное количество времени, следующим шагом в "зачистке" вашего расписания будет рассмотрение возможности делегирования выполнения этой задачи кому-то другому.

Когда вы поручаете другим людям взять на себя выполнение некоторых своих задач, вы высвобождаете свое время и силы и можете сосредоточиться на тех задачах, выполнить которые вы можете наилучшим образом. (Делегируя задачу, убедитесь, что не перескочили через этапы удаления и сокращения задач. Вы определенно не хотите, чтобы ваш помощник тратил больше времени, чем это необходимо для выполнения задачи. И если вы платите этому человеку за его работу, это еще один повод предварительно сократить задачу и оптимизировать технологию ее выполнения.)

Один из самых восхитительных аспектов делегирования, на который обычно не обращают внимания, состоит в том, что делегирование строится на основе здоровой взаимозависимости между людьми. Когда вы работаете как одна команда, такая работа сближает и сплачивает людей. Взаимоотношения укрепляются путем разделения рабочей нагрузки и за счет того, что совместно работающие люди учатся доверять друг другу и полагаться друг на друга.

Эффективное делегирование — один из самых важных навыков тайм-менеджмента, который необходимо освоить и использовать. Но есть несколько причин, в силу которых люди сталкиваются с трудностями в процессе перераспределения своей работы и перепоручения своих задач другим. Вот некоторые наиболее распространенные причины таких затруднений.

- **Вам кажется, что вы слишком заняты для того, чтобы делегировать выполнение своих задач другим.** Когда вы перегружены работой, вам может казаться, что у вас совсем нет времени на делегирование задач и на контроль за их исполнением другими. Однако, потратив несколько часов (а чаще всего — несколько минут) на выяснение того, что вы можете перепоручить другим, на поиск помощника и на его подготовку и обучение, вы сэкономите огромное количество времени. Не бойтесь тратить время на разработку общего плана действий — впоследствии это время многократно окупается.

- **Вы испытываете чувство вины, "сваливая" свою работу на других.** Если вы рассматриваете делегирование как поручение кому-то другому выполнение неприятной или черной работы, вы можете испытывать от этого чувство вины. В конце концов, никто из нас не хочет прослыть "плохим большим боссом". Но вы вовсе не должны страдать от необходимости постоянно доказывать окружающим, что вы не считаете некоторые дела недостойными вашего внимания. Помните: если вы не любите выполнять определенные виды задач, это еще не значит, что этого не любит никто. У каждого из нас есть свои навыки, интересы, дарования и склонности, поэтому не чувствуйте себя виноватым, когда просите кого-то о помощи. Делегирование работает лучше всего тогда, когда вы ставите нужного человека на нужное место в нужное время и даете возможность каждому внести важный вклад в успех общего дела.

- **Вам трудно положиться на других и зависеть от них.** Некоторые люди скованы убеждением: "Если я не сделаю это сам, никто не сделает это за меня и никто не сможет сделать это лучше меня". Если вы выросли в среде, где не могли доверять окружавшим вас взрослым, вам будет особенно трудно полагаться на других и доверять им.

Рассматривайте делегирование как возможность для личного развития и роста. Оно даст вам возможность порвать

с негативным опытом своего детства, когда вы были единственным человеком, который мог сделать все правильно, и обнаружить, что другие люди тоже могут высказывать разумные суждения и выдавать прекрасные идеи. Обратите внимание на то, что большинство окружающих похожи на вас, — они ответственные и способные люди, и им нравится сотрудничать с другими людьми.

- **Вы боитесь потерять свою важность и значимость в глазах окружающих.** Вы можете сопротивляться делегированию из страха, что, если кто-то другой сможет сделать вашу работу, в вас больше не будут нуждаться и перестанут ценить. Если вы хорошенько задумаетесь над этим, вы, вероятно, увидите, что другие люди нуждаются в вас не только и не столько потому, что вы умеете выполнять определенный вид задач или способны справляться с несколькими делами одновременно. Вы обладаете уникальными и неповторимыми навыками, взглядами и личными особенностями, за что вас и ценят окружающие. Поэтому оставьте дела, с которыми лучше могут справиться другие люди, и освободите себя для новых проектов.

### Что делегировать

Есть два вида задач, которые легче всего делегировать:

- Рутинные повторяющиеся задачи, выполняемые регулярно и не требующие творческого подхода (мытьё посуды, бухгалтерский учет, отправка факсов, упаковка и отправка корреспонденции, собеседование с кандидатами при приеме на работу).
- Специальные проекты, разовые или нечасто повторяющиеся задания (подготовка рекламного проспекта, планирование командировки, покупка нового компьютера).

Это разделение поможет вам, когда вы будете решать, стоит ли задача усилий для ее делегирования. Что касается однообразных рутинных задач, здесь почти всегда стоит потратить время на обучение кого-то еще. Первоначальные вложения времени освободят вас на многие годы вперед. Рассматривая возможность делегирования при выполнении специальных заданий, оцените их масштаб и продолжительность. Если вы потратите больше времени на подготовку подходящего исполнителя, чем на то, чтобы сделать дело самостоятельно, и данное задание не будет повторяться в будущем, более эффективно сделать его самому.

Вам также следует предусмотреть возможность делегирования следующих видов задач:

- Задачи, с которыми вы справляетесь недостаточно хорошо и которые гораздо лучше может сделать кто-то другой.
- Задачи, заниматься которыми вам не нравится.
- Задачи, поглощающие вашу энергию или ваше время, если они необходимы вам для более важных дел.

Иногда нам трудно делегировать выполнение задач другим потому, что мы забываем: делегирование состоит не в том, чтобы делать то, что нам нравится, и избавляться от необходимости выполнять то, что мы ненавидим. Хорошие менеджеры делегируют выполнение тех дел, которые им нравятся, когда в их списке дел есть задачи с более высоким приоритетом или если кто-то другой способен сделать эту работу более эффективно. Кроме того, иногда вы действительно лучше всех в команде подходите для выполнения той работы, которая вам не нравится.

## Определите, какую работу вы возьмете на себя

После того как вы оценили свои задачи и их отдельные этапы, примите решение, что вы будете делать сами, а что доверите другим. Рассматривая составные части каждой задачи, спросите себя, на выполнение каких из них лучше всего потратить свое время, и где ваши усилия могут оказаться наиболее полезными и эффективными. Оцените свои способности, свою проницательность, свои навыки, склонности и предпочтения. Что можете сделать вы, и только вы? Какие из стоящих задач наилучшим образом отвечают вашим целям?

Оставьте эти задачи за собой и делегируйте все остальные. Иногда имеет смысл делегировать всю работу и выступать просто в роли руководителя, контролируя выполнение задачи. В случае управления большими растущими проектами, если вы слишком глубоко вдаетесь в детали, то неизбежно теряете видение общей картины дела и не способны эффективно руководить.

## Карта-схема делегирования

Чтобы конкретно определить, что и кому нужно делегировать, бывает удобно составить план делегирования задач. Возьмите лист бумаги и разделите его на четыре столбца. В первом столбце выпишите свои стратегические цели. Во втором перечислите все те виды деятельности, которые служат достижению этой цели. В третьем столбце оцените время, которое требуется для выполнения каждой задачи. В четвертом отметьте, кто, по вашему мнению, лучше всего подходит для этой работы, учитывая такие факторы, как необходимое для выполнения задачи время, надежность кандидата и его пригодность к выполнению данной задачи. Пример такого плана приведен на следующей странице.

Стратегические цели	Конкретные виды деятельности	Требуемое время	Подходящая кандидатура
Уютный, чистый и гостеприимный дом	Ежедневное наведение порядка, вынос мусора Еженедельная генеральная уборка Еженедельная закупка продуктов Декорирование интерьера дома Садовые работы	15 минут в день 5 минут в день 8 часов в неделю 1,5 часа в неделю 2 часа в неделю, до завершения 3 часа в неделю, весна и лето 24 часа в день	Папа? Джим? Всей семьей? Или нанять горничную? Мама? Мама? Папа?
Стать крупнейшим в регионе предприятием по оказанию качественных сервисных услуг нашим клиентам	Организовать круглосуточный прием звонков от клиентов Организовать регулярную почтовую рассылку свежей информации и рекомендаций клиентам Рассылка поздравительных открыток клиентам Связываться с клиентами по итогам каждой встречи Ежемесячно проводить бесплатные семинары для клиентов	12 часов в месяц 15 минут в день 1 час в день на каждого менеджера 12 часов в месяц	Команда секретарей или голосовая почта с полуночи до девяти утра? Воспользоваться услугами специализированной службы почтовой рассылки? Секретарь? Менеджеры по продаже услуг? Президент компании?

Просмотрите свой список дел и убедитесь, что вы не включили в него излишние и ненужные задачи. Если задача не является необходимой и обязательной для выполнения, не делегируйте ее выполнение другим — просто удалите ее из списка.

### Кто лучше всех подходит для этой работы?

Принимая решение о том, кому делегировать выполнение задачи, помните, что есть три вида объектов делегирования, и для работы с каждым из них от вас потребуются разное количество времени.

- 1. Делегирование квалифицированному специалисту (эксперту).** Передача работы тому, кто способен сделать ее лучше, быстрее или эффективнее, чем вы. С вашей стороны для этого потребуются наименьшие затраты времени, а отдачу в виде экономии времени вы получите почти сразу. Например, наймите юриста или бухгалтера, который позаботится о том, чтобы вы правильно и своевременно платили налоги. Чтобы повесить полки для книг, воспользуйтесь услугами мастера, поскольку его умение забивать в стену гвозди сэкономит вам много времени.
- 2. Делегирование равному себе по квалификации.** Передача работы тому, кто имеет такую же квалификацию в данной области, как и вы сами. Он или она могут справиться с этой задачей так же хорошо, как и вы. Вам потребуется минимум времени, чтобы объяснить суть задания и дать исполнителю соответствующие указания.
- 3. Делегирование новичку.** Передача работы тому, кто не сталкивался с подобными задачами или не умеет выполнять их так же хорошо, как и вы. Чтобы делегировать выполнение задачи такому человеку, вам потребуется много времени, так

как вы должны обучить его и осуществлять контроль за его работой, но эти затраты времени и сил многократно окупятся в будущем. Вы станете наставником и приобретете благодарного помощника. Например, на службе вы можете делегировать своему помощнику или секретарю часть своей творческой работы: подготовку деловой графики или наглядных материалов для докладов или составление рекламных писем клиентам. Вам придется приложить некоторые усилия для обучения или инструктажа этого человека. Но когда вы сделаете этот первоначальный вклад и ваш помощник будет готов к выполнению этой работы, вы будете рады тому, что дали другому человеку возможность блеснуть своим талантом, повысили у него уверенность в своих силах и, возможно, даже освободили себя на длительный период от необходимости тратить время на выполнение подобных задач.

Ваша задача заключается в том, чтобы поручить каждому сотруднику такую работу, выполняя которую они смогли бы внести наибольший вклад в ваш проект. Учитывайте способности и навыки каждого из членов вашей команды, а также их загруженность. Рассматривая конкретную задачу, подлежащую выполнению, спросите себя:

- Кто мог бы хорошо с этим справиться?
- Кому понравилась бы эта работа или хотя бы отдельные ее части?
- Кто хотел бы научиться этому?
- У кого есть для этого время?

Учитывайте также, каким временем вы располагаете для наблюдения за работой сотрудника над порученным ему проектом; чем меньше времени у вас для контроля за его работой, тем квалифицированнее должен быть этот член вашей команды.

Дома вашей командой являются все члены вашей семьи. Однако, если вы сталкиваетесь с задачами, которые выходят за пределы способностей или возможностей ваших близких, вы можете привлечь себе на помощь других людей. Воспользуйтесь преимуществами служб по доставке товаров на дом. Наймите уборщицу, садовника или подростка для выполнения разовых поручений. Если вы не можете позволить себе оплачивать такие услуги, вы можете вести расчеты "по бартеру", кооперируясь со своими друзьями и соседями. Некоторые живущие рядом люди создают общую кухню на кооперативных началах, что экономит каждому из них массу времени и одновременно сближает их. Суть в том, чтобы в своем рассмотрении не ограничиваться очевидными кандидатурами.

То же самое справедливо и на работе. Типичная ошибка многих менеджеров заключается в том, что они часто ограничивают себя, делегируя свои полномочия только своим подчиненным, тогда как в некоторых случаях привлечение к выполнению задачи людей со стороны или оплата услуг соответствующих служб или компаний оказывается в итоге более эффективным и рентабельным делом. Нанимайте посторонних в следующих случаях:

- **Задача требует специальных навыков и квалификации.** Например, если в вашем офисе необходимо провести наладку или ремонт компьютеров, не добавляйте эту задачу к рабочей нагрузке ваших и без того перегруженных сотрудников, которые, к тому же, не обладают столь большим опытом работы с компьютерами. Это займет у них значительно больше времени и не даст больших результатов. Пригласите специалиста.
- **Задача слишком проста и не требует никаких специальных навыков.** Не отрывайте своего высококвалифицированного администратора или секретаря от его важных ра-



бочих обязанностей, чтобы заставить его заниматься сортировкой старых архивных документов или вводом данных в компьютер, если эти задачи, по всей видимости, займут очень много времени. Наймите для этой работы временного низкооплачиваемого сотрудника.

- **Когда ваши штатные сотрудники уже работают на пределе возможностей.** Если после того, как вы спросили себя: "Нужно ли это делать?", "Нужно ли это делать прямо сейчас?" и "Можно ли сократить или упростить эту задачу?" — у вас все еще осталась работа, для выполнения которой не находится времени, наймите для этого подходящих помощников со стороны.

### Три этапа делегирования

Процесс делегирования можно разбить на три этапа. Вы должны предусмотреть время для всех трех этапов.

- Этап 1: постановка задачи.
- Этап 2: доступность для обращений за помощью и для консультаций, пока работа не завершена.
- Этап 3: обзор и оценка конечного результата.

**ЭТАП 1: ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ.** Людям особенно нравится помогать другим тогда, когда они чувствуют, что своими усилиями вносят ценный вклад в дело. Давая задание или поручение, объясняйте людям, которым вы делегируете его выполнение, что они играют важную роль в вашей команде. Расскажите, какой вклад их работа вносит в общий успех проекта и как их действия вписываются в общий план дел.

Объясните своим помощникам, в чем состоит их задача, но *не давайте* им детальных инструкций и предписаний относительно того, каким образом они обязаны ее выполнять.

Поставьте точную и поддающуюся измерению задачу и доведите до сведения сотрудника общие правила и пожелания по методам ее выполнения, но в итоге вы должны дать возможность другим людям участвовать в принятии решений о том, как им достичь выполнения поставленной задачи. Вам может быть трудно отказаться от мысли сделать это дело по-своему, и вы можете с трудом понимать и принимать то, как подходит к выполнению задачи другой человек, но гордость, которую он будет испытывать за свой вклад в ваше дело, и время, которое вы сэкономите для себя, стоят этих лишений.

Поощряйте творческий подход и самостоятельное мышление в каждом из членов своей команды. Если вы не оставляете людям достаточно места для их особенного вклада в общую работу, от этого страдают все. Ваши сотрудники чувствуют себя опустошенными и деморализованными, им кажется, что с ними обращаются как с машинами, а вы сами лишаетесь притока новых идей и свежих решений, которые могут у них появиться.

Если вы поручаете задачу человеку, не столь опытному, как вы, его свежий взгляд и необычный подход могут решить гораздо больше проблем, чем вы думаете. Маргарита наняла студента-практиканта для ввода информации, поступившей на ее веб-сайт, в свою программу управления деловыми контактами. Это нудная работа, и студент нашел утилиту под названием *Web Grabber*, которая ускорила процесс более чем в десять раз. Если вы делегируете что-либо человеку, равному себе по квалификации, или специалисту-эксперту, их подход может кое-чему научить вас самих. Более того, такое делегирование задачи, когда вы даете возможность другому человеку использовать для ее выполнения свой личный подход и стиль, вызывает у сотрудников чувство собственного достоинства и дает им возможность для самовыражения, а это один из сильнейших мотивирующих факторов человеческой природы.

Далее, убедитесь в том, что вы даете сотрудникам точную оценку времени, необходимого для выполнения задачи. На какое время вы занимаете их работой? Как эти задачи вписываются в их текущий график работ? Установите для них крайний срок выполнения задачи, и дополнительно оставьте достаточный резерв времени, если выполненная работа будет нуждаться в исправлениях или улучшениях, у вас будет время сделать это прежде, чем наступит настоящий крайний срок.

**ЭТАП 2: ДОСТУПНОСТЬ ДЛЯ ОБРАЩЕНИЙ ЗА ПОМОЩЬЮ И ДЛЯ КОНСУЛЬТАЦИЙ, ПОКА РАБОТА НЕ ЗАВЕРШЕНА.** Имейте в виду, что люди, работающие над реализацией ваших проектов, будут нуждаться в вашем руководстве. Вы можете либо специально запланировать время, когда ваши сотрудники будут отчитываться вам о своей работе, или отвечать на их запросы по мере необходимости. Этот порядок будет зависеть от задачи и от конкретного исполнителя и должен быть установлен при выдаче задания.

Если задача большая и ставки велики, имеет смысл запланировать периодические доклады о состоянии дел по ходу выполнения задачи, чтобы вы могли быть уверены, что все идет по плану. В случае небольших и менее важных задач, позвольте своим подчиненным заходить к вам тогда, когда им потребуется ваша помощь (если она вообще потребуется). Планируйте время для отчетов о проделанной работе таким образом, чтобы не чувствовать себя уставшим от постоянных перерывов для ответов на вопросы со стороны членов вашей команды.

**ЭТАП 3: ОБЗОР ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ И ОЦЕНКА КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА.** После того как порученная вами работа была выполнена, оцените, удовлетворяют ли ее результаты поставленной вами задаче. Если это так, сопротивляйтесь побуж-

дению во всем стремиться к совершенству и не думайте о том, каким был бы результат, если бы вы все сделали сами: что поля документа могли бы быть немного шире, или что отутюженные рубашки могли бы быть сложены так, чтобы складки оказались на менее заметном месте. Радуйтесь тому, что вам только что удалось сэкономить свое драгоценное время. Затем посмотрите на навыки и способности того члена вашей команды, который выполнял это задание, чтобы в следующий раз, если это необходимо, вы могли дать ему дополнительные указания относительно этой работы, или делегируйте эту задачу кому-то другому, если вы не удовлетворены результатами.

Семилетний сын Доры только что закончил мыть посуду. Дора проверила качество работы и сказала: "Тарелки прекрасно вымыты. Отличная работа!" Поскольку она была больше озабочена тем, чтобы обучить сына новым навыкам, чем чистотой тарелок, она приберегла критические комментарии для следующего раза. На следующей неделе, когда она снова будет помогать ему готовиться к мытью посуды, она скажет: "На прошлой неделе ты очень хорошо поработал. На этой неделе ты можешь вымыть тарелки еще чище, если будешь пользоваться жидким мылом для мытья посуды!"

Если вы установили, что результаты работы вас удовлетворяют, скажите члену вашей команды о том, что он или она сделали хорошо, что вам понравилось, что, по вашему мнению, было сделано с особым талантом или стало поистине уникальным решением проблемы и каким образом работа этого человека помогла успеху всего проекта в целом. Если необходимы какие-то изменения, постарайтесь не решать эту проблему своими силами (для этого вам потребуется запланировать дополнительное время в своем расписании, чтобы успеть к сроку) и не старайтесь тут же подсказать своему сотруднику, как именно нужно исправить это. Напомните ему или ей о том, в чем

состояла задача, и скажите: "Это очень близко, но не полностью соответствует поставленным требованиям. У вас есть идеи о том, что можно сделать, чтобы результат полностью удовлетворял поставленным требованиям?" Позвольте вашему сотруднику самому найти решение проблемы. Такой уважительный подход поможет члену вашей команды постоянно совершенствовать свои навыки, поддержит и вдохновит его.

### **Делегирование домашних дел**

Разница между делегированием задач на работе и дома состоит в том, что на работе люди занимают свои должности в соответствии со своими навыками и способностями и обладают определенной квалификацией и областью компетенции, что и определяет ваш выбор, кому и что нужно делегировать. В семье вы вовсе не собираетесь проводить собеседование со своими "сотрудниками" и нанимать их на работу в соответствии с их деловыми качествами и квалификацией — так же, как вы не можете уволить или заменить их. Это означает, что вы должны изучить всех членов вашей команды, выявить их сильные и слабые стороны и постараться развить их лучшие качества.

Очень важно, чтобы каждый из членов семьи держал в уме стратегические цели всей семьи в целом. Дети должны помнить, что они выносят мусор или моют машину не для того, чтобы сделать приятно маме или папе, и не потому, что боятся получить нагоняй, а потому, что они — члены одной семейной команды. Все вы справедливо разделяете общую работу с целью создания общего дома, который должен быть чистым, удобным и уютным местом для всех членов семьи. Действительно, некоторые семьи даже разрабатывают и составляют свою миссию, с которой согласен каждый член семьи и которая выражает общие семейные ценности и цели.

В домашней обстановке то, что вы не собираетесь менять членов своей команды, означает, что вы должны тратить больше времени на их обучение. Однако это очень ценное вложение своего времени. Когда вся семья участвует в работе по ведению домашнего хозяйства, это сближает ее членов. Ваши дети получают навыки, которые пригодятся им позже. Это также снимет с вас часть нагрузки. Если вы будете пытаться делать все самостоятельно, из-за чего будете постоянно чувствовать себя перегруженным и подавленным, у вас не останется достаточно энергии для того, чтобы вносить самый главный вклад в вашу семью — вкладывать свою любовь, заботу и внимание в каждого из ее членов.

### **ДОМАШНИЕ ОБЯЗАННОСТИ, С ВЫПОЛНЕНИЕМ КОТОРЫХ МОГУТ СПРАВЛЯТЬСЯ ДЕТИ**

#### *В возрасте от 2 до 3 лет:*

- Раскладывать на столе салфетки
- Раскладывать игрушки по ящикам или корзинам, которые помечены картинками
- Складывать одежду в одном месте

#### *В возрасте от 4 до 5 лет:*

- Начать одеваться самостоятельно
- Чистить зубы и причесываться
- Убирать со стола и накрывать на стол (кроме острых ножей)
- Заправлять постель
- Наводить порядок в комнате
- Помогать в уходе за садом или огородом

#### *В возрасте от 6 до 7 лет:*

- Выносить мусор

- Составлять список необходимых покупок
- Делать мелкие покупки в супермаркете
- Подавать завтрак
- Поливать цветы

*Возрасте от 8 до 10 лет:*

- Гулять с собакой
- Мыть посуду
- Загружать белье в стиральную машину
- Делать бутерброды
- Убирать листья в саду граблями
- Мыть машину

*Возрасте от 11 до 12 лет:*

- Подметать, пылесосить и мыть пол
- Косить газоны
- Готовить салаты
- Разогревать еду
- Принимать телефонные звонки и сообщения для других членов семьи

*Возрасте от 13 и выше:*

- Стирать свою одежду
- Мыть ванну
- Покупать продукты
- Готовить несложные блюда

По мере того как растут ваши дети, а характер вашей жизни и работы изменяется, вы можете пересмотреть как распределение ваших домашних обязанностей, так и ваши стратегические цели. Иногда у людей появляются общие интересы, и их повседневные заботы отражают это. Когда для одного из членов семьи наступает особенно ответственный

период времени на работе или в учебе, другие могут временно разгрузить его. Однако позаботьтесь о том, чтобы восстановить равновесие как можно скорее, иначе эти временные изменения могут стать постоянными. Чтобы поддерживать свою жизнь и свое расписание в равновесии, вы должны время от времени отступать в сторону и возвращаться к своим стратегическим целям.

---

Когда вы завершили этап "зачистки" расписания, вы удалили из него все посторонние задачи и излишние дополнительные этапы отдельных задач и теперь готовы приступить к работе. Теперь вопрос в том, когда именно вы (или ваши сотрудники или помощники) будете делать свою работу? В следующей главе "Назначение времени" вы научитесь тому, как наметить конкретное время выполнения своих задач и встроить их в свою жизнь.

# 9

## ВЫБОР ВРЕМЕНИ

---

Теперь, когда вы решили, что собираетесь делать и сколько времени это у вас займет, следующий вопрос, который вы должны себе задать — *"Когда я собираюсь выполнять эту задачу? Я буду делать это на этой неделе или на следующей? Я собираюсь выполнять эту задачу именно в тот промежуток времени, который я выделил для соответствующего ей вида деятельности, или мне потребуется отклониться от своего плана распределения времени и пожертвовать чем-то другим ради ее выполнения?"*

Точно так же, как вам приходится выбирать место для каждой вещи в физическом пространстве, вам придется определить в своем расписании отдельное место для каждой из тех задач, которые вы решили выполнить. На этом этапе процесса обработки задач вы должны взять в руки ваш планировщик и работать с ним. В идеале вы должны попытаться разместить свои задачи в пределах соответствующих зон времени, и вы действительно будете в состоянии распределить таким образом около 80 % ваших задач.

Возможно, сейчас вы думаете: "Да, в теории все это очень просто сделать, но я живу в реальном мире. Я не могу делать все свои дела в соответствии с планом распределения времени. Я сталкиваюсь с пожеланиями и требованиями других людей, которые хотят, чтобы события развивались в соответствии с их планами и с их расписанием, и поэтому мне приходится иметь дело с кризисами и препятствиями".

Тем не менее здесь очень важно понять, что *на самом деле* в большинстве случаев целиком в вашей власти решать, когда вы будете делать свои дела. Слишком часто мы чувствуем себя жертвой обстоятельств, немедленно реагируя на каждое пожелание или прихоть окружающих. Эта инстинктивная реакция — результат нашей вовлеченности в планы и приоритеты других людей, в то время как у нас нет генерального плана (читай — плана распределения времени) для нашей собственной жизни. Если у вас нет конкретного места, в которое вы помещаете определенные задачи, вам может показаться, что, если вы не сделаете это немедленно, вы, вероятно, никогда больше не приступите к этому. И поэтому вы тотчас же делаете это.

Если вы постоянно живете в "реактивном" режиме, вы не просто чувствуете, что ваша жизнь неуправляема и неорганизована, вы теряете массу времени и значительно снижаете ее продуктивность. Делая дела в *свое* время, когда вы готовы к этому, вы почти всегда экономите время и силы, потому что соответствующим образом подготовились к этому и можете сразу приступить к тому, что для вас важно.

Когда вы отводите задаче свое место, вы решаете, когда делать те или иные дела, и таким образом именно вы — а не кто-то другой, — управляете своей жизнью. Вы вполне можете отложить свою реакцию на определенные задачи до тех пор, пока не будете готовы к их выполнению. Вам не придется заставлять людей (включая и себя самого) ждать, когда вы приступите

к выполнению задачи, потому что вы точно знаете, когда каждая задача может быть выполнена, и уверены в том, что она будет выполнена "без сучка, без задоринки" и точно в срок.

## **КАЖДОЙ ВЕЩИ-СВОЕ МЕСТО, КАЖДОЙ ЗАДАЧЕ-СВОЯ ЗОНА ВРЕМЕНИ**

Если вы коллекционировали музыкальные аудиозаписи и организовывали "музыкальный уголок" в своей комнате, вы, возможно, отвели в нем место для полок или стоек под компакт-диски: одну для записей джазовой музыки, другую — для классики, третью — для регги. Вы не расставляли компакт-диски беспорядочно. Таким же образом вы должны отвести определенные места на своем плане распределения времени для всех ваших дел. "Назначение времени" означает, что для каждой конкретной задачи вы отводите область времени внутри соответствующей зоны деятельности — другими словами, выбираете день и час, когда будете заниматься ею. Вспомните модель "детского сада": каждая зона деятельности (и соответствующая ей область времени) включает в себя задачи, имеющие отношение к этому виду деятельности.

Например, Зоя, будучи писателем, установила для себя ежедневное время для работы над своими текстами с семи до одиннадцати часов утра. На этапах сортировки задач и "зачистки" расписания она решила, какие именно рассказы и статьи она будет писать. На этапе "назначения времени" она определила, в какой день недели она будет работать над каждым из этих произведений. В понедельник и вторник с семи до девяти утра она пишет статьи для *Broadway Review*. С девяти до одиннадцати в те же дни недели она работает над статьями для Чарли Паркера. В пятницу с семи до одиннадцати она начинает работать над романом.

Зоя не просто назначает время для каждого из этих литературных проектов, она записывает его в своем органайзере, и поэтому, садясь за работу, она уже точно знает, над чем она будет сегодня работать. Если ей в голову приходит идея для новой статьи, она сразу может сказать, что на этой неделе для этого в ее расписании нет места. Чтобы найти место для этой новой литературной задачи, она должна отказаться от написания какой-нибудь другой статьи или отложить эту идею на следующую неделю. Таким образом, ее внимание не отвлекают новые возможности. Ей ясно, что она будет писать и когда.

Для каждой задачи, которую решили выполнять, вы должны зарезервировать время в своем планировщике. Если это короткий телефонный звонок, достаточно просто отметить его в списке задач на соответствующий день. Однако, если задача требует пятнадцати минут или более длительного времени для выполнения, выберите конкретный *период времени*, когда вы будете заниматься ее выполнением. Другими словами, я прошу вас планировать свои дела так, будто вы планируете деловые встречи — встречи с самим собой.

### **Держитесь в рамках отведенного времени**

Некоторые люди чувствуют себя скованно, когда пытаются планировать свои дела вплоть до мельчайших подробностей; другие же чувствуют себя более уверенно и не выбиваются из графика, если заранее знают, что они будут делать, с точностью до тридцати минут и планируют свои действия в каждом из тридцатиминутных блоков времени. Ваши зоны деятельности могут быть подобраны и установлены индивидуально, как и ваш шкаф для одежды. Некоторым людям удобно отдельно складывать каждую пару носков, отделяя их друг от друга специальными перегородками; других впол-

не устраивает то, что они просто знают, что все их носки лежат в одном месте. Помните, ваш план распределения времени составлен с учетом вашего стиля и ваших особенностей и предпочтений.

Если результаты тестов по определению ваших естественных ритмов и предпочтений в главе 3 показали, что вам удобно работать в хорошо структурированной и упорядоченной среде, вам, по всей видимости, понравится выделять специальное время для каждого телефонного звонка, для каждого ответа на письмо — для любого проекта или дела. Если, напротив, тест показал, что вы эффективнее работаете в условиях гибкого графика, вы, возможно, просто захотите сказать себе: "Я буду делать телефонные звонки с девяти до одиннадцати утра. Вот список из восьми звонков, которые мне нужно сделать, и я буду делать их в любом порядке, который покажется мне удобным в то время".

Я настоятельно рекомендую вам установить для каждой задачи свой лимит времени, когда вы только начнете пользоваться этим методом. Это поможет вам точнее вычислять необходимое вам время и заставит вас определять относительную ценность каждой задачи, — сколько же времени вы все-таки готовы потратить на нее? Позже, овладев этой технологией, адаптируйте ее к своему стилю работы. Вам нужна система планирования, которая будет достаточно жесткой, чтобы поддерживать заданную структуру времени для достижения ваших целей, но в то же время достаточно гибкой, чтобы не быть обременительной и нереалистичной.

ФЕВРАЛЬ 2000		ЧЕТВЕРГ 9 ФЕВРАЛЯ					
1	2	3	4	5			
6	7	8	9	10	11	12	
13	14	15	16	17	18	19	
20	21	22	23	24	25	26	
27	28	29					
СДЕЛАТЬ		8 ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ – подъем, кофе, проверка электронной почты					
СДЕЛАТЬ		9 СЕМЬЯ – разбудить мужа и ребенка, завтрак					
СДЕЛАТЬ		10 СЕМЬЯ/РАБОТА – звонить сотрудникам/ уборка на кухне					
СДЕЛАТЬ		11 ДОМАШНИЕ ДЕЛА – покупки, уборка, стирка					
СДЕЛАТЬ		12 ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ – обед					
СДЕЛАТЬ		13 велосипедная прогулка					
СДЕЛАТЬ		14 СЕМЬЯ/ДРУЗЬЯ – занятия с ребенком					
СДЕЛАТЬ		15 и/или телефонные звонки друзьям					
СДЕЛАТЬ		16					
СДЕЛАТЬ		17 СЕМЬЯ – пригото- вление еды, ужин					
СДЕЛАТЬ		18 СЕМЬЯ – уборка му- сора и ручная стирка					
СДЕЛАТЬ		19 СЕМЬЯ – посмотре- ть телевизор с мужем,					
СДЕЛАТЬ		20 поиграть с ребенком					
СДЕЛАТЬ		21 СЕМЬЯ – уложить ребенка спать					
СДЕЛАТЬ		22 ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ – ведение дневника.					
НЕ ЗАБЫТЬ		Сон					

Список домашних дел на выходные. Я пометила в списке, к каким областям деятельности относится каждая из этих задач, но вам не обязательно делать это при составлении собственного плана

21 ФЕВРАЛЯ 2000 ВТОРНИК		ФЕВРАЛЬ 2000
7	ДЕЛА КЛИЕНТОВ – дело Смита	19
8		20
9	ДОРОГА ЧА РАБОТУ – просмотр документов	21
10	ОТКРЫТЫЕ ЧАСЫ – телефонные звонки	22
11	ДЕЛА КЛИЕНТОВ – дело Джонса	23
12	ОБЕД – прием посетителей	24
13	ВСТРЕЧИ С КЛИЕНТАМИ – Вард	1
14	Шапиро	2
15	ДЕЛА КЛИЕНТОВ – дело Джонса	3
16	ОТКРЫТЫЕ ЧАСЫ – телефонные звонки	4
17		5
18	ДОРОГА ДОМОЙ – чтение профессиональ- ных журналов	6

\* ПОВОЗВИТЬ:  
Блано  
Марвину  
Кэтти Р  
В налоговую инспекцию

\*\* E-mail:  
ответить Биллу Э.,  
в компанию по про-  
изводству моющих  
средств,  
отчеты для Лауры Р.,  
Инспектору Сандры

График работы адвоката. Заметьте, что список звонков, которые нужно сделать, и писем, которые надо написать и отправить в этот день, помещен в правой колонке; эти задачи будут выполняться во время одного из двух промежутков времени, отведенных для звонков и обработки корреспонденции



### **Систематизация задач в пределах отдельных областей деятельности вашего плана распределения времени**

Размещая свои задачи в пределах соответствующей области деятельности, расставляйте их в том порядке, который кажется вам естественным и удобным. Если вы затрудняетесь сделать это, вы можете группировать задачи по следующим признакам.

**ПО СРОЧНОСТИ.** Даже если у вас достаточно времени на завершение всех задач в данной области деятельности, если вы в первую очередь завершите одну или две наиболее важные задачи, вы почувствуете удовлетворение и прилив сил для следующих дел.

**ПО ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ЗАДАЧИ.** Если вы запланировали сделать пятнадцать телефонных звонков в течение часа и знаете, что некоторые из тех, кому вы звоните, бывают чересчур занудными или чрезмерно словоохотливыми, вы можете оставить звонки этим людям напоследок, чтобы у вас осталось меньше доступного времени на потакание их слабостям.

**ПО СЛОЖНОСТИ ИЛИ ПО СТЕПЕНИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ.** Если некоторые задачи более сложны, чем все остальные, вы, возможно, захотите сделать их в первую очередь, со свежими силами, чтобы у вас оставалось еще достаточно сил на более легкие. Если вы в первую очередь принимаетесь за решение неприятных задач, вы сохраните силы и энергию в предвкушении тех следующих за ними задач, выполнение которых приносит вам радость.

**ПО ГЕОГРАФИИ.** Если вам предстоит поездки для выполнения различных поручений, оптимизируйте маршрут своего

передвижения по городу. Например, начните свой маршрут с мест, расположенных неподалеку, а затем приступайте к поручениям, требующим поездки в другую часть города.

Поэкспериментируйте с различными способами группировки своих задач. Вы можете найти такой порядок их выполнения, который воодушевляет вас и делает вашу работу наиболее продуктивной. Важно то, чтобы вы приступали к выполнению своих задач именно тогда, когда вы это запланировали.

### **ПЕРЕНОСИ ЗАМЕНА ЗАДАЧ**

Конечно, будут ситуации, когда вы не сможете втиснуть определенную задачу в нужную зону деятельности на вашем плане распределения времени, а вы должны приступить к этой задаче как можно скорее. В качестве примера давайте вернемся к ситуации из главы 7 "Сортировка задач", в которой ваш сын Джейсон просит вас взять его с собой, когда вы пойдете за покупками, чтобы купить обещанные шиповки. Для семейных дел у вас зарезервировано время в субботу после полудня, и суббота настанет через три дня, но, к сожалению, футбольный матч, в котором должен принять участие Джейсон, состоится завтра, поэтому шиповки ему нужны сегодня.

Конечно, вы могли бы сказать Джейсону, что вы заняты, и поручить кому-то другому сходить с ним в магазин или сократить задачу, заказав шиповки через Интернет-магазин. Но, если ни одно из этих решений неприемлемо, вы должны изучить свой план распределения времени и посмотреть, можете ли вы произвести замену задач.

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота
12:00 - 15:00						Семейное время
18:00 - 20:00			Учеба			
20:00 - 22:00				Личное время		

Если вы пойдете с Джейсоном в магазин сегодня в шесть часов вечера, вы пропустите свои занятия на курсах повышения квалификации; если вы перенесете ваш поход в магазин на завтра, после восьми часов вечера, вам придется пожертвовать личным временем. Может быть, вы смогли бы поменять местами личное и семейное время или перенести время учебы на утро субботы, чтобы наверстать пройденный материал. Если это возможно, вы можете пойти с Джейсоном за покупками тогда, когда ему удобно, не жертвуя при этом важными для себя делами.

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота
12:00 - 15:00						Учеба
18:00 - 20:00			Семейное время			
20:00 - 22:00				Личное время		

Если точная замена невозможна, попробуйте немного перекроить свое расписание. Скажем, вы не можете занимать время в субботу утром потому, что уже купили билеты на детский спектакль, на который пойдете всей семьей в отведен-

ное для таких событий семейное время. Может быть, на этой неделе вы сможете заменить личное время на время учебы и компенсировать эту замену, зарезервировав в плане на следующую неделю дополнительное личное время.

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота
12:00 - 15:00						Семейное время
18:00 - 20:00			Семейное время			
20:00 - 22:00				Личное время		

Работа с планом распределения времени обеспечивает вам достаточно гибкости. Самое главное — отдавайте себе отчет, делая замены, и всегда старайтесь восстановить баланс между различными видами деятельности, который вы установили для себя ранее.

## УВАЖАЙТЕ СВОЕ РАСПИСАНИЕ

Хотя ваш план распределения времени может быть достаточно гибким, я убедительно прошу вас рассматривать время, которое вы зарезервировали для выполнения определенных задач, как время для деловых встреч с важными клиентами. Это означает, что вы не должны срывать с места и отменять намеченные дела, когда к вам обращается кто-то другой. Скажите таким людям: "Извините, у меня запланирована встреча", — им вовсе не обязательно знать, что это ваша встреча с самим собой, чтобы порадовать себя, посвятив два часа занятиям любимым делом. Подобным же образом, вы должны ясно дать понять на службе, что заняты вы-

полнением запланированной работы и поэтому не можете отвлекаться. Если хотите, вы можете сказать сотрудникам или коллегам, что с двух до трех часов дня вы работаете с накопившимися бумагами и документами, но иногда чем меньше вы говорите, тем лучше — вы не обязаны защищать свой способ организации рабочего времени.

К этому моменту вы уже вложили много сил в определение того, что вы хотите сделать и когда. Очень важно придерживаться своего плана. Это означает приступать к задачам и заканчивать их выполнение тогда, когда вы это запланировали. Как это сделать? Научившись "уплотнять" свои задачи и свое время, то есть предотвращать перетекание одной задачи в зону времени, отведенную для других дел. Из следующей главы вы узнаете о том, как придерживаться расписания, преодолевая отсрочки и медлительность, как избавиться от хронической привычки везде опаздывать, как справляться с помехами и препятствиями, которые становятся главными врагами вашего ритма жизни.

# 10

## УПЛОТНЯЕМ ВРЕМЯ

Планируйте свои действия,  
и затем действуйте по своему плану

Теперь, когда вы выделили место в своем расписании для выполнения каждой из своих задач, вам нужно овладеть искусством уплотнения времени, то есть научиться справляться с запланированными задачами в пределах отведенного для их выполнения времени. Никакой медлительности, никаких отсрочек — не позволяйте работе длиться вечно. Научившись уплотнять время, вы обнаружите, что бодро и жизнерадостно справляетесь со своими делами, и каждый день испытываете удивительное чувство глубокого удовлетворения проделанной работой.

Уплотнение времени — важный навык, которым владеют все те, кто успешно управляет своим временем. Эти люди быстро принимают решения. Они не медлят. Они редко опаздывают. Они делают именно то, что запланировали сделать, и именно тогда, когда запланировали, нисколько не сомневаясь, безо всяких колебаний. Поскольку они заканчивают свои дела в запланированные сроки, они идут по жизни полные энергии, оптимизма и удовлетворенные собой.

Так как же вы можете уплотнять время? Тремя способами:

1. Минимизируя перерывы, помехи и их влияние.
2. Преодолевая медлительность и привычку хронически опаздывать.
3. Подавляя стремление к совершенству во всем ("перфекционизм").

### **МИНИМИЗАЦИЯ ПЕРЕРЫВОВ, ПОМЕХ И ИХ ВЛИЯНИЯ**

Помехи и кризисы возникают постоянно, и большинство из них будут казаться неотложными, но, конечно, не каждая помеха на самом деле перерастает в кризис. Очень соблазнительно реагировать на помехи незамедлительно, особенно учитывая тот факт, что люди, отрывающие нас от дел, могут быть очень настойчивыми. Но даже если вы бросите привычку реагировать на помехи в тот самый момент, когда они возникают, вы по-прежнему можете произвольно переключаться на самые разные посторонние дела и к концу дня будете выглядеть расстроенным и подавленным, не выполнив того, что запланировали. Вы можете научиться минимизировать помехи, будь они внешними (вызванными действиями других людей) или внутренними (вызванными вашей собственной потребностью произвольно переключаться с одного дела на другое).

### **Отложите свою реакцию**

Очень важно понять, что большинство кризисов вовсе не являются кризисами в полном смысле слова. Когда люди обращаются к вам со своими так называемыми срочными делами и вопросами, самое первое, что вы должны сделать, — это обдумать, что произойдет, если вы не ответите им немедленно. В большинстве случаев вы можете отложить свой ответ как минимум

на несколько минут, а чаще — на более длительное время безо всякого ущерба, поэтому продолжайте делать то, что вы делали, не отвлекайтесь или возьмите некоторое время на размышление. Такой тайм-аут позволит вам взяться за решение возникшей проблемы в активном режиме, а не в режиме пассивного реагирования. Вы сможете провести возникшую перед вами задачу через этапы сортировки, "зачистки" и назначения времени, сэкономив свое драгоценное время и энергию, вместо того чтобы, бросив все, браться за немедленное ее решение.

Независимо от того, насколько точно расписан ваш график, постарайтесь не планировать дела слишком плотно, не оставляя никакого места для помех и кризисов, которые, несомненно, будут периодически возникать. Количество времени, которое вам следует оставить свободным, будет зависеть от того, чем вы занимаетесь. Непредвзято посмотрите на те потребности, которые возникают перед вами на работе и в жизни, и внесите в ваши планы возможность возникновения помех и препятствий, с которыми вы должны иметь дело.

Если ваша работа требует от вас ежедневно принимать массу телефонных звонков, вам, например, может потребоваться отвести для них шесть часов незанятого ничем другим времени и запланировать только два часа сосредоточенной работы. Это могут быть только два часа, но эти два часа сосредоточенной работы без помех и перерывов окажутся, вероятно, гораздо более продуктивными, чем то же количество времени, распределенное в течение всего рабочего дня в перерывах между телефонными звонками.

### **Сокращение помех**

Вот некоторые способы минимизации самых распространенных внешних помех, с которыми мы сталкиваемся на работе и дома.

- Если вы работаете в большом открытом помещении без перегородок, поставьте свой стол или кресло спиной или боком к открытому пространству офиса, чтобы избежать прямого зрительного контакта с другими сотрудниками. Если это невозможно, разместите несколько горшков с растениями на периферии своего рабочего стола или рядом с ним — они будут выступать в качестве границы между вами и окружающей средой. Люди будут гораздо меньше подходить и мешать вам, если не смогут устанавливать с вами прямой контакт глаз.

- Установите приемные часы. Повесьте на двери своего кабинета табличку со словами "Пожалуйста, не беспокойте до 15:00" или скажите коллегам и сотрудникам, что вы заняты и не сможете ни с кем говорить между двумя и тремя часами дня. В некоторых компаниях установлен ежедневный "тихий час", когда все телефоны включаются в режим автоответчика и у сотрудников есть один час на сосредоточенную работу без помех.

- Пользуйтесь наушниками или берушами.

- Установите определенное время дня, когда вы будете отвечать на звонки. Поручите секретарю или помощнику принимать ваши звонки или включите автоответчик с соответствующим исходящим сообщением. Чтобы этот прием работал, вы обязательно должны перезванивать людям в то время, когда обещали это сделать. Кроме того, вы проводите разговор по телефону более эффективно, когда *сами* звоните собеседнику, — согласно статистике, сотрудник офиса в среднем тратит на прием входящего звонка одиннадцать минут времени, а на то, чтобы сделать звонок самому — только семь минут. Это связано с тем, что в последнем случае у вас есть время, чтобы собраться с мыслями.

- Выделите отдельное время дня, чтобы обрабатывать почтовые сообщения, электронную и голосовую почту. Вы можете поговорить с начальником или с сотрудниками о том,

что вам необходимо ограничить частоту проверок вашего электронного почтового ящика.

- Удаляйте несанкционированные почтовые отправления, не открывая их, и удалите свой адрес из списков почтовой рассылки.

- Настройте свою программу получения электронной почты на автоматическое удаление сообщений, приходящих от уже известных вам спамеров (людей, рассылающих спам — не санкционированные вами объявления и рекламу, засоряющие ваш почтовый ящик). Вы также можете настроить свою программу приема электронной почты на прямое удаление сообщений, в тексте которых содержатся определенные ключевые слова или фразы, например: "Возможность хорошо заработать" или "XXX".

- По возможности отвечайте на письма, пришедшие по электронной почте, короткими "Да", "Сделаю" или "Спасибо!". Если для ответа на письмо вам требуется время для размышления, работы или дополнительных исследований, немедленно отправьте адресату короткий ответ, давая ему знать, что вы получили его письмо и работаете над ним.

- Ограничивайте число постоянно приходящих назойливых посланий, пользуясь Интернетом и коммуникационными программами типа ICQ, входите в сеть под различными именами, пользуйтесь разными электронными почтовыми ящиками. Используйте запасные имена электронных адресов, о которых знаете только вы, или установите программную блокировку на получение всех сообщений или некоторых из них. Уважайте чужое время; не думайте, что если кто-то доступен вам в режиме on-line, то у него обязательно есть время для общения с вами.

- Чтобы ограничить поток спама, оставляя объявления в сети Интернет, пользуйтесь для обратной связи дополнительными электронными адресами. Спамеры получают электронные адреса именно из таких баз данных. Если вам нужно

поместить объявление, откройте отдельный электронный почтовый ящик специально для этой цели. Все пришедшие на него сообщения будут либо спамом, либо откликами на объявление, поэтому вам будет легче сортировать их и не засорять при этом ваш основной электронный почтовый ящик.

- Планируйте регулярные встречи для общения с близкими людьми. Если вы работаете в тесном контакте с другим человеком или в течение дня вам нужно созваниваться с супругой или детьми, чтобы провести их, тогда короткие встречи или общение по телефону один или два раза в течение рабочего дня — лучшее в мире средство для экономии времени. Это гораздо предпочтительнее, чем беспокоить друг друга каждые десять минут для того, чтобы поделиться очередными новостями или обменяться информацией.

- Составляйте и распространяйте отчеты с информацией о ходе текущих дел. Если вы работаете над проектом совместно с другими людьми, введите в практику ежедневный или еженедельный текущий отчет о ходе реализации проекта, чтобы каждый из членов вашей рабочей группы мог легко ознакомиться с состоянием дел, не отвлекая для этого других. Дома или на работе вы можете запланировать проведение регулярных совещаний для обмена информацией, лично или по телефону.

#### ОБРАЗЕЦ ОТЧЕТА О ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

**Проект:** аллея в Северном парке

**Ответственное лицо:** Дана

**Срок реализации:** 3 декабря

**Документация:** смотри папку "Аллея в Северном парке"

**Следующий этап:** 25 ноября Дана проводит совещание с подрядчиком

## ВНУТРЕННИЕ ПОМЕХИ

Конечно, далеко не всегда нас отрывает от дел кто-то другой. Иногда мы сами отвлекаемся, и это может оказать не меньшее влияние на снижение нашей продуктивности. Вот некоторые советы по минимизации этих внутренних помех.

- Запаситесь едой и питьем перед тем, как приступить к работе. Вместо того чтобы нарушать нормальный режим питания, оставаясь без еды на длительное время, или периодически бегать к ближайшему киоску за шоколадными батончиками, чтобы заморить червячка, потратьте несколько минут на то, чтобы приготовить легкую закуску перед тем, как приступите к длительной работе. Поставьте на стол бутылку с водой, запаситесь термосом с горячим кофе.

- Всегда держите свой планировщик под рукой, чтобы в любое время вы могли записать в него новые мысли, пришедшие вам в голову. Если у вас нет одного постоянного места для записи новых дел, которые вы планируете сделать, или новых идей, которые вы хотите обдумать и реализовать, вам трудно удержаться от искушения приступить к выполнению таких задач немедленно. Но если у вас есть надежное место для записи всей этой информации, вы можете побороть это искушение. Держите планировщик под рукой и записывайте свои мысли и планы по мере их возникновения. На работе каждый сотрудник должен брать с собой свой органайзер на совещания и деловые встречи, чтобы делать для себя заметки. Одна из компаний создала и ввела в практику работы своих сотрудников блокноты под названием "Парковка", в которых сотрудники записывали все, что приходило им в голову во время совещаний, даже если это не относилось к повестке дня, — к этим новым идеям обращались позже и тщательно их обрабатывали.

- Держите под рукой специальный блокнот или диктофон, чтобы записывать более сложные и развернутые идеи. Твор-

ческим людям часто требуется больше места для записи своих неожиданных озарений, чем его могут предоставить обычные планировщик или органайзер, они нуждаются в другом средстве отображения информации. Постоянно носите с собой диктофон для записи возникающих музыкальных идей или блокнот, в котором вы можете рисовать или чертить схемы и графики, если находите это полезным.

- Запланируйте время на разминку. Периодически вам понадобится вставать из-за стола и делать разминку, если только вы не хотите, чтобы ваше тело приняло форму вашего кресла. Просто запланируйте десять минут в конце каждого часа для разминки или делайте это чаще, если вам так удобнее, и затем снова возвращайтесь к работе.

## **ПРЕОДОЛЕВАЕМ МЕДЛИТЕЛЬНОСТЬ И ПРИВЫЧКУ ХРОНИЧЕСКИ ОПАЗДЫВАТЬ**

Медлительность и привычка хронически опаздывать часто идут рука об руку и в большинстве случаев вызваны одними и теми же причинами. Следовательно, решения для каждой из этих проблем очень похожи.

### **Медлительность**

Исходя из собственного опыта, могу сказать, что к тому моменту, когда, используя мою программу, люди приступают к этапу уплотнения времени, медлительность уже перестает быть для них проблемой номер один. Поскольку вы прошли через процесс определения своих целей и составили план распределения времени, вы узнали настоящую цену своему времени. Вы чувствуете вдохновение и заинтересованы в успешном завершении каждой задачи, стоящей в списке ваших дел, потому что знаете, что ее выполнение связано с достижением

одной из ваших стратегических целей, и с энтузиазмом переходите к следующей задаче в вашем списке. Тем не менее иногда вам все же будет тяжело следовать вашим планам на день.

Медлительность — самый главный враг успешно спланированного дня. Когда вы стартуете с опозданием, одна из ваших задач может занять время, отведенное для следующей, и так далее — возникает эффект домино, из-за чего многие дела в вашем списке остаются несделанными. Проблема усугубляется тем, что, когда вы медлите с выполнением своих дел, вы часто отвлекаете себя выполнением незначительных мелких дел, которые никак не связаны с вашими стратегическими целями, поэтому время, на которое вы отложили свои плановые дела, оказывается потраченным впустую.

Одно из наихудших следствий медлительности состоит в том, что в результате истощаются ваши силы. Вы теряете время, расстраиваясь оттого, что не успели сделать то, что должны были сделать, и эти переживания отнимают еще больше времени и сил, подрывая вашу способность переходить к следующим делам в вашем списке.

Вы медлительны или склонны постоянно откладывать свои дела не потому, что ленивы или безответственны. Медлительность может быть вызвана разными причинами, и многие из них легко устранить.

Прежде всего, спросите себя, откладываете ли вы выполнение только отдельных задач или практически всех. Если вы медлите только с выполнением отдельных задач, вы, вероятно, допускаете технические ошибки в планировании времени. Вероятно, в самих этих специфических задачах или в том, как вы подходите к их планированию и выполнению, есть что-то, вызывающее задержку. Если вы откладываете практически все задачи, причины вашей медлительности, скорее всего, коренятся в ваших психологических установках и в ваших мотивах, — вернитесь к разделу "Психологи-

ческие препятствия" в главе 2 "Что вам мешает?". Обратите особое внимание на следующие психологические препятствия: №2 "Укрощение хаоса"; №5 "Страх перед возможной неудачей"; №6 "Страх успеха" и №8 "Страх завершения". Вот некоторые инструкции по преодолению наиболее типичных технических причин медлительности.

**НЕУВЕРЕННОСТЬ И НЕРЕШИТЕЛЬНОСТЬ.** Один из способов медлить с выполнением дел — откладывать принятие решений. Хорошие менеджеры знают, что быстрое принятие решений позволяет не отставать от графика и является залогом своевременного завершения проектов.

Так как же ускорить принятие правильных решений? Доверять своему природному чутью, интуиции, и всегда держать в уме общий план жизни и стратегию своих действий. Когда вы помните о своих целях, вы осознаете, что каждая задача — только один из аспектов общего плана и что ни одно ошибочное решение не сможет помешать успешному его выполнению. Такой взгляд делает вас свободным, и вам легче принимать быстрые решения. Если вы медлите с принятием решения или постоянно откладываете его, спросите себя, в чем заключаются ваши стратегические цели. В большинстве случаев это поможет вам увидеть ситуацию в перспективе и принять верное решение.

**НЕГОТОВНОСТЬ.** Иногда вы откладываете дело только потому, что просто не готовы к выполнению этой конкретной задачи. Вы можете не обладать всей полнотой информации, необходимой для принятия решения, или чувствовать, что не готовы к тем последствиям, которые наступят в результате реализации проекта.

Так, например, вы можете постоянно откладывать найм нового сотрудника, потому что на самом деле вы пока еще не

готовы пойти на увеличение вашего фонда заработной платы. Вы можете медлить с ответом на предложение о повышении по службе, поскольку чувствуете, что еще не обладаете определенными навыками, чтобы успешно справляться с новыми обязанностями. Честно проверьте, готовы ли вы иметь дело с результатами завершения задачи, — и если нет, разрешите себе отступить от этого дела на некоторое время.

Если вы не готовы приступить к определенной задаче, все, что вы можете сделать, — это сосредоточить свои усилия на том, чтобы подготовиться к ней. Если вы откладываете найм нового сотрудника, потому что не готовы пойти на дополнительные расходы, вашим следующим шагом может стать повторный анализ установленной вашим предприятием нормы прибыли или специальные мероприятия по увеличению объема доходов. Если вы откладываете свое согласие занять более высокий пост из-за недостатка квалификации, в качестве следующего шага попробуйте пройти дополнительное обучение на курсах или изучить специальную литературу по соответствующей теме.

**ПОДАВЛЕННОСТЬ ОБЪЕМОМ ПРЕДСТОЯЩЕЙ РАБОТЫ.** Некоторые задачи и проекты настолько сложны, что вы просто не знаете, с какого конца к ним подступиться. Или, возможно, вы знаете, с чего надо начать, но проект кажется очень трудоемким, а отдачу от него можно будет почувствовать очень и очень не скоро. Например, вам нужно разобрать гору бумаг, накопившихся за последние десять лет, или написать новый роман.

Разбейте трудоемкие задачи на мелкие части, которые будут легко поддаваться управлению и планированию. Вместо того чтобы в нерешительности стоять перед одной огромной и бесформенной задачей, грозно нависающей над вашей головой, разделите ее на три (или шесть, или десять) доступных для выполнения шагов. Каждый шаг должен за-



нимать у вас один час или один день времени. Затем сосредоточьтесь на выполнении только первого шага.

Иногда размеры или трудоемкость предстоящего проекта парализуют человека. В этом случае возьмите себе на вооружение фразу или поговорку, чтобы просто помочь себе сдвинуться с мертвой точки, взяться за дело и начать действовать, — иногда это все, что вам нужно. Многие люди в таких случаях думают: "Просто делай это", "Сделай это сейчас!" или "Если не сейчас, то когда?" Я сама в таких случаях всегда вспоминаю одну старую песенку со словами: "Ты должен делать это, просто делать это". Я услышала ее однажды, когда смотрела телевизор со своей маленькой дочерью. Песенка была очень простой — именно то, что мне было нужно, чтобы в любой момент справиться с сомнениями и нерешительностью.

Как только вы решили действовать, все вокруг вас меняется. Вы рискнули, и у вас все получилось. Вы чувствуете, как ветер дует вам в лицо, и уверенность в своих силах возвращается к вам. Вы будете удивлены тем, как стремительно нарастает ваша энергия, ваши силы и скорость вашего движения, но, прежде всего, вам понравится само путешествие.

#### **ЧУВСТВО ОТВРАЩЕНИЯ К ВЫПОЛНЯЕМОЙ ЗАДАЧЕ.** Часто мы постоянно

откладываем дело потому, что, откровенно говоря, нам просто противно им заниматься. Не заставляйте себя плыть против течения и не ругайте себя за свою недисциплинированность. Делегируйте выполнение этой задачи другим! Возможно, вы наймете кого-то для этого. Вы будете удивлены, когда узнаете, какими экзотическими услугами можно воспользоваться за умеренную плату: вы можете нанять людей, чтобы разобрать фотографии в ваших фотоальбомах, выгуливать вашу собачку, собирать вещи для поездки на пикник, готовить индейку на День благодарения, смотреть за детьми или вести архив ваших исков по выплате меди-

цинской страховки. Вы даже можете нанять людей для выполнения части своей задачи: специальные услуги предлагают дизайнеры по интерьерам — они могут просто приехать к вам домой и дать умные советы по отделке помещений; существуют службы доставки продуктов на дом, и в День благодарения они привезут вам индейку, зажаренную по всем правилам кулинарного искусства, оставив вам возможность самим приготовить к ней клюквенный соус. Вы также можете провести бартерный обмен со своей "второй половиной" или со своим соседом — поменять дело, которое ненавидите вы, на дело, которое опротивело ему или ей.

А если ненавистное вам дело просто невозможно поручить другим, например, делать зарядку или ходить к зубному врачу? В этом случае найдите способ сделать задачу более привлекательной, и это даст вам преимущество, чтобы победить медлительность в тяжелой борьбе с самим собой. Соедините эту задачу с тем, что вы при любых обстоятельствах любите делать. Если вы ненавидите физические упражнения, соедините занятия на велотренажере с просмотром вашей любимой телепередачи; возьмите аудиоплеер и слушайте любимую музыку во время утренней пробежки; ходите в тренажерный зал с другом, общаться с которым вам приятно, или катайтесь на коньках вместе со своими детьми.

Вы можете помочь себя перенести внушающее вам страх дело иначе: подкупив самого себя. Запланируйте маникюр сразу после каждого посещения стоматолога. Читайте "желтую" прессу (те газеты и журналы, наслаждаться чтением которых вы обычно стесняетесь) всегда, когда ожидаете своей очереди к стоматологу — и только тогда.

Очень помогает концентрация на своих целях. Когда вы сосредоточены на той пользе, которую принесет выполненная задача, а не на процессе ее выполнения, внушающем вам ужас, это может сделать любую процедуру более сносной.

И наконец, вы всегда можете ограничить выполнение такой задачи коротким промежутком времени. По возможности, раздробите задачу: если вам нужно потратить тридцать минут в месяц, чтобы оплатить свои счета, и вы считаете эту работу пыткой, разбейте ее на две пятнадцатиминутные сессии вместо одной, продолжающейся изнуряюще долго. Сознание того, что эти мучения не будут длиться вечно, поможет вам перестать откладывать выполнение задачи. У вас даже будет стимул закончить дело раньше намеченного срока.

**НЕУДАЧНЫЙ ВЫБОР ВРЕМЕНИ.** В главе 3 вы читали о том, что следует уважать собственные ритмы жизни и циклы изменения энергии. Когда вы признаете наличие подъемов и спадов сил для занятий различными видами деятельности и учитываете их, можно преодолеть медлительность, вызванную тем, что вы приступаете к определенной задаче в неподходящее время. Если вы не можете заставить себя сделать в доме уборку после напряженного рабочего дня, сделайте ее в выходные или утром, когда вы полны сил.

**НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕШНЕГО ДАВЛЕНИЯ.** Многие люди и в самом деле работают лучше, находясь под давлением внешних обстоятельств. Когда их работа ограничена жесткими сроками и над ними висят санкции за просрочку ее выполнения, таким людям легче освободиться от излишнего перфекционизма. Это помогает им оживиться, перестать беспокоиться и просто заниматься своим делом.

Если вы и в самом деле способны лучше справляться со своими задачами, откладывая все до последней минуты, первое, что вы должны сделать, — принять эти особенности своей природы. Затем помимо заданных вам сроков установите свои сроки выполнения задач. Если вы должны составить бизнес-план к пятнице, установите себе срок на три дня раньше. Затем

запланируйте другие срочные дела на последующие дни. Это создаст необходимое напряжение, оставив вам трехдневный резерв времени на случай, если работа на самом деле пойдет плохо. Вы будете вне опасности.

В практике моей работы большинство людей, взявших на вооружение эту практику "ложных сроков", в конечном итоге преодолели свою потребность откладывать все на последнюю минуту. Через некоторое время они понимали, насколько свободно можно чувствовать себя, заканчивая дела за несколько дней до намеченного срока, и начинали наслаждаться этим.

### Преодолеваем привычку хронически опаздывать

Что делать, если вы постоянно опаздываете? Если вы вечно отстаете от намеченного графика, то, в конце концов, разрушаете все свои планы. Вы приходите на встречу на двадцать минут позже назначенного времени и чувствуете себя крайне неудобно. Вы тратите еще десять минут на извинения, в течение следующих пятидесяти минут — расстраиваетесь, испытывая чувство вины, и ругаете себя, постоянно повторяя заклинание о том, что вы больше никогда не будете опаздывать.

Привычка хронически опаздывать так же выбивает вас из графика, как и медлительность. Более того, она деморализует вас, заставляя постоянно извиняться и ругать себя. Многие из приемов преодоления медлительности помогут вам справиться и с постоянными опозданиями, но в последней привычке есть некоторые особенные черты, которые надо рассмотреть отдельно.

Несмотря на то, что хронически опаздывающих людей часто обвиняют в невежливости, я верю, что они никогда и не думали о том, чтобы быть невежливыми по отношению к другим. Они просто настолько закружились в хаосе своих дел, что им даже не приходит в голову подумать о том, что они

могут нанести другим людям вред своими опозданиями. И только после запоздалого, как правило, исцеления от этой привычки они понимают, насколько невнимательными казались другим людям, которым приходилось их ждать.

Если вы боретесь с привычкой опаздывать, вы изо всех сил пытаетесь все делать вовремя, но, кажется, что-то все время встает у вас на пути. Для того чтобы установить истинную причину своих опозданий, спросите себя: "Я всегда опаздываю на одно и то же время или нет?" Если вы опаздываете по-разному, скорее всего, вы совершаете чисто технические ошибки в планировании времени, а именно: вам трудно точно подсчитать необходимое для выполнения задач время. Вернитесь к главе 7 "Сортировка задач", чтобы научиться лучше это делать. В другом случае, если вы всегда опаздываете на одно и то же время (например, вам всегда не хватает пятнадцати минут), вы, скорее всего, сталкиваетесь с психологическими препятствиями (смотрите главу 2 "Что вам мешает?"). Обратите особое внимание на "Психологическое препятствие" №2: "Угрошение хаоса" и №3: "Страх вынужденного бездействия".

Если проблема в том, что вы плохо оцениваете время, необходимое для выполнения своих дел, решение состоит в том, чтобы научиться делать это лучше, используя те приемы, которые я предложила в главе 7. До тех пор, пока вы не научитесь точно оценивать время, необходимое для выполнения долгих дел, запланируйте достаточные резервы времени перед своими деловыми встречами. Планируйте свое прибытие к месту за пятнадцать минут до встречи и захватите с собой материалы для чтения, пока вы ждете. Переведите свои часы на десять минут вперед и действуйте так, будто они показывают точное время.

Если от своевременного выхода на встречу ваше внимание отвлекают внезапно возникшие помехи, вернитесь к вышестоящему разделу этой главы, который посвящен мини-

мизации помех и перерывов в работе. Помните, умение справляться с возникающими помехами — очень важный навык для уплотнения времени и реализации ваших планов.

## **ПОДАВЛЯЕМ СТРЕМЛЕНИЕ К СОВЕРШЕНСТВУ ВО ВСЕМ (ПЕРФЕКЦИОНИЗМ)**

Если вы и в самом деле хотите уплотнить время выполнения своих задач, вы должны победить свое стремление к абсолютному совершенству во всем. Бывает очень тяжело прекратить выполнение дела, когда вы пытаетесь довести результат до совершенства, особенно если это важное дело или если оно вам нравится. Когда вы убираете ванную комнату, вы понимаете, что она будет выглядеть гораздо лучше, если вы еще немного почистите ванну и плитку чистящим средством. Составляя письмо, вы обязательно будете находить все более и более изящные способы выражения своих мыслей. Таким образом, письмо будет переписываться несколько раз, и вы наверняка выйдете за пределы отведенного на эту задачу времени.

Овладеть искусством уплотнения времени означает научиться в нужное время оставить свое стремление к совершенству, чтобы не затягивать выполнение задачи снова и снова. Чтобы увидеть место конкретной задачи в перспективе своей жизни, отвлекитесь на секунду и спросите себя, какой смысл в том, чтобы шлифовать результат, пытаясь еще на одну ступень приблизить его к совершенству, и чего вы хотите этим добиться. Не придется ли вам из-за этого отрывать время от другого важного дела?

Чтобы избежать неразумного затягивания работы над завершением задачи, установите для себя четкий срок его завершения и сразу после него запланируйте другую задачу. Если вы скажете: "Я должен написать письмо, и я просто буду писать его до тех пор, пока не закончу", эта задача займет у вас гораздо

больше времени, чем тогда, когда вы скажете себе: "Я собираюсь написать это письмо за полчаса и затем позвонить Джо и поговорить с ним о нашем новом клиенте". Вы действительно не отстанете от графика, если запишите в своем органайзере: "14:30 — 15:00: написать письмо. 15:00 — 15:30: разговор с Джо".

Жесткие сроки могут не только создавать напряжение, но и быть большим благом. Ли, известный ведущий радиопередач, говорит, что, не будь строгих сроков, ни одна передача никогда бы не вышла в эфир. Редакторы продолжали бы писать и переписывать сценарии, бесконечно совершенствуя и оттачивая текст".

Сроки вынуждают вас принимать решения и ограничивать ваше стремление к совершенству. Когда что-то ожидает вас по ту сторону установленного срока, вы значительно более заинтересованы в том, чтобы закончить одно дело и приступить к другому.

Когда вы привыкните работать со своим планом распределения времени, вам будет легче помнить, что затягивание дела для того, чтобы просто еще немного "поиграть" с ним, заставит вас производить в своем расписании замены, которые вам совсем не хотелось бы делать.

Итак, в данный момент вы произвели сортировку задач, "зачистку" расписания, назначили время для выполнения задач и уплотнили его. Ваша жизнь наполняется важными и осмысленными делами, которые помогают вам в достижении ваших стратегических целей. Жизнь кажется прекрасной. Вы в полном порядке. Чего не хватает? Гармонии. В главе 11 вы научитесь поддерживать постоянное равновесие и гармонию в своей жизни и справляться с кризисами — ежедневными, периодически повторяющимися и длительными, — которые могут выбить вас из колеи.

# 11

## ГАРМОНИЗАЦИЯ

---

Планирование и управление временем совсем не похоже на тупую рутинную процедуру. Это постоянное взаимодействие между вами, вашими целями и постоянно меняющимся ритмом и темпом жизни. Жизнь полна сюрпризов, и ваш путь может приносить вам радость, если у вас есть план и навыки, чтобы реагировать на его изменения, сопротивляясь или приспособливаясь к ним.

В этом суть гармонизации: отслеживать текущую ситуацию и затем вносить коррективы, чтобы не сбиться с намеченного курса. Управляя своим временем, вы должны заботиться о гармонизации своей жизни и уравнивать свое расписание — ежедневно или раз в два месяца, и всегда, когда вы выбиваетесь из графика, срывая свои планы. Сохранять равновесие, даже когда жизнь делает неожиданные повороты, — большое искусство.

## Ежедневный мониторинг

Для того чтобы не отклоняться от курса (или хотя бы знать, насколько далеко вы отклонились), вам необходимо просматривать свой планировщик как минимум дважды в день: один раз утром и один раз в конце дня. Кроме того, вам необходимо постоянно заглядывать в него на протяжении дня, если ваш график сильно загружен или содержит много различных задач.

В конце каждого дня приводите свое расписание в порядок, производя вечернюю "зачистку" вашего плана распределения времени. Просмотрите список своих дел и отметьте все, что вы сделали. Изучите задачи, к которым вы не приступали, и подумайте, можете ли вы удалить некоторые из них. Задача, казавшаяся очень важной утром, может стать абсолютно неуместной к вечеру. Например, вы собирались составить и отправить важное письмо с деловыми предложениями одному из своих потенциальных клиентов, но тем временем этот клиент позвонил сам и сделал вам заказ, поэтому теперь вы можете вычеркнуть эту задачу из своего списка.

Задачи, которые вы все еще собираетесь выполнить, должны быть перенесены в вашем планировщике на следующие дни. Просмотрите свое расписание на ближайшие несколько дней и решите, когда вы приступите к выполнению этих задач, написав их в план на соответствующий день.

Я люблю ставить значок в виде кружочка слева от каждого дела, за которое я не успела взяться в течение дня, просто чтобы получить представление о соотношении сделанных и несделанных дел за истекший день. Это дает мне возможность честно оценить эффективность планирования своего времени и помогает совершенствоваться; я постоянно совершенствую свои навыки оценки необходимого времени, планирования и делегирования задач.

## Пересмотр планов раз в два месяца и другие корректировки

Поскольку жизнь быстро меняется, для успешного планирования и управления своим временем раз в два месяца вы должны пересматривать свои планы. Ваш план распределения времени должен отражать ваши текущие цели, приоритеты и интересы. Каждые два месяца пересматривайте свой план распределения времени, чтобы убедиться, что он действительно отражает ваши текущие цели. Вам может потребоваться увеличить время, отведенное на один вид деятельности, и сократить время для других видов задач.

Несмотря на то, что ваши стратегические цели меняются редко, виды деятельности, которые вы выбрали для достижения своих целей, будут меняться постоянно. Каждые два месяца пересматривайте выбранные вами виды деятельности и оценивайте, заслуживают ли они места в вашем расписании. Возможно, вы уже достигли некоторых из своих целей или ваши приоритеты к этому времени уже изменились.

Кроме того, имейте в виду, что как бы ни менялась ваша жизнь, вы должны перестраивать свой план распределения времени в соответствии с этими изменениями. Если в вашей семье рождается ребенок, вы должны внести в свои планы время для ухода за малышом, оставив тем не менее время для себя и для своих отношений с другими близкими людьми. Продвижение по службе потребует модернизации вашего расписания; может быть, вам придется больше общаться с посетителями и поэтому зарезервировать больше времени для помех извне или вам чаще придется принимать участие в различных совещаниях, чем раньше. Если вы вступили в брак, решили снова пойти учиться или у вас просто появились новые интересы, которым вы хотите посвятить свое время, — вам потребуется встроить эти новые дела в свое расписание, скорректировать

время, отведенное для других видов задач, или изменить привычное время их выполнения.

### Как поддерживать равновесие в периоды кризисов

В жизни каждого из нас бывают периоды, когда сразу несколько бед подряд обрушиваются на нас и наши приоритеты сходятся в одной точке времени, вступая в конфликт между собой. Каким бы организованным и уравновешенным вы ни были в нормальных обстоятельствах, внезапно вы обнаруживаете, что находитесь в ситуации, когда все ваши дела — срочные, важные и неотложные. В таких ситуациях вы должны внести изменения в образ ваших действий. Столкнувшись с таким давлением, вы можете испытать побуждение вернуться к жизни в реактивном режиме, реагируя на то, что в данный момент громче всех взывает о помощи. Однако это далеко не лучший подход.

Первое, что вам нужно сделать, — отойти в сторону и подняться над хаосом. Вы должны собраться с мыслями и проанализировать ситуацию, а делать это лучше всего, стоя в стороне. Если возможно, установите в прямом смысле слова дистанцию между собой и ситуацией. Прогуляйтесь, примите душ, съездите за город или сходите в тренажерный зал. Момент перегруппировки позволит вам отвлечься от деталей, подняться над суетой и начать принимать правильные решения. Ваша цель — выработать план действий, который точно и подробно описывал бы, что вам делать и когда делать, чтобы вы могли заниматься только самыми важными вещами.

Воспользуйтесь нашей процедурой обработки задач. Отсортируйте все задачи, с которыми вы столкнулись. *Удалите из своего расписания все, что возможно.* Спросите себя, от каких дел можно отказаться, а какие — сократить. Рассмотрите возможности делегирования выполнения каждой из ваших

задач или отдельных ее частей. Когда жизнь похожа на лихорадку, вам нужно сохранять здравый ум и экономить силы для тех задач, которые представляют для вас наибольшую важность, назначая время в своем плане только для этих дел.

Вам придется на время отказаться от некоторых повседневных дел. Может быть, вам не следует, как обычно, тратить много времени на приготовление здоровой пищи или постоянно содержать свой автомобиль в идеальной чистоте. Примите это и не чувствуйте себя виноватым.

Даже если вы относитесь к тому типу людей, которым нравится жить в обстановке неопределенности, сохраняя гибкость и спонтанность, когда вы находитесь в кризисе и все дела оказываются срочными, вы должны четко структурировать свое время. Запланируйте "встречи с самим собой" для каждой задачи в списке ваших дел. Так вы сохраните сосредоточенность и высокую продуктивность на работе, и ни одна задача не сможет монополизировать ваше время — в обстановке высокого напряжения вы не можете себе этого позволить.

Ваш план позволит вам сконцентрироваться только на текущем моменте времени. Распланировав, когда и как вы будете проводить свое время, и отведя для каждого дела место в своем расписании, вы больше не должны беспокоиться о том, как вы успеете сделать все, что запланировали. Вы уже решили это и теперь можете сосредоточиться только на том, что делаете в данный момент.

Какой бы напряженной ни была ваша работа, убедитесь, что вы всегда оставляете некоторое количество времени для отдыха и восстановления сил. Определите, какая деятельность наиболее эффективно восстанавливает ваши силы (тренажерный зал, массаж, занятия любовью), и отведите для этого время. Это даст вам силы, которые необходимы, чтобы справиться с кризисом. Берегите себя: хорошо питайтесь, отдыхайте и занимайтесь физическими упражнениями. Вы-

берите одно занятие из всех критически важных для вас областей жизни (отношения с детьми, свидания с любимым человеком, общение с друзьями) и встройте его в свой график. Затем запланируйте все остальное и сосредоточьтесь на кризисе.

Восстановите идеальный баланс между различными видами деятельности как можно скорее. Когда кризис прошел, вам может понадобиться несколько недель, чтобы компенсировать то, что вы не смогли сделать в тот период времени.

Имейте в виду, что иногда кризис требует от вас постоянной корректировки ваших планов и расписания, потому что обстоятельства вокруг вас постоянно меняются. После каждого кризиса пересматривайте свой план распределения времени, возможно, он будет нуждаться в изменениях.

### **Простите себе свои неудачи**

Если вы так и не смогли приступить к выполнению всего, что запланировали на текущий день или в период кризиса, не ругайте себя. Очень немногие люди добираются до завершения последней задачи в своем списке дел на день. По мере того, как вы планомерно добиваетесь достижения всех важных для вас целей в жизни, вам уже не придется беспокоиться о том, что вы не выполнили отдельную текущую задачу.

Поскольку жизнь меняется слишком быстро, ваши приоритеты могут меняться вместе с ней. Ваше настроение постоянно, и ваши силы и энергия также подвержены периодическим изменениям. Проект, для завершения которого вам, кажется, практически не нужно прилагать никаких усилий, оказывается очень трудным и изматывающим, что, в свою очередь, повлияет на ваше настроение и самочувствие в конце недели. Есть обстоятельства, которые могут вас рас-

страивать: проблемы в личной жизни, болезни. Есть обстоятельства, которые, напротив, могут придать вам сил и энергии, — вы влюбляетесь, и внезапно у вас оказывается столько энергии и уверенности в себе, что за одно утро вы справляетесь с делами, намеченными на ближайшие два дня. Дайте себе возможность "оседлать" такие приливы энергии и всегда заглядывайте в свой планировщик, чтобы внести в расписание соответствующие изменения.

Худшее, что можно сделать, — это ругать себя за периодическую медлительность, за снижение время от времени темпа работы и за то, что иногда вам не удастся сделать все, что вы наметили. Время и энергия, которые вы потратите, обвиняя себя, обернутся вашей собственной непродуктивностью. Даже у самых энергичных и эффективных людей иногда бывают неудачные дни. Искусство тайм-менеджмента состоит в том, чтобы считать эти дни частью своей жизни, прощать себя, вносить соответствующие коррективы в свои планы и идти дальше.

Если день складывается неудачно, найдите время и проанализируйте, что идет не так. Вы слишком сильно загружены, расслабились, устали или чрезмерно напряжены? Какое событие заставило вас пренебречь своими планами? Как можно избежать этой проблемы в будущем?

Самый важный аспект управления временем по принципу "изнутри наружу", аспект, который делает нас поистине свободными людьми, — это тот способ планирования и создания собственной жизни, который питает наше существо и дает нам возможность чувствовать всю полноту жизни. Вы — хозяин своей жизни, и хотя вы не можете управлять всеми событиями, происходящими вокруг вас, вы можете управлять своими реакциями на эти события. Вместо того чтобы останавливаться на достигнутом, поверьте в то, чего вы можете достичь.

## Отпразднуйте свой успех

Особые моменты успеха дают нам повод для радости и возможность отпраздновать их. Слишком часто мы стремимся не обращать внимания на эти мгновения, торопясь скорее приступить к выполнению следующей задачи в своем расписании. Когда мы так поступаем, мы лишаем себя одного из величайших удовольствий в жизни.

Найдите время, чтобы отпраздновать свои победы. Вы наконец заключили большой контракт, над которым долго и напряженно работали? У вас появился верный повод для ликования — ура! Позвоните другу, откройте бутылку шампанского, купите себе билеты в театр — сделайте для себя что-нибудь веселое и приятное. Когда у вас есть цели и вы достигаете их, вы ощущаете потрясающий вкус успеха! Наслаждайтесь этим чувством и пригласите людей, которые вам близки, разделить его с вами. Это поддержит вашу самооценку, придаст вам сил и вдохновит вас на новые достижения.

Когда вы начнете применять приемы и технологии, изложенные в этой книге, это покажется вам непростой работой. Однако через некоторое время вы заметите, что ваше время находится под контролем, и вы продвигаетесь по направлению к значимым для вас целям — и достигаете их. Вы набираете скорость и начинаете чувствовать уверенность в своих силах и любить свою жизнь. Это и есть настоящий смысл успеха, и вы должны это отпраздновать!

Поздравляем вас! Вы познакомились с совершенно новым подходом к планированию и управлению своим временем. Навыки, которые вы приобрели, читая эту книгу, будут служить вам на протяжении всей вашей жизни, независимо от того, через какие личные изменения вы пройдете, и от того, какие сюрпризы ждут вас впереди.

В танце, когда меняется мелодия, нам часто требуется некоторое время, чтобы уловить новый ритм и подстроиться под него. И если у вас есть немного терпения и вы продолжаете концентрироваться на своем партнере и на музыке, вы даже не замечаете, как входите в новый ритм. То же самое происходит и в жизни. Когда вас заносит на очередном крутом вираже жизни, вам нужен короткий период адаптации. Но до тех пор, пока вы продолжаете обращать пристальное внимание на свои потребности и на то, что делает ваш партнер (время), вы будете тотчас же возвращаться на твердую почву реальности.

Тайм-менеджмент "изнутри наружу" — замечательный способ жить насыщенной и полноценной жизнью и радоваться каждому своему шагу на этом пути. Поэтому ни минуты более не оставайтесь в стороне. Выходите на арену жизни, словно на танцевальную площадку, и танцуйте! Позвольте себе быть тем, кто вы есть, и стремитесь к своей мечте. Удивительная, полная радости жизнь уже ждет вас...



## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

Интернет-ресурсы и источники информации по тайм-менеджменту и сопутствующим продуктам

### **Органайзеры и другие инструменты для планирования времени**

Day-Runner: [www.dayrunner.com](http://www.dayrunner.com)

Day-Timer: [www.daytimer.com](http://www.daytimer.com)

Time Manager: [www.timemanager.ru](http://www.timemanager.ru)

Franklin Covey Co.: [www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com)

Filofax: [www.filofax.com](http://www.filofax.com)

Harold Taylor: [www.taylorontime.com](http://www.taylorontime.com)

### **Электронные планировщики, палм-топы**

CASIO: [www.casio.com](http://www.casio.com)

Hewlett-Packard: [www.hp.com](http://www.hp.com)

Palm: [www.palm.com](http://www.palm.com)

Psion: [www.pSION.com](http://www.pSION.com)

Sharp: [www.sharp.com](http://www.sharp.com)

### **Календари и программы планирования времени**

На этих сайтах вы можете вести ваши личные календари и графики времени, а также организовать доступ к ним со стороны третьих лиц.

Yahoo! Calendar: [www.calendar.yahoo.com](http://www.calendar.yahoo.com)

Franklin Covey Co.: [www.franklinplanner.com](http://www.franklinplanner.com)

## **ОБ АВТОРЕ**

---

**Джулия Моргенстерн** — основатель компании Task Masters, которая оказывает профессиональные консалтинговые услуги по планированию и организации рабочей среды предприятий, организациям и частным лицам. Среди ее корпоративных клиентов — компании American Express, Sony Music и Microsoft. Джулия — постоянный участник шоу The Home Page на канале MSNBC и частый гость многих других телевизионных программ, читает лекции и проводит семинары в разных уголках Америки. Джулия живет в Нью-Йорке вместе со своей дочерью.



ООО "Издательство "Добрая книга"  
121615, Москва, Рублевское ш., 16-3-216.  
Адрес для переписки /e-mail: mail@dkniga.ru

Подписано к печати 1.11.2003. Формат 60х90/16. Бумага офсетная.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 16. Доп. тираж 5000 экз. Заказ № 2592

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленных диапозитивов  
в ОАО "Можайский полиграфический комбинат".  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

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



- эффективно планировать свои дела в условиях кризиса, нехватки времени и в обстановке неопределенности; справляться с неожиданно возникающими задачами и проблемами, не выбываясь из графика

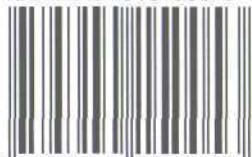
- навсегда покончить с хроническими опозданиями и хаосом в делах

- научиться придерживаться строгого расписания, оставив себе достаточно свободы и гибкости

- правильно выбрать инструмент для планирования времени и освоить приемы работы с ним



ISBN 5-94015-005-5



9 785940 150055

[www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

ДОБРАЯ КНИГА

