

а л ь п и н а п а б л и ш е р



Джин Ягер

Творческое управление временем в новом веке



О книге Джин Ягер «Творческое управление временем в новом веке»

«Несомненно, это лучшая из прочитанных мною за последнее время книг об управлении временем. Подход д-ра Ягер к величайшей проблеме, с которой мы сталкиваемся каждый день, хорошо структурирован и прост в понимании. Д-р Ягер не только называет причины потери времени, но и дает вам совет, как с ними бороться...»

Дебби Уильямс, организатор,
www.organizedu.com

«В наш век, когда всем надо столько сделать и у всех так мало времени, эта хорошо написанная и всесторонняя книга позволит вам не только решить больше задач, но и улучшить качество их исполнения. Одна только последняя глава (125 идей экономии времени) стоит целой книги».

**Марк Санборн, автор и
ведущий семинара**

«Чтобы полностью контролировать ваше время, работу, новые технологии и личную жизнь, прочитайте «Творческое управление временем в новом веке». Эти практические советы еще не раз послужат вам».

Д-р Мишель ЛеБёф,
автор *Working Smart*

«Это потрясающее руководство для обретения контроля над вашим временем и жизнью в целом».

Люси Х. Хедрик, автор
Five Days to an Organized Life

«Практичная, легкая для понимания карта дороги к эффективному использованию вашего драгоценного времени».

Боб Дэнзиг, экс-президент
Hearts Newspapers

«Идеи и советы книги «Творческое управление временем в новом веке» превратят вашу лихорадочную жизнь в организованное путешествие».

Гленна Сэлсбери,
писатель и лектор

Jan Yager_____

**Creative
time management
_____for the new
millennium**



Hannacroix Creek Books, Inc.

Stamford, CT

_____Джин Ягер

**Творческое
управление
временем _____
в новом веке**



а л ь п и н а п а б л и ш е р

Москва • 2003

Перевод с английского М. Шалунова
Редакторы А. Куницын, М. Савина

Ягер Джин
Я28 Творческое управление временем в новом веке/Пер.
с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 208 с.
ISBN 5-94599-060-4

Правильно распределять свое время — значит, правильно организовать свою жизнь. Люди, управляющие своим временем, не только успешно строят глобальные планы, но и выполняют их.

Книга Джин Ягер поможет оценить, как вы управляете своим временем, как бы вы хотели это делать, что вас останавливает, и подскажет пути к достижению «идеала». Вы узнаете, как правильно составить рабочий график, планировать деловые переговоры, делегировать полномочия, но главное — как организовать свой день так, чтобы освободить время на то, что хотите делать! Автор предлагает по-настоящему действенные методики по управлению временем, успешно внедренные в практику западных корпораций и весьма популярные как в Новом, так и в Старом Свете.

Книга адресована всем — студентам и бизнесменам, руководителям и домохозяйкам, карьеристам и трудолюбивым — людям активным, стремящимся к успеху в жизни.

УДК 159.923
ББК 88.37

Все права защищены.

Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Jan Yager, 1999
© Hannacroix Creek Books, Inc.,
1999. All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Hannacroix Creek Books, Inc.
© Альпина Паблишер, перевод, оформление, 2003

ISBN 5-94599-060-4 (рус.)
ISBN 1-889262-20-X (англ.)

Содержание

От автора	9
Глава 1. Творческое управление временем: вступление	11
Что такое «творческое управление временем?»	11
Каковы преимущества творческого управления временем?	11
Можете ли вы улучшить свои навыки управления временем?	13
К счастью, вы можете начать управлять временем по-другому	И
Трудоголики	16
Задайте себе темп	17
Технологии и управление временем	19
Глава 2. 7 принципов творческого управления временем	21
1. Не будьте пассивны, будьте активны	21
2. Определите цели	21
3. Выделите приоритеты	22
4. Сосредоточьтесь	22
5. Ставьте реальные сроки	23
6. Сделайте это сейчас	23
7. Уравновесьте вашу жизнь	24
Глава 3. 10 основных препятствий в управлении временем	25
Слишком много дел выполняются одновременно	25
Неспособность сказать «нет»	27
Отсрочка	29
Работа с документами	31
Ужасная парочка: телефон и телевизор	32
Неправильное определение приоритетов	34
Время на дорогу	34
Жалобы	37
Отговорки	40
Глава 4. Эмоциональные проблемы управления временем	41
Педантичность (высокая требовательность)	41
Боязнь неудач	44
Боязнь успеха	46
Недооценка (или переоценка) своей деятельности	48
Нетерпение и низкая сопротивляемость трудностям	49
Зависть	51
Неспособность выслушивать критику	52
Скука	55

Вина.....	57
Самоотверженность.....	59
Влюбленность и другие эмоции.....	61
Вредные привычки.....	65
Привычка опаздывать.....	68
Глава 5. Становимся организованными и более результативными....	71
Становимся организованными.....	73
Организирующие инструменты и методы.....	79
Обустройстваем офис.....	90
Глава 6. Улучшение вашего рабочего времени.....	97
Оценка рабочего окружения.....	98
Работа с другими людьми.....	116
Рабочие цели.....	128
Глава 7. Применение творческого управления временем.....	133
Проблема времени.....	133
Эффективное использование «скрытого» времени.....	133
Использование энергетических спадов и подъемов.....	134
Структурирование времени.....	135
Глава 8. Улучшение управления вашим личным временем.....	161
Зарядка.....	162
Хобби.....	163
Телевизор.....	164
Отношения.....	165
Распределение домашнего времени.....	172
Глава 9. 125 идей экономии времени.....	185
Десять лучших идей управления временем.....	185
Основные принципы.....	187
Постановка цели.....	190
Организация.....	191
Преодоление препятствий на пути к управлению временем.....	192
Методы и технологии.....	193
Время на работе.....	195
Делегирование.....	196
Посещение магазинов.....	196
Поддержание порядка в офисе или дома.....	197
Время отдыха.....	197
Личное время.....	198
Избранная библиография.....	199
Об авторе ... ,	203

От автора

Я сохранила здесь все классические положения своей первой книги «Творческое управление временем», актуальные и поныне. Однако, основываясь на результатах исследований, проведенных мною в последние десять лет, я добавила много новой информации и идей. Так, например, чтобы перенести фундаментальную информацию по управлению временем, изложенную в книге «Творческое управление временем», в новое тысячелетие, я провела опрос 234 работающих мужчин и женщин в США и ряде других стран. (Более подробную информацию можно найти в статье «Об авторе» на последней странице книги.)

Цитаты в этой книге, не отнесенные к иным источникам, взяты из исследований, проведенных самим автором в форме либо интервью, либо анкетирования, и воспроизводятся дословно или выборочно по необходимости. Для сохранения анонимности использовались вымышленные имена и изменялись характерные детали. Однако автор старалась сохранить ясность всех примеров.

Дополнительные источники, цитируемые в тексте, снабжены полными библиографическими данными.

Данная книга демонстрирует идеи, информацию и мнения по исследуемым проблемам. Ни издатель, ни автор не оказывают психологических, медицинских, социологических, правовых или иных профессиональных услуг.

В книге возможны случайные типографические или смысловые ошибки. Кроме того, информация может оказаться устаревшей, так как была доступна лишь до момента окончания книги, ее издания и распространения.

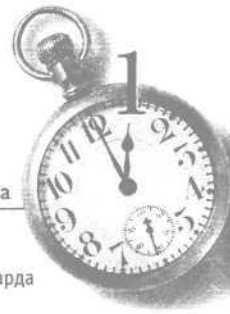
Автор и издатель не несут ответственности перед частными лицами или организациями за любой ущерб, причиненный или якобы причиненный прямо или косвенно информацией, содержащейся в данной книге.

Творческое управление временем: вступление

Глава

Потерянное время никогда не вернешь.

Бенджамин Франклин. Альманах Бедного Ричарда



Что такое «творческое управление временем»?

Правильно распределять свое время — значит, правильно строить свою жизнь. Люди, управляющие временем, подходят к этому творчески. Они во многом отличаются от тех, кто постоянно находится в лихорадочном состоянии. Они строят долго- и краткосрочные планы, устанавливают и придерживаются реалистичных программ, эффективно и вовремя отдыхают, и рассматривают поставленные задачи скорее как возможности, чем как ужасные обязательства. Используя творческий подход к управлению временем, они держат под контролем свое время и, следовательно, свою жизнь.

Не все наделены блестящим умом, красотой или богатством, но у всех одинаковое количество часов в сутках. За эти 24 часа можно сделать многое, или совсем ничего. Максимальное использование этого времени зависит от вас.

Каковы преимущества творческого управления временем?

Основное преимущество творческого управления временем в том, что оно дает вам чувство контроля над жизнью. Люди, контролирующие свою жизнь, менее подвержены стрессам, не так напряжены, довольны собой и дольше живут.

При неправильном управлении временем пропускаются сроки, не завершаются проекты, разочаровываются начальники, раздражаются клиенты, отменяются назначения, не реализуются карьерные планы. Кроме того, может возникнуть повышенное напряжение, злость, скованность, низкая самооценка и депрессия. Могут появиться проблемы в семье и любовных отношениях, так как занятые люди считают, что у них совсем нет времени друг на друга. Это может стать причиной отчуждения детей. Потенциальные дружеские отношения могут никогда не перешагнуть стадию простого знакомства.

Исследуя вопрос управления временем, я увидела проблему, общую для занятых людей, неспособных выполнить все, что им нужно или на что они способны. Это пассивные, а не активные люди. Они отзываются на внешние требования к ним, такие как предоставление отчета к пятнице или приглашение на вечеринку в субботу, но не действуют в соответствии с долгосрочными целями, поставленными ими самими, включающими краткосрочные задачи.

Более того, необходимость расставить приоритеты становится им понятна только в контексте «если бы» («Я бы не опоздал, если бы только не ответил на звонок перед выходом», «Если бы я не начал работать над другими заданиями до того, как закончил писать доклад») и в моменты триумфа, когда награда очевидна — сделанная к сроку работа, приход вовремя на встречу, получение новой должности, окончание серьезной учебной программы, просьба рассказать о проделанной работе, публикация книги, ощущение полного контроля над своей работой и жизнью.

В процессе проведения интервью, наблюдений и исследований я обнаружила, что множество мужчин и женщин ставят перед собой одни и те же цели: полноценная жизнь без перекося в сторону работы, семьи или отдыха. Мужчине, ничего не делающему для себя (пока его не хватит сердечный приступ) из-за того, что полностью посвящен работе или семье, так же необходимо творческое управление временем, как и женщине, столь энергично выполняющей

свои обязанности — муж, работа, дети, что у нее не остается времени просто расслабиться.

Можете ли вы улучшить свои навыки управления временем?

Для начала желательно определить, насколько вы эффективны. Предлагаю вам дать ответы на следующие пять вопросов, выбрав один из вариантов ответа: *да*, *нет* или *иногда*.

1. Делаете ли вы сознательные усилия для того, чтобы отделить срочные дела от прочих?
2. Тратите ли вы достаточно времени на предварительные исследования, чтобы потом принять наиболее правильное решение?
3. Посвящаете ли вы хотя бы час в день (без перерывов) на размышления, чтение, планирование или творческую работу?
4. Достаточно ли времени вы уделяете развитию и поддержанию деловых и личных отношений?
5. Много ли вы работаете для достижения лучшего, чем средний, результата или считаете себя среднестатистическим человеком и не ставите перед собой недостижимые цели?

Если на все пять вопросов вы ответили «да», ваши навыки управления временем великолепны.

Если вы ответили «нет» или «иногда» на один или несколько вопросов, вам будет полезно усовершенствовать ваши навыки.

Возможно, вы и сами понимаете, что надо улучшить планирование времени, так как вы, вероятно, более напряжены, чем хотелось бы, более заняты, чем обычно, хотя дел меньше, или все чаще ловите себя на мысли, что «у вас ни на что просто нет времени».

Читайте дальше. На этих страницах вы найдете знания, которые дадут вам ясность мышления и конкурентоспособность, связанные с творческим управлением временем.

К счастью, вы можете начать управлять временем по-другому

Девизы «Считайте каждый день!», «Живи каждый день так, словно это последний день в твоей жизни!», «Жизнь — это процесс, а не мгновение» дают почву для размышлений, однако не показывают, как их можно использовать в реальной жизни.

Книга «Творческое управление временем в новом веке» поможет вам точно оценить, как вы управляете временем в данный момент, как бы вы хотели это делать, что вас останавливает, и подскажет пути к достижению «идеала» на работе, в учебе или в часы отдыха.

Конечно, в вашей жизни будут моменты, когда вас будет приводить в бешенство сознание того, как мало времени у вас есть на то, чтобы сделать все, что вы хотите, или быть с тем, с кем хотите. Но если вы воспользуетесь действенными методиками управления временем, такими как определение приоритетов, разбивка огромных задач на выполнимые подзадачи, эффективное обращение с телефонными звонками и электронной почтой, а также определите причины конкретной проблемы с управлением временем, мешающей вам двигаться дальше (например, неспособность сказать «нет»), это поможет вам преодолеть проблемы, и вы сможете быстрее обрести контроль над собой, своими желаниями и своим временем.

Меньшая напряженность, безусловно, проистекает из правильного распределения времени; разумное управление временем позволит вам выполнить на работе больше поставленных задач за меньшее время и решить, что делать с вашим временем в целом.

Вначале вас может постигнуть разочарование, но это только вначале. К счастью, вы скоро увидите положительные стороны и долгосрочные выгоды упорядочения своего времени. Конечно же, вы не станете самовлюбленно оценивать всех и каждого с точки зрения «Чего мне стоит эта трата времени?». Бывают моменты, когда лучше поставить чьи-то интересы выше своих, но это надо делать отнюдь

не всегда. Например, вы работаете над важным заданием. Звонок телефона. Ваша подруга расстроена и хочет поболтать с вами минут десять. Вы отказываетесь, ссылаясь на то, что у вас совсем нет времени. Она обижается. В результате у вас есть лишних десять минут для работы, но, по большому счету, так ли они необходимы для выполнения работы? Если подходить творчески к этой ситуации, можно было бы, например, сказать подруге: «Мне надо закончить работу к определенному сроку, поэтому я не могу сейчас разговаривать. Когда можно тебе перезвонить вечером?»

Эта книга поможет вам принимать подобные важные решения в отношении вашего времени. Разумно и творчески проводя каждый день, вы достигните большего в ближайшей перспективе и сможете реализовать больше долгосрочных целей в работе и личной жизни. Это сделает вашу жизнь более полноценной.

То, как вы обращаетесь со своим временем, во многом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла вы находитесь. Эти циклы имеют теперь гораздо больше градаций, чем, скажем, двадцать лет назад. 32-летняя женщина бросает работу редактора журнала на Манхэттене и начинает учебу в медицинском колледже в Колорадо. Мужчина в 60 лет бросает курить и посвящает физическим упражнениям больше времени, чем в старших классах школы. Молодой папа 38 лет решает сменить карьеру внештатного писателя на стабильно оплачиваемую должность в корпорации. 40-летняя женщина в связи с близкой перспективой ухода ребенка из дома думает о том, чем бы она теперь хотела заниматься полный день. Выпускница колледжа 22 лет выбирает между работой по связи с общественностью и дальнейшей учебой в аспирантуре.

Эта книга содержит практические советы по управлению собственным временем, которые помогут вам расходовать его более эффективно. При умелом использовании телефон может сэкономить много времени; большинство из нас тратит часы на личные беседы. Сортировка груды бумаг отнимает время, но система папок и файлов поможет

его сэкономить. Чтобы эффективно организовать ваш день, стоит составлять список дел, а также освоить основные принципы, позволяющие упорядочивать не только файлы и записи, но и всю вашу жизнь.

Трудоголики

Часто человек с подобными наклонностями просто плохо распределяет свое время: неспособность начать, продолжить и завершить проект ведет к тому, что трудоголик концентрируется только на самом проекте. Если на скрипучие колеса тратить всю смазку, на остальные ничего не останется: так работа становится для него всем. Как сказал один запыхавшийся трудоголик «Я круглосуточно работаю, потому что надеюсь все сделать, чтобы однажды мне не пришлось так много работать». Если же задать себе темп и получить контроль над своим временем, вы сможете выполнить то, что хотите, на работе, в учебе или дома, и у вас еще останется время на друзей, семью и отдых. Кроме того, это позволит не заработать до изнеможения и избежать полной потери инициативности или способности продолжать работу и достичь поставленной цели. При неправильном распределении времени вы, скорее всего, выполните поставленную задачу и достигнете своей цели, но очень высокой ценой.

Вот отрывок разговора с Джуди, 44-летней работающей матерью двух подростков, отдыхавшей со своими коллегами и друзьями: «Я работаю акушеркой в родильном отделении больницы шесть дней в неделю, и еще в выходные дни в супермаркете. Мои дети учатся в средней школе, поэтому они могут сами позаботиться о себе, а мой муж довольно самодостаточный человек. Я люблю свою работу, и мне никогда не бывает скучно. Я рада, что вновь пошла в школу в 40 лет, хотя многие считали меня сумасшедшей».

На первый взгляд кажется, что Джуди эффективно использует свое время. Так оно и есть, пока она на работе. Но в дальнейшем выяснилось, что отсутствие привычного распорядка во время отдыха совершенно выводило ее

из равновесия. Каждый день она просыпается в семь утра и ставит себе ряд задач, более «расслабляющих», чем нерасписанное времяпрепровождение на солнышке. Возможно, Джуди и достигла многого, но это дорого ей стоило. Она очень перегружена, курит и неохотно вступает в беседы.

Всем нам знаком подобный тип людей: специалисты в своем деле, они чувствуют себя беспокойно, вне работы им трудно общаться с окружающими. Вот почему мы стремимся к управлению временем, эффективному как на работе, так и на отдыхе.

Задайте себе темп

Уоррен, 32 года, специалист по здравоохранению, может не работать по средам. Кроме того, он работает в выходные только в случае большой необходимости. «Выходной день по средам дает мне энергию и стимул делать максимум возможного на работе, — говорит Уоррен. — Это очень важно». Его друзья утверждают, что он мог бы зарабатывать больше, если бы работал большее количество дней; однако Уоррен думает, что это выгода эфемерна, поскольку может ухудшиться качество его работы и пропадет чувство удовлетворенности от нее.

Внештатный исследователь тоже обнаружил подобный удобный рабочий распорядок. Так как его работа требует больших эмоциональных и физических затрат, включая полную концентрацию на проблеме и долгие часы перед компьютером, он работает по два-три часа. В перерывах бегают, играет в теннис, разговаривает по телефону, ходит по магазинам и занимается прочими делами, не связанными с работой. Таким образом, он может работать дома по 12-14 часов в день с энтузиазмом и без лишнего физического или умственного переутомления. Его модель жизни противоположна тем, что ведут к полному изнеможению, когда люди работают как сумасшедшие днями, месяцами и даже годами, игнорируя другие проблемы до тех пор, пока задача не будет выполнена или не останется сил. Лишь по-

том они осознают, что им потребуются недели, месяцы и годы на то, чтобы разобраться в проблемах, возникших в их жизни (или здоровье).

Люди, работающие вне дома, тоже стараются задать себе определенный темп жизни. Частичная ставка или свободный график работы становятся более приемлемыми, если время работы дома и время, потраченное на дорогу, расценивать как часть рабочего дня. Те, кто не работает в офисе (при условии, что они справляются с социальной или деловой изоляцией), замечали, насколько их работа результативнее благодаря отсутствию постоянных помех, обычных для офиса.

Не всегда эффективность связана с часами тяжелой работы, независимо от того, где вы работаете: вне офиса, в центральном офисе или в разъездах. Эффективность может даже означать меньшее количество рабочего времени за счет смены места и времени работы или методов ее выполнения.

Давайте рассмотрим пример замужней женщины 22 лет, у которой первый ребенок родился год назад. Няня занимается ребенком, пока родители работают. До рождения ребенка эта женщина приходила в офис к восьми утра и не уходила раньше 6:30–7:00 часов вечера. Теперь, из-за ребенка, она начинает работу в девять и всегда уходит в пять вечера. «Я удивлена тому, что моя работа ничуть не пострадала, — сказала она. — Большая часть дел утром и поздно вечером была лишь видимостью. Вся разница теперь состоит в том, что я чаще перезваниваю на следующий день, а не вечером, поскольку поняла, что некоторые звонки действительно могут подождать». Несмотря на то что не все менеджеры согласны с ней в этом вопросе, сама она думает, что ей удалось организовать свои обязанности дома и на работе более эффективно, хотя у нее теперь больше дел.

Для этой женщины основой творческого управления временем стала способность ставить ясные цели и четко двигаться к ним как в профессиональной, так и в личной жизни. Кроме того, ей пришлось пойти на некоторые огра-

ничения: она была вынуждена отложить на год написание магистерской диссертации. «Я еще вернусь к этому», — уверенно заявляет она.

Технологии и управление временем

За последние десять лет в мире бизнеса произошли серьезные изменения, связанные с широким распространением новых технологий: персональных компьютеров, факсов, Интернета, электронной почты, мобильных телефонов и пейджеров. Благодаря Интернету мы можем мгновенно связываться с другими людьми независимо от того, где они находятся. Но для некоторых Интернет стал очередной проблемой, связанной со временем, так как они проводят часы в сети, забывая о своих деловых и семейных обязанностях.

С новыми технологиями должно улучшиться качество нашей работы, увеличатся объемы и скорость достижения поставленных задач. Но технология может улучшить нашу эффективность только до определенных пределов. Текстовые процессоры или компьютеры могут облегчить процесс набора текста и его дальнейшего редактирования, но творческая часть, вдохновение, уникальный способ выражения мыслей и идей все еще зависят от конкретного индивида и появляются так же загадочно, как и раньше.

Посмотрите сколько вариантов предоставляют новые технологии для связи с другими людьми. Мобильные телефоны принесли эту услугу в отдаленные регионы, ранее отрезанные от мира. Пейджеры позволяют посылать сообщения человеку в дороге. Однако из-за пейджеров и мобильных телефонов вас чаще беспокоят, с вами можно связаться 24 часа в сутки, даже в выходные и на отдыхе, что вынуждает заботиться о лучшем распределении времени.

Специалист по рекламе Чарльз Пиблер напоминает, насколько все еще важен человеческий фактор наряду с новыми технологиями:

Конечно, новые технологии, начиная с компьютеров и кончая организаторскими «игрушками», значительно изменили

процесс коммуникаций. Я сам пользуюсь всеми доступными средствами. Однако, и я настаиваю на этом, в ключевых ситуациях — если дело щепетильное или срочное, когда важны нюансы и персональное мнение — ничто не заменит личную беседу.

Интернет — ценное средство быстрого поиска и доступа к информации, заменяющее длительный ручной поиск. Однако и теперь библиотеки остаются незаменимым местом интеллектуальных и общественных встреч для молодежи и взрослых.

Благодаря новым технологиям произошел «информационный взрыв» — пишутся новые книги, появляется больше информации, которую нужно узнать и осмыслить.

Текстовые процессоры и компьютеры сделали обязательной безукоризненную переписку, но безукоризненность требует затрат времени. Почему бы просто не позволить и не избежать всех этих формальностей? Потому что иногда бывает предпочтительнее написать официальное письмо, а не позвонить или послать факс или электронное письмо.

Книга «Творческое управление временем в новом веке» поможет вам более эффективно проводить каждый день, ставя и успешно достигая кратко- и долгосрочных целей. Это благоприятно отразится на вашей карьере и сделает вашу жизнь полноценной и менее напряженной. Так как все считают, что «время — деньги», улучшение планирования вашего дня — разумное использование времени.

В следующей главе мы представим и обсудим 7 принципов творческого управления временем.

7 принципов творческого управления временем

Глава



Рассмотрим основные принципы творческого управления временем.

1. Не будьте пассивны, будьте активны

Самостоятельно решайте, как использовать ваше время, а не действуйте в соответствии с чьими-то просьбами, будь то телефонный звонок или предложение стать членом профсоюза.

Именно вы решаете, что важно для вас, и вы говорите «нет» всему ненужному.

Вам будет легче стать активным, если последуете второму принципу: определите цели.

2. Определите цели

Если вы видите цель, то знаете, куда идти. Это необходимо и на работе, и в учебе, и в игре. Без цели вы запутаетесь и будете неадекватно реагировать на предоставляющиеся вам возможности и возникающие проблемы, не учитывая их влияние на вашу профессиональную и личную жизнь.

Есть ли у вас план-максимум? На определенном этапе жизни человек осознает, что ему необходим генеральный план — так, в средней школе или колледже принимается жизненно важное решение: куда идти учиться дальше, какую специальность выбрать. Сделав выбор, например меж-

ду юриспруденцией и артистической карьерой, и начав этот путь, становится легче зарабатывать деньги, встречаться, жениться, строить семью. И кажется, что время принятия плана-максимума уже позади.

Это не так! Не важно, сколько вам лет. Вы можете ставить себе цели на день, на неделю, на год или на более долгий срок и стремиться к ним. Это не значит, что вы будете настолько устремлены в будущее, что перестанете наслаждаться настоящим. Устанавливая цели, вы сможете лучше планировать свое время и жизнь на текущий момент.

3. Выделите приоритеты

Определив цели, вы должны выделить приоритетные действия, необходимые для их достижения. Для этого нужно составить план действий. Вспомните принцип, выработанный в XIX веке итальянским социологом и экономистом Вильфредо Парето: принцип 80/20, заключающийся в том, что 20% того, что выделаете, даст вам 80% результата. Вам надо выбрать нужные 20% вашей деятельности и сделать их приоритетом.

Если вы будете выделять приоритеты, ставить определенные задачи на каждый день и час и доводить до конца предыдущее, прежде чем переходить к следующему, то сможете преодолеть синдром «слишком много дел одновременно».

Помните, что выделение приоритетов может оказаться довольно нервующим занятием, так как вы будете отдавать предпочтение одним людям и делам и отказывать другим, чтобы выполнить приоритетную задачу.

4. Сосредоточьтесь

Увеличьте эффективность своей работы, сосредоточившись на одном основном деле в данный промежуток времени. Определив цели и приоритеты, придерживайтесь их до достижения результата. Отдавайте все силы этому делу.

Постарайтесь облегчить задачи, устанавливайте краткосрочные приоритеты. Для этого опишите вашу цель лишь в

двух словах: существительное + глагол. Если вам потребуется больше слов, возможно, вы не очень ясно представляете свою задачу или их у вас слишком много. Когда вы пытаетесь реализовать слишком много задач и взваливаете на себя слишком много обязанностей одновременно, вы обрекаете себя на неудачу во всем.

Иногда формулировка существительное + глагол может быть неясной; если вы недовольны чем-то в офисе, вам придется придумать ясную фразу для улучшения ситуации. Может быть, «получить повышение» или «сменить отдел», или «меньше работать», или «сменить обязанности»?

Сформулировав свое желание, вы сможете понять, что необходимо сделать для достижения вашей цели. Все, что вы делаете, должно работать на ее достижение.

5. Ставьте реальные сроки

Сроки, в особенности реальные, помогут вам сосредоточиться на долгосрочных целях и краткосрочных приоритетах. Нужно не бояться сроков, а стремиться к ним. Если вам не устанавливают сроки, определите их себе сами.

Кроме того, полезно составить список проектов и целей и понять, сколько времени вам потребуется на выполнение каждого пункта, чтобы установить конкретные сроки. Если вы уже выполняли подобное задание раньше, вспомните, сколько времени вы потратили на него. Если это новое дело, ваши оценки будут скорее идеалистичными, чем реалистичными. (Как и все, вы, возможно, недооцениваете время, необходимое для завершения проекта, особенно, если это подразумевает исследование, письменную работу, творческий подход или работу с другими людьми. Прибавьте 10-20% к полученным результатам, чтобы с большей вероятностью завершить все вовремя.)

6. Сделайте это сейчас

Когда вы составили план и полностью на нем сосредоточились, вам остается просто приступить к его исполнению.

Постарайтесь запомнить эти принципы:

1. Разделяйте задачи и достигайте того, что вам нужно. Разбивайте большие задачи на более мелкие и устанавливайте реалистичные сроки выполнения каждой части.
2. Организуйте ваши материалы и то, как вы будете их обрабатывать.
3. Игнорируйте помехи, раздражающие и отвлекающие вас.
4. Дайте себе время, чтобы понять, что и как вы будете делать.
5. Сегодня, а не завтра. Не мешкайте.
6. Возможности стучатся к вам в дверь. Пользуйтесь ими!
7. Берегитесь «пожирателей времени». Следите, сколько времени вы тратите на Интернет, чтение и рассылку писем по электронной почте, на телевизор и телефонные разговоры.

7. Уравновесьте вашу жизнь

Вы должны оставить время для себя и для тех, кто вас любит — любимого, детей, родственников, друзей, соседей, коллег и даже домашних животных. Хотя эффективность работы — хорошая цель, намного лучше иметь полную, уравновешенную жизнь. Поэтому старайтесь применять эти принципы не только в работе, но и в отношениях с людьми и на отдыхе.

В следующей главе мы рассмотрим 10 основных препятствий правильному управлению временем и пути их преодоления.

10 основных препятствий в управлении временем

Глава

Промедление крадет время.

Эдвард Юнг. Ночные размышления



Ошибочно считается, что время можно тратить впустую. И хотя, конечно же, нельзя терять время, но можно неправильно его использовать. Эта глава рассматривает 10 вариантов неправильного использования времени и предлагает решение для преодоления этих трудностей.

Слишком много дел выполняются одновременно

Недавно я провела исследование среди 234 служащих, мужчин и женщин, с целью определить, по каким причинам люди неправильно используют свое время. Я была уверена, что на первом месте будет промедление. Но эта причина оказалась лишь на втором месте (8%) и находится в тесной связи с другими, такими как неспособность сказать «нет», работа с документами и высокая требовательность.

Большинство людей (33%) ответили на мой вопрос следующим образом: «Пытаюсь сделать слишком много дел одновременно».

Если вы считаете, что у вас слишком много дел, скорее всего, вы правы.

Конечно, у нас всех много дел. Задача состоит в том, чтобы как можно более регулярно и эффективно доводить до конца все начинания.

Общей для всех является ситуация, когда вы пытаетесь сделать несколько дел одновременно, у вас ничего не получается, и вы чувствуете себя неудачником.

Вы прекрасно знаете свои возможности и ситуацию в целом. Как сказала мне одна из опрашиваемых женщин: «Я беру за такое количество дел, что даже начинаю паниковать, и все порчу».

Начинайте делать столько заданий, сколько вы можете спокойно выполнить в поставленные сроки. Кому-то будет достаточно одного, кому-то — двух или трех. Вы должны критически оценивать свои возможности.

Если у вас есть тенденция делать несколько дел одновременно, вы должны это осознать и заставить себя выполнять имеющиеся обязательства прежде, чем брать на себя новые.

Вот несколько советов, как справиться с подобной проблемой:

Решение 1. Составьте список всего, что вам надо сделать, начав с самого важного.

Решение 2. Используйте этот список, чтобы сосредоточиться на выполнении одного конкретного задания.

Решение 3. Не беритесь за новое дело раньше, чем вы завершите предыдущее.

Решение 4. Используйте метод избирательного внимания.

Если вам больше нравится работа над несколькими проектами одновременно, подумайте над очень эффективным приемом распределения времени, использованным Айзеком Азимовым, автором более 280 книг, — способом избирательного внимания. Азимов обычно работал над четырьмя книгами одновременно, но когда он брался за какую-либо одну из них, все его внимание было сосредоточено исключительно на ней. (Конечно, некоторых подобное переключение с одного проекта на другой может совершенно выбить из колеи. В таком случае следует придерживаться правила выполнения только одной задачи до конца.)

Таким образом, чтобы преодолеть синдром «слишком много дел сразу», вам надо выделить приоритеты и поставить четкие, детализированные цели на каждый день и каждый час дня, завершая каждое задание прежде, чем вы перейдете к следующему. Определите, какие задачи требуют полного внимания, а какие вы можете выполнять попутно с другими. Например, можно слушать радио за рулем, но нельзя читать газету. Также можно читать газету или смотреть телевизор во время занятий на велотренажере, но вряд ли вы сможете читать сложный технический отчет во время физических упражнений.

Неспособность сказать «нет»

Зачастую причиной того, что человек делает слишком много дел одновременно, является его неспособность сказать «нет», отказать. Вы говорите «да», когда вам следовало бы сказать «нет», из детского желания всем угодить. Значит, вы не можете адекватно определить, что важно для вас. Отказать трудно. Скорее всего, вы боитесь, что подобный случай больше никогда не представится или что ваш отказ кого-то сильно обидит.

Решение 1. Упростите задачу.

Отказ состоит из двух частей. Сначала вы решаете, что вам нужно и каковы ограничения, потом говорите «нет» всему, что вам мешает.

Вы говорите «нет», так как то, что от вас требуют, не является наилучшим способом использования вашего времени на данный момент.

Решение 2. Учитесь отказывать по-доброму, вежливо и решительно.

Обычно обижает не сам факт отказа, а то, как вы его произнесли. Говорите правду, но будьте дипломатичны, а не жестки, выразите свою благодарность за приглашение и, если возможно, предложите другое время для встречи или укажите время, когда вы сможете пересмотреть свой отказ.

Решение 3. Станьте менее чувствительны к слову «нет».

Что вам делать, если вы просто не можете произнести слово «нет»? Оно, кажется, никогда не сойдет с ваших уст (хотя часто, положив трубку после разговора или позднее, вы сожалеете, что не произнесли его).

Напишите это слово большими буквами на листке рядом с телефоном или на компьютере, или на вашем рабочем столе. Не будьте слабы и не говорите «может быть», когда надо сказать тактично и твердо «нет».

Решение 4. Удостоверьтесь, что вы говорите «нет» в ответ на требование, а не для того, чтобы оттолкнуть человека, предъявляющего его вам.

Если вы и вправду хотите сказать «Нет, никогда», вы можете отклонить просьбу, не отделяясь от самого человека. Слишком часто люди, не способные сказать «нет», просто восстают против человека, обращающегося к ним с просьбой. (Вариация синдрома «винить гонца за плохие вести».)

Решение 5. Рассматривайте это как «нет, не это, но...»

Если возможно, постарайтесь превратить твердое «нет» в «нет, не это, но». Вы сэкономите время, так как сможете превратить любую ситуацию в возможность для будущего. Например, после собеседования при приеме на работу вы решаете, что не хотите работать на этой должности. То, как вы обыграете фразу «Нет, не это, но...», может показать разницу в вашем взаимодействии с интервьюером и привести либо к полному отказу, либо к созданию возможности для будущего. Быть может, вы захотите произвести на него впечатление, чтобы у него появилось желание когда-нибудь вновь предложить вам подходящую работу. Или вам захочется обеспечить себе положительный отзыв для агентства по трудоустройству, благодаря которому они захотят и дальше с вами работать.

Ситуаций, в которых этот прием может быть полезен, бесконечно много. Например, вы хотели бы работать учителем, но в настоящее время не можете вести уроки ежене-

дельно из-за других своих обязанностей. Можно выразить свой отказ так, что на следующий год, позвонив и согласившись с поставленными условиями, вы получите место, зарплату и возможность вести несколько уроков в день.

Творческий подход в подобных ситуациях позволит вам превратить невыгодные для вас предложения в возможный вариант для будущего. И, что самое важное, это поможет вам преодолеть неспособность сказать «нет» (которая, быть может, заставляет вас делать много дел одновременно).

Отсрочка

Отсрочка означает откладывание на завтра того, что вы должны были сделать сегодня. Но сам факт задержки может иметь последствия. Если вы опоздали с заказом авиабилетов, вам придется лететь в шесть утра, потому что другие билеты проданы, или, что еще хуже, ехать на поезде или машине (если это возможно), так как проданы вообще все билеты. Если вы опоздали к началу конференции, регистрационная плата может оказаться более высокой или регистрация будет вообще закончена, и вы не сможете присутствовать на конференции. Если вы долго ждете, прежде чем начать проект, на выполнение которого у вас недостаточно времени, то ставите себя в более чем неблагоприятные условия.

Вот несколько решений данной проблемы.

Решение 1. Начните день с того, что вы так долго откладывали.

Заставьте себя утром сделать то, что вы должны сделать в первую очередь, как только проснулись или пришли на работу, и лишь потом переходите к остальным делам. Отложите все дела, пока вы не завершите это задание.

Решение 2. Используйте систему поощрений.

Выберете для себя поощрение, убедившись прежде, что оно будет вам приятно. Таким образом, вы сохраните мотивацию во время работы.

Решение 3. Попробуйте применить творческий подход к отсрочкам.

Другое возможное решение проблемы отсрочек — творческий подход к отсрочкам. Творческим он называется потому, что помогает достичь глобальной цели путем изменения краткосрочных приоритетов (или этапов). Хотя и на время вы избегаете неприятного задания, замещая его приятным, вы приучаете себя к дисциплине, так как выбираете приятное задание, связанное с вашей глобальной целью. Например, вы должны составить отчет и уже достигли этапа, когда вам хочется все отложить и заняться менее важными делами, например поболтать с коллегами или посидеть в Интернете. (К сожалению, иные «дела», такие как написание другого отчета, могут создать еще больше трудностей, которые привяжут вас к занятию, которое вы опять захотите отложить.)

Вместо того чтобы звонить другу (и не слишком наслаждаться беседой из-за чувства вины), займитесь делами, связанными с вашей основной работой. Допустим, в вашем отчете должна быть библиография. Вместо того чтобы болтать с другом и соответственно отложить отчет, вы можете поработать над библиографией. Другой пример: если вам совершенно не хочется заниматься корреспонденцией, хотя бы надпишите конверты, соберите весь необходимый для писем материал, а не переходите к отвлеченным занятиям.

Творческий подход к отсрочкам позволяет вам отклониться от идеальной рабочей схемы, выполняя задания поэтапно, пока вы не сделаете все. Кстати, в этом случае вполне возможно, что вы завершите работу за это же или даже меньшее время. Этот метод требует гибкого подхода к делам (и подходит не для всех ситуаций), но в случае проектов, состоящих из нескольких частей, он может помочь вам преодолеть, казалось бы, непобедимую тенденцию проволочек.

Решение 4. Допускайте/предусматривайте опоздание.

Всегда будьте аккуратны, когда позволяете себе откладывать дела, и следите, чтобы это не превратилось в постоянное увливание от неприятных дел. Иногда всего лишь час,

день или неделя перерыва дадут вам энергию и мотивацию, необходимую для продолжения работы. (Возможно, внешняя мотивация подгонит вас. Мысль о том, что «грузчики приедут через два дня», подтолкнет вас закончить упаковку, которую вы откладывали уже два месяца.)

Промедление может быть связано с высокой требовательностью. Вы хотите, чтобы результаты вашей работы соответствовали нереально высоким стандартам. Если позволить себе немного послоняться без дела, вероятно, можно будет справиться с этой проблемой, не испытывая чувства вины или самоуничтожения. Гораздо лучше сказать: «Я позвоню и отменю свой заказ, когда прочитаю газету», чем просто откладывать звонок и тратить больше времени на напоминания, чем на сам звонок.

Вы пользуетесь преимуществами промедления, но и много платите за преодоление неудач. Однако в некоторых ситуациях отсрочка необходима и полезна, например при составлении предварительного плана, выполнении первоочередных задач. Важно видеть разницу между продуктивным и потворствующим промедлением.

Решение 5. Не позволяйте трудностям удлинять отсрочку.

Худшее, что вы можете сделать, это забросить важную цель или задачу из-за того, что оказались в затруднительном положении, потеряли веру в успех и в то, что можете справиться с давно избегаемой задачей. Вспомните пословицу «лучше поздно, чем никогда».

Работа с документами

Всем, кто имеет дело с информацией, работает ли он в офисе или в больнице, приходится писать — письма, заметки, бланки, отчеты, отзывы и т. д.

Более подробно мы обсудим вопрос работы с документами в главе 6 «Улучшение вашего рабочего времени». Другое дело, когда бумаги превращаются в беспорядочную кучу из-за отсутствия систематической работы с каждым новым документом, будь то письма, журналы или записки.

Решение 1. Будьте безжалостны к бумагам в вашем офисе.

Поставьте себе задачу разобраться с каждым листком бумаги, попадающим на ваш стол, и придерживайтесь этого правила до тех пор, пока вы не будете полностью контролировать всю документацию. Выбрасывайте, сортируйте, перекладывайте каждый листок в главную картотеку, чтобы все было на своем месте. Постарайтесь отучиться от привычки накапливать горы бумаг, скрывающие действительно важные документы и требующие много времени на их разборку.

Решение 2. Выделите определенное время для разбора бумаг.

Раз в день, неделю или месяц оставляйте себе время для сортировки всех бумаг. Сделайте работу с документами частью ваших личных обязанностей и не воспринимайте ее как неприятность, с которой вы хотите разобраться раз и навсегда.

Решение 3. Продумайте систему работы с ежедневной корреспонденцией и бумагами.

Пообещайте себе каждый день просматривать почту, раскладывая все бумаги и письма в соответствии с созданной вами системой. (Советы по созданию подобной системы вы найдете в главе 6.)

Ужасная парочка: телефон и телевизор

Более подробно мы расскажем об этих печально известных «пожирателях времени» в следующих главах — о телефоне в главе 6 и о телевизоре в главе 8. Но для начала просто осознайте, сколько времени вы тратите на каждый из них, и подумайте, что вы могли или должны были бы сделать за это время. Если не контролировать эти две привычки, они могут красть очень много времени. Ни один аппарат, конечно, сам по себе не может быть вредной привычкой; его преимущественно дурное или положительное воздействие определяется частотой и длительностью использования.

Решение 1. Начните записывать время, проведенное у телевизора или телефона.

Начните отслеживать, как долго вы смотрите телевизор или разговариваете по телефону, что именно вы смотрите и с кем разговариваете.

Записывайте, когда вы звоните; что вы делаете, если звонят вам (и влияет ли это на ваше отношение к звонящему); как долго вы разговаривали и кто первым сказал «Мне пора».

Критически отнеситесь и к просмотру телевизора: для начала отметьте, смотрите ли вы какую-то определенную программу или телевизор просто включен все время. (Хотя очень важно быть в курсе событий, программы новостей, если их просмотр мешает вам заниматься делами, тоже могут стать «пожирателями времени».)

Решение 2. Выделите время для разговоров по телефону.

Вместо того чтобы висеть на телефоне в течение всего рабочего дня, выберите время, когда вы будете отвечать на звонки или звонить сами. Когда вы хотите спокойно и творчески поработать, а также во время деловых переговоров, попросите секретаря принимать звонки либо включите голосовую почту или автоответчик. Если вы хотите избежать скопления телефонных звонков, то можете попросить людей перезвонить попозже, в то время когда вы точно будете свободны.

Решение 3. Смотрите телевизор избирательно.

Вместо того чтобы постоянно держать телевизор включенным, выберите несколько определенных программ. Слишком частый просмотр телевизора, в случае если это препятствует выполнению более важной для вашего успеха работы, является такой же вредной привычкой, как и чрезмерное увлечение Интернетом. Контролируйте себя, отмечая, как долго вы смотрели телевизор вообще и конкретные программы в частности. (Кроме того, будет гораздо легче подать пример вашим детям, которые охотнее согласятся

почитать, если увидят своих родителей вечером за книгой, а не перед экраном телевизора.)

Решение 4. Записывайте любимые программы на видеомэгнитофон.

Записывая свои любимые программы на видеомэгнитофон, вы будете иметь больше контроля над передачами по телевизору. Так, исключая при просмотре только рекламу, вы потратите на «часовую» программу всего 45 минут.

Неправильное определение приоритетов

В добавление к предложенным ниже советам по преодолению неудачного определения приоритетов прочитайте советы, данные в начале этой главы по проблеме «Слишком много дел выполняются одновременно», а также рекомендации по планированию и постановке целей, содержащиеся в предыдущей главе.

Решение 1. Проясните ваши задачи.

Если у вас будут четкие цели, вам будет легче определить приоритеты (сказав «нет» всему, что не является задачей номер один.)

Решение 2. Не торопитесь сказать «да».

Если вы потратите хотя бы немного времени на обдумывание чего-то, у вас появится возможность напомнить себе, каковы ваши настоящие приоритеты, и сказать «нет» всему, что отвлекает вас от них.

Успокойтесь и скажите себе: «Я еще к этому вернусь».

Время на дорогу

Тратите ли вы каждый день два часа на дорогу до офиса, работаете ли вы дома, но проводите ежемесячно по четыре часа в самолете или по часу в день в поездках на связанные с работой встречи — каждый раз у вас уходит много времени на дорогу.

Люди по-разному используют время поездок. Кто-то пролистывает журналы, кто-то читает газеты или болтает с

друзьями, кто-то дремлет, кто-то просто смотрит в пустоту, мечтая или строя планы на день.

Как максимально эффективно использовать это время?

Решение 1. Составьте план поездок.

Чтобы творчески использовать время в дороге, надо составить план. Не тратьте время поездки зря. Основываясь на том, сколько времени занимает дорога, решите, будете ли вы работать, отдыхать или сочетать оба дела.

Решение 2. Выбирайте для дороги дела, связанные с работой.

Если вы ездите по делам на машине один, то можете делать что-нибудь связанное с работой и одновременно безопасное, например слушать кассеты с записями книг, которые вы можете купить или взять на прокат в книжных магазинах, библиотеках или аудиомэгазинах. Кроме того, можно записывать на диктофон свои мысли или тексты писем.

Многие коммерческие и образовательные учреждения продают записи книг, сделанные специально для путешественников. (Я часто использую время в дороге для того, чтобы слушать аудиожурналы, предоставляемые занятым людям, состоящим в Национальном Обществе Лекторов, членом которого являюсь.)

Решение 3. Берите с собой портативный компьютер.

Имея в своем распоряжении ноутбук, вы сможете более эффективно использовать время в дороге. (Даже если у вас нет ноутбука, вы можете работать по старинке, с помощью блокнота и ручки или журналов и книг, связанных с вашей работой.)

Решение 4. Используйте время за рулем для расслабления и отдыха.

Слушайте расслабляющую музыку. Но если у вас очень напряженная жизнь, вам, возможно, нравится просто ехать в тишине. «Я люблю тишину», — сказала мне женщина, проводящая по два часа за рулем своей машины. «В это время я

могу подумать», — добавляет она, объясняя, что весь остаток дня ей приходится разрываться между несколькими делами.

Хотя легковые автомобили для служебного пользования сокращают заботы о безопасности, появляется вероятность вмешательства попутчиков. Одна пассажирка подобного служебного фургона, когда ей хочется почитать, а кому-то рядом с ней поговорить, обычно отвечает на заданный ей вопрос и тут же продолжает читать, пресекая долгие разговоры еще до их начала.

Решение 5. Физические упражнения.

Эффективно использовать пешую прогулку до работы для физических упражнений. Вы можете делать зарядку по дороге в офис. Если вы живете, например, в 10 милях от работы, можно добираться туда на велосипеде.

Решение 6. Спите.

Иногда достаточно просто вздремнуть в поезде или самолете, чтобы восстановить силы на целый рабочий день. Конечно, вы должны быть уверены, что проснетесь до прибытия к месту назначения, что все ваши вещи на месте и ничего не было украдено, пока вы спали.

Решение 7. Общайтесь.

Для некоторых время, проведенное в машине, поезде, автобусе или самолете в разговорах с друзьями, коллегами или просто незнакомыми людьми, является лишней возможностью пообщаться.

Решение 8. Читайте.

Вы можете использовать время в пути для чтения книг, связанных или не связанных с работой (например, последний бестселлер, классическую литературу, журнал о вашем хобби, поэзию или школьное сочинение вашего ребенка).

Решение 9. Помечтайте.

Это не только расслабляет. Вы можете мечтать и о чем-то, имеющем отношение к вашей работе или проблемам, которые вы пытаетесь решить.

Решение 10. Займитесь медитацией.

Медитация расслабляет и снимает стресс.

Решение 11. Пересмотрите ваши долгосрочные цели и планы по их достижению.

Используйте это время для обдумывания и записи долгосрочных целей.

Решение 12. Возьмите с собой корреспонденцию или начните личный журнал.

Даже несмотря на то, что электронная почта вытесняет традиционные письма, иногда требуются старомодные, написанные от руки записки и письма. Время, проведенное в дороге на работу, дает возможность написать их.

Решение 13. Выберите одно из препятствий на пути правильного управления временем и придумайте, как с ним справиться.

По дороге в офис поработайте над основной помехой правильному управлению временем.

Решение 14. Используйте время в дороге для выполнения ежедневных поручений.

По дороге на работу или с работы вы можете выполнять ежедневные поручения. Например, купить подарки к празднику или на день рождения.

Жалобы

Как часто бывало, что вы жаловались на что-либо, а потом тотчас же жалели об этом? Наша культура с ее поговорками типа «никогда не жалуйся, никогда не объясняй» одобряет молчаливое терпение. Однако желание пожаловаться естественно и общепринято. Его уместность определяется тем, на что, кому и как часто вы жалуетесь.

Эти три критерия связаны между собой; вместе они определяют, будет ли ваше заявление воспринято как справедливое замечание, жалоба обиженного или просто как трата времени. Если вы время от времени высказываете свои жалобы, то легче сможете преодолеть желание мед-

лить с делами. Жалобы могут дать вам дополнительную информацию: например, вы жалуетесь коллеге на слишком короткий срок выполнения работы, а он вам сообщает, что работа должна быть выполнена только к следующему месяцу.

В общем и целом, постоянные жалобы только крадут время, которое вы могли бы использовать на размышления или работу. Жалобы могут как сблизить и незнакомых, и очень близких людей, так и отдалить их друг от друга. Хильда, 68 лет, библиотекарь на пенсии, рассказывала: «Жалобы хороши для человека, который жалуется, но ужасны для всех остальных».

Жалобы могут иметь цель вызвать сочувствие или получить контроль над ситуацией. Например: «У меня сегодня был такой тяжелый день. Я два часа стоял в пробке, потратил пять часов на починку оборудования, а ты еще думаешь, что у тебя проблемы?!» Мужчина, говорящий это своей жене, просто не хочет слушать ее. Его жалобы, возможно, являются средством оправдать его желание, чтобы жена тратила все свое время на удовлетворение его потребностей.

Решение 1. Разберитесь с предметом ваших жалоб.

Если вы недовольны конкретным человеком и не можете двигаться дальше, пока не разрешатся ваши разногласия, возможно, лучший выход — разговор один на один. Если это невозможно, напишите длинное письмо, которое в конце концов вы, может быть, и не пошлете. Но это поможет вам работать дальше. (Ежедневный дневник выполняет те же функции, но на текущей основе.)

Решение 2. Осознайте возможные последствия жалоб для вашей карьеры.

Жалобы — это не только пустая трата времени, они создают негативное впечатление о вас. Люди проявят к вам сочувствие, но про себя заметят, что на вас нельзя положиться в «позитивном мышлении». Вам будет тяжело жить с клеймом жалобщика.

Решение 3. Рассматривайте вещи в перспективе.

Прислушайтесь к тому, что говорят другие, и, возможно, ваши проблемы покажутся вам незначительными. Почитайте воодушевляющие книги, такие как *When Bad Things Happen to Good People* Гарольда С. Кашнера или *Man's Search for Meaning* Виктора Е. Франкла, и подумайте над тем, какие еще есть способы пройти сквозь все жизненные разочарования. Один 30-летний холостяк, например, работает добровольцем в онкологии, а не жалуется на свое одиночество. Выделяйте положительные стороны жизни и будьте более реалистичны в своих ожиданиях. Тогда вам меньше придется жаловаться. Один хронически недовольный человек как-то признался: «Даже если я делаю больше того, что задумал, я все равно недоволен».

Решение 4. Найдите другой предмет для разговоров.

Спросите себя, не жалуетесь ли вы потому, что вам больше нечего рассказать? Если ваш ответ «да», прочитайте в этой книге раздел о навязчивой болтливости.

Решение 5. Найдите другие способы привлечь к себе внимание.

Вы жалуетесь, чтобы обратить на себя внимание? Если да, найдите более эффективный механизм привлечения внимания, например попробуйте углубить свои знания в какой-то определенной сфере, с тем чтобы вы могли больше рассказать и выглядеть более привлекательно. Наговаривайте ваши жалобы на диктофон, а потом слушайте запись, как если бы ваш коллега, друг или супруга слушали ее. Если ничего из этого не подействует, жалуйтесь водителям такси, барменам, врачам. Выслушивать жалобы — часть их работы.

Отговорки

Редкие обоснованные отговорки, связанные с неожиданным событием, вынудившим вас изменить планы, — неизбежная часть нашей жизни. Например, вы бы приехали на

работу вовремя, но произошла неожиданная поломка машины, и вам пришлось взять ее в ремонт. Но, когда отговорки становятся постоянными и являются просто средством прикрыть плохое планирование, промедление или неспособность определить приоритеты, стоит повнимательнее присмотреться к моделям отговорок, их последствиям и прекратить это.

Решение 1. Записывайте ваши отговорки и извинения.

Возможно, вы и не подозреваете, как часто используете отговорки, чтобы отложить то, что вы должны были делать. Записывая все извинения, вы будете больше знать об этой своей привычке. Кроме того, у вас будут доказательства того, какими именно отговорками вы пользуетесь. Это может помочь вам понять, какие отговорки входят у вас в привычку и как избавиться от отговорок, препятствующих правильному управлению временем (и большему успеху).

Решение 2. Постарайтесь понять, что стоит за каждой отговоркой.

Посмотрите на отговорки, которые вы записали. Есть ли в них какая-нибудь закономерность? Всегда ли вы вините других в своих недостатках? Всегда ли вы апеллируете к неконтролируемым явлениям, таким как погода, чтобы оправдать ваши действия (которые вы контролируете)?

В следующей главе мы обсудим эмоциональные препятствия правильному управлению временем, такие как боязнь неудач и боязнь успеха.

Эмоциональные проблемы управления временем

Глава

Время летит и никогда не возвращается.

Виргилий. Георгики III



Обдумайте эмоциональные проблемы управления временем, описанные в данной главе. Это поможет вам осознать и преодолеть те из них, которые, возможно, мешают вам эффективно управлять своим временем.

Педантичность (высокая требовательность)

Завышенные требования никогда нельзя удовлетворить. Из-за них мы переделываем задания после истечения срока, если вообще когда-нибудь доводим их до конца. Эту привычку очень сложно побороть, потому что это означает полное изменение критериев оценки людей, вещей и событий.

Всем нам нужен идеал, чтобы к нему стремиться. Но когда он становится повседневной нереальной и недостижимой целью, результатом будет разочарование и плохое управление временем. Зачем вообще что-то делать, если результат никого не удовлетворяет? Так обычно думает человек с высокими требованиями ко всему.

Подобные люди никогда не заканчивают отчеты вовремя или постоянно опаздывают со сроками сдачи, потому что всегда находится еще один источник, который необходимо прочитать. Новый продукт так часто модифицируется (намного больше, чем требуется), что конкуренты успе-

вают первыми выпустить свою модель, получая все внимание и прибыль, которые могли бы принадлежать педанту.

В личной жизни люди, страдающие лишним весом, часто становятся педантами в отношении собственной внешности. Они всегда мечтают похудеть, чтобы хорошо выглядеть. И порой в поиске «идеальной» пары остаются одни.

Высокая требовательность скрывает боязнь неудач или успеха. Некоторые люди так боятся неудач, что ставят себе условия, совершенно не соответствующие поставленной задаче. Например, тратят по четыре дня на то, чтобы написать письмо в один абзац, переписывая его снова и снова в соответствии с каким-то невысказанным стандартом совершенства. Или настолько боятся (и совершенно напрасно) успеха, что убеждают себя, что письмо все еще неудачно написано, и так никогда и не отправляют его или отправляют, но с мыслью, что могли бы написать лучше.

Оказывается, что люди с высокой требовательностью прячут за внешним видом человека, «знающего, как надо», очень низкое мнение о себе. Высокая требовательность — черта характера, препятствующая грамотному распределению времени. Из-за нее возникает стремление к недостижимому совершенству.

Решение 1. Признайтесь (осознайте), что вы педант.

Первый шаг к выздоровлению — понять, что ваша основная проблема заключается именно в высокой требовательности. Осознав это, вы сможете понять, что сами себе вредите, устанавливая недостижимые, нереальные цели. Вы педант? Возможно, не во всем, а только в определенных вопросах. Вы можете относиться с излишней требовательностью к другим людям, всегда находить в них недостатки, думать, что им следовало бы лучше одеваться, разговаривать, поступать или жить лучше («совершеннее»).

Решение 2. Признайтесь, что никто не может быть совершенным, и научитесь радоваться похвале.

Примите себя таким, какой вы есть, со всеми вашими неудачами и недостатками. Развивайте в себе более реали-

стичную оценку самого себя, других и жизни вокруг. (Это не должно, однако, оправдывать неприемлемого поведения.)

Если ваша высокая требовательность мешает вам быть довольным собой и тем, что вы делаете, научитесь получать удовольствие от комплиментов.

Решение 3. Научитесь добиваться достижимого совершенства, а не нереального идеала.

Если вы педант в какой-либо сфере, вам следует превратить вашу высокую требовательность в более реальные и достижимые для вас стандарты. Став более реалистичным в своих ожиданиях, вы сможете ориентироваться на высокие, но достижимые стандарты.

Решение 4. Распределяйте полномочия.

Другим выходом для педанта является делегирование полномочий. Примите как факт, что кто-то может сделать определенную работу за вас, возможно, не так, как вы бы ее выполнили, но так, как того требует задача. Таким образом, вы освободите время и энергию для других дел. Время, сэкономленное за счет того, что ваш помощник находит и заказывает новые издания по вашей теме или ваш секретарь фильтрует ваши телефонные звонки, можно уделить решению приоритетных задач и отдыху. Принимая помощь других людей в завершении некоторых ваших дел и понимая, что они сделают это правильно, вы сможете преодолеть высокую требовательность, из-за которой вы, возможно, считали, что только вы один можете справиться с этой работой.

Принятие недостатков и достоинств других людей станет для вас первым шагом к более лояльному восприятию себя самого и своей работы.

Делегируя полномочия, вы научитесь быть более гибким (и менее педантичным): согласитесь с тем, что существуют не только два способа что-либо делать — ваш и неправильный.

Решение 5. Знайте о последствиях высокой требовательности (педантизма).

Еще один выход — знать, что вы теряете из-за своего педантизма. Возможно, что вы или кто-либо еще педантичны только в некоторых вопросах. Например, родители могут так много требовать от своих детей, что последние никогда их (или самих себя) не удовлетворяют. Вы теряете ощущение радости от реальности и от того, что вы или кто-то другой все-таки добивается результата.

Боязнь неудач

Если не попробуешь, то не потерпишь и неудачу, думают люди, боящиеся неудач. Но, работая вполсилы и оставляя незавершенными проекты, по которым о вас могли бы судить, вы навлекаете на себе те самые неприятности, которых вы так страшитесь, так как не сможете полностью отдаться какому-либо проекту, работе или взаимоотношениям.

Вот несколько способов преодолеть боязнь неудач.

Решение 1. Нарбатывайте соответствующий опыт и подготовку.

Уверенность, уменьшающая боязнь неудач, возникает из вашей компетенции и свершений. Вы сможете избавиться от этого страха, если будете делать все, чтобы обеспечить себе успех.

Решение 2. Измените свое отношение к неудачам.

Другой способ побороть свой страх перед неудачами — изменить свой взгляд на них. Наша культура негативно оценивает ошибки; мы одобряем достижения, но не признаем неудачные проекты или отношения. Однако без этих «неудач», хотя лучше назвать их «попытками», не было бы успеха. Сьюзан, 34 года, актриса, больше работавшая официанткой, чем игравшая в кино, рассказывает о своей боязни:

А вдруг все это время, когда я считала, что талантлива, я ошибалась. Это значит, мне пришлось бы изменить всю свою жизнь и выбирать другую карьеру. Я была бы вынуждена начать совершенно новую жизнь, и это пугало меня.

Как только Сьюзан и другие люди, боящиеся неудач, анализируют пугающую их ситуацию, они могут открыть новые возможности для успеха. Вот что Питер Ф. Дракер, консультант по вопросам управления, думает о неудачах. В своей книге *The Practice of Management* он пишет:

Все учатся на ошибках. Чем лучше человек, тем больше ошибок он совершит, так как он будет пробовать многое. Я бы никогда не назначил на высокий пост человека, не совершившего за свою жизнь ни одной ошибки. Это значило бы, что он — посредственность. Хуже того, никогда не делая ошибок, он так и не научится их предвидеть и исправлять.

Ошибка сама по себе, как правило, не неизбежна, но страх перед ней может отрицательно сказаться на всех ваших попытках и даже заставить вас прекратить стремиться к изначально поставленным целям.

Решение 3. Представьте себе худшие последствия ваших действий и то, что вы будете делать в этой ситуации.

Вы можете попробовать справиться с боязнью неудач, представив себе худшие последствия ваших действий. Возьмите и доведите неудачу, которой вы так боитесь, до абсурда. Например: вы преодолеваете свою боязнь неудач, бросаете работу менеджера среднего звена и снова поступаете в колледж, чтобы стать бухгалтером. Вы заканчиваете колледж, получаете диплом, но не можете найти работу. Или у вас нет клиентов, или вы в конце концов решаете, что вам больше нравилась та работа, которую вы бросили. Спросите себя, можете ли вы с этим жить? Сможете ли вы считать годы учебы нужными, несмотря на то что вернулись к прежней работе?

Представив себе худшее и вообразив, как вы преодолеваете неудачу, вы сможете продолжать двигаться к цели, которой боитесь.

Решение 4. Рассматривайте неудачу как тренировку.

Боязнь неудач тесно связана с боязнью успеха. У этих двух проблем одно и то же решение: старайтесь, но, если вы потерпели неудачу, извлеките урок из того, что вы сделали (или не сделали). Каждый раз вы увеличиваете свои возможности противостоять будущим неудачам (ошибкам) и достичь большего успеха.

Решение 5. Реалистично оценивайте причины вашей неудачи, несите за нее ответственность.

Если вы вините все и всех вокруг за каждую вашу неудачу, ваш страх может вынуждать вас неправильно планировать свое время, избегая ответственности. Объективная самооценка, в отличие от фантазий типа «а что могло бы быть», экономит много времени, потому что вы творчески используете ошибки для саморазвития.

Боязнь успеха

Никому не хочется потерпеть неудачу и всем хочется преуспеть. Разве не так? Нет. По словам психолога Леона Тека, боязнь успеха — очень частое явление. В своей книге *Fear of Success* он пишет:

Я считаю, что боязнь успеха настолько глобальна и широко распространена, что может считаться нормальной. У некоторых людей она может быть очень сильной, у других — менее сильной, но она есть всегда. Даже для тех, кто якобы достиг вершин успеха, боязнь успеха может существовать и лишать их наслаждения от подвигов.

Вот несколько советов, как справиться с этим «пожирателем времени».

Решение 1. Вообразите, что к вам пришел успех: что вы будете делать в этом случае?

Помечтайте несколько минут о том, что произошло бы, если бы вам сопутствовал успех (настоящий!) в профессиональной или в личной жизни. Стали бы родственники и

друзья завидовать вам? Что вы делали бы по-другому? Стали бы вы бездумно тратить ваше состояние или пристрастились бы к наркотикам? Отвернулись бы от вас старые друзья, посчитав, что вы уже не из их компании? Впали бы вы в депрессию из-за того, что больше не к чему стремиться? Как ни странно это звучит, но многие люди привыкли быть несчастными (или бедными, или толстыми, или одинокими). Сюзан, начинающая актриса, боящаяся неудач, сказала мне: «Есть какое-то спокойствие в том, чтобы все оставалось, как есть, даже если все очень плохо. Гораздо хуже неизвестность».

Попробуйте помечтать, чтобы встретиться с вашей боязнью успеха: представьте лучшее, что могло бы произойти, и все негативные последствия этого — и попробуйте справиться с этим. Вообразите, как вы будете справляться не только с радостями, но и с разочарованиями, которые принесет успех.

Решение 2. Проанализируйте, насколько реалистично вы понимаете успех.

Задайте себе вопрос, насколько реалистично вы представляете себе успех в ваших делах. Все в розовом свете? Если ваши представления об успехе только позитивны, возможно, вы боитесь достичь его и проверить ваши нереальные ожидания. Подумайте о том, что, достигнув успеха, и вы сами, и другие люди станут ожидать от вас большего в будущем. Может быть, вы боитесь хороших и плохих изменений, которые неизбежно произойдут. Не скрывает ли стремление к успеху вашу глубоко спрятанную внутреннюю незащищенность? Не слишком ли высоки ваши стандарты и не слишком ли они нереальны? Может быть, вы просто не замечаете, что достигли успеха? Таким образом, вы, возможно, должны более реалистично понимать успех — и в работе, и в личных отношениях, чтобы понять, достигли ли вы его или нет, а также то, как вы сможете это сделать.

Недооценка (или переоценка) своей деятельности

Некоторым трудно поверить — и жить с этой мыслью, — что то, что они делают, кому-то нужно. «В конечном счете то, что я делаю, не имеет никакого значения», — говорит человек с низкой самооценкой. Но есть еще и люди с огромным самомнением, думающие, что каждое их свершение имеет большое значение. (Они как бы говорят: «Смотрите на меня!», будто мир — это большой отец, чью любовь они пытаются завоевать.) Есть еще и колеблющиеся между этими крайностями — для них то, что они делают, либо лучшее в мире, либо занятие, совершенно бессмысленное.

Относиться к жизни реалистично — значит, существовать где-то между этими крайностями. Пустая трата времени быть максималистом или минималистом; в обоих случаях взгляд на людей и вещи искажен. Так же нереально ожидать, что все вокруг вас будут удовлетворять ваши интересы.

Решение 1. Примите более реальные и объективные стандарты.

Если вы недооцениваете или переоцениваете вашу работу или личные дела, выход один — честно оцените свои последние усилия, текущие потребности и грядущие задачи. Достаточно ли хороши ваши картины, чтобы выставлять их в галерее? Если нет, то лучшие ли они среди любительских? Отчет, который вы написали, отличный, или ничего особенного не представляет, и совершенно не стоит хвастаться им? Или он, как любила говорить одна моя подруга, когда ее спрашивали о новом кавалере, «хорош, но не превосходит». Большинство дел попадают именно в эту категорию. Не тратьте время, воспринимая все, что вы делаете, как никчемное или, напротив, великолепное.

Решение 2. Работайте над самооценкой, чтобы не заниматься самоуничтожением либо «лезть из кожи вон» в попытке быть лучше всех.

На семинарах по писательскому мастерству, что я провожу, мои слушатели — будь то 18-летний студент колледжа,

или 50-летний служащий, или 75-летний пенсионер, для которого карьера писателя уже не самое главное в жизни, — моментально успокаиваются, когда я говорю: «Вы можете опубликовать ваше произведение, даже если вы просто хороший, а не великий писатель. Нам нужны писатели и не столь блистательные, как Хемингуэй или Ф. Скотт Фицджеральд».

Некоторым подобная реалистичная самооценка их произведений помогает преодолеть творческий кризис (или кризис продаж), мешающий завершить работу над статьей или книгой и наконец-то опубликовать свои произведения.

Нетерпение и низкая сопротивляемость трудностям

Вы нетерпеливы? Это мешает вам эффективно использовать ваше время. Например, вы так хотите закончить один телефонный разговор и начать другой, что совершенно не слушаете собеседника и не запоминаете, что он вам сказал. Вы посылаете несрочное письмо по электронной почте с просьбой собрать некую информацию, необходимую лично вам. И вместо того, чтобы дождаться ответа, звоните через несколько дней, еще больше раздражая занятого человека, который уже и так собирался вам ответить.

Из-за нетерпения вам сложнее справляться с разочарованием и срывом ваших планов. Вы теряете много времени на переживания по поводу проблемы, а не на ее решение. Обе эти черты крадут у вас время так же, как и высокая требовательность. Из-за нетерпения вы можете сдать раньше, чем будут исчерпаны все возможности и окончится время, отведенное для выполнения задачи; высокая требовательность вынуждает вас постоянно переделывать и бесконечно продлевать сроки исполнения задания, поскольку вы ставите себе слишком высокие и недостижимые стандарты.

Нетерпеливые люди и те, кто с трудом справляется с крушением планов, ненавидят себя за то, что слишком быстро сдаются и не достигают желаемых результатов. Педанты

обычно слишком требовательны к себе (и к другим) и никогда не останавливаются, даже если сделали все возможное и необходимое.

Нетерпение и низкая сопротивляемость трудностям — признаки незрелого человека, желающего немедленного удовлетворения от своей работы. Однако чаще всего вознаграждаются наши маленькие свершения на работе и в личной жизни, даже если в процессе работы были и неудачи. Избавившись от нетерпения и улучшив свою сопротивляемость трудностям, вы начнете ценить процесс и результаты своей работы. Допустим, вам хочется появиться на телеэкране с рекламой собственного бестселлера, но для этого вы должны сначала получить удовольствие от каждодневных усилий, необходимых для создания книги.

Решение 1. Проработайте эту проблему шаг за шагом.

Как и с другими «пожирателями времени», став более терпеливым и выработав большую сопротивляемость трудностям в одной области, вы сможете сделать то же самое и в других.

Выберите только одну задачу или дурную привычку, с которой вы должны справиться, и заставьте себя придерживаться этого решения, несмотря на нетерпение и слабость перед лицом трудностей. Этот конкретный пример преодоления нетерпения поможет вам распространить данный подход на всю вашу деятельность и все ваши отношения.

Решение 2. Считайте до десяти.

В следующий раз, когда что-то вызовет ваше раздражение или укажет на вашу слабость (например, сломается копировальный аппарат и захочется наорать на машину, секретаря и всех, кто окажется рядом в этот момент), вспомните, что вы можете контролировать себя и справляться с трудностями спокойно и разумно. Сосчитайте до десяти. Отойдите от проблемной ситуации и вернитесь к ней, когда будете снова контролировать себя. Тренировка терпения полезна.

Решение 3. Рассматривайте нетерпение и повышенную чувствительность к трудностям как страх, который вы стараетесь преодолеть.

Посмотрите на эти проблемы как на боязнь чего-либо и попробуйте вылечить их так, как если бы лечили боязнь пользования лифтом. Например, сначала вы вошли бы в лифт и не закрывали двери. Привыкнув, вы позже доехали бы до четвертого этажа. Со временем, почувствовав себя спокойно, стали бы подниматься на верхний этаж небоскреба. Также постепенно, уменьшайте свою повышенную чувствительность к трудностям.

Решение 4. Будьте более терпимы к другим людям и не нервничайте при неизбежных задержках.

Если вы хотите эффективно использовать ваше время, вам придется научиться более терпимо относиться к людям. Даже если вы думаете, что можете сделать что-то лучше и быстрее, чем кто-либо другой, следует смириться с темпами работы окружающих. Вам придется учитывать, что кто-то работает медленнее. Принимая поведение других, вы, возможно, станете более терпимы и в других вопросах.

Если вы твердо решили идти выбранным путем, даже если для этого вам придется быть более терпеливым в нежных отношениях, необходимо убедить себя и окружающих не тратить время на спешку.

Зависть

Зависть крадет время, поэтому, завидуя, вы принижаете других, вместо того чтобы делать все для достижения собственных целей.

Учитесь распознавать скрытую зависть. «Ну и что, что она зарабатывает 75 000 долл., — она все равно жалкая» или «Он получил эту должность по чистой случайности», — говорите вы. Однако, думая таким образом, вы пытаетесь уменьшить заслуги других (и увековечиваете свою зависть).

Вы не можете помешать другим завидовать вам, но можете задуматься, зачем вы окружаете себя завидующими

людьми. Вы можете научиться понимать и уменьшать собственное чувство зависти, крадущее у вас время.

Решение 1. Превратите зависть во что-нибудь полезное и положительное.

Чтобы зависть не крада у вас время, используйте ее эффективно и продуктивно. Зависть указывает, что именно для вас важно, так как злость и раздражение, возникающие у вас, когда кто-то чего-то достигает, открывают, что вы хотите для себя. Завидуя, выясните, как тот или иной человек поступил, и учитесь на его примере.

Проанализируйте свои мечты о желаемом и выберите из них все, что помогло бы вам сохранить время и достичь ваших целей.

Решение 2. Займитесь самооценкой.

Постарайтесь стать настолько уверенным в себе, что вам не хотелось бы принижать заслуги других, испытывая зависть. Используйте время и силы, которые вы раньше тратили на зависть, для достижения вашей цели, будь то здоровье, слава, известность, уверенность, лучшая должность, большая продуктивность или что-нибудь еще.

Неспособность выслушивать критику

Неспособность выслушивать критику крадет невероятно много времени. Из-за нее вы забрасываете работу, если что-то надо переделать, начинаете себя ненавидеть, портите отношения с близкими — ведь те, кто не способен выслушивать критику, зачастую винят и почти ненавидят критикующих их людей. Вы должны научиться объективно воспринимать критику, если хотите эффективно использовать свое время.

«Иногда я чувствую себя настолько разбитой из-за критических замечаний в мою сторону, что хочу все бросить», — говорит Сюзан, начинающая актриса, боящаяся неудач. Интересно, что Сюзан чувствует себя «разбитой»

только в том случае, когда критика исходит от того, кого она «уважает». «Есть люди, которых я совершенно не уважаю, — говорит она, — поэтому их замечания абсолютно ничего не значат для меня, и думаю, я гораздо лучше, чем они, знаю, что и как надо делать, поэтому я их не слушаю». Однако ваша неспособность принимать критику может быть настолько всеобъемлющей, что вы расстраиваетесь всегда, кто бы и по какому поводу вам не делал замечания.

Психолог Линн Даймон объясняет неспособность воспринимать критику следующим образом:

Никто никогда не хочет неудач. Этот страх быть отвергнутым сидит в каждом из нас... [Но] он не имеет никакого отношения к вам и вашей работе. Вы и ваш продукт — разные вещи. Вы можете быть вполне приемлемы, но мне не нравится то, что вы пишете. Смысл одобрения состоит в том, чтобы установить некие стандарты вашей работы. Слова «Этот отчет хорош, и мне бы хотелось, чтобы вы изменили x» не означают, что вы потерпели неудачу. Это значит, что вы можете сделать еще лучше.

Решение 1. Создайте условия, при которых вам будет легче принять критику.

Вот несколько условий, которые могут облегчить восприятие критики (попробуйте воссоздать их на работе и в личных отношениях):

- Люди знают вашу работу.
- Они ценят ваши способности.
- Вы им нравитесь.
- Они стараются помочь вам улучшить (вашу продукцию, себя).

Вы должны научиться видеть разницу между знающим, критичным человеком, дающим вам ценный совет, и садистом, который всегда, по его мнению, прав и которому никогда не угодишь.

Решение 2. Научитесь принимать критику (и критиковать).

Если вы не любите критику и постоянно ищите людей, хвалящих и восхищающихся вами, вы в конце концов потеряете много времени, потому что ни вы, ни ваша работа не продвигаются вперед.

В классической книге по бизнесу *One Minute Manager* Бланшар и Джонсон сформулировали эту идею весьма доступно: ключ к успеху — минута похвалы и минута замечаний.

Обычно человек, не выносящий критики, сам не любит критиковать. Именно такие люди говорят, что вы прекрасны выглядите, когда на самом деле вы просто ужасны.

Чтобы научиться принимать критику, научитесь критиковать. Если вы уверены в себе, вы сможете по-разному относиться к критике в ваш адрес. И не будете слепо принимать или отвергать ее.

Решение 3. Пересмотрите свое отношение к критике.

Считайте критику скорее наблюдением, чем приговором, и воспринимайте ее объективно. Если это ценная критика, подумайте, как вы можете улучшить то, что критикуют: отчет, ваш внешний вид, время, проведенное в Интернете или потраченное на телефонные разговоры, то, как вы проводите совещания. Если она безосновательна, представьте, как вы объясните критикующему вас человеку, что он не прав.

Решение 4. Оценивайте себя сами так, чтобы поводы для критики возникали реже.

Поддерживайте такие высокие стандарты самооценки, чтобы критика со стороны высказывалась реже.

Решение 5. Перестаньте постоянно себя защищать.

Будьте открыты для критики, не защищайтесь. Если вы не хотите благодарить людей за критику, то скажите хотя бы: «Я учту ваши замечания».

Скука

Говорите что хотите, но скука — это именно то чувство недовольства, которое возникает на скучном совещании или в том случае, когда приходится все время делать одно и то же. Существует множество разновидностей скуки. Например, некоторые люди могут быть заинтересованы в каких-то делах вне работы, но ужасно скучают на службе. Другие, процветая на работе, скучают в свободное время. Кто-то скучает постоянно, кто-то только в периоды стресса, неуверенности или когда им надоело делать одно и то же.

Как скука мешает эффективному использованию времени? Скука приводит к безрезультативным действиям или к смене занятия в надежде избавиться от нее. Всегда гораздо увлекательнее начинать дело, чем продолжать его, поэтому возникает синдром «слишком много дел выполняются одновременно». Но в конце оказывается, что потеряно слишком много времени, потому что более эффективно завершить одну задачу прежде, чем переходить к другим.

Решение 1. Поменяйте задачу.

Если ваша скука вызвана тем, что вы делаете несколько дел одновременно, попробуйте сменить занятие. Например, если вы устали писать письма, позвоните кому-нибудь; если вам надоело отвечать по электронной почте, напишите письмо.

Решение 2. Делайте одно и то же по-разному.

Если вам надо завершить работу, но вы устали от нее, попробуйте сделать ее как-то по-другому. Например, если вам надоело писать письма на компьютере, напишите письмо от руки. Если вам наскучило отвечать на электронные послания, позвоните или пошлите факс этому человеку.

Решение 3. Измените порядок выполнения задач.

Перед тем как приступить к выполнению наскучившей работы (или работы, которая была интересной, но потом надоела) сделайте что-нибудь другое, например займитесь бегом, почитайте газету или посмотрите фильм.

Решение 4. Попробуйте использовать систему поощрений (помогает и в преодолении тенденции к промедлению).

Пообещайте себе награду за выполнение необходимой, но скучной работы: «Если я надпишу все эти конверты, то прочитаю эту интересную статью в журнале» или «Если я отвечу на эти два последних звонка, я вернусь к отчету и не буду подходить к телефону по крайней мере в течение часа».

Решение 5. Обращайте больше внимания на ваше настроение.

Другой вариант противостояния бездействию заключается в том, что вы обращаете больше внимания на ваше настроение и используете его для экономии времени. Например, когда вы в хорошем настроении, займитесь скучными делами, которые бы отняли у вас больше времени, когда бы вы чувствовали себя уставшим или подавленным. Если вы жаворонок, выполняйте большую часть творческой работы в самом начале дня. Оставьте почту на послеобеденное время, когда будете медленнее думать, таким образом вы не будете сильно скучать, так как уже выполнили основную работу.

Решение 6. Выясните причины скуки, чтобы преодолеть ее.

Если скука вызвана чрезмерным объемом работы или плохой организацией, вы сможете избавиться от нее, если будете больше отдыхать, расслабляться или заниматься физическими упражнениями.

Подумайте, нет ли другой причины для вашей скуки: может быть, вы взяли на себя непомерную задачу, а скука лишь скрывает чувство усталости.

Возможно, причина скуки в том, что слишком часто вам приходится выполнять ту или иную работу: ежемесячный отчет — это хорошо, еженедельный — тоже неплохо, но если вы пишете его каждый день, вам это может скоро надоесть.

Решение 7. Признайте, что иногда скука бывает полезна.

Если вы скучаете слишком много, вы, безусловно, теряете время, но порой бывает полезно немного поскучать. «Я постоянно занят, потому что не хочу скучать», — сказал мне один женатый мужчина, отец маленького ребенка, работающий на двух работах. «Моя работа не монотонна, каждое дело отличается от другого. Наверное, немного скуки дало бы мне возможность отдохнуть», — добавляет он, запыхавшись.

Решение 8. Рассматривайте скуку как симптом того, что вам надо делегировать некоторые свои обязанности.

Скука может быть сигналом к тому, что вы выполняете работу, которая требует значительно меньше навыков, чем есть у вас, поэтому вам и скучно. В этом случае, возможно, вам стоит поручить эту работу другим людям, которым она не будет скучна или будет полезна для приобретения опыта, или отвлечет их от собственной работы. (Для получения большей информации по вопросу делегирования полномочий см. главу 6 «Улучшение вашего рабочего времени».)

Вина

Принадлежите ли вы к числу тех людей, которые чувствуют себя виноватыми как в том, что они делают, так и в том, чего они не делают? Вините ли вы себя за то, что работаете допоздна и таким образом пренебрегаете семьей, или за то, что вовремя уходите с работы, потому что откладываете дела?

Большинство людей теряют время и силы на чувство вины по пустякам, вроде оставленных без ответа телефонных звонков, совещаний, отложенных из-за того, что пришел кто-то, с кем надо было срочно поговорить. (Заметьте, что эта глава не посвящена серьезным проступкам вроде преступлений или фальсификации документов, т. е. действиям, которые должны вызывать чувство вины.)

Как же чувство вины крадет время? Почувствовав за собой вину, человек начинает размышлять, обвинять себя,

тратя на это время, которое можно было бы использовать для работы или отдыха.

Если вы тратите время на чувство вины, попробуйте найти ее причину. «Обычно я испытываю вину из-за родительских голосов, которые я часто слышу в голове», — сказал мне знакомый студент, страдающий комплексом вины.

Решение 1. Постарайтесь распознать источник вашей вины.

В следующий раз, когда почувствуете себя виноватым, попробуйте узнать голос, вызывающий это чувство. Это голос вашего отца? Матери? Учителя? Вспомнив этот голос и сказав ему: «Я слышу тебя, но отказываюсь чувствовать себя виноватым», вы сможете начать жизнь без ощущения вины.

Решение 2. Проясните для себя ваши ценности, приоритеты и верования.

Вина возникает, если вы больше стараетесь угодить другим, чем себе. Когда вы установите для себя собственные ориентиры, вас не сможет сбить с пути давление со стороны.

Решение 3. Позвольте себе совершать ошибки.

Перестаньте размышлять над прошлыми ошибками. Учитесь на ошибках и замечайте, что произошло и почему. Но прекратите винить себя.

Решение 4. Вспомните, что вы можете и что не можете контролировать, и осознайте разницу.

Вы не виноваты, что шеф в плохом настроении, как и в том, что решили переместить вашу фирму. Вы не несете ответственность за других, вы отвечаете только за себя, хотя другие могут вести себя в соответствии с вашими действиями.

Решение 5. Ждите меньшего.

Если вы ждете чего-то недостижимого, то обрекаете себя на чувство вины в случае неудачи, даже если ваши требования были совершенно далеки от практики. Если у вас нереальные цели, измените их. Стремитесь к очень хорошему,

так что если вы выполните все на отлично, то сделаете даже больше, чем ожидали.

Самоотверженность

Для многих из нас эгоистичность несет в себе негативную характеристику. Но, по мнению философа и писателя Эйн Рэнд, автора книги *The Virtue of Selfishness: A New Concept of Egoism*, эгоистичность — это всего лишь «беспокойство о своих собственных интересах».

В соответствии с определением, данным Рэнд, неспособность быть эгоистом (самоотверженность) крадет время, потому что вы тратите слишком много драгоценного времени на выполнение желаний других. Более того, самоотверженность нарушает основной принцип управления временем, так как вы не можете расставить приоритеты, поскольку ваши интересы рассматриваются в последнюю очередь, если вообще о них вспоминают.

Неспособность быть эгоистичным связана с другим «пожирателем времени» — неспособностью сказать «нет». Вы берете на себя слишком много дел, боясь отказать кому-нибудь или навсегда упустить шанс.

До последнего времени из-за самоотверженности больше страдали женщины, чем мужчины. Женщины, наученные ставить интересы других выше собственных, стали мученицами. Донна Голдфайн, президент и основатель общества ESTE (*Easy Steps Toward Efficiency — Простые Шаги к Эффективности*), располагающегося в Сан-Франциско, проводит семинары для женщин; она советует им находить время для собственных дел. «Женщины, в особенности старше 30, все еще винят себя за эгоизм, — говорит Голдфайн. — Как можно им помочь? Им надо учиться жить не жизнью других, а делать что-то для себя».

Неспособность быть эгоистами, однако, поразила и мужчин. «Меня часто называют славным малым, — говорит продавец одного магазина. — Хотя это и стоит мне некоторых эмоциональных усилий, от меня всегда ждут помощи. А если я расслабляюсь, меня называют ленивым хамом».

Хотя вам и не приходится испытывать чувство вины за отказы, если вы самоотверженны (потому что вы всегда говорите «да»), вы тратите свое время, потому что откладываете или игнорируете свои собственные дела. И возможно, со временем возникнет недовольство из-за того, что вы тратите на других больше времени, чем в том случае, когда вы бы развили в себе определенную долю эгоизма.

Если самоотверженность крадет у вас слишком много времени, воспользуйтесь нашими советами, чтобы преодолеть эту тенденцию.

Решение 1. Считайте эгоизм полезной чертой характера.

Эгоистичность подтверждает ваши приоритеты, заставляя вас говорить: «Это задача номер один в моей жизни. Я выполняю ее, прежде чем возьмусь за что-то новое».

Если вам не нравится быть «эгоистичным», назовите это *соблюдением собственных интересов*. Старайтесь не слишком нагружать это понятие. «Я забочусь о собственных интересах, и это хорошо». Такие люди продвигаются вперед и достигают успеха; излишне же самоотверженных часто называют «тряпками».

Решение 2. Пересмотрите свое отношение к просьбам других людей.

Какие из них разумны? Какие взваливают на вас слишком много работы? Научитесь говорить «нет» в ответ на неуместные или неумеренные просьбы.

Поймите, что быть эгоистом — не значит быть эгоцентричным. Эгоистичность — это уравновешенная система обмена: вы ни даете, ни получаете слишком много. Если ваш начальник дает вам десять клиентов, а вашим коллегам — шесть (только если вы не работаете на проценты), то получается, что вы загружены, а они отдыхают за ваш счет.

Решение 3. Считайте некоторый эгоизм возможностью самореализации.

Чтобы преодолеть излишнюю самоотверженность, посмотрите на эгоизм как на самореализацию, потому что в

какой-то степени так оно и есть. Люди с подобным ходом мыслей лучше управляют своим временем, потому что они больше его ценят и мудрее используют.

Влюбленность и другие эмоции

Вот несколько примеров. Один служащий стал проводить по три часа за обедом с тех пор, как узнал, что жена изменяет ему. Работоспособность одной из административных служащих сократилась почти вдвое после того, как в ее личной жизни начались проблемы. А жених с невестой тратят половину рабочего времени на разговоры о приготовлениях к предстоящей свадьбе.

Возможно, вы недавно расстроились, но надеялись забыть об этом и взять себя в руки за предстоящие выходные или за время отпуска. Но вы возвращаетесь на работу, а голова все еще занята проблемами.

Вот несколько признаков того, что ваши личные проблемы влияют на вашу работоспособность:

- Вы плохо концентрируетесь.
- Вы потеряли чувство времени; часы тянутся бесконечно долго.
- Вы думаете о личных проблемах на работе.
- Вы выглядите очень занятым, хотя всего лишь перебираете бумаги, но ничего не выполняете.
- Вы относите все происходящее на свой счет. («Ему не нравится мой отчет, поэтому он пытается подорвать мой успех». «Она перевела этот звонок на меня, потому что злится на меня сегодня».)

Самое привычное решение — попытаться разрешить свои проблемы, поговорив с кем-нибудь на работе, — пожалуй, наименее эффективное и наиболее рискованное для вашей карьеры. Хотя многие люди, желая найти быстрое решение своих проблем и поделиться ими с кем-нибудь, ищут совета и сочувствия у коллег, служащих и даже начальника. Но мир конкуренции, частью которого является работа, неподходящее место для демонстрации личных проблем.

Должны ли вы объяснять начальнику причину снижения вашей работоспособности? Это вам могут подсказать только ваша интуиция и благоразумие.

Вот несколько решений, о которых надо вспомнить, когда влюбленность или другие эмоции мешают вам правильно использовать время.

Решение 1. Оцените результаты своей работы: хорошо ли вы со всем справляетесь?

Оцените вашу работу на данный момент и подумайте, влияет ли ваша личная жизнь на то, как вы распределяете время. Если вы хорошо работаете, вы должны забыть об этой проблеме. Но если влюбленность или семейные проблемы мешают вам выполнять ваши обязанности, надо что-то с этим делать.

Конечно, ваша задача состоит в том, чтобы разрешить создавшиеся проблемы, но вы должны достаточно хорошо работать, если не хотите потерять место.

Решение 2. Поймите, что все эмоциональные кризисы влияют на вашу работоспособность, и дайте себе поблажку.

Определенные виды эмоциональных кризисов — например, смерть любимого человека, развод, то, что вы стали жертвой преступления, или серьезная болезнь (как своя, так и кого-то из близких) — служат причиной того, что человек испытывает массу разнородных чувств: они хорошо описаны психиатром Кублер-Росс в ее работе о смертельно больных и их близких родственниках: шок, отрицание, неверие, страх и смятение, апатия, сменяющаяся гневом, и наконец решимость. (Эти же стадии также подробно описаны в статье Мартина Симонда, посвященной психологии людей, ставших жертвами преступлений, и в моей книге *Victims*, посвященной этой же теме.)

Так как на вашу работоспособность могут повлиять подобные серьезные эмоциональные кризисы, снизьте требовательность до тех пор, пока не восстановитесь полнос-

тью. Если возможно, пересмотрите поставленные сроки, на время передайте все, что можно, другим людям, оставив за собой контроль за качеством выполнения работы.

Решение 3. Попробуйте обратиться за помощью.

Если вы приходите с вашими проблемами на работу или они влияют на вашу работоспособность, подумайте о том, чтобы обратиться за помощью к частному или семейному психиатру. Выберите длительное или краткосрочное лечение. Краткосрочная терапия из трех-пяти сеансов обычно направлена на конкретную ситуацию: «Вот что произошло со мной. Вот то, что я должна делать. Вы можете мне помочь?» Однако вы сможете решить, какое именно лечение вам подходит (краткосрочное, длительное или с использованием лекарств), только после консультации с психиатром.

Решение 4. Рассмотрите другие варианты помощи.

Не каждый нуждается в профессиональной помощи, чтобы разобраться со своими личными проблемами. Если вам надо справиться с эмоциональным кризисом, гораздо лучше использовать поддержку друзей и семьи, чем советы сослуживцев, подчиненных, начальника или клиентов.

Группы поддержки — еще одно решение проблемы. Если у вас умер член семьи, близкий друг или даже ваш домашний любимец, вам, возможно, будет полезно обратиться в местную группу поддержки для людей, перенесших тяжелую утрату. Сейчас существуют группы психологической поддержки, организованные профессиональными психиатрами, способные помочь практически при любом личном, профессиональном или медицинском кризисе: например, группы для больных раком, для людей, потерявших работу, имеющих проблемы с лишним весом, заботящихся о пожилых родителях и т. д. (Более полную информацию о группах психологической поддержки см. в книге Барбары Дж. Уайт и Эдварда Дж. Мадара *The Self-HelpSourcebook*.)

Решение 5. Возьмите отпуск.

Возможно, вам нужно просто взять отпуск. За это время вы сможете разрешить ваш эмоциональный конфликт.

Надо ли называть коллегам истинную причину вашего отпуска? Подумайте сами, хотя некоторые эксперты считают, что жалобы на здоровье («Я плохо себя чувствую») предпочтительнее, чем истории про эмоциональное давление.

Решение 6. Старайтесь разграничивать работу и личную жизнь.

Работайте над тем, чтобы четко отделять личную жизнь от служебной, чтобы вы могли эффективно выполнять свои обязанности, даже когда у вас возникают эмоциональные проблемы. Конечно, это легче сказать, чем сделать, но иногда работа отвлекает от проблем, если вы позволяете себе полностью погрузиться в нее.

Вот еще одно соображение по этому поводу. Ваша эмоциональная жизнь может складываться благополучно, но, если вы постоянно приносите проблемы с работы в дом, вы создаете личные проблемы, которые потом придется решать. Позволяя работе слишком часто вмешиваться в вашу семейную и личную жизнь, вы вскоре обнаружите, что ваши слушатели перестают обращать на вас внимание, просят поговорить о чем-нибудь другом или избегают вас, если дело заходит слишком далеко.

Вы должны как-то (сами или с помощью друзей, семьи или психиатра) научиться оставлять работу на работе, не создавая, таким образом, дополнительных личных проблем (что благоприятно скажется и на вашей работоспособности). Примените первые пять решений к этому варианту проблемы. Представьте, что вы влюблены в свою работу и это мешает вашей любовной или семейной жизни.

Вернитесь к главе 3, в которой мы говорили о жалобах, и сосредоточьте свои усилия на улучшении этой неблагоприятной ситуации. Вы можете, кроме того, обратиться к разделу о трудоголиках, потому что это может быть признаком человека, чья жизнь сосредоточена на работе в ущерб другим людям.

Вредные привычки

К счастью, после некоторых усилий привычки, экономящие время, могут заменить привычки, крадущие его. Независимо от того, какой техникой экономии времени вы хотите овладеть — глобальной (стать более организованным) или более частной, она станет привычкой только при систематическом применении. Возможно, благодаря ей вы будете больше зарабатывать или получите похвалу от семьи и друзей, но гораздо важнее то, что ваша жизнь станет более организованной и спокойной.

Если вы любите все откладывать или выполняете несколько дел одновременно, вам придется сделать огромное усилие, что измениться и начать эффективно управлять своим временем. Единственный способ — ежедневно и целенаправленно менять свою жизнь. В книге *How People Change* психолог Алан Уилис пишет: «Изменения в характере наступают после изменений в деятельности. Так как мы являемся тем, что мы делаем, то, если мы хотим изменить себя, надо начать изменять то, что мы делаем».

Сначала, однако, вам могут не особо нравиться ваши новые, более правильные привычки. Признайте, что даже изменения к лучшему могут сделать вас раздражительным, начинающим спорить, сердитым и менее эффективным. Как пишет Уилис: «Новый образ действий будет какое-то время восприниматься как трудный, неприятный, навязанный извне, неестественный, вызывающий тревогу. Вы легко все измените, но, чтобы поддерживать изменения, вам потребуются значительные усилия. Изменения наступят только тогда, когда новое поведение сохраняется долгое время».

Изменения (и успешное существование в новых условиях) требуют постоянного контроля над тем, какой вы есть и что вы хотите. Принять перемены — значит, стать уверенным и самостоятельным. Если вы внезапно бросились вводить перемены — новые и непредвиденные обстоятельства, — вы так же легко сдадитесь и прекратите избавляться от дурных привычек, какими бы вредными они не были.

Вот что психолог Альфред Адлер пишет в своей книге *What Life Should Mean to You* об изменениях:

Если мы сталкиваемся с эмоциями, которые создают трудности и противоречат благополучию индивида, совершенно бесполезно пытаться изменить их. Эти эмоции являются истинным отражением образа жизни данного человека и могут быть искоренены только в том случае, если человек изменит свою жизнь.

На тему вредных привычек написаны целые книги, но здесь мы дадим несколько возможных решений этой проблемы.

Решение 1. Для начала определите точно, что именно вы хотите изменить в себе.

Не принимайте слепо чужие суждения о вас; ваша склонность к промедлению может быть вредной привычкой, а может — и полезным использованием времени. Если вы сконцентрируетесь на вредной привычке, от которой вы хотите избавиться, то усильте свою мотивацию.

Решение 2. Работайте над искоренением только одной вредной привычки.

Если вы пытаетесь избавиться от нескольких вредных привычек одновременно, например разработать новую систему файлов, преодолеть педантизм или сократить время телефонных разговоров, то, скорее всего, потерпите неудачу во всем сразу. Займитесь для начала чем-то одним.

Решение 3. Потратьте по крайней мере 3 недели на то, чтобы избавиться от одной вредной привычки.

После того как вы определили, от какой привычки хотите избавиться (например, выполнять одновременно слишком много дел, неспособность воспринимать критику, промедление или педантизм), потратьте как минимум три недели на это. Как пишут Юнг и Джонс в книге *Sidetacked Home Executives*, период в 21 день был определен на основании

исследований, проведенных пластическим хирургом Максвеллом Малцем, автором *Psychocybernetics*. Он обнаружил, что пациентам с ампутированной конечностью требовался 21 день на то, чтобы перестать чувствовать несуществующую часть тела.

Решение 4. Используйте помощь профессионалов.

Обратитесь к психотерапевту, психологу, психиатру или социальному работнику, с которым вы нашли бы взаимопонимание и который был бы специально обучен помогать справляться с вредными привычками.

Но будьте реалистами. Лишь немногие специалисты могут помочь за короткое время. Но независимо от того, займет ли это месяцы или годы, чтобы добраться до корней мешающей вам вредной привычки, вы будете постепенно меняться к лучшему. Другой плюс: если вы поймете причину вашей вредной привычки, вы, возможно, не передадите ее вашим детям.

Решение 5. Попробуйте технику изменения поведения.

Этот вид психотерапии использует классические учебные методики, чтобы изменить поведение, включая лечение посредством выработки условно-рефлекторной реакции отвращения, обратной биологической связи и закрепления рефлекса.

Решение 6. Присоединитесь к группе самопомощи.

Существуют группы самопомощи для людей с любыми проблемами, включая общества анонимных грязнуль или анонимных суматошных.

На web-сайте <http://www.selfgrowth.com> вы найдете список этих обществ.

Решение 7. Развейте в себе новую, положительную привычку, чтобы заменить ею вредную.

Если вы замените нежелательную привычку, например долгие телефонные разговоры, на новую, нужную привычку, та-

кую как специально выделенное время для разговоров по телефону, вы сможете легче преодолеть вредную привычку.

Привычка опаздывать

Привычка опаздывать крадет время у всех вокруг. Если вы опоздали, вы дали людям лишний повод недолюбливать вас. Если вам приходится иметь дело с людьми, которые постоянно опаздывают, ваше состояние может варьироваться от простой злобы до настоящей ярости.

Вы не можете контролировать чью-то привычку опаздывать, но можете исправить ситуацию, подав пример. Так что начните с себя и постарайтесь всегда приходиться вовремя.

Решение 1. Определите, есть ли закономерность в ваших опозданиях.

Вы опоздали только сейчас или делаете это постоянно? Возможно, вы никогда не приходите вовремя на работу и на деловые обеды. Может быть, вы опаздываете на те встречи, которые бы с удовольствием пропустили?

Проанализируйте свой обычный рабочий день. В какое время вы должны приходиться в офис? Когда вы пришли сегодня? А вчера? Опаздываете ли вы хронически (т. е. больше двух раз за последнюю неделю)?

Решение 2. Определив, есть ли в этом закономерность, выясните причину опозданий.

Теперь, когда вы обнаружили закономерность в своих опозданиях, подумайте о возможных причинах:

Технические причины

Будильник не прозвонил, или вы поставили его на неправильное время.

Проблемы с транспортом

Сломалась машина.

Пробки на дорогах.

Опоздание поезда или метро.

Причины, связанные с поведением

Недооценили, сколько времени понадобится на каждое дело (например, принятие душа).

Ожидание других.

Возможные психологические причины

Нас вас надо накричать или напомнить.

Злость на начальника.

Промедление — средство избежать чего-либо.

Беспокоитесь о домашних, поэтому медлите с уходом на работу.

Беспокоитесь о работе, поэтому задерживаетесь и не идете домой.

Подумайте, может ли повториться причина вашего сегодняшнего опоздания. Если это был сиюминутный повод, например спущенная шина, вам будет легче справиться с опозданиями, чем если бы это было привычкой, от которой надо избавляться, например такой, как слишком долгий завтрак.

Решение 3. Лучше планируйте свой день.

Если вам надо куда-то прийти к определенному времени, назначьте себе контрольное время для проверки. Например, скажите себе: «В 6:30 я должен быть в душе. В 7:00 я должен выйти из дома».

Оставьте время на непредвиденные случайности, например телефонные звонки или пробки на дорогах.

Вам надо быть более реалистичным в оценке времени, которое необходимо, чтобы поговорить с кем-нибудь или что-то сделать, так как опоздания могут быть связаны как с планами, так и с конкретными встречами.

Решение 4. Назначьте себе время, чтобы прийти на место вовремя.

Если вы постоянно опаздываете, скажите себе, что должны приехать на место на 15–30 минут раньше назначенного срока, и постарайтесь придерживаться этого времени, что позволит вам приехать вовремя.

Решение 5. Включайте автоответчик, когда собираетесь уходить.

Это поможет вам преодолеть искушение ответить на последний звонок, который и может стать причиной опоздания. Даже если вы сможете быстро закончить разговор, вы будете грубее, чем в том случае, если вам не надо было бы уходить.

Решение 6. Чтобы преодолеть привычку опаздывать с выполнением заданий, устанавливайте для себя реалистичные мини-сроки.

Возможно, ваша привычка опаздывать с выполнением долгосрочных проектов связана либо с плохим планированием, либо с тем, что ваш расчет времени нереалистичен. Вам будет полезно устанавливать мини-сроки, чтобы придерживаться заданного направления, а не назначать один «большой» срок раз в году.

Кроме того, вам следует разработать детальную систему записей, где указывать, сколько времени занял тот или иной проект, включая и аналогичные предыдущие. Таким образом, вам будет легче устанавливать реалистичные временные рамки и сроки для каждого будущего проекта, и у вас будет меньше возможности опоздать.

Решение 7. Если есть психологические причины ваших опозданий, постарайтесь преодолеть их.

Если вы не можете избавиться от привычки опаздывать с помощью планирования или отказа от долгих телефонных разговоров в то время, когда вам нужно выходить из дома, вам, возможно, понадобится помощь, чтобы преодолеть психологические причины ваших опозданий. Опаздывая, вы обращаете на себя внимание других людей, но это внимание негативное. Ваши опоздания злят их. Вам может понадобиться помощь, чтобы понять, что стоит за этой само-разрушающей закономерностью.

В следующей главе мы более подробно рассмотрим основы организации времени.

Становимся организованными и более результативными

Глава



Организация — не самоцель, а средство достижения цели.

Питер Ф. Дракер. Практика управления

Быть организованным — значит, легко находить любой предмет среди своих вещей. Ваша система должна позволять вам справляться со всей информацией, конвертами, ключами, марками, годовыми отчетами, компьютерными файлами, книгами, подписками журналов, брошюрами, распечатанными посланиями электронной почты, прошлогодними налоговыми декларациями, вашим паспортом в конце концов.

Помните, что вы хотите найти систему организации вашей деятельности и имущества, которая вам больше всего подходит. У всех нас есть множество обязанностей и занятий, которые мы должны выполнять, начиная с рекламной кампании нового продукта или дня рождения лучшего друга и кончая написанием годового отчета. Вопрос в том, какая система организации позволит вам наилучшим образом использовать ваше время и привести в порядок ваши дела или вещи?

Преимущества, которые получает организованный человек, очевидны. Сэм, 34-летний, некогда неорганизованный преподаватель, теперь полностью контролирует свою жизнь и успевает сделать больше дел. Вот что он говорит: «Чем лучше я планирую свое время и условия работы, тем больше я успеваю сделать». Сэм добился этого, организовав свое свободное от преподавательской деятельности

время в соответствии с определенным режимом, «установив расписание и сроки окончания проектов».

Есть люди, которые, кажется, были рождены организованными, но есть и те, кто вечно все теряет и забывает. Экономические издержки беспорядка становятся очевидны, когда вы не можете найти какой-нибудь особенно важный документ, например свидетельство о рождении. Менее очевидно, но не менее болезненно воспринимается время, потраченное на постоянные поиски нужных вещей. Случалось, вы не могли попасть домой, потому что забыли ключи? Бывало, что вы часами искали очки, спрятанные под вчерашней газетой? Или забывали о чем-нибудь дне рождения? А как насчет встречи, пропущенной из-за того, что вы потеряли записку с адресом и временем встречи? Вы когда-нибудь мчались в магазин за вином или зеленью всего за несколько минут за прихода гостей? А когда-нибудь вам приходилось говорить: «Я бы позвонил раньше, но никак не мог найти ваш номер телефона»?

В ходе моего опроса 234 человек на вопрос «Сколько времени вы тратите каждый день на поиски чего-либо?» практически все ответили, что тратят на это какое-то время: от 1 минуты до 4 часов, но чаще всего — от 1 до 20 минут. Когда я сложила время, которое все эти мужчины и женщины тратят на ежедневные поиски чего-либо, у меня получилось 118,5 часов, т. е. три полные рабочие недели, пропадающие без толку.

Основные пять объектов поиска:

1. Номер телефона или адрес, записанный на клочке бумаги (27%).
2. Недоделанная работа (24%).
3. Контактное лицо или информация о предстоящей встрече (15%).
4. Папка с бумагами (14%).
5. Файл на компьютере (10%)*.

* Приведенные данные не включают несколько других ответов респондентов на поставленный вопрос, поэтому не дают в сумме 100%. Указанные причины: поиск книги, журнала или газеты; полученной почты; поиски вещей в нераспакованном чемодане.

Тринадцать человек сказали, что чаще всего они ищут ключи от машины либо от дома или очки.

Эти цифры являются реальным свидетельством лишь малой доли времени, потерянного по всему миру из-за отсутствия должной организации. За этим потерянным временем стоит беспокойство, напряжение, разочарование и не один пропущенный срок сдачи работы или обиженный клиент.

К счастью, можно реально помочь людям усовершенствовать организацию их рабочего и свободного времени. В этой главе мы обсудим основные принципы организации времени и, кроме того, предложим несколько систем. Хотя ваша собственная система может оказаться даже лучше. Старайтесь лишь придерживаться основного принципа: никогда не делайте систему ради системы; она должна облегчать вам жизнь. Если вы тратите слишком много времени на создание и поддержку системы, теряется сам ее смысл.

Как полный беспорядок, так и безупречный порядок одинаково крадут ваше время.

Вы хотите научиться лучше организовывать свои мысли, действия и вещи. Обычно эти три элемента тесно связаны между собой. Бывают, конечно, исключения: например, вы работаете над проектом и должны отложить в сторону все, включая разбор бумаг, до тех пор, пока вы не достигните определенного этапа в работе. Но чаще всего беспорядок в вещах отражает беспорядок и в мыслях. Читая эту главу, помните, что ваша задача, состоящая в том, чтобы стать более организованным в своих делах, служит более глобальной цели — стать более результативным.

Становимся организованными

Потратьте немного времени и подумайте о достоинствах фирм, где работают организованные люди:

1. Быстрота действий.
2. Назначение встреч в соответствии с четким расчетом времени, необходимого для каждого дела.
3. Записки и напоминания записаны в специальную книгу или электронный органайзер, а не на листочках бумаги.
4. Заметки и расписание встреч написаны карандашом, чтобы легче было вносить исправления.
5. Минимальное отвлечение на телефонные или личные разговоры. Если они все-таки неизбежны, то заканчиваются очень быстро.
6. Заинтересованное отношение к коллегам: а) слушают; б) ведут короткие беседы; в) оставляют собственные проблемы при себе; г) объяснения дают простым языком, но без снисходительности.
7. Составление ежедневного списка дел.
8. Определение приоритетов и организация работы в соответствии с краткосрочными и долгосрочными планами.
9. Составление расписания отпусков.
10. Возвращение папок и прочих инструментов на их место после использования.

Вы можете научиться быть организованным

Неорганизованность сводит на нет любые попытки эффективно использовать свое время. Есть люди, которым нравится наводить порядок в своих кабинетах и разбираться в своих вещах и делах. Однако поручить организацию ваших вещей кому-то другому гораздо легче, чем исправлять свой подход к делам на работе и дома.

Составьте генеральный план своей деятельности. Вы будете более результативны, если будете контролировать свои дела. Организованность — это путь к эффективности.

Как вы организуете ваши рабочие или личные дела? Чувствуете ли вы, что держите под контролем свои ежедневные занятия, или приходите в ужас от очередного кризиса

или просьбы? Какие есть преимущества в вашем управлении временем? Полностью ли вы их используете, работая в офисе или дома? Возможно, вы более результативны, если работаете без передышки, но вы регулярно прерываетесь на обед, потому что так принято или по крайней мере вы так думаете. Может быть, вам стоит обедать позднее или заказывать обед в офис и делать перерыв позже?

Возможно, вам придется пересмотреть некоторые элементы расписания дня, чтобы более организованно и результативно выполнять свою работу. Если требования к распределению времени изменились, т. е. сменились ваши цели и ценности, вы должны задать себе вопрос, отражает ли ваш бюджет времени эти изменения.

Если вы правильно организуете свои вещи, вы сможете более эффективно использовать время на работе и дома. Задача состоит не в том, чтобы выглядеть организованным, а в том, чтобы быть таковым. Все мы слышали о таких редких людях, которые могут вытянуть нужный им листок бумаги из огромной кучи документов. Для всех вокруг эта куча — беспорядок, но для них такой беспорядок — это порядок.

Если вы не из таких уникальных людей, то придется попотеть, прежде чем стать организованным. «Свои места» для всех вещей надо создавать, чтобы потом не искать повсюду. Используйте организационные принципы и в отношении вашей деятельности, будь то хронологическая, тематическая, общая или частная система. Специально приводите в порядок вашу работу, вещи, если им не хватает «естественного» порядка. Предположим, вам надо спланировать конференцию, и для этого нужен некий организационный принцип. Вы можете решать проблемы по степени их важности или по мере поступления (например, назначить день, найти место, подобрать выступающих, написать программу.)

Вот четыре простых принципа организации:

1. Устраните беспорядок.
2. Все должно быть на своих местах.

3. Распланируйте то, что вам надо сделать, и постарайтесь выполнить этот план.
4. Группируйте однотипные дела и выполняйте их вместе.

Выделение дневных приоритетов из рутинных дел

Если в конце рабочего дня вы не можете отметить продуктивную деятельность, значит, вы позволяете мелким делам, связанным с работой и личными проблемами, вмешиваться в процесс реализации краткосрочных приоритетов и долгосрочных планов.

Даже если кто-то определяет, что вы должны делать на рабочем месте, возможно, вам приходится тратить на свои задания больше времени, чем хотелось бы. Или вам не удается выполнять связанные с работой задачи для собственного развития. Например, если вам надо переписать ваше резюме или получить новые навыки, то, возможно, вам придется найти для этого время вне рабочего дня.

Рутинная — вот другое название для низкоприоритетных задач. Пить третью чашку кофе и читать третью городскую газету — это, пожалуй, постороннее занятие, если, конечно, вы не работаете в компании, делающей тематические подборки газетных статей. Возможно, вам хотелось бы больше делать на работе, но из-за плохого планирования, постоянных отсрочек или из-за того, что вы потратили слишком много времени на маловажные звонки (вместо того, чтобы сделать звонки, действительно необходимые для вашего бизнеса), вы разочарованы низкой результативностью своей работы.

Два основных препятствия на пути к организованности и результативности — **работа с документами и телефонные разговоры**. Бумажная работа может занимать очень много времени. Необходимо разделять необходимую работу с документами, о которой мы поговорим в следующей главе в разделе «Переписка и работа с документами», и просто разбор бумаг, когда макулатурная почта, не-

нужные листки, отбракованные документы перекладываются с места на место или складываются в кучи, что занимает место и время.

Вы, наверное, уже слышали множество советов, как справиться с бумажной работой: например, «Беритесь за каждый листок бумаги только один раз», «Помечайте лист точкой каждый раз, когда вы его берете, и так до тех пор, пока вы с ним что-нибудь не сделаете». Бессмысленный разбор бумаг, о котором мы поговорим более подробно в следующей главе, отнимает очень много времени. Сократите риск попасть в «бумажную ловушку», устраняя все бумаги, которые могут отвлечь вас от основного дела. Раскладывайте их по папкам. Отвечайте на них. Выбрасывайте их. Складывайте их в стопки по темам, чтобы потом разобраться со всеми сразу.

Телефонные разговоры тоже могут отнимать у вас драгоценное время. Если вы сами принимаете каждый входящий звонок, прерывая работу, как вы можете быть организованным? Попробуйте установить определенное время для исходящих звонков — лучше контролировать время разговора, когда звоните сами, чем когда отвечаете на звонки — и включите его в свое рабочее расписание.

Кроме того, вы можете установить определенный период времени по утрам, когда вы отвечаете на звонки в офисе. Составьте список для себя или своего секретаря тех телефонных номеров, на звонки с которых вы будете отвечать в любое время, в том числе и не предназначенное для входящих звонков. (Чем строже вы будете придерживаться политики «никаких звонков сейчас», тем более ценным станет этот путь к организованности.) Если у вас есть мобильный телефон, можно использовать голосовую почту, с тем чтобы звонящие могли оставлять для вас сообщения. Так вы сможете не отвечать на все звонки, особенно в том случае, когда вы за рулем или когда звонок прерывает совещание или разговор.

Дома сделайте так, чтобы вас не отрывали на телефонные звонки, кроме особо срочных, когда вы обедаете (зачастую это единственное время, когда члены семьи могут поговорить друг с другом). Отвечайте: «Мы сейчас обедаем.

Могу я перезвонить вам позже?» Если вы будете последовательны в этом, ваши друзья, родственники и даже деловые партнеры вскоре научатся уважать ваше личное время.

Усовершенствование навыков принятия решений

Стать более организованным и результативным — значит, отточить ваши навыки принятия решений. Принимая четкие решения, вы устраните беспорядок, так как будете решать, что делать с тем или иным документом, поступающим к вам в офис или попадающим на ваш стол.

Если вы будете откладывать принятие решений относительно документов, каталогов, отчетов, телефонных записок и т. д., вы столкнетесь с беспорядком.

Для того чтобы усовершенствовать навыки принятия решений, необходимо разработать хорошо продуманные правила, на основании которых вы и будете принимать решения. Таким образом, вы сможете избежать необходимости обдумывать каждую ситуацию. Задавайте себе эти вопросы каждый раз, когда надо принять какое-либо решение:

- Насколько важно это сделать?
- Что будет, если это сделать? Если это не сделать?
- Зачем делать это сейчас? Каковы будут последствия, если сделать это позже?
- Как эта новая идея (ситуация, требование и т. д.) соотносится с тем, что важно для меня сейчас? С тем, что важно для всей моей жизни?

Применяя правило «Что является для меня сейчас приоритетом номер один?», вы улучшите свои навыки принятия решений. Также отточите эти навыки и сэкономите время, если сосредоточитесь на том, чтобы учиться, а не выяснять, кто виноват. Если вам предлагают новую идею или

подход, спросите себя: «Он лучше? Он менее эффективен? В чем его отличие?» Если вы сократите количество препятствий на пути к эффективному управлению временем, как описано в главах 3 и 4, и станете более организованным, то продвинетесь в своих навыках принятия решений.

Организующие инструменты и методы

Список дел

Порядок в мыслях еще важнее, чем порядок в вещах. Один из наиболее эффективных способов управления временем состоит в том, чтобы знать, что нужно сделать. Ведите список дел и держите его под рукой.

Существует несколько подходов к составлению списка дел. С ним у вас появляется больше шансов выполнить те, которые действительно важны для вас. Эксперт по управлению временем Меррилл Е. Дуглас предлагает следующий способ составления списка дел:

Честно говоря, списки дел, составляемые большинством людей, приносят лишь незначительную пользу. Дело в том, что большая их часть представляет собой случайный подбор дел, которые почти не имеют отношения к работе составляющего список. Более того, многие люди настолько плохо понимают свои задачи и приоритеты, что список дел вряд ли сможет им помочь. Почти никто всерьез не задумывается о том, сколько времени могут занимать дела. В результате большинство таких списков содержат гораздо больше пунктов, чем человек может выполнить за день. Идеальный список дел должен отвечать на вопрос «Сколько времени мне потребуется, чтобы сделать это?».

Вот несколько вариантов составления эффективного списка дел для работы и личной жизни:

(А) Разделите список так, чтобы он отражал ваш день, например:

1. До работы.
2. Во время работы.
3. После работы.

Впишите соответствующие дела в каждый раздел.

(Б) Следуйте простой хронологической системе, перечисляя основные дела по мере их желательного выполнения в течение дня, начиная с самого важного. Когда вы завершили дело, вычеркните его из списка и переходите к следующему пункту. Например:

1. Позвонить в аэропорт или зайти в Интернет и купить билеты.
2. Написать план совещания.
3. Размножить план.

(В) Записывайте дела в порядке уменьшения их важности, на первое место ставя задачу номер один (и не переходите ко второму пункту, пока не выполните первый). Конечно, вам придется разбить большие дела (написание курсовой работы или речи) на несколько этапов, иначе вы потратите недели, прежде чем доберетесь до второго пункта вашего списка. Вот пример использования подобного подхода:

1. Написать план совещания.
2. Размножить его и раздать участникам.
3. Позвонить в аэропорт или зайти в Интернет и заказать билеты.

(Г) Используйте принцип простых формулировок (глагол и существительное), описанный как четвертый принцип творческого подхода к управлению временем, под заголовком «Сосредоточьтесь». Эта система особенно полезна, если вам необходимо завершить важное дело, а вас постоянно отвлекают и задерживают менее значимые занятия.

Составьте список задач и отмечайте каждый выполненный пункт. Включите в список все личные и рабочие дела.

Решите, каким принципом организации вы будете руководствоваться, и начните с первого пункта вашего списка.

Главное — не тратить на составление списка задач больше времени, чем на реальное исполнение приоритетных дел. Составление списка — это просто способ организовать ваши обязательства и возможность научиться до конца выполнять начатое дело.

Практически все мои респонденты, использующие этот метод, предпочитали составлять список задач на следующий день перед сном; и некоторые говорили, что это помогает им заснуть. Джон, 31-летний дизайнер по стеклу, сказал мне: «Я составляю список задач на следующий день в первом часу ночи. Некоторые дела необходимо сделать именно в этот день, и я записываю их первыми. Другие же можно сделать и в другие дни, но я все равно записываю, если вспоминаю о них».

Создаем персональный календарь-организатор

Важность персонального календаря-организатора становится особенно заметной, когда из-за его отсутствия вы забываете о встречах, пропускаете сроки или путаете детали предстоящих событий. Например, только на прошлой неделе Глория пришла на вечеринку на неделю раньше, Джим и Клаудия забыли о годовщине свадьбы своей дочери, а Джорджу пришлось отменить две встречи, потому что он забыл записать, что должен присутствовать на заседании присяжных. К сожалению, ваш персональный календарь-организатор избавит вас от подобных неприятностей. С его помощью вы станете более организованными и результативными.

Бонни, 28-летний вице-президент банка, считает, что ее организованность во многом связана с персональным календарем-организатором. Она записывает в него все рабочие и личные обязательства. «С ним я лучше сплю по ночам», — объясняет Бонни. Она записывает дни рождения, грядущие встречи, семинары, которые должна посетить, и выходные дни в одной книге.

Вашим календарем-организатором может стать настенный календарь, ежедневник (традиционный бумажный или электронный), но смысл в том, чтобы вся информация хранилась в одном месте.

В зависимости от характера ваших рабочих и личных обязательств вам может понадобиться календарь на год: например, если вы хотите одновременно знать и день в апреле, когда вы должны читать лекцию в Денвере, и дату в июле, на которую вы назначили лекцию в Сент-Поле.

Возьмите в привычку записывать не только события, но и время, необходимое для подготовки к ним. Например, вам надо прочитать речь в субботу 21 мая, и, конечно, вы отметили это в своем ежедневнике. А вы отметили, когда будете готовиться к выступлению, подбирать материалы и репетировать речь?

Помните: применяйте к своим занятиям те же организационные правила, что и к вашим вещам. Избавляйтесь от беспорядка, ненужных трат времени и плохого планирования.

Ваш календарь-организатор должен дать вам возможность видеть общее количество дел на несколько дней, неделю или даже месяцев вперед. Если можно, пишите задания карандашом, чтобы было проще вносить исправления. Обязательно записывайте личные планы, иначе вы о них забудете. Отметьте в календаре «выходной день», или вы вообще не найдете для него времени.

Блокнот для всего

Альтернативой календарю-организатору может стать персональный блокнот. Как и в случае с календарем, все заметки, входящие и исходящие звонки, новые адреса и телефонные номера, идеи и прочие вещи записываются в одно место. Блокнот, маленький, со спиралью, сменными блоками или в твердом переплете, вы, по возможности, должны но-

сить при себе, в кармане брюк или пиджака, в бумажнике или чемоданчике. Преимущество использования такого блокнота, который писатель-путешественник Теодор Фишер называет «блокнотом для всего», состоит в том, что вы избегаете беспорядочного скопления многочисленных бумажек, которые почти всегда теряются или перекладываются в другое место. (Вы, конечно, можете перенести некоторые из ваших заметок, но при вас всегда будет блокнот с хронологическими записями.) В «блокноте для всего» первым делом укажите год. Если за год вы используете несколько блокнотов, каждый из них должен иметь свой номер. Вот что говорит Фишер:

Таким образом, я могу обращаться только к одному источнику; только одну вещь я хватаю, когда звонит телефон. Вся деловая информация попадает в блокнот. Одного блокнота обычно хватает на два-три месяца. Без него я как без рук. И вот еще: каждый раз, когда кончается блокнот, я должен думать, какие имена, телефоны и адреса стоит переписать в новый. Это прекрасная возможность критически оценить свой профессиональный, социальный и личный багаж, потому что вам приходится определять, какая информация еще актуальна, какая уже не нужна, а какая может пригодиться в будущем.

Если вам больше нравится электронная или компьютерная версия «блокнота для всего», вы сможете найти много вариантов, начиная с мини-компьютеров и кончая устройствами, которые могут быть синхронизированы с вашим настольным компьютером или... соединены с ним.

Будьте открыты новым системам и постоянно меняющимся технологиям, которые становятся все более доступными. Посещайте выставки компьютерной техники, говорите с представителями фирм или спросите коллег и друзей, использующих новые приспособления, нравятся ли они им и могут ли они показать вам их в работе. Продумайте, как могут эти устройства помочь вам в организации вашей базы данных.

Система папок

В основном содержимое ваших папок на работе и дома будет состоять из следующего:

1. Оригиналы входящей корреспонденции и/или внутриофисной переписки.
2. Копии исходящей корреспонденции.
3. Важные бумаги, документы или записи для долговременного хранения.
4. Исследовательские или справочные материалы.
5. Гарантийные талоны (или любые аналогичные документы) и инструкции по эксплуатации.
6. Объявления о предстоящих событиях или встречах.

Необходимое количество папок будет зависеть от вида вашей работы и от того, насколько большой объем информации вы захотите иметь под рукой. (В данном разделе под словом «папка» мы имеем в виду картонные папки. Кроме того, этот термин может использоваться для обозначения больших конвертов, дискет, магнитных дисков или учетных карточек.)

Храните активные и инактивные папки отдельно, так чтобы вы могли быстро найти важные материалы.

Если вы решите, к каким папкам нужно иметь быстрый доступ, значит, вы одержали главную победу в борьбе с беспорядком в бумагах и исследовательских материалах. Создание системы, основанной на активной и инактивных категориях, еще больше облегчит процесс.

Вот несколько принципов, в соответствии с которыми вы должны организовывать материалы в активных папках:

1. **В хронологическом порядке (по дате).** В обратном порядке или наоборот.

2. **В пронумерованном порядке.** Пронумеруйте каждый документ и каждую папку соответственно.
3. **В алфавитном порядке.** Если это папки со сведениями о людях, группируйте их по фамилиям. Озаглавленные документы распределяйте по первой букве названия. Кроме того, можете группировать материалы по фамилии автора.
4. **По предметам и темам документов.**
5. **По степени срочности и важности (приоритетный подход).** Группируйте документы по степени срочности ответа или по важности материала, содержащегося в них.
6. **По цвету.** Дайте соответствующие цвета всем папкам и запишите это в главной папке.

Вы можете организовывать материалы исследований в алфавитном порядке или по темам. Вы можете складывать важные документы в папку, называющуюся «важные записи» или помещать каждый документ в отдельную папку, которые, в свою очередь, могут быть организованы по категориям, в алфавитном или хронологическом порядке, по темам или по цвету.

Основной вопрос, который вы должны задать себе при составлении идеальной системы папок: смогу ли я через месяц, год или десять лет снова быстро найти этот материал и легко объяснить кому-либо другому, где он находится? Если вы ответите «да», значит, ваша система действительно эффективна.

Существует один вид письменных материалов, который обязательно надо хранить отдельно от ежедневно используемых оригиналов и копий записок, которые тоже надо сохранять. Это так называемые «оправдательные документы». Имеет смысл хранить их в нескольких папках: по категориям, в основной папке и в специальной папке для «оправдательных документов». Таким образом, если возникнут

какие-либо проблемы через час, день, неделю или даже несколько лет, вы сможете доказать с помощью ваших записей, что ни в чем не виноваты.

Создайте новую или улучшенную систему папок:

Шаг 1: Разделите лист бумаги на две колонки: активные и инактивные.

Шаг 2: Составьте список всех материалов, которые вы должны разложить по папкам, например всю корреспонденцию, погашенные счета, документы, и запишите их в соответствующие колонки (активные/инактивные).

Шаг 3: Выберете группу материалов, которой вы будете заниматься, и решите, какую именно систему папок вы будете использовать.

Шаг 4: Напишите на бумаге, как вы будете систематизировать именно эти материалы, отмечая организационные принципы, систему, тех, кто будет иметь доступ к папкам, и то, как активные материалы будут переводиться в разряд инактивных.

Шаг 5: На других листах бумаги продублируйте этот план для остальных категорий документов.

Шаг 6: По степени важности начните реализовывать вашу систему папок, приобретая все необходимое для этого. Не останавливайтесь, пока не завершите создание вашей системы.

Шаг 7: Сохраните ваши планы, которые могут помочь, если вы что-нибудь забудете.

Многие менеджеры используют систему папок, которая называется «памятные папки». Она работает следующим образом. Заводится папка на каждый день месяца, и все они нумеруются от одного до тридцати одного. Кроме того, есть двенадцать папок для каждого месяца. Все приходящие документы кладутся в папку задач соответствующего месяца; когда начинается месяц, все документы перекладываются в папки соответствующих дней.

Система «памятных папок» требует довольно много времени для ее создания. Чтобы эта система была эффективна, вы должны поддерживать и использовать ее так же последовательно, как и ваш календарь-организатор. Так, например, вам придется купить достаточное количество поздравительных открыток на целый год, надписать все конверты и разложить чистые открытки по соответствующим папкам. В начале каждого месяца вы переложите открытку в папку того дня, когда вы должны написать и отправить ее. Если у вас есть абонементы на спортивные мероприятия, на концерты и прочие события, вы можете поместить билеты в папки соответствующих месяцев, а потом и дней.

Если у вас есть компьютер, можно пользоваться календарями и специальной программой-напоминанием, которые работают по системе, аналогичной «памятным папкам». Есть две таких программы — Day-Timer® Organizer 2000 и OneStep Connect Personal Organizer. Но и в этом случае вам может понадобиться система папок для того, чтобы раскладывать текущую корреспонденцию, заметки, карточки, билеты и т. д.

Существуют и другие варианты организации папок шкафы для хранения документов, картотеки документов, диски, конверты, коробки (картонные, металлические, пластиковые), контейнеры (декоративные или простые), блокноты со сменными блоками, блокноты на спиральках или в переплетах, корзины для мусора, доска объявлений. Возможно, вам понравится один из перечисленных выше вариантов или более сложная система, включающая в себя несколько составляющих. Если вы будете использовать определенную систему для организации вашей работы и рабочих материалов, вы освободите свою память для более важных вопросов, тех, что нельзя решить с помощью картотек

30-дневная диета для картотеки

В наши дни быстрый доступ к нужной информации жизненно необходим, особенно, после того как информационный взрыв в несколько десятков раз увеличил количество информации, которую надо хранить и находить.

Рационально и тщательно организованные картотеки помогут всегда оставаться на гребне информационного потока, а не утонуть в нем. Более тонкие папки позволят быстрее и эффективнее выполнять вашу работу. Так как дополнительные шкафы для хранения документов стоят денег и занимают много места, тонкие папки могут помочь компании сократить ее расходы.

Шаг № 1. Выберите день.

Выбрав определенный день для уменьшения содержимого вашей картотеки, вы преодолеете главную проблему — промедление. Вот небольшой пример: поставщик обрабатывающего оборудования со Среднего Запада выбрал для генеральной очистки картотек офиса день перед переездом компании на новое место. 350 служащих головного офиса должны были перебрать содержимое своих картотек, так как меньшее количество картотек означало меньшие затраты при переезде, а также увеличение места для хранения документов после расстановки шкафов в новом офисе. Чтобы усилить мотивацию служащих, компания выступила с благотворительным предложением: за каждый фунт выброшенной бумаги компания обязалась выделить фунт продовольствия для местной организации помощи голодающим.

И как вы думаете, сколько бумаги было выброшено? Тринадцать тонн. Компания избавилась от 80 шкафов для хранения документов. Это мероприятие прошло настолько удачно, что компания сделала его ежегодным.

Шаг № 2. Подготовьтесь к очистке картотеки.

Держите под рукой большую пустую корзину для мусора, чтобы облегчить себе уборку. Запаситесь крепкой веревкой на случай, если придется перевязывать ненужные каталоги или журналы, чтобы потом их выбросить. Если музыка поможет вам работать, принесите на работу радиоприемник или магнитофон.

Шаг № 3. Выберите время для проведения очистки картотеки.

Работаете ли вы в офисе или дома, выберите удобное для вас время для сокращения своей картотеки. Если вам сложно найти время в течение рабочего дня, можно прийти в офис пораньше или в выходные дни. Те, кто работает дома, могут заняться разбором своей картотеки по вечерам, рано утром перед началом рабочего дня или в выходной.

Вы можете попросить кого-нибудь помочь вам. И не забудьте учесть расчистку картотеки при планировании своего времени.

Шаг 4. Необходимо сформулировать четкие критерии хранения или уничтожения материалов.

Возьмите папку — самую толстую из ваших папок или просто ту, которая лежит сверху в ящике вашего письменного стола. Теперь задайте себе вопросы, которые Сесилия Маккензи, аналитик и эксперт Champion International, советует задавать в подобных ситуациях:

1. Насколько ценна эта информация?
2. Добавит ли она что-то новое к той информации, которая у меня уже есть?
3. Могу ли я получить ее где-нибудь еще?
4. Насколько она важна для компании?

Ответы на эти вопросы помогут решить, стоит ли вам самому хранить этот листок бумаги, передать его кому-нибудь еще или просто выбросить в мусорную корзину.

Шаг № 5. Разбирайте свою картотеку в соответствии с особенностями вашей системы.

Используйте очистку картотеки для того, чтобы сделать ее более четкой. Чем лучше будет ваша система папок, тем проще пройдет очистка картотеки. Так, позаботьтесь о том, чтобы в каждой папке был листок с перечнем ее содержимого и наиболее важные документы лежали первыми.

Какой бы ни была ваша система (в алфавитном, хронологическом, географическом порядке, по темам, по цвету или по степени важности, или комбинация всех выше перечисленных вариантов), она упростит разбор документов.

Цветные папки тоже могут быть очень эффективны. Если в одном ящике лежат документы об оплате в оранжевых папках, а в другом — документы о задолженностях в зеленых папках, вероятность, что кто-то случайно положит счета актива в оплаченные счета значительно уменьшается. Располагая одноименные вещи в одном месте, вы занимаете меньше места.

Шаг № 6. Выбрасывайте лишние копии документов и устаревшие материалы.

Уничтожайте, выбрасывайте устаревшие отчеты и другие материалы, которыми вы больше не пользуетесь.

Шаг № 7. Определите заранее, что и как долго вы должны хранить.

В вашей компании (или у вашего бухгалтера) могут быть свои правила о хранении и времени разбора определенных документов. Сверьтесь с записями адвокатов и бухгалтеров по этому поводу.

Шаг № 8. Награждайте себя за тонкие папки.

Теперь, когда вы очистили свою картотеку, позвольте себе то, на что у вас никак не хватало времени, но чего вам очень хотелось.

Шаг № 9. Составьте расписание регулярной уборки картотеки.

Держите под контролем вашу картотеку и составьте расписание для ее регулярной уборки. Напишите день уборки на каждой папке или отметьте их соответствующими цветами. Смотрите на составление картотеки как на обязательную часть организации ваших документов. Хорошая система папок помогает быстро находить необходимые бумаги, способствуя творческому подходу к управлению временем.

Обустроиваем офис

Из 113 человек, которых я опросила в ходе работы над книгой об офисах (*Making Your Office Work For You*), только пятеро сказали, что если бы они могли что-нибудь изменить в своем офисе, то провели бы в нем косметический ремонт. Для остальных опрошенных (89 из 113) главными были организационные и физические изменения, такие как лучшая организация офиса, больше места, меньше шума и улучшенное освещение.

В ходе четырехлетнего исследования я выявила три основных принципа организации офиса:

1. Производительность.
2. Статус или имидж.
3. Соединение принципов 1 и 2.

Если ваша визитная карточка — это работа, и к вам в офис редко приходят посетители, как это бывает у писателей, актеров, торговцев, которые проводят большую часть времени в разъездах, основным элементом организации офиса для вас будет производительность.

Офисы, оформленные в соответствии со вторым принципом, используются как показатель статуса компании и положения, которое занимает данный сотрудник в компании. Показателями статуса в этом случае будет размер офиса, его местоположение по отношению к начальству, наличие или отсутствие окна и качество мебели и декоративных мелочей. Но вне зависимости от того, работаете ли вы вне дома или в его стенах, хорошо и разумно оформленный офис в значительной степени поднимет вашу самооценку, что скажется и на вашей производительности.

Посмотрите на ваш офис. Вы сидите в открытом помещении, в котором негде уединиться? Сказывается ли это на вашей производительности? Можно ли каким-нибудь образом обеспечить себе уединение: например, переставить стул и сесть спиной к остальным служащим?

Если вы сидите в отдельной комнате, можете ли вы переставить мебель, чтобы увеличить вашу производитель-

ность? Можно ли в вашем офисе работать с максимальной эффективностью? Если вам кажется, что у вас в офисе слишком много случайных посетителей, думали ли о том, чтобы просто убрать лишний стул из кабинета или поставить вместо большого обитого тканью стула неудобный металлический или деревянный?

Вопросы здоровья

Есть несколько вопросов, связанных со здоровьем, о которых необходимо подумать при организации своего рабочего пространства:

- Качество воздуха.
- Уровень шума.
- Зрительное напряжение, вызванное освещением или неправильным обращением с оборудованием, например с копировальными аппаратами.
- Боли в спине, связанные с плохим расположением рабочего места, столов, стульев или слишком длительной сидячей работой.
- Травмы спины или ног из-за плохой расстановки офисной мебели, например шкафов для хранения документов, открытых ящиков, коробок, перекрывающих проход, или из-за поднятия тяжестей.
- Устранение явлений, вызывающих стресс и усталость.

Ваше рабочее место

Ваша основная задача состоит в том, чтобы на столе не было беспорядочных куч бумаг и ненужных вещей, которые вы не можете разобрать. Вам нужно, чтобы все было доступно и лежало на своих местах. Храните все дополнительные материалы в специальном месте. Если можно, поставьте рядом со столом корзину для мусора.

Пространство на вашем столе может быть организовано в соответствии с вашими личными вкусами, но если вам сложно сосредоточиться, попробуйте переставить некото-

рые предметы на столе, такие как семейные фотографии, держатели для карандашей, стопки бумаг, степлеры, держатели для клейкой ленты или календари, и посмотрите, изменятся ли ваши рабочие привычки.

Старайтесь держать на рабочем столе только то, что относится к вашей текущей деятельности. Если под руками будет слишком много проектов, возникнет искушение заняться ими всеми сразу. У 60-летней Джессики, менеджера среднего звена, такой беспорядок на столе (и в кабинете), что ей приходится искать свободные комнаты в офисе для встречи с клиентами. «Я никогда не успеваю навести порядок на своем столе, потому что всегда думаю, что должна заниматься делом», — объясняет Джессика. Но поддержание порядка на рабочем столе — это тоже работа. К счастью, когда вы начнете применять организационную систему, вам потребуется только несколько минут, чтобы привести стол в порядок.

Вот несколько полезных советов по организации своего рабочего места:

1. Выделите определенное время для перестановки в кабинете и отметьте его в календаре.
2. Заведите день для регулярной чистки содержимого компьютера и картотеки.
3. Если вам нужна помощь в переоборудовании кабинета, наймите специалиста, чтобы он помог разработать начальную систему, даже если вы и ваши служащие стараетесь поддерживать порядок сами.

Позвоните в Национальную Ассоциацию Профессиональных Организаторов, находящуюся в г. Остин, шт. Техас, 78752-3880, La Posada Drive 1033, офис 220. Для справок звоните по тел. 512-206-0151 или зайдите на сайт www.napo.net.

Книги, журналы и прочие печатные материалы

Книги, журналы, газеты, проспекты и другие печатные материалы скапливаются настолько быстро, что становятся основной помехой порядку в офисе или дома. Одна семейная пара настолько запустила этот вопрос, что каждый раз,

когда они переезжают в другую квартиру, вместе с ними переезжают и многочисленные коробки неразобранной макулатуры. Мысль о том, что надо разобрать содержимое этих коробок, пугает их больше, чем то время и деньги, которые они тратят на транспортировку.

Пока проблема не вышла из-под контроля, разработайте систему для накопления и размещения печатных материалов. Решите, будете ли вы выбрасывать ненужные журналы и газеты каждый день, раз в неделю, месяц или год.

Существует множество вариантов временного хранения печатных материалов. Подумайте о том, не стоит ли отдавать материалы, которые вы собираетесь выбросить, вашим коллегам, местным библиотекам или в школы,

Книжные шкафы должны соответствовать имеющемуся у вас пространству. Если вы не хотите тратить время на измерение размеров каждой полки, купите полки с регулируемыми размерами.

Расставляя книги по категориям, по авторам или в соответствии с другим принципом, вы сэкономите в будущем время, но сначала вам придется потратить на это некоторое время (в зависимости от количества книг). Выньте книги из полок и систематично расставьте их по своим местам.

Составьте список журналов, газет и книг, которые есть в вашем доме. Если вы обнаружите, что в вашей библиотеке всего два вида книг, например, справочники (словари, грамматические справочники) и художественная литература, вы, возможно, решите, что в секции художественной литературы книги лучше расставить по авторам или по названию, а в секции справочных материалов — по названию.

В домашнем офисе

Двести лет назад в результате промышленной революции рабочее и домашнее пространства разделились. Однако в последнее время становится все более популярным работать дома. Благодаря компьютерам и широкому распространению ночной почты, Интернета, электронной почты,

факсимильных аппаратов, а также из-за экономии денег и времени на дорогу многие служащие теперь работают дома.

Если вы работаете дома, для вас более важно стать организованным, чем для большинства других служащих, так как гости в вашем доме могут заходить и в ваш кабинет. Даже если вы работаете в отдельной комнате с закрывающейся дверью, чем больше порядка будет там, тем меньше вероятности, что кто-нибудь, кто зайдет в ваш кабинет, включая ваших детей, супругу и гостей, сможет разрушить или запутать вашу работу.

Конечно, ваши организационные проблемы будут отличаться, если вы работаете в отдельной комнате в большом доме или в углу гостиной трехкомнатной квартиры, в которой вы живете с супругой и детьми. Но есть общие замечания относительно того, какие материалы и оборудование должны быть под рукой, а что должно храниться в других местах (в чулане, других комнатах и т. д.).

Вот несколько советов по оптимизации производительности домашнего офиса:

1. Начинайте работу с самого важного дела.
2. Старайтесь не заниматься домашними обязанностями в течение рабочего дня.
3. Придерживайтесь определенного расписания. Проследите за тем, чтобы домашние отвечали на звонки, когда вас нет в кабинете.
4. Установите отдельную телефонную линию в свой кабинет и приучите супругу и детей не отвечать на звонки по ней, вместо этого используйте голосовую почту или автоответчик.
5. Прерывайтесь на обед и отдых, когда вы подолгу работаете.
6. Включитесь активно в работу какой-нибудь профессиональной ассоциации, чтобы компенсировать эмоциональную и физическую изолированность, связанную с работой дома.

7. Устраивайте совместные завтраки, обеды или вечерние собрания с вашими коллегами, чтобы поддерживать дружеские и деловые связи.
8. Почти всем молодым родителям, работающим дома, необходима дополнительная помощь в уходе за маленькими детьми, если вы хотите работать не только во время сна вашего малыша.
9. Попросите ваших друзей не звонить вам в то время, когда вы работаете.
10. Будьте гибкими. Если вам нравилось работать дома, но теперь вам нужны дополнительные служащие или больше пространства, подумайте о том, чтобы снять офис.

В следующей главе мы расскажем еще о нескольких идеях по усовершенствованию вашей производительности.

Улучшение вашего рабочего времени

Глава

От сверхурочной работы погибает больше людей, чем того заслуживает важность мира.

Редьяр Киплинг. Призрак рикши



Иногда традиционная структура рабочей атмосферы помогает правильно управлять временем: хотя допускается самостоятельность в некоторых вопросах, служащие договариваются о том, когда начинать и заканчивать рабочий день, в какие дни устраивать выходные и во что можно одеваться. Но процедуры оценки результатов работы и причины увеличения производительности не так уж и очевидны.

В этом вопросе вы, как правило, предоставлены сами себе. Вы можете знать, что должны пойти на встречу в среду, но никто не скажет вам, как получить максимум пользы от этой встречи. Поэтому не заблуждайтесь, думая, что, приходя на работу каждый день, следуя правилам и делая то, что от вас требуют, вы оптимально используете свое время, и это гарантирует вам успех. Основная часть рабочего дня полностью зависит от вас. Хотя следование корпоративной политике компании и может казаться похвальным, этого от вас ждут в последнюю очередь. Все правила тесно связаны с работой: соблюдайте их или увольняйтесь. Но вам поможет то, как вы справляетесь с порученной вам работой, именно это подтолкнет вас вверх по служебной лестнице или отбросит назад.

Когда речь заходит о работе (или об учебе) задайте себе вопрос: «Как вас оценивают — по качеству и объему проде-

ланной работы или по тому, успели ли вы сделать все к сроку?» Возможно, что учитываются все три показателя или критерии оценки периодически меняются. Но это тот вопрос, который вы должны задавать себе постоянно.

Чтобы улучшить ваше рабочее время, вы должны знать, что именно от вас ждут.

Сначала сделайте то, что от вас хотят. Если вас наняли, потому что вы мастер переговоров, а вы вместо этого стараетесь привлечь новых клиентов, ваш работодатель может быть не столь довольным, как вы рассчитывали.

Оценка рабочего окружения

Каждое утро Лаура приходит на работу ровно в девять и идет в небольшой кабинет в многоэтажном офисе, где она проведет следующие восемь часов, за исключением обеденного перерыва.

На первый взгляд, она превосходная служащая, на которую можно положиться. Ей не надо брать работу на дом; кажется, она всегда успевает все делать в течение рабочего дня. Каждый год она берет две недели оплаченного отпуска, использует все предоставляемые больничные дни и всегда кажется очень занятой. Но под маской «идеального служащего» скрывается следующая реальность: как минимум два часа в день она проводит в личных телефонных разговорах; Лауре дают мало заданий, поэтому она читает романы и журналы, тщательно скрывая это от своего начальника, который сидит на другом конце офиса; она тратит много время на хождение в туалетную комнату и на разговоры с коллегами.

Те, кто много работает, удивляются апатичному отношению Лауры к работе и, возможно, думают, что дирекция об этом знает. Нет, не знает! Лаура научилась снижать требования к себе со стороны дирекции. И когда она уходит на

другую, лучше оплачиваемую должность, ее провожают цветами и отличными рекомендательными письмами.

Многие люди ни за что не поменялись бы с Лаурой местами, даже если бы могли. Удовлетворение от работы означает выполнение тех заданий, которые вам поручили, а не просто сидение за столом весь день и выполнение столь малого количества работы, сколько возможно.

Некоторые служащие говорят: «Я могу что-то делать, только когда в офисе никого нет». В результате они работают семи до девяти или с пяти до семи, но не используют все имеющееся у них время. Хотя их рабочий день дольше, он от этого не становится более продуктивным.

Критически оцените свой рабочий день. Запишите, какие требования к вам предъявляют. Ведите учет времени, чтобы знать, на что вы его тратите.

Возможно, чтобы эффективнее использовать ваше рабочее время, вам придется сделать перестановку на рабочем месте и этим улучшить условия работы. Может быть, вы захотите попросить вашего начальника установить дверь в вашем кабинете, потому что не в состоянии контролировать разговоры с коллегами, из-за чего остается меньше времени на работу.

Может быть, стоит предложить работодателю предоставить вам возможность работать по свободному графику, когда вы сможете выбирать, когда приходить и уходить с работы и в какие дни приезжать в офис.

От вас зависит, насколько эффективной, приятной и функциональной вы сделаете рабочую атмосферу вокруг себя, конечно, с некоторыми экономическими и административными ограничениями. Примените те организационные принципы, о которых вы узнали в предыдущей главе: все должно быть на своих местах; устраняйте беспорядок; всегда держите под рукой инструменты и материалы, которыми вы часто пользуетесь.

Становимся более результативными

Переписка и работа с документами

Практически любая работа в офисе подразумевает написание писем и ответы на них; даже если поручаете сам процесс написания писем вашему секретарю или помощнику, вы должны читать приходящие письма и принимать решение, стоит ли на них отвечать и как именно это надо делать.

Переписка может занимать так много времени, что до настоящей работы руки просто не доходят. Кроме того, она может быть настолько неотъемлемой частью вашей работы, что без нее вы не сможете двигаться дальше. Лучше всего использовать переписку как разминку перед более важной и творческой работой.

Майкл Корда, главный редактор издательского дома Simon & Schuster, а также автор популярных книг *Power!* и *Success!*, считает, что, разбирая собственную почту по утрам, он использует свой «энергетический потенциал». Вот что он пишет по этому поводу в своей книге *Power!*:

...потом я решил, что важно начинать день с какого-нибудь свершения, пусть самого обыкновенного. Я проводил первые часы работы по утрам, разбирая почту. Я никому не звонил, ни с кем не встречался. Я занимался почтой как отдельной частью моей работы. После того как я прочитывал письма, отвечал на них, т. е. предпринимал необходимые действия, я выпивал чашку кофе, проходил по офису, выясняя, что происходит, и потом начинал отвечать на телефонные звонки по мере надобности. Очень скоро я с нетерпением ждал начала рабочего дня, ведь первые его часы давали мне чувство успеха и ощущение цели.

По сути, Корда нашел способ превратить скучное дело — ответ на письма — в нечто мотивационное.

Если вы испытываете «творческий кризис» при написании писем, полезно начитывать тексты на диктофон. Однако привычная запись текстов на кассету может занять много времени, так как вам или вашему помощнику при-

дется сначала переписывать тексты на бумагу, а потом только составлять само письмо. Попробуйте использовать программы, распознающие голос. Это позволит вам наговаривать текст на компьютер, создающий текстовую версию письма, которую вы или ваш помощник просто сможете редактировать.

Если у вас есть тенденция откладывать работу с корреспонденцией, надпишите конверты и держите их на видном месте. Это заставит вас написать письма, для которых предназначены эти конверты.

Вы сэкономите время, если у вас будет несколько «моделей» писем, написанных для определенных обстоятельств, например деловое письмо, в котором говорится «Спасибо», «Простите, сейчас нет свободных вакансий», «Могу ли я получить следующую информацию...» и т. д. Они отличаются от писем, предназначенных определенному человеку или для определенной ситуации. Их не размножают и не печатают в большом количестве экземпляров.

Если вы используете компьютер, постарайтесь сделать такие письма как можно более короткими.

Существуют компьютерные шаблоны для корреспонденции; эти модели писем по формулировке и стилю могут стать отправной точкой при сочинении ваших собственных писем.

На бизнес-почту надо отвечать так же быстро, как и на звонки.

Альтернативой формальному деловому письму может быть экономящие время электронные послания или короткие заметки.

Некоторые эксперты по управлению временем, такие как Алан Лакин, советуют: «Беритесь на лист бумаги только раз».

Конечно, вы будете использовать этот и многие другие советы по управлению временем по своему усмотрению. Если вы постоянно оттягиваете выполнение дел, неспособны провести границы между важной и второстепенной перепиской и забываете о вещах, когда долго их не видите, то традиционный принцип обработки документов только однажды будет для вас полезнее, чем сортировка бумаг по картотекам с категориями и последующая работа с ними.

Как было отмечено в предыдущей главе, главное — создать систему картотек, которая будет работать на вас. Не важно, будет ли она составлена в алфавитном, хронологическом или тематическом порядке, по цветам или по номерам. Важно, что вы можете легко и быстро найти нужный вам документ.

Большое значение имеет то, как вы обращаетесь с копиями материалов; со временем бумаги скапливаются, и эти кучи порой невозможно разобрать. Мой знакомый адвокат всегда делает две копии заметок и писем: одну он кладет в картотеку по теме, другую — в хронологическую. Таким образом, в будущем он сможет найти документ двумя способами.

Вы всегда делаете копии важных заметок? Вы делаете записи во время телефонных разговоров, а потом кладете их в картотеку? Вы будете контролировать свое время, если будете записывать все, что сделали за день. Но не забывайте, что работа важнее всего.

Методы и технологии эффективного управления временем

По результатам моего исследования, большая часть (52%) мужчин и женщин, которым был задан вопрос о том, какие технические средства больше всего помогали им сэкономить время за последние десять лет, говорили о персональном компьютере. На втором месте (16%) был факсимильный аппарат, далее шла электронная почта (12%). [На четвертом месте была микроволновая печь (менее 1%) и на пятом — сотовый телефон (менее 1%).]

Технологии и оборудование, такое как компьютер, ксерокс или факс, могут сэкономить ваше время, но могут и потратить его, особенно в начале, когда вы учитесь обращаться с ними. Не забудьте включить в ваше рабочее расписание не менее двух недель, посвященных обучению работе с новой техникой. Сначала вы будете тратить на выполнение задания с помощью нового оборудования больше времени, но вскоре научитесь экономить время, а может, и улучшите качество своей работы.

Например, когда копировальные аппараты перестали быть редкостью в офисах, потребность в копиях резко увеличилась, причем не в тех, что делали через копирку. Появились новые способы копирования. Но до тех пор, пока служащие и их помощники не научились обращаться с новой техникой, они тратили на копирование больше времени, чем раньше (даже если учесть, что теперь делать это было легче и быстрее).

Но машины не отменяют человеческого фактора, который важен в деловых отношениях и сегодня. Мои исследования показали, что в настоящее время в деловом мире лучше всего общаться лично, по телефону, далее следует электронная почта, а на последнем месте — обычная почта. Скоро обычными станут видеофоны, но опять-таки возможность видеть человека, с которым вы разговариваете по телефону, не заменит желания поздороваться, пожать руку и необходимости видеть глаза собеседника.

Компьютеры

Если вы используете компьютер, не забывайте сохранять свою работу по мере ее выполнения, так как иногда из-за перебоев в подаче электричества или зависания компьютера вы можете потерять информацию. Поддерживайте свои данные разными способами. Установите источник бесперебойного питания, чтобы сократить возможный ущерб.

Как насчет компьютера?

Известный писатель, когда его спросили, собирается ли он купить компьютер (свои произведения он печатал на одной и той же печатной машинке с самого начала своей карьеры), ответил «Нет», поскольку не собирался ставить себе компьютер, но, «возможно, купит его для своего секретаря». Так что, если ваша система работает, не привносите в нее новые технологии только потому, что они стали доступны. Вы можете потерять на этом много времени.

Чтобы решить, стоит ли компьютер потраченных на него денег и времени, определите, повлияет ли он на качество вашей работы? Вот перечень нескольких задач, которые компьютер выполняет легче, чем человек:

- постоянный повторный набор, например, одних и тех же слов, абзацев или документов;
- редактирование и проверка текста, например переписывание отчета до тех пор, пока вы не будете довольны его структурой, объемом и содержанием;
- создание графиков для улучшения вида ваших документов;
- проведение математических расчетов и оценок с включением финансовых крупноформатных таблиц;
- необходимое регулярное обновление информации, такой как прайс-листы, резюме, обзор курса, библиография, переписка;
- создание и поддержка базы данных для дальнейших справок или множественной рассылки стандартных писем;
- отправление факсимильных сообщений с компьютера.
- использование программ для специализированных нужд, например для сочинения музыки, проектирования зданий, подготовка публикаций проспектов, журналов или книг;
- создание художественных произведений, которые можно было бы хранить и пересылать через компьютер.

Всем известно, что компьютеры постоянно совершенствуются, обновляются и устаревают. Некоторые предпочи-

тают брать компьютер на прокат, обновляя модель по истечении очередного арендного срока. Другие — покупать и периодически обновлять машину. Некоторые компании предоставляют услугу обмена, т. е. вы можете обменять ваш компьютер на более новый в течение определенного срока. Другой вариант — собрать компьютер с нужным вам объемом памяти, с резервной системой питания и соответствующими техническими характеристиками.

Безусловно, программное обеспечение, которое установлено на компьютере, не менее важно для эффективности вашей работы, чем сам компьютер. Вы не только должны выбрать подходящую вам программу, но и научиться пользоваться ею так, чтобы знать все ее тонкости. Кроме изучения обучающих материалов, вы можете вызвать консультанта, который даст вам ценные указания, а можете пойти на курсы.

Электронная почта и Интернет

Электронная почта, т. е. возможность посылать и получать сообщения через Интернет, плюс другие возможности Интернета, такие как быстрый поиск, доступ к информационным сайтам журналов, книжных издательств, организаций или компаний, часто сопровождаются огромной потерей времени, если вы пользуетесь всеми этими благами прогресса неосторожно.

К Интернету можно пристраститься так же, как к наркотикам: мгновенный результат и гипнотическое воздействие интерактивного общения могут красть часы, которые вы должны проводить за важной работой.

Благодаря тому, что Интернет идеально функционирует в едином потоке информации с помощью поисковых систем и ключевых слов, вы легко можете найти практически любую информацию. Поэтому, если не контролировать, сколько времени вы провели в Интернете, вы будете все дальше отходить от того, ради чего зашли в сеть.

То же самое и с электронной почтой. Вы ждете, что придет письмо, даже если: а) не начинали разговор, б) заняты

другими делами, в) только периодически проверяете почту или г) вас забрасывают сотнями сообщений каждый день.

Опять-таки, вы должны установить четкие правила, когда и как вы будете отвечать на электронные письма; для некоторых писем можно установить режим автоматического ответа с объяснением, почему вы не можете сразу ответить. Если не вы начинали переговоры, то можете дать указания, когда и как с вами можно связаться.

Всегда отмечайте, сколько времени вы провели в сети, в Интернете в целом или пользуясь электронной почтой. Некоторые интернет-провайдеры периодически сообщают своим клиентам, сколько времени они провели онлайн, но вы сами должны контролировать это время.

Кроме того, вы должны следить за тем, сидели ли вы в сети просто так или же работали с электронной почтой, по собственной воле или из-за обстоятельств. Привыкаете ли вы просто всегда быть онлайн, или вы разумно используете эти технологические новшества для экономии времени и улучшения качества работы? (Если вы начинаете привыкать к Интернету, прочитайте советы, данные в главе 4, о борьбе с вредными привычками.)

Однако Интернет может сэкономить огромное количество времени, особенно в том случае, когда вам надо получить доступ к материалам, хранящимся, например, на сайте www.elibrary.com или на сайтах ежедневных журналов и газет. С помощью чатов и специальных сайтов по интересам можно проводить опросы посетителей, читать и обсуждать то, о чем они пишут.

Предусматривайте время для обновления техники. Выясните все про технологии и программы, которыми вы пользуетесь, и узнайте, есть ли новые версии. Ходите на выставки, в компьютерные магазины, на курсы, вызовите консультанта.

Сканер

Это аппарат, позволяющий сканировать изображения (произведения искусства, фотографии, графические рисунки) или текст с помощью программы оптического распознавания знаков (OCR). Эта революционная технология, которая сейчас стала общедоступной и существует даже в комбинации принтер-факс-сканер, должна обязательно быть в каждом офисе нового века. Программы сканирования позволяют редактировать изображение перед тем, как добавить его в макет книги или журнала. Печатный текст теперь можно не набирать на компьютере, а сканировать и затем редактировать его. Эта технология произвела революцию в индустрии графического дизайна и издательского дела.

Факсимильные аппараты

С помощью этого устройства можно пересылать данные по телефонным линиям. Конечно же, это стало одним из основных источников экономии времени. В случае срочной связи факсимильный аппарат заменяет службу курьерской почты. Однако почти все говорят, что объемные документы (более 10 страниц) лучше отправлять с курьером, даже если адресат согласен получить по факсу такой длинный документ. Более того, при передаче данных по факсу могут быть сбои, поэтому имеет смысл проверить, получен ли ваш факс. В деловом мире предпочитают факсимильные аппараты, работающие на обычной бумаге, потому что они быстрее работают и переданное изображение дольше хранит цвет.

Но отправка незапрашиваемых факсов обычно не приветствуется в деловом мире.

Телефон

Телефон может стать вашим другом или врагом в зависимости от того, пользуетесь ли вы им или он вами. Телефонное интервью с человеком, который находится за много километров от вас, может быть самым важным делом за

весь рабочий день; но если вы позволяете многочисленным личным звонкам отрывать вас от работы, вы вскоре будете недовольны результатами своей деятельности и потерей времени.

Некоторые служащие позволяют себе личные разговоры по телефону только в определенные часы и только определенное количество времени. Другие же считают, что частные телефонные разговоры должны быть короткими и по существу, а не просто болтовней, например: «Когда мы должны прийти к вам сегодня вечером?» и т. п.

Если вы не можете подсчитать, сколько времени уходит на телефонные разговоры, попробуйте отслеживать только исходящие и входящие звонки и записывайте тему и продолжительность разговора.

Если у вас есть привычка разговаривать по телефону без перерыва, установите себе временные ограничения. Но даже если такой привычки нет, все равно старайтесь иметь четкое представление о том, что вы хотите сказать и сколько времени вы можете потратить на разговор.

Секретари, определители номера и автоответчики могут помочь вам с телефонными разговорами, но только если ими грамотно пользоваться. Большинство телефонов с определителем номера имеют маленький дисплей, на который выводится номер звонящего. Таким образом, вы можете решить, брать или не брать трубку. Иногда лучше взять трубку, потому что ответный звонок займет гораздо больше времени.

Один из недостатков голосовой почты состоит в том, что вы не можете увидеть, кто вам звонит. Если вы решили, что не хотите, чтобы вас прерывали, но все-таки раздается телефонный звонок и проходит через голосовую почту, звонящий должен оставить сообщение и сказать, кто и зачем звонит.

Некоторые люди считают, что полезно завести категории звонящих или виды звонков. В таком списке личные и деловые контакты распределены по категориям — «Всегда соединять», «Никогда не соединять», «Всегда просить оставить сообщение», «Сказать, что я перезвоню» и т. д. Эта система мо-

жет быть довольно эффективной, так как она позволяет избежать неловких ситуаций, когда секретарь говорит: «Подождите, я посмотрю, на месте ли он», хотя звонящий прекрасно знает, что секретарь просто сообщает о звонке начальнику, а потом возвращается и говорит: «Простите, боюсь, его нет на месте, но он перезвонит вам позже».

Если вы хотите пользоваться телефоном, а не дать ему использовать вас, запомните эту полезную фразу: «Я не могу говорить с вами сейчас». Если хотите, добавьте к этой фразе: «Могу я перезвонить вам позднее?». Вот еще несколько фраз, которыми можно воспользоваться, если вы с трудом заканчиваете разговоры или если вам надо сказать собеседнику, что сейчас вы не можете начать разговор:

«Мне надо идти».

«Я больше не могу разговаривать».

«Я не один».

«Я как раз собирался уходить».

«У меня через минуту собрание со служащими, так что нам придется прерваться».

«Не могу сейчас разговаривать, у меня в кабинете полно людей».

Вы можете даже составить список друзей, которых сердечно любите, несмотря на их склонность к долгим телефонным разговорам. Они всегда заставляют вас выслушивать их монолог, так что вам редко удастся закончить разговор раньше чем через час. Если вы хотите звонить подобным людям, делайте это, когда знаете, что они точно не могут разговаривать, чтобы сообщить им короткое известие, или когда у вас много времени, так что вы можете долго разговаривать.

Не забудьте про некоторые телефонные устройства, которые могут облегчить эффективное управление временем. Например, радиотелефоны позволяют ходить по всему офису во время разговора. Это может сэкономить много времени, если обычно вы говорите «Я перезвоню вам

позже», потому что вам нужно уединиться; с радиотелефоном вы сможете оказаться один, когда вам необходимо. Сотовые телефоны позволяют связаться с вами, даже когда вы в поезде или в машине. Но соблюдайте этикет и отключайте телефон в кино, в театрах, на встречах и лекциях, а также в целях безопасности когда вы ведете машину или гуляете.

Автоответчики и голосовая почта стали обычным явлением в современных офисах. Вы решаете сами, оставлять или нет сообщение. Если вы решаете оставить сообщение, говорите четко, медленно, кратко и по теме. Если можете, оставьте свой контактный телефон и время, когда вам можно перезвонить. (По тому же принципу составляйте собственные сообщения для автоответчика и голосовой почты.)

Вот перечень нескольких устройств и возможных услуг, которые могут увеличить вашу производительность:

- ожидание вызова;
- определитель номера (позволяет вам узнать, кто звонит, так что вы можете решить, брать или не брать трубку; если вы потеряли чей-нибудь номер, его легко восстановить с помощью определителя, в памяти которого обычно хранится до 25 номеров);
- переадресация вызова;
- конференц-связь;
- пропущенные вызовы (эта функция позволяет вам позвонить по номеру, вызов с которого вы пропустили);
- быстрый набор;
- громкая связь;
- набор последнего номера (полезно, если там, куда вы звоните, все время занято).

Используйте телефон творчески, но постарайтесь избежать репутации человека, который звонит, только когда ему что-то надо. (Один мой знакомый настолько привык, что ему звонят с различными просьбами, что, поднимая трубку, сразу отвечает: «Что я могу для вас сделать?».) Иногда звоните своим деловым знакомым, просто чтобы поболтать.

Послушайте, что вам расскажут ваши знакомые. Вам, конечно, не хочется выслушивать все детали субботней игры в гольф или пространный рассказ о каникулах в Испании, и, возможно, вы бы ни за что не задержались больше, чем на несколько минут, но все-таки будьте благосклонны. Одновременно будьте осторожны: вы ведь не хотите прослыть человеком, тратающим время на телефонные разговоры.

Чтобы было легче вести учет телефонных разговоров, заведите в дополнение к листочкам бумаги специальную книжку и записывайте туда все сообщения. Так вы сможете всегда иметь под рукой полный список всех номеров, даже если вы потеряете листок с записью номера телефона или отдадите его кому-нибудь.

Проблема посетителей

Посетители так же мешают вашей работе, как и телефонные звонки. Возможно, вы одинаково легко расправляетесь с телефонными и личными вмешательствами, но обычно проще прервать телефонный разговор, чем выпроводить человека, который стоит перед вами. Вы хотите установить правила для своих коллег (не становясь при этом надменным или холодным) — как можно меньше неожиданных посетителей. Сделайте так, чтобы ваши коллеги или служащие привыкли стучаться, прежде чем войти. (Однако не всегда это возможно, поскольку работаете бок о бок.)

Один из способов отвести нежелательных посетителей хотя бы на время — установить «тихий час» в офисе. Повесьте на дверь табличку с надписью «Не беспокоить!» или просто дайте понять, что с вами нельзя будет поговорить в определенные часы.

Если вы никак не можете справиться с нежелательными посетителями, постарайтесь разобраться в ситуации и выпроводить их из кабинета как можно быстрее. Некоторые служащие специально не ставят в кабинете лишние стулья: дискомфорт и нелепость ситуации могут выгнать посетителя быстрее, чем ваши слова. Если ваши гости не понимают намека, а у вас назначена другая встреча, скажите об

этом напрямую. Конечно, если этим нежеланным посетителем оказался ваш начальник, вам понадобится больше такта и мастерства, чтобы заставить его уйти из вашего кабинета. Попробуйте заходить к нему в определенные часы и дни и, таким образом, уменьшить вероятность его неожиданного прихода. Вы будете контролировать ситуацию, особенно если решите заранее, о чем хотите с ним поговорить.

Если ваша работа зависит от отношений с покупателями или клиентами, подобные визиты не будут для вас «пожирателями времени». В этом случае у вас в кабинете может стоять удобный диван и должна быть наготове чашечка кофе для неожиданных посетителей.

С разными посетителями надо обращаться по-разному. Ожидаемые визиты надо планировать заранее, записывать их в ежедневник и подбирать все материалы, которые могут понадобиться.

Если это непредвиденный визит, вы должны для себя решить, желателен он или нет. Вы можете, например, готовить отчет, но если к вам зашел вице-президент, то, скорее всего, вы прервете работу.

Перерывы (отпуска, больничные, отгулы)

Право на более короткий рабочий день и более длительные отпуска было отвоено с большим трудом рабочими и профсоюзами. Но вас никто не заставляет пользоваться этим дополнительным временем. От вас зависит, будете ли вы просто отдыхать или используете его для повышения своего уровня.

Вы, наверное, думаете, что экономите деньги, слоняясь по дому вместо того, чтобы сходить куда-нибудь, или экономите время, если не выходите вообще никуда. Тем, кто работает сам на себя, всегда очень трудно устроить себе отпуск; они боятся, что в их отсутствие бизнес разрушится, или, работая над несколькими проектами, не могут отдыхать, пока не закончат проект. Если вы можете себе позволить двухнедельный отпуск раз в году, он сделает чудеса с

вашими рабочими способностями. Кроме того, это поможет вам избавиться от рутины, заняться здоровьем, своим эмоциональным состоянием и обновить близкие отношения.

Если вы не можете уйти в отпуск на такой срок, возьмите пример с одного служащего рекламного агентства. Он разделил свой ежегодный отпуск на несколько частей по два-три дня, которые проводит с женой неподалеку от дома.

Некоторые служащие ошибочно считают, что могут потерять работу, если уйдут в отпуск. Но отсутствие такового может создать сильный стресс и породит чувство тревоги.

Специалисты считают, что даже небольшой отдых от работы абсолютно необходим для умственного здоровья и поддержания семейных отношений, на которые оказывают такое большое воздействие здоровье и производительность работающего человека.

Если у вас есть хотя бы две недели отпуска, решите для начала, используете ли вы их все сразу или разобьете на несколько частей.

Когда лучше всего брать отпуск? Некоторые компании отпускают служащих на каникулы, когда в делах наблюдается застой. Другие же закрываются и устраивают каникулы для всего персонала, решая все за вас. Но если у вас есть выбор, возьмите отпуск тогда, когда это удобно вам и вашей семье. Так как на работе придется согласовывать много разных расписаний, постарайтесь подать заявление на отпуск одним из первых, чтобы получить отпуск в нужное вам время.

Некоторые компании применяют систему «используй или потеряй». Другие компании требуют, чтобы вы брали отпуск в течение календарного года и первого квартала следующего. Вы сами должны узнать в отделе кадров вашей фирмы, какие правила действуют у них.

Вот несколько советов, как легче получить отпуск и как не беспокоиться о том, что вы оставили на работе:

- Возьмите на себя объем работ кого-нибудь из отдыхающих коллег, чтобы они сделали то же самое, когда вы уйдете в отпуск.

- Перед самым отпуском (и после него) посидите допоздна на работе, чтобы продвинуться вперед (или нагнать).
- Если вы хотите быть уверены, что сможете уехать, будьте осторожны с принятием новых деловых предложений, которые поступают к вам за несколько недель до начала отпуска. Если вы не уверены на сто процентов, что успеете к сроку, постарайтесь либо отсрочить окончание дела, либо передайте его коллеге, которому когда-нибудь вы тоже поможете.
- Убедитесь, что ваш начальник знает, где вы проведете отпуск. Попросите кого-нибудь позвонить вам, если что-нибудь случится в офисе в ваше отсутствие.
- Сообщите руководству, когда вы хотите взять отпуск, но мечтайте о нем вне работы и не хвастайтесь слишком своими планами на отпуск, иначе о вас могут подумать как о человеке, которые тратит время компании на собственные нужды, и хвастуне.
- Тщательно продумайте, где и как вы хотите отдохнуть. Распланируйте все, принимая во внимание, чем вы хотите заняться на отдыхе и сколько это может стоить. Придумайте что-нибудь, что отвечает вашим интересам вне работы, например археологические раскопки или туризм. Кому-то поможет развеяться сидение на пляже, а для кого-то это будет слишком скучно. В Интернете вы найдете множество сайтов о путешествиях, например www.experia.com.
- Даже если у вас проблемы с деньгами, и вы не можете поехать в путешествие, все равно возьмите отпуск, если он вам нужен.

Больничные и отгулы — другой вариант отдыха от работы. Как вы узнали из раздела о препятствиях эффективно управлению временем, больше понимания вызывает отсутствие на работе по причине физического нездоровья, чем из-за эмоциональных проблем. Но вы сами должны ре-

шать, будет ли вам и вашему работодателю полезен отгул на этой неделе или нет.

Полезные передышки

Сделайте частью своего рабочего дня короткие передышки, которые, как показали исследования Элтона Майо на текстильной фабрике в Филадельфии в 20-х годах, увеличивают производительность рабочих. Как объясняют Франс и Мильборн в своей книге *Human Behavior in the Work Environment*, после того как ни эксперты по производительности, ни финансовая стимуляция рабочих не помогла компании уменьшить 250-процентный коэффициент оборачиваемости рабочих, Майо был приглашен для того, чтобы провести так называемое «Первичное исследование». Он выяснил, что если дать рабочему, который проводит весь день на ногах, четыре короткие передышки, его производительность значительно увеличивается, и коэффициент оборачиваемости падает.

Как позже говаривал психолог д-р Дэвид Лидз: «Даже боксеры-профессионалы отдыхают пару минут между раундами».

Увеличьте свою производительность, уменьшите усталость и сократите вероятность ошибок, совершенных из-за переутомления, прерывая свою работу несколько раз в день на пять-десять минут или, если нужно, на час. Подберите время и длительность перерыва, который улучшит результаты вашей работы. Прислушивайтесь к сигналам вашего мозга, говорящим, когда пора отдохнуть. Но будьте осторожны: ваши коллеги или работодатель могут подумать, что вы отлыниваете от работы. Попробуйте заниматься зарядкой или бегом в обеденное время, как это делал один адвокат из Вашингтона, который прогуливался в обед. Или попробуйте вздремнуть, если вам это необходимо.

Работа с другими людьми

Делегирование полномочий

Нужна ли вам помощь, чтобы более эффективно делегировать полномочия?

Чтобы выяснить, нужна ли вам помощь в этом деле, задайте себе следующие вопросы:

1. Работаете ли вы гораздо дольше, чем все ваши коллеги, особенно ваши подчиненные?
2. Тратите ли вы необычно много времени на дела, которые можно просто поручить другим, например на работу с почтой, второстепенные телефонные звонки?
3. Вы уже заработали себе язву на этой работе или, как вы чувствуете, все к этому идет?
4. Вы сомневаетесь в том, что можете найти компетентных людей, которым могли бы поручить работу?
5. Вы останавливались на недавнем провале передачи полномочий?
6. Вы педант?
7. Кто-нибудь называл вас «фанатом контроля»?
8. Вы неохотно поручаете другим всю работу и отдельные задания?
9. Вы когда-нибудь думали, что жизнь стала бы гораздо лучше, если бы вы могли все делать сами?
10. Вы когда-нибудь были близки к увольнению или уволены из-за вопроса делегирования полномочий?

Если вы ответили «да» хотя бы на несколько вопросов, вам, возможно, нужна помощь в делегировании работы.

Даже если вам очень трудно терять полный контроль и делегировать полномочия, все-таки искусству делегирования можно научиться. Но для начала вы должны понять, есть ли у вас с этим проблемы. Какие есть признаки? Слишком долгий рабочий день. Вы не выполняете все необходи-

мые дела, которые должны были сделать? Например, дела, связанные с продажами, доходом или новыми покупателями и клиентами. Должны ли вы поддерживать контакты с клиентами или думать?

Эффективное делегирование

Основываясь на результатах исследований, я определила семь шагов, что ведут к эффективному делегированию:

1. Решите, что именно вы хотите делегировать.
2. Выберите подходящих людей.
3. Если ничто этому не мешает, доверяйте тем, кого выбрали.
4. Дайте четкие задания и инструкции.
5. Установите определенные «контрольные точки» по завершению отдельных этапов работы и старайтесь постоянно поддерживать связь с теми, кому вы поручили действовать.
6. Поощряйте тех, кому вы поручили работу.
7. Делегируйте ответственность за выполнение работы, а не просто ее выполнение.

1. Решите, какую работу вы хотите делегировать.

Есть три соображения, о которых надо помнить при выборе задачи, которую вы хотите переложить на других:

1. Решите, что для вас является приоритетной задачей, и делегируйте все задания, которые мешают вам сосредоточиться на основной работе.
2. Поручите другим сделать то, что вы не можете выполнить из-за отсутствия соответствующих навыков.
3. Передайте выполнение тех заданий, которые вы считаете скучными, которые отвлекают вас от основной работы, или тех, на которые вы не хотите тратить свое время. Вы могли бы сделать эту работу, но не хотите, потому что считаете, что на данном этапе вашей карьеры ее за вас может сделать кто-нибудь другой.

2. Выберите подходящих людей.

Узнайте о качествах тех людей, которые будут работать над этим заданием. Обратите внимание, будут ли они задавать вопросы по ходу вашего объяснения. Как говорит менеджер по продажам из Северной Каролины: «Вы довольно быстро распознаете людей, которые готовы взять на себя ответственность, по тому, что они сами уже берут ее на себя».

3. Доверяйте тем, кому поручаете работу.

Кроме того, что вы должны доверять этим людям, следует позволить им выполнять работу по их усмотрению. Существует множество способов выполнения задания, но вы вправе требовать, чтобы порученное им дело было выполнено тщательно и добросовестно.

4. Давайте четкие задания и инструкции.

Д-р Гарри Левинсон, глава Levinson Institute в Бостоне и почетный профессор психологии Harvard Medical School, говорит, что этот шаг главным образом важен для тех менеджеров, которые особо не любят делегирование полномочий. Вот что он советует:

Научиться доверять людям и давать им немного самостоятельности — значит, давать им четкие задания с определенными временными рамками, в пределах которых задание должно быть выполнено, и критериями, по которым будет оцениваться качество работы. Потом надо проверить выполненное поручение, чтобы понять, готов ли человек к тому, чтобы получить еще большую ответственность.

Консультант по карьере Нелла Баркли, президент Crystal-Barkley Corporation, отмечает еще один важный момент в процессе дачи четких инструкций и заданий:

Определите, в какой форме человек, будь то ваш начальник или подчиненный, лучше всего усваивает информацию. Некоторые лучше всего воспринимают устную информацию. Например, президенты некоторых компаний никогда не читают объемные отчеты. [Но] некоторым людям лучше предоставлять

информацию в письменном виде и давать им возможность обдумать ее. Обычно вы можете понять, как люди усваивают информацию по тому, как они предоставляют ее вам.

5. Установите четкие этапы завершения работы и систему контроля.

В самом начале работы над каким-либо проектом установите четкие сроки окончания, включая несколько промежуточных сроков. Таким образом, вы сможете контролировать и проверять работу, особенно если вы довольны чьи-либо способностями, а не ждать конечного срока.

6. Поощряйте.

Люди будут работать для вас с большим желанием, если вы будете поощрять их достижения. Слишком часто те, кому трудно делегировать полномочия, сами заканчивают дело, которое они поручили кому-либо из сотрудников, и получают всю похвалу. Однако подобная стратегия подрывает отношения между коллегами и подчиненными.

7. Делегируйте ответственность за работу, а не только само выполнение работы.

Есть три причины, почему некоторым людям не удастся делегировать ответственность за работу, а не только выполнение самой работы. Во-первых, вы должны верить, что те, кому вы поручаете работу, сделают ее хорошо. Во-вторых, и это самое трудное для преуспевающих людей: вы должны быть готовы признать, что человек, которому вы поручаете работу, может сделать ее хуже, а возможно, не дай Бог, лучше, чем вы сами. В-третьих, вы должны быть готовы помочь им учиться на их собственных ошибках, если они совершают таковые.

Только если вы будете передавать всю ответственность за работу, вы сможете избежать синдрома «обезьяны на спине», впервые описанного Уильямом Онкеном-младшим и Дональдом Л. Вассом в статье *Management time: Who's got the monkey?* в журнале *Harvard Business Review*. Авторы последовательно показали, как менеджеры, которым не удается

передавать одновременно ответственность и работу, в конце концов сами начинают отчитываться перед своими подчиненными и делать часть их работы, а не наоборот!

Эксперт по этикету и бывший секретарь по протоколам вопросам Белого Дома при президенте Кеннеди Летиция Бэлдридж предлагает пять дополнительных правил делегирования полномочий:

1. Я думаю, что вы легче найдете общий язык с людьми, если будете внимательны к их проблемам со временем. Сначала вы скажете, в каком вы отчаянии. Потом вежливо попросите о помощи. И в конце вы точно укажете, на какой срок вам будет нужен этот человек и каковы будут его обязанности.
2. Ободряйте человека в процессе работы, особенно если работы оказалось больше, чем вы думали, и она занимает больше времени.
3. Никогда не позволяйте себе быть настолько занятой и надменной, что у вас не остается времени на похвалы.
4. После того как вы делегировали полномочия и работа была сделана, не забудьте позаботиться о том, чтобы этих людей похвалили за прекрасную работу. Это очень важно. Они будут готовы работать с вами... и быстрее, чем прежде.
5. Чтобы обеспечить постоянную передачу полномочий, может понадобиться дополнительное образование. Вам, возможно, придется дать сотруднику специальные книги или отправить его на двухмесячные вечерние курсы, или просто подписать его на тематическое издание, чтобы он стал более сведущим в этой области.

Независимо от того, работаете ли вы с другими людьми или в одиночку, делегирование полномочий значительно увеличит эффективность использования времени. (Если вы неправильно делегируете, это может украсть у вас много времени.) Делегирование, т. е. полный отказ от контроля работы и поручение определенных заданий другим, нередко

представляет трудность, но, что более важно, неспособность передавать полномочия замедляет ваш собственный карьерный рост и потенциальный рост вашей компании.

Постарайтесь понять, что служит причиной нежелания делегировать полномочия. Вы хотите контролировать всю рабочую обстановку? Сомневаетесь, что можете найти для работы компетентного человека? У вас был плачевный опыт делегирования полномочий, и поэтому вы боитесь вновь совершить ошибку? Или боитесь, что кто-то может выполнить работу лучше вас?

Вы можете порекомендовать работу другому служащему или машине (роботу или компьютеру) либо какой-либо службе, например службе печати, которая может заняться адресацией конвертов. Делегирование полномочий — это не то же самое, что перекладывание ответственности на другого. Вы платите человеку за то, что он выполняет за вас работу, чтобы вы могли заняться другим, как правило, более важным. Президенты компаний, которые начинали все сами с нуля, иногда сами чинят технику вместо того, чтобы заниматься вопросами планирования и инвестиций. В больших бюрократических конторах, напротив, возможность делегировать полномочия отражает ваш статус: чем больше людей работает на вас, тем более значимы вы для компании. Правильное использование делегирования полномочий может увеличить вашу производительность, и наоборот. Например, вам очень хочется, чтобы ваша секретарь посидела с вашим ребенком, но в перспективе будущих отношений будет лучше подобрать подходящего студента для этой работы.

Работа с вышестоящими

Излишне неформальные манеры могут вызвать проблемы в отношениях с вышестоящими. Если вы излишне посвящаете своего начальника в собственные дела, рабочие или личные, вы тратите драгоценное время, которое могли бы использовать для работы, а перегрузив начальника личными проблемами, заставляете его сомневаться в ваших спо-

собностях. Если же, напротив, вы плохо информируете вышестоящих о ходе работы, они могут подумать, что вы плохо работаете. Сдержанность — ключ к успеху. Никогда не бросайтесь в крайности: «разговоры и никакой работы» или «только работа и никаких разговоров».

Предположим, вы отвечаете за собрание специализированных справочников в библиотеке института. Хотя у вас и есть определенная свобода действий, вы были наняты на работу старшим библиотекарем, и ей хочется знать о вашей деятельности. Вы можете информировать ее с помощью регулярных отчетов. Если вы считаете подходящим более неформальный подход, можете разговаривать с ней во время обеда или перерыва на чашечку кофе. Если ваш начальник не высказал собственных пожеланий относительно того, как и когда он хочет получать от вас отчет (а именно так обычно и бывает), вы сами разрабатываете свой план поведения. Даже если вы выбираете более спонтанное общение, оно не должно быть спонтанным для вас.

А что вы думаете об общении вне работы? Используйте свою интуицию и наблюдательность. Возможно, это поможет вашим рабочим отношениям. Но, может быть, стоит дать возможность вашему начальнику сделать первый шаг. Правда, может сложиться ситуация, например лишние билеты на концерт или на матч, которая логически приведет к общению вне работы. Надо обдумывать каждый конкретный случай, в зависимости от ситуации и конкретного человека.

Навязчивые собеседники

Опасайтесь навязчивых собеседников! Они тратят собственное время и с удовольствием будут тратить и ваше, если только вы им позволите. Такие люди берут силы у своей работы и тратят их на разговоры.

Если вы сами страдаете этим недугом, попробуйте вести ежедневный дневник, который бы отвлек вас от желания высказать все свои мысли окружающим. (Так вы будете экономить хотя бы их время.) Возможно, вам придется запи-

сывать свой разговор на диктофон, просто для того чтобы удовлетворить потребность поговорить. А может, стоит обратиться за помощью к специалисту, который помог бы вам найти причину вашей постоянной болтовни.

Что стоит за навязчивой болтовней? Мюриел Шиффман, автор книг *Self Therapy* и *Gestalt Self Therapy*, описывает два вида навязчивых собеседников и их мотивации:

1. У этого болтуна есть страшный секрет. Разговор для него — отвлекающий маневр, который, как птица, отвлекаящая от своих детенышей, пытается увести вас как можно дальше... Кроме того, он пытается компенсировать годы молчания, рассказывая «все» теперь (рассказывая о чем-то другом)... Этот вид болтунов бывает забавным и очень утомительным.
2. Этого болтуна никто не слушал в какой-то очень важный момент его жизни... Он невротик, т. е. человек, не получивший когда-то то, чего он очень хотел, и так и не понявший, как это получить. Поэтому такой обездоленный болтун постоянно готовится к тому, что будет отвергнут. Он оченьсучен.

Можно ли от этого излечиться? Шиффман, которая сама страдала от этого недуга, смогла преодолеть маниакальное желание разговаривать. Как? «Я сублимировала мое желание поговорить в чтение лекций по вечерам три раза в неделю, а иногда и в ночное время... В конце концов, после множества терапевтических сеансов, в течение которых открылись разные стороны подсознательной мотивации, мне расхотелось читать лекции и много говорить».

Слишком много работы

Вы пристрастились к работе? Вы скорее будете работать, чем делать что-нибудь другое? Вас можно найти на работе рано утром и поздно вечером на неделе, в выходные и даже во время отпуска? Вы с трудом прерываете начатую работу?

У трудоголиков обычно бывает высокая требовательность и много сил. Часто они требуют от окружающих их людей слишком многого. Как и алкоголики, трудоголики с трудом поддаются лечению, поскольку для них работа стала возможностью укрыться от других проблем. Более того, так как сейчас уделяется много внимания рабочей этике, многие люди просто не видят ничего плохого в том, что они много работают. Когда активно работающий человек (положительное качество) становится трудоголиком, это может вызвать стресс и истощение.

«Я использую работу, чтобы избежать общения с людьми», — говорит Кэти, 32-летний аналитик брокерской конторы. По вечерам в субботу Кэти вместо того, чтобы ходить на свидания, сидит дома и перечитывает финансовые газеты.

Трудоголики, по сути, тратят свое время. Основу этого явления составляет неправильное распределение рабочего и личного времени. Если бы трудоголик лучше планировал свое время, ему не пришлось бы сидеть ночами, чтобы завершить работу. Когда чего-либо, пусть даже работы, слишком много, это редко идет на пользу как общему здоровью человека, так и физическому, умственному, эмоциональному и социальному его состоянию. Трудоголики, а вместе с ними и их служащие, забывая о всеобщем расписании, могут работать по выходным или в Сочельник

Дополнительную информацию о «Возможных вариантах рабочих ситуаций» см. в главе 9 моей книги *Business Protocol*, где приведены характеристики 17 различных психотипов, включая манипулятора, шпиона, хвостуна и т. д.

Максимально эффективное использование собраний

Регулярные собрания могут отнимать очень много времени. Но, если к ним найти правильный подход, они могут и сэкономить ваше время. Например, на собраниях вы можете узнать о планах развития компании, о предстоящих проектах, а значит, и о новых тенденциях в вашей сфере.

Вот несколько советов по проведению собраний:

1. Убедитесь, что есть повод созвать собрание и что все приглашенные знают, о чем пойдет речь, а также о времени начала и завершения собрания. В уведомлении попросите всех прийти вовремя.
2. Придерживайтесь указанного времени начала; опоздавшие разберутся в чем дело по ходу собрания, а пришедшие вовремя не будут вынуждены ждать опоздавших.
3. Запишите повестку дня и старайтесь придерживаться ее.
4. Решите заранее, будете ли вы сами или кто-либо другой записывать содержание собрания. Если вы решили записать его на диктофон, позаботьтесь о том, чтобы кассету расшифровали.
5. Придерживайтесь выбранной темы при обсуждениях, иначе ваше собрание может показаться неорганизованным.
6. Убедитесь, что у всех участников собрания осталось ощущение завершенности. Если необходимо, подведите итоги обсуждения.
7. Закончите собрание вовремя.
8. Поблагодарите участников за присутствие и предложите им письменный или устный конспект собрания. Если вы собираетесь организовать другое совещание, сообщите о времени проведения.

Если вам пришлось прийти на совещание, старайтесь не говорить только потому, что вам хочется похвастаться своей работой, чтобы вас оценили. Но, конечно, выступайте, если вам есть что сказать по существу вопроса. Заранее сделайте себе пометки, чтобы вы смогли представить свои идеи кратко и тактично.

Если вы идете на конференцию, осознайте, зачем вы туда идете. Если вас туда кто-то посылает, вас могут попросить написать подробный отчет о том, что вы узнали на конференции. Такой отчет должен быть четким и простым. Возможно, вам захочется написать пятьдесят страниц, но таким

образом вы потратите время того, который будет это читать, да и свое собственное. Даже если вас не просят написать отчет или определить конкретные цели, сделайте это сами. Прежде чем идти на любое собрание или конференцию, ясно представьте себе, что вы хотите там узнать.

Организация стенда на торговой выставке требует больше тщательной подготовки, усилий и ресурсов, чем обычно думают. Если вы должны участвовать в выставке, сходите туда годом раньше, посмотрите на экспозицию, подумайте, где ваш стол или павильон будет лучше всего смотреться. Если у вас нет такого запаса времени, попросите взглянуть на архитектурный план выставки. Узнайте имена компаний, аналогичных вашей, у кого вы можете узнать интересующую вас информацию.

Есть ежемесячный специализированный журнал *Exhibitor*, посвященный различным выставкам. Кроме того, вы можете обратиться к специалистам, которые дадут вам советы по представлению вашей фирмы на выставках.

Улучшение общения на работе

В общении в рабочих ситуациях могут быть вовлечены два человека (двухэлементное), три человека (трехэлементное), четыре и более (общественная сеть). Есть элементы, общие для каждого вида общения. Двухэлементное, например вы и ваш начальник, дает возможность большей близости. Но оно и наименее прочное, так как его сохранение зависит от двух участников, а для разрыва достаточно одного. Трехэлементное общение легче поддерживать, так как третий участник сохраняет группу. Однако оно и менее личное, так как в этом случае секретность обеспечить сложнее, чем в диалоге. Сеть из четырех-пяти собеседников, например в рамках машинописного бюро, дает возможность сотен вариантов взаимоотношений. Они могут быть более поверхностными, чем в предыдущих случаях, но их легче поддерживать.

Общение на работе можно улучшить, поняв природу ваших отношений (являются ли они двух-, трехэлементными

или сетью), основы навыков общения и определенные тонкости общественных отношений, которые могут препятствовать хорошему общению. Например, люди обычно ненамеренно реализуют свое самовосприятие, в особенности негативное. Если вы считаете, что можете хорошо общаться с людьми на работе, так оно и будет. И наоборот, если вы думаете, что у вас есть проблемы в общении с начальниками или равными, у вас они действительно появятся.

Таким образом, чрезвычайно важна хорошая самооценка. Она нормализует ваши отношения и общение на работе. Улучшить собственное восприятие вы можете с помощью спирали положительного прогресса. В своей книге *Dyadic Communication* Вилмот пишет: «Действия индивида чрезвычайно важны. Чем лучше вы работаете, тем лучше о себе думаете, а чем лучше вы о себе думаете, тем лучше вы работаете».

Вилмот предостерегает против двух врагов общения: парадокса и путаницы понятий. Парадокс — это противоречивое высказывание, как, например, такое:

Не замечайте этот знак!

Путаница понятий — тоже один из видов парадокса, при котором невербальное сообщение противоречит вербальному. Например, вы приходите на работу и, выглядите совершенно изможденным. Когда начальник спрашивает вас о самочувствии, вы отвечаете: «Я никогда не чувствовал себя так хорошо». Но ваш вид противоречит вашим словам и ставит начальника в двойственную ситуацию.

Вы не можете контролировать то, как ваш начальник, подчиненные или коллеги разговаривают с вами, но можете контролировать свое вербальное и невербальное поведение. Как правило, общение бывает взаимным (люди отвечают вам, вы отвечаете им), и вы можете контролировать ситуацию через ваше поведение. Если у вас хорошая самооценка и к тому же вы избегаете парадоксов и путаницы понятий, есть все шансы улучшить свое общение на работе.

Так как общение должно быть обоюдным, старайтесь не сообщать вашему начальнику или подчиненным информацию, о которой они не могли бы рассказать вам. Не будьте слишком прямолинейны в общении на работе.

Рабочие цели

Долгосрочное планирование

Люди, которым не удастся эффективно управлять своим временем, обычно не могут устанавливать и придерживаться долгосрочных целей. Они позволяют ежедневным колебаниям на работе вмешиваться в выполнение основных задач. Подумайте о своих долгосрочных карьерных планах. Где вы хотите быть через пять лет? А через десять?

Вам будет легче определять приоритеты, если начнете думать в рамках задач, которые необходимо выполнить. Специалисты считают, что обычно люди могут справиться одновременно не более чем с тремя задачами, связанными с работой. (Некоторые могут работать только над одной!) Однако внутри каждой задачи могут быть десятки и сотни маленьких этапов, через которые вам придется пройти (см. второй принцип творческого управления временем — «Определите цели»).

Отчеты о прогрессе

Людям, которые неправильно используют свое время, необходима помощь в постановке реалистичных ежедневных целей. Дробление большого задания на меньшие, сроком выполнения в несколько дней (или часов), составляет основу эффективного управления временем. Если вам кажется, что вы ошеломлены масштабами поставленной перед вами задачи (написание книги, получение диплома, прочтение лекции, завершение учебы, продажа энного количества тракторов или разработка учебника для сотрудников), разбейте ее на несколько ежедневных задач. Вы увидите, что, выполняя маленькие задачи — «Сегодня я позвоню семи

потенциальным клиентам» или «Сегодня я прочитаю шестьдесят страниц», — у вас появится чувство завершенности.

Награждайте себя за каждое выполненное задание. Оставшееся время используйте для достижения следующей цели (или улучшения уже сделанного).

Отчеты о прогрессе можно составлять только для вашего начальника; личный отчет о проделанном даст вам информацию, необходимую для правильного использования вашего времени. Джерри, молодой писатель, завел дневник только для того, чтобы записывать туда то, что он сделал за день: например, «провел три часа за обдумыванием сюжета своего романа». Так он увидел, что время, которой, как он думал, тратилось впустую (ведь он не мог продемонстрировать рукопись), было использовано с толком. Даже несмотря на то, что ему потребовалось два года, чтобы написать свой роман, записи в дневнике, такие как «Сегодня написал 20 страниц», делали задачу более выполнимой, чем мысль «Когда же я смогу написать все эти четыреста страниц?».

Пробуйте завести листы для записи ежедневного прогресса, чтобы отмечать на них все свои действия за день (или время). Вот образец подобного документа:

Рабочий лист	Дата 2 июня, вторник
<i>Время</i>	<i>Выполненные задания</i>
9:00-11:00	Телефонные разговоры. Прослушанная лекция. Ответы на вчерашние звонки
11:00-12:00	Почта. Ответил на пять писем
12:00-13:00	Обед. Прочитал <i>Wall Street Journal</i>
13:00-15:00	Совещание персонала
15:00-17:00	Диктовал заметки на совещании
17:00-19:00	Дорога домой. Читал журналы

Ваш дневник выполненных задач должен быть разделен на несколько периодов времени. Один человек, например, выделил следующие четыре категории: Работа, Домашние Обязанности, Физические Упражнения и Отдых. Внутри

каждой колонки он записывает соответствующие достижения за день.

Важно не просто делать то, что вы должны сделать в настоящий момент, но и доводить до конца начатое. Вы возвращаетесь к проектам, заметкам, телефонным звонкам, на которые вы не ответили? Много ли (или недостаточно) времени проходит между завершением одного и началом другого дела? Вы представляете себе ситуацию, которая бы подтолкнула или затормозила ваш карьерный рост?

В своей книге *Getting Things Done* Эдвин С. Блисс советует, что сразу по окончании работы, пока еще опыт свеж в вашей голове, особенно если вы были недовольны результатом, надо написать для себя краткую оценку своей работы. Отметьте, что вы узнали, какой опыт вынесли из проделанной работы. Поставьте дату и сохраните.

Оценка успеха

Эффект Боярышника, открытый Элтоном Майо при проведении эксперимента по оценке влияния уровня освещенности на производительность рабочих электрической компании в 20-30-х годах, показывает, почему важно оценивать свой успех. Майо обнаружил, что производительность рабочих из контрольной группы (которым не меняли условия освещенности) увеличилась; в то же время, производительность рабочих в экспериментальных группах, в которых улучшали или ухудшали освещение, тоже повысилась. Феномен, известный как Эффект Боярышника, состоит в том, что сам факт того, что вас изучают или оценивают, повышает производительность.

Вы можете сами решить, было ли увеличение производительности вызвано желанием произвести впечатление на исследователя, нанятого руководством, или это естественная человеческая реакция на проявление заботы и внимания. Обычно вас не оценивают каждый день. Можете ли использовать для своей пользы Эффект Боярышника? Вам помогут ежедневные записи дел: никто не может наблюдать за вами более пристально, чем вы сами.

Правильно использовать свое рабочее время, значит, выяснить, что вам надо сделать, и сделать это как можно быстрее и эффективнее.

Существует много способов оценки успеха: в долларах и центах, в продвижении по службе, признании коллег или публичном признании. Какими бы ни были ваши ориентиры, ясно представляйте их себе, чтобы достичь успеха.

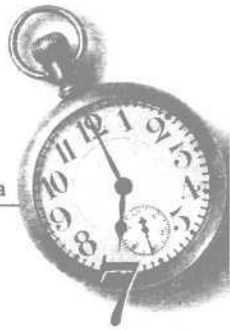
В следующей главе мы будем искать «скрытое» время и выясним, как уже описанные идеи можно применить к различным рабочим моделям, например к модели индивидуального предпринимателя, владельца небольшой фирмы, творческого человека и т. д.

Применение творческого управления временем

Глава

Время — самое ценное, что может тратить человек.

Теократ (? — 278 до н. э.)



Проблема времени

Время — часть культуры. На Западе, например, люди думают в рамках 24-часового дня и семидневной недели. Но это произвольное деление. Нет такой вещи, как неделя, мы создали это понятие. Время — это понятие, различное в разных культурах, даже для разных людей. Например, рабочий день будет разным в офисе на Манхэттене, где работают с девяти утра, и в Лиме или Перу, где начинают раньше восьми. Учителя и студенты воспринимают время в летние месяцы, когда у них нет занятий, совершенно не так, как служащие, которые продолжают работать, хотя в некоторых странах, например во Франции, целый август может быть выделен для отпусков служащих, а также для лиц определенных профессий, как, например, психиатров и психологов в Америке.

Эффективное использование «скрытого» времени

«Скрытое» время — это время, неправильно использованное ранее, превращенное в дальнейшем в продуктивное и потраченное на приоритетные задачи. В чем ваше «скрытое» время? Проанализируйте свой обычный рабочий день, вечер на неделе или выходной. Есть ли время, которое можно преобразовать в «скрытое»? Если необходимо, заведите дневник, где вы будете анализировать

потраченное время. Отмечайте каждый отрезок «скрытого» времени.

«Скрытое» время — это те минуты, которые вы превращаете в полезные, включая их в свой день. Например, вы можете использовать те пять минут, когда ждете автобус, или полчаса ожидания в офисе, чтобы строить планы, читать, работать на ноутбуке, разговаривать по мобильному телефону или просто расслабиться и помедитировать.

«Скрытое» время может меняться от месяца к месяцу, из года в год. Когда моему второму сыну было три года, а я не хотела нанимать дневную няню, то поняла, что, если не найду «скрытое» время, пройдут годы, прежде чем у меня появится свободное время для работы. Я обнаружила, что, если заставить себя проснуться в четыре утра, можно спокойно работать до семи. Но даже теперь, когда мои дети выросли и у меня появилось свободное время, пока они в школе, я использую свое «скрытое» время для сосредоточенной работы над важными проектами.

Фантазии представляют еще один вариант «скрытого» времени. Тим Уолш, вице-президент отдела маркетинга и разработок компании Patch Products, начал совершенно новую для себя карьеру благодаря фантазиям. Вот что он рассказывает: «В 1989 г. я работал в реабилитационном центре для людей, перенесших операцию на спине. Когда они занимались на бегущих дорожках или плавали в бассейне, у меня было свободное время». Тогда он и стал фантазировать об игре, которую придумал с друзьями еще в колледже. Уолш сменил сферу деятельности и стал разработчиком игр. Сейчас он известен как автор игры TriBond®, проданной тиражом в 1,5 млн. экземпляров, а также других программных продуктов.

Использование энергетических спадов и подъемов

Вы можете правильно спланировать свой день, если будете учитывать ваши энергетические колебания. У всех людей разные биологические ритмы: ваш сосед может себя пре-

красно чувствовать после пятичасового сна, а вы и после восьми часов сна будете как зомби.

При планировании своего дня необходимо понять, к какому типу людей вы принадлежите: к жаворонкам, совам или дневным. Постарайтесь распределить свою деятельность в течение дня в соответствии со своим энергетическим циклом. Кроме того, следует принять во внимание время, которое вам необходимо для сна. Возможно, вам надо десять часов или всего лишь пять; восьмичасовой сон — не абсолютное правило.

Другим понятием, которое поможет вам применить творческий подход к управлению временем в своей работе, является то, что Флора Дэвис, автор книги *Living Alive!*, и другие называют «послеобеденным спадом» — время, как правило, после обеда, когда «нам не хватает энтузиазма», как говорит Дэвис. Когда психологи изучали этот феномен, они обнаружили, что 50% подопытных испытывали «послеобеденный спад». Термин, однако, может ввести в заблуждение, так как ученые выяснили, что этот период никак не связан с конкретным временем обеда. Важно понимать, что каждый второй человек на земле подвержен «послеобеденным спадам». Если вы — один из них, планируйте свой день так, чтобы на середину дня приходилась минимальная активность. Например, Флора Дэвис, для которой этот период наступает довольно поздно, с 4 до 5 часов вечера, старается в это время «не читать сложные и скучные книги, потому что они ее усыпляют». В это время она предпочитает летом плавать, а зимой ходить по магазинам. Если вы работаете в офисе, используйте период послеобеденного спада энергии для занятия картотекой, ответов на звонки или планирования предстоящих встреч. Делайте что угодно, главное не останавливайтесь.

Структурирование времени

А может быть, все и так как-нибудь уладится? Остановитесь и подумайте. Изменился ли ваш временной бюджет в соответствии с вашими новыми потребностями? Есть ли у вас

вообще временной бюджет? Возможно, у вас только что родился ребенок, или вы собираетесь уехать в отпуск на неделю, или вас продвинули по службе. Изменили ли вы вашу деятельность в соответствии с новыми условиями? Может быть, эти изменения произошли уже довольно давно — вас повысили, вы поменяли работу, ваш друг переехал за город, — а вы все продолжаете распределять время по-старому?

А может быть, вы просто устали постоянно быть занятой, но редко доводите до конца то, что действительно важно для вас. Вероятно, вы просто не хотите в сотый раз извиняться перед другом за отмененную встречу или заставлять ждать ценного клиента.

Разные жизненные ситуации требуют различного подхода к управлению временем. На работе вы — служащий, но дома вы должны играть другие роли, которые тоже требуют времени. Мало кто из нас играет только одну роль в своей жизни; как суметь выступить в каждой роли в лучшем виде — вот основная проблема при планировании времени. Вы можете быть бухгалтером с почасовой оплатой, у которого много других обязательств, или свободным исследователем, которому платят за проект и который увлекается спортом и следит за новинками культуры.

Время — понятие относительное: 76-летней бабушке на пенсии может казаться, что у нее меньше времени и больше дел, чем у ее 33-летней замужней внучки, которая работает на полную ставку и заботится о двух маленьких детях.

В этой главе мы разберем структурирование времени для разных социальных ролей; вы можете прочитать лишь тот раздел, который имеет отношение только к вам, или всю главу, так как вам могут пригодиться и другие советы.

Для служащих с полным рабочим днем

Мало кто работает сейчас точно «с пяти до девяти», так как время, которое мы тратим на то, чтобы одеться, позавтракать, приехать и уехать с работы, может и увеличить, и уменьшить рабочее время, как и тот факт, во сколько вы пришли и ушли с работы и сколько времени вы хотите потратить на учебу, развлечения и путешествия после работы.

Тем, кто работает по строго установленным правилам, «самопроверки» пойдут на пользу, так как работа становится настолько скучной и однообразной, что может сложиться впечатление, что достаточно простого присутствия. Начальник может поручить вам написать отчет, а потом взвалить на вас еще дюжину других дел. Вы забываете про отчет, выполняете порученные дела, а когда начальник спрашивает о нем, отвечаете, что вам нужно еще немного времени, чтобы отредактировать его, а сами в спешке пишете этот отчет.

Телефон может стать для вас самым большим помощником или раздражителем. Как сказал казначей фрахтовой компании со штатом в 550 служащих: «Мы вернулись к тому, с чего начали. Когда был только телефон, было сложно связаться с нужным человеком. С введением голосовой почты — все то же самое».

Чтобы справиться с этой проблемой, постарайтесь как можно более четко объяснить по голосовой почте или через вашего секретаря, когда и как можно с вами связаться. Если вы укажете точное время, например: «Я вернусь с собрания завтра к 11 часам утра» или «Перезвоните мне после четырех часов вечера», число ненужных разговоров значительно сократится.

Если вы работаете в традиционном офисе, попробуйте установить время, когда вас не должны прерывать, например с утра до обеда или с обеда до ухода домой. И используйте это время для того, чтобы сосредоточиться на выполнении ваших долго- и краткосрочных задач. Вас, конечно, будут изредка отвлекать. Постарайтесь оставить минут пятнадцать в конце каждого рабочего дня на то, чтобы просмотреть список задач на текущий день, отмечая, что вы сделали, а что не успели, и составляя список приоритетов на следующий день. Как мы уже видели, постоянная работа вне стен офиса может повредить как вашей работе, так и личным отношениям. Поезда, домашний хаос и столовые в разгар вечеринок — не самые подходящие моменты для эффективной работы. Грамотное планирование поможет вам сократить число таких ситуаций.

Не забывайте вовремя пересматривать нереалистичные сроки исполнения работы. Вы должны очень хорошо представлять, в какие сроки вы можете уложиться. Но вы работаете не в вакууме. Иногда нереальные сроки ставит вам руководство.

Обычно вы успеваете сделать большую часть работы в течение традиционного рабочего дня. Вот, что делает 39-летний вице-президент обрабатывающей компании в Коннектикуте: он приезжает в офис к 8:15, а уезжает в 16:30, но так как его секретарь и остальные служащие уходят в 15:45, для него наиболее продуктивное время начинается с 16 часов. «В это время редко звонят. Я один в офисе, меня не отвлекают на решение проблем, так что я могу на все 100% сосредоточиться на работе. До этого я должен был распределять свое внимание между работой и происходящим на заводе».

Кроме того, он старается не делать несколько дел одновременно. Вместо этого он посвящает все утро одному делу, а оставшийся день — другому. И не «пытается выполнять три или четыре задачи одновременно, что может оказаться весьма стрессовым занятием».

Какой самый страшный «пожиратель времени» в его компании? «Мелкие споры между сотрудниками», которые избирают его в качестве судьи. (В компании 75 служащих, но нет начальника отдела кадров, в чьи обязанности входило бы разрешение подобных споров.)

Для других людей, особенно для работающих матерей маленьких детей, удобно организовывать рабочий день нетрадиционным образом: свободный график, частичная занятость — работа частично в офисе, частично на дому. Для 33-летней Мерилин, координатора конференций в колледже в Нью-Йорке, неделя из трех рабочих дней оказалась наилучшим решением, так как ей надо заботиться о двух дочках, трех и пяти лет. Она объясняет, почему для нее это «лучшая ситуация в профессиональном и личном плане»: «[Три рабочих дня в неделю] дают мне большую свободу и потрясающее управление временем. Могу сказать честно, мне нравится отдых дома (хотя, воспитание детей — это не совсем отдых), и я в восторге от условий работы».

Хотя многие боятся, что частичная занятость может разрушить карьеру, результаты исследований, проведенных Шелли МакДермид (Purdue University) и Мэри Дин Ли (McGill University), показали, что для 87 опрошенных корпоративных руководителей и менеджеров работа не на полную ставку не стала губительной для дальнейшей карьеры. 90% женщин сказали, что рады сокращению рабочей нагрузки, а минимум три из четырех супружеских пар отметили положительное влияние на семейную ситуацию.

Но не всякая работа позволяет сократить нагрузку, и не каждая женщина может позволить себе уменьшение заработной платы, которое за этим последует. Мать троих детей, возраст от пяти месяцев до пяти лет, чьей семье нужен ее дополнительный доход, успевает работать на полную ставку в рекламном агентстве. Как ей это удастся? Я спросила ее об этом, и вот что она мне ответила: «Я сосредоточилась на трех вещах: дети должны быть накормлены, отведены и встречены из школы, уложены в постель и разбужены. Все остальное забывается».

Автор бестселлеров Харви Маккей, президент Маскай Envelope Corporation с уставным капиталом в 85 млн. долл., посвятил небольшую главу своей книги *Pushing the Envelope* проблеме управления временем. Он пишет, что впервые узнал о том, как важно приходить вовремя, от своего отца, работавшего корреспондентом Associated Press. Его отец обычно говорил: «Пропустил срок, упустил заголовок».

Все советы Маккея по управлению временем говорят о том, что, если вы хотите добиться успеха, вы должны контролировать свое время и не давать ему ускользнуть сквозь пальцы: вы получаете продажи не благодаря другим продавцам, а благодаря покупателям — проводите время с ними; работайте вдвое больше других; используйте любые технологии, например телефон в машине, или службы, например прислугу, чтобы экономить драгоценное время.

Для индивидуальных предпринимателей

Несмотря на то что этот термин связан в нашем сознании с работой «на себя», в реальности все индивидуальные

предприниматели зависят от клиентов, пациентов, покровителей (постоянных покупателей) и прочих источников дохода. Зачастую, работа на себя связана с большими ограничениями личной свободы, чем работа на работодателя (отдельный человек это или огромный конгломерат). Для многих «свободных» служащих поиск работы занимает столько же сил и времени, сколько и ее выполнение. Напротив, классическому служащему по найму обычно «дают» работу. Это обусловлено характером его работы.

Если вы индивидуальный предприниматель, вы должны считать самого себя работодателем. У вас есть пенсионный план, план отпусков, больничных, личных отгулов, декретных отпусков? Если бы кто-либо нанял вас на работу, вы бы ожидали, что эти вопросы будут решены вашим работодателем. Не обрекайте себя на старость без пенсии только ради кажущегося богатства работы «на себя»; вы можете оказаться для себя наихудшим работодателем за всю вашу жизнь. Работа «на себя» может означать большую свободу в ваших повседневных делах; а может — и большее напряжение, меньшее количество времени на семью и друзей, меньшую финансовую стабильность. Вам может оказаться сложнее продемонстрировать ваши навыки или создать свою продукцию, если вы не умеете делегировать каждодневные заботы, которые упали бы на чьи-то другие плечи, если бы вы работали в корпорации с хорошей службой обеспечения.

Если консультант, например, будет работать все время со своими текущими клиентами, не привлекать новых и не поддерживать старых клиентов, то его бизнес может в конце концов сильно пострадать.

Творческий и эффективный подход к управлению временем может как возвеличить, так и уничтожить человека, работающего «на себя». Боб, 53-летний адвокат, говорит: «Я чувствую большее напряжение, потому что знаю, что искушение просто посидеть и посмотреть телевизор или полежать в постели до десяти утра очень велико, а тебе некогда сказать «Вставай и выключи будильник».

Любям творческих профессий, работающим «на себя», следует придерживаться четкого расписания в работе, до-

пуская при этом и возможность сверхурочной работы. Джек, 67-летний автор документальной литературы, занимающийся этим делом почти 40 лет, пишет: «Единственный способ стать удачливым фрилансером — вести свое дело как бизнес... Садитесь за рабочий стол в определенные часы. Иначе вас одолеет желание бездельничать. Будьте готовы к сверхурочной работе. Бывают случаи, когда вы обязательно должны успеть к определенному сроку, и вам придется работать по ночам и в выходные».

Факторы, влияющие на управление временем, для индивидуальных предпринимателей, таковы: место работы (дома или в офисе); характер работы (в кабинете или постоянные поезд-ки); предмет работы (навыки или продукт). Психотерапевт, работающий в офисе с секретарем, может весь день проводить в своем кабинете, выслушивая пациентов. Его время будет зависеть от присутствия на работе и расписания секретаря и клиентов. Ему будет сложнее бездельничать, чем, например, актеру, работающему дома в одиночку. Актер, зарабатывающий на жизнь съемками в рекламных роликах, около восьми часов проводит на съемочных площадках. Ему надо быть более дисциплинированным, когда нет проб и ролей, так как у него вряд ли есть собственный офис.

Увеличение эффективного общения является, пожалуй, самым важным для индивидуальных предпринимателей. Ваша работа может зависеть от того, как быстро вы можете отвечать на телефонные звонки. Вот что предлагает президент консалтинговой компании, состоящей из одного человека, для улучшения общения: «Каждый человек должен установить личный протокол связи, чтобы оптимизировать все свои контакты и общаться с ними по определенным каналам. Например, такой: «Пожалуйста, свяжитесь со мной по электронной почте, а при необходимости по голосовой почте. Пожалуйста, подтвердите успешную передачу данных по электронной почте и используйте факс, чтобы выяснить какие-либо спорные моменты».

Люди, работающие дома, ищут решение вопроса «Как заставить себя начать работу утром, когда не надо ехать на работу?». Брайн, 59 лет, посредник по трудоустройству,

работающий на дому, начинает свой день с прогулки с собакой, покупки газеты и чтения ее за завтраком. Если у него не назначена встреча в городе, он начинает работу в девять утра, также как если бы он работал в офисе.

Людям, работающим «на себя», следует принять во внимание то, что я называю «задержкой во времени» (перерыв в работе). Допустим, у вас сейчас больше работы, чем вы можете сделать. Возможно, вы чувствуете, что вам не хватает времени на выполнение всей работы, которая на вас навалилась. Подумайте еще раз. «Я как раз заканчивала книгу, над которой трудилась последние два года, когда мне позвонили из крупной газеты, — рассказывает Арлин, 40-летняя женщина, автор многочисленных статей и книг. — Издателю нужна была статья, но я сказала, что не могу взяться за это, потому что заканчиваю книгу». Через несколько месяцев, когда Арлин была свободна, она перезвонила издателю, но он даже не захотел с ней разговаривать. Теперь у Арлин есть время, но она не может найти издателя, которому оно было бы нужно, — классический пример задержки во времени (перерыв в работе).

Причиной задержки во времени (перерыва в работе) для многих людей, работающих «на себя», является то, что они не могут оценить свою текущую работу и спланировать новое занятие, которое можно будет начать сразу по завершении текущей работы. Хуже всего начинать работу, когда вы не работаете. Те, кто работают «на себя», должны заставлять себя разделять основные принципы управления временем в соответствии с их специфическими нуждами: например, к x , y , z (задачи на будущее) надо стремиться, в то время как a , b (текущие задачи) выполняются в настоящий момент.

Для того чтобы избежать задержки во времени (перерыва в работе), вы должны очень хорошо представлять, сколько времени займет данный проект, а не сколько времени вы бы хотели на него потратить. Таким образом, вы установите для себя и своего клиента реалистичные сроки (начала и конца) следующего проекта, который может появиться через две недели или через два года.

Возможно, будет полезно создать систему, которая поможет вам отмечать все задачи, в том числе и потенциальные проекты, которые вы выполняете в настоящий момент. Попробуйте использовать принцип «АБВ»: (А) Что у вас есть, (Б) Что вы хотите и (В) Как получить то, что вы хотите, при помощи (А) и (Б). Используя блокноты и карточки, примените анализ по принципу «кто, что, где, когда, как и зачем».

Вот пример подобной системы:

Образец контроля задач

Описание проекта:

Контактная информация клиента:

(Имя, название компании, адрес, телефон, факс, e-mail)

Способ связи:

Дата начала:

Дата завершения:

Длина/Вид:

Стоимость:

Бюджет:

Расходы:

Представлено на рассмотрение:

Отклик:

Итог:

Для творческих людей

Берегите свое творчество, как самый дорогой бриллиант в мире!

Защищайте моменты вдохновения с тем уважением и почтением, которые они заслуживают. В истории есть много примеров, насколько чувствительным может быть настоящее творчество, как писатель создавал целый роман из приснившегося сна, художник рисовал свой ночной кошмар, а слова поэта неистово лились на бумагу, чтобы потом пропасть на года после нескольких дней интенсивного творчества.

Вы не можете форсировать творческий процесс, но можете, создав соответствующие условия, стимулировать его, и наоборот.

Вот несколько советов для творческих личностей как сэкономить время, вызвав дополнительное вдохновение:

- Держите возле кровати блокнот, в который вы могли бы записать сон или ночной кошмар прежде, чем забудете его.
- Постарайтесь, по возможности, выделить определенные часы для работы и никому и ничему не позволяйте в это время вас отвлекать. Выключите даже радио, если оно отвлекает.
- Избегайте встреч с людьми, чье негативное отношение или критика тормозят ваши творческие мысли.
- Не показывайте то, над чем вы работаете, слишком рано или слишком многим людям, пока не доведете все до конца.
- Сделайте уборку в своей квартире, чтобы не отвлекаться на беспорядок.
- Постарайтесь сосредоточиться только на одном деле, убрав все остальные с ваших глаз.
- Доверяйте своим инстинктам и чувствам.
- Датируйте и раскладывайте по папкам все ваши проекты, чтобы вы не могли запутаться с тем, какие черновики вы хотите оставить, а какие надо выбросить. (Если вы сомневаетесь, сохраняйте результаты вашего творчества. Храните их в шкафах, убирайте в папки. Вы всегда сможете выбросить что-то, но однажды уничтоженная творческая попытка уже не может быть восстановлена.)
- Окружите себя людьми, которые уважают ваш талант и творческий процесс. Приучите своих детей, супруга к мысли, что любые помехи могут уничтожить ваши творческие усилия.

Вот несколько советов о том, как улучшить сам творческий процесс. Хотя большинство творческих людей должны

научиться тратить время на практическую сторону их творческой работы. Слишком многие из них боятся, что, если они будут активно заниматься многочисленными бизнес-проблемами и деталями управления, это займет все время, предназначенное для творчества. В результате они не делают ничего, и практическая сторона творчества, включающая маркетинг, продажи, отношения с покупателями, рекламу и т. п., занимает слишком времени, от чего страдает и карьера творческих людей.

Конечно, хороший менеджер или поручение некоторых заданий специалисту по рекламе, маркетингу, продажам или компании прямой рассылки может помочь, но творческому человеку все равно придется заниматься какой-то практической работой.

Возможно, наилучшее решение — использовать правило 80 к 20: 80% времени тратить на творчество, а 20% — на практическую сторону карьеры. Если вы будете фокусироваться только на бизнес-стороне, вы не только будете разочарованы, но и в скором времени у вас уже не будет творческих работ, которые вы могли бы продать.

Если вы посвятите себя только творчеству, не только ваши записи будут в беспорядке, но вы никогда не станете или перестанете заниматься бизнесом. Однако для большинства творческих людей — это нормальное положение вещей. У них есть менеджеры и агенты, которые занимаются проблемами бизнеса.

Важно понять, что творческие люди действительно составляют другую категорию, чем владельцы бизнеса или служащие. Они по-другому думают, и у них совершенно особый подход к тому, как стать и остаться организованным и как управлять временем.

Творческим людям приходится совмещать периоды продуктивной работы, зачастую в полном одиночестве, потому что так им легче творить, и занятия практическими аспектами карьеры, включая общение с другими людьми, что дается им с трудом в часы или месяцы полной концентрации на творчестве.

Две известные книги — *Time Management for the Creative Person* Ли Силбер и *Organizing for the Creative Person* Дороти Лемкул и Долорес Лэмпинг — обсуждают проблему управления временем творческих людей.

Для владельцев малого бизнеса

Советы для владельцев малого бизнеса — те же, что и для творческих людей или людей, работающих «на себя», разница лишь в том, что владельцы малого бизнеса несут ответственность перед каждым своим покупателем. Творческие люди и индивидуальные предприниматели обычно больше заботятся о создании продукта и об отношениях с тем, кто их нанял, а не с каждым отдельным покупателем. Владельцы малого бизнеса управляют фирмой или корпорацией с финансовыми, юридическими, бухгалтерскими и сезонными проблемами, которые должны регулярно решаться.

Я обнаружила, что наибольшее число вопросов по управлению временем у владельцев малого бизнеса касаются того, как отвести достаточно времени на задачи, ведущие к дальнейшему развитию предприятия и дополнительному производству, и одновременно поддерживать связи с клиентами и покупателями плюс находить время на дела, связанные с обычными административными проблемами, такими как выписывание счет-фактур, ссуды под залог, инвентаризация, «сортировка и упаковка» (если это бизнес, подразумевающий отправку товаров), создание и поддержка сайта компании, деловая переписка, входящие телефонные звонки и запросы, разработка каталога, обработка прибыли и т. д.

Конечно, вы можете и должны поручать часть или всю канцелярскую работу оплачиваемому или неоплачиваемому помощнику (стажеру). Однако следует знать, как работает ваш бизнес, и быть уверенным, что вы освоили делегируемые полномочия (иными словами, вы сможете понять, правильно ли и в интересах ли вашей компании работает человек, которому вы это поручили).

Возможно, вам следует сначала делать все самому в течение хотя бы первых шести месяцев работы в новом бизне-

се, прежде чем станете поручать определенные задания другим. (Это другой взгляд на неспособность поручать дела помощнику из-за нехватки денег).

Многие крупные компании начинали свое существование с двух или трех людей, работавших в своем гараже или спальне. Только когда компания разрастается до определенного размера, административные помощники, менеджеры и прочие специалисты начинают заниматься проблемами бизнеса, которые требуют много времени и труда.

Для студентов

На какие из следующих вопросов вы можете ответить «да»? На отдельном листе бумаги ответьте на эти вопросы, используя только слова «да», «иногда» или «нет».

1. У меня есть постоянное расписание занятий.
2. Я всегда занимаюсь в определенном месте.
3. Я всегда узнаю о том, что потребуется для занятий, до того, как начинается семестр, так что могу заранее купить необходимые книги и составить план занятий.
4. Я планирую свою общественную жизнь в соответствии с расписанием своих экзаменов и сроком сдачи работ.
5. Я начинаю написание работ — планирование/подбор материалов — сразу после того, как их задали.
6. У меня всегда есть время на чтение дополнительных материалов по интересующим меня предметам.
7. Мне нравится учиться, и я считаю тесты и работу интересной частью учебы.

Разработайте план, как превратить каждый ваш отрицательный ответ в положительный. Информация раздела должна помочь вам в этом.

Давайте рассмотрим основы управления временем в рамках учебы, не забывая о том, что восприятие времени у тех, кто возвращается к учебе в зрелом возрасте, отличается от восприятия молодых студентов. Аналогично, студенты с частичной или полной занятостью будут вести себя не так, как неработающие студенты.

Каждый учебный год — это установленный период времени с определенными целями. В отличие от работы период учебы легко можно разделить на отрезки времени с фиксированным началом, концом и контрольными точками в промежутке. Используйте это четкое деление; оно в какой-то степени облегчает вам управление временем.

Составьте академический календарь, который бы соответствовал вашему расписанию на предстоящий учебный год, и запишите в него все требования занятий (задания, сроки сдачи работ, экзамены), которые должны быть в наступающем семестре или учебном году. Теперь распределите в соответствии с полученными результатами ваше время на периоды. Например, вы хотите оставить неделю времени перед зимними экзаменами, чтобы позаниматься и не отвлекаться на развлечения, общение с друзьями и прочие занятия, которые вы не откладывали во время учебы.

Некоторые студенты используют в учебе принцип «коротких смен». Вот как объяснил его один третьекурсник юридического факультета: «Обычно я тружусь краткие промежутки времени, не дольше часа, и даю себе обещания, чтобы подтолкнуть себя. Например, говорю себе, что, если выполню определенный объем работы в течение следующего часа, я смогу пойти на час поиграть в баскетбол». Кроме того, в оставшееся время он занимается репетиторством, много читает, увлекается спортом и встречается со своими друзьями. «За неделю или две до летних экзаменов, я делаю все, что откладывал в течение всего семестра — читаю и учусь».

Молодая женщина 21 года, студентка первого курса колледжа в Оклахоме, специализирующаяся по бизнес-администрированию, не любит зубрить все непосредственно перед экзаменами. Ее оценки настолько сильно пострадали из-за того, что она ходила на футбол вместо занятий, что она бросила учебу на два года и вернулась во Флориду работать в компании отца. Через два года она вернулась в колледж, имея уже другие взгляды.

Независимо от того, работаете вы мало или много, занимаетесь ли понемногу каждый день или зубрите все перед

экзаменами, запоминаете ли вы то, что учили, только до окончания экзаменов или на всю жизнь, ключ к успеху — запоминание и заучивание, а не количество потраченных на это часов. В своей книге *Study Smarts* Кесселман-Теркел и Петерсон, свободные писатели и преподаватели, дали описание системы OK4R* д-ра Вальтера Пока, одной из многих систем, помогающих запомнить то, о чем вы читаете.

Чтобы сэкономить время, научитесь скорочтению и скорописи.

Возможно, вам будет полезно делать записи в процессе чтения. Карточка, приведенная ниже, является образцом, который вы можете использовать в своих целях. (Данная карточка поможет при написании исследовательской работы или чтении литературы на определенную тему.)

Образец записи библиографической информации

Автор:
 Название:
 Место издания:
 Издательство:
 Год издания:
 Библиотечный номер:
 Конспект:
 Почему эта книга важная:
 Сравнение с другими книгами:
 Критика:
 Памятные цитаты (с номерами страниц):
 1-е прочтение:
 2-е прочтение:

Кроме того, вам понадобится подходящее для учебы место — максимально тихое и без отвлекающих предметов.

* OK4R — аббревиатура, составленная из первых букв слов Overview (Краткий обзор), Key ideas (Ключевые идеи), Read (Читать), Rite (Запомнить), Relate (Установить связь) и Review (Повторить), определяющих основы этой системы.

Некоторым нравятся залы библиотек, другие могут заниматься только в одиночестве в пустой комнате. Единого решения для всех не существует: библиотека может быть лучшим местом для одних студентов и «пожирателем времени» для других (которые могут заниматься только на кухне).

Точно так же вы можете обнаружить, что, несмотря на сопутствующие расходы, вы сэкономите время, покупая книги. Библиотеки — замечательное место для проведения научных исследований, особенно если вам нужны старые книги, дорогие справочники, редкие сложные работы или недавние выпуски газет и журналов. Но если вам нужны новые издания, особенно недорогие, лучше купить их самим, потому что: (а) вы хотите иметь экземпляр в своей личной библиотеке; (б) это настолько новая книга, что библиотека еще не получила заказанные экземпляры; (в) она у кого-то на руках; (г) у вас нет времени, чтобы идти в библиотеку. (Узнайте, есть ли у вашей библиотеки сайт в Интернете и можно ли получить сведения о наличии книги по телефону.) Однако не попадитесь в ловушку покупок книг или ксерокопирования статей, которые так и останутся непрочитанными.

Теперь давайте рассмотрим потребности во времени студента более старшего возраста. Одним из вариантов продолжения учебы являются обучающие программы для взрослых. Они не слишком дороги и не требуют больших затрат времени. Занятия на полноценных курсах подразумевают «жонглирование» работой, учебой, семьей, друзьями, требуя больших жертв ото всех, в первую очередь от самого студента. На первых порах вас поймут, если учеба помешала в этом году вечеринке по поводу Дня Благодарения у кузины Роуз из Пенсильвании, но в следующем году кузина Роуз будет менее снисходительна.

Независимо от того, являетесь вы обычным молодым или более взрослым студентом, плохое распределение времени в течение учебного семестра проявится в тревоге перед экзаменами. Психотерапевт, устраивающий занятия по преодолению страха перед экзаменами, говорит: «Отсутствие соответствующей подготовки, т. е. причина тревоги

перед экзаменами, может быть результатом отлынивания от занятий в течение семестра».

За промедлением и вредными привычками, касающимися бесполезной траты времени, может стоять боязнь успеха или поражения. Но промедление — не лучший способ решения этих проблем.

Студентам, особенно работающим, надо помнить еще об одном: несколько лет учебы они могут жить в совершенно нечеловеческом темпе. Но после окончания университета совершенно нереально и вредно для здоровья продолжать жить в том же темпе. Но и другая крайность — ничего не хотеть делать как реакция на те напряженные годы — тоже нежелательна. Таким образом, пока вы учитесь, старайтесь задать себе соответствующий ритм и не забывайте про общение с людьми и отдых в качестве тренировки для возможных напряженных ситуаций.

Для преподавателей

Традиционно учителя составляют группы очень организованных людей. И действительно, именно способность составить курс лекций на семестр, годовой учебный план зачастую отличает результативных преподавателей от запыхавшихся, беспокойных и неподготовленных.

Имея четкое представление о требованиях определенного курса или класса, вы можете сосредоточиться на том, как подать материал. Если вы не уверены в том, что именно вы должны рассказывать каждый день или каждый месяц, вам будет гораздо сложнее получать удовольствие от занятий.

Распланируйте занятие или весь учебный год.

Делайте свои задания, материалы и рассказы разнообразными.

Планирование позволит вам понять, как часто вы используете аудио- и видеоматериалы, чтение лекций, обсуждения и другие методики, например ролевые игры, скетчи и т. д.

Записывайте каждое задание и пишите краткий конспект каждой лекции.

Дайте ясно понять, что требуется от ваших студентов при выполнении домашних работ, работы в классе, специаль-

ных докладов, тестов, конспектировании и даже для получения дополнительных оценок.

Вплетайте неожиданности и шутки в обучение.

Исследования показывают, что усвоение материала гораздо выше, если преподаватель шутит и использует занимательные материалы на занятиях.

Задайте себе темп.

Нагрузка учителя, работающего в течение 8 (в колледже) или 10 (с детского сада и до средней школы) месяцев, может быть больше, чем у обычного служащего с двух- или трехнедельным отпуском. Контролируйте темп работы в течение всего учебного года, чтобы не сгореть на работе к концу мая или июня и не потратить все каникулы на восстановление здоровья (и обнаружить, что вы не успели насладиться свободным временем, как опять надо возвращаться к работе).

Для ищущих работу

Год назад, когда Линда, специалист по деловой статистике, думала, что может потерять работу из-за сокращения штатов, она решила заняться поиском работы. «У меня был обширный план, — говорит Линда. — Я прочитала книги о планировании карьеры (например, *What color is your Parachute?* Ричарда Болза), о том, как надо составлять резюме и искать работу. И решила, где территориально я буду искать работу и какую именно. Я составила список людей, с которыми можно связаться, и придумала четыре способа поиска: информационный бюллетень для выпускников моего университета, газетные объявления, переговоры и встречи с людьми, которые могли бы мне помочь».

К счастью, эти труды для Линды (которые, кстати, привели к нескольким предложениям работы) оказались ненужными, так как она осталась на прежней работе. Однако этот поиск, основанный на главных принципах управления временем, дал ей уверенность в том, что, если необходимо, она сможет найти работу.

Как показал удачный пример Линды, базой эффективной кампании по поиску работы является управление време-

нем. В противоположность бессистемному подходу использование основ управления временем (установка цели, планирование, организация, расстановка приоритетов, список задач, сроки выполнения) может облегчить поиск работы. Вы получите немедленные результаты (найденная работа) и преимущество на будущее, отлично зарекомендовав себя в глазах потенциальных работодателей.

Как было сказано в начале этой книги, существуют два основных подхода к управлению временем: пассивный, когда вы отвечаете на запросы других людей, и активный, когда вы ставите себе условия. И как именно вы будете распределять свое время в процессе поиска работы, будет зависеть от того, вынужденный ли это поиск (вас уволили) или активный, когда вы можете оставаться на прежней работе, но хотите подыскать новую.

Билл, у которого жена работает на доходной должности и зарабатывает столько денег, что хватает им обоим, занят бессистемным поиском работы: если кто-нибудь расскажет ему о появившейся вакансии, он посылает свое резюме и ждет ответа. (Прошло уже два года, а он все еще «ищет» работу в качестве исследователя.)

Тот факт, работаете ли вы или нет, влияет на ваше управление временем в процессе поиска работы: если вы работаете, вам придется выкраивать «скрытое время» для поисков до, после или во время рабочего дня; если вы сидите без работы, основной проблемой для вас будет самодисциплина, как в случае с людьми, работающими «на себя». Вы должны будете разработать творческую систему, в соответствии с которой будете вести свои поиски.

Надо знать, куда вы идете, чтобы понять, к чему стремиться и как туда попасть. Заманчиво думать о «следующей работе», но профессиональный карьерный план на 5-10 лет поможет в любом поиске работы. Широкая задача, такая как «Я хочу стать президентом» или «Я хочу зарабатывать больше 200 тысяч в год», отличается от хорошо продуманного плана. В подобном плане вы указываете, что хотите делать в следующем году и через 5 или 10 лет, а также то, что вы должны сделать, чтобы достичь желаемого.

Подумайте над следующими вопросами и запишите свои ответы:

Через 15 лет я хочу быть:

Через 5 лет я хочу быть:

Чтобы достичь этого, моей следующей работой должно быть:

Теперь, когда у вас есть и долгосрочный карьерный план, и краткосрочный, вы можете сосредоточиться на текущем поиске работы и чувствовать себя более уверенно, поскольку в ваших поисках есть цель. Таким образом, меньше вероятности, что вы будете пассивно реагировать на каждое предложение работы, насколько бы оно было несовместимо с вашим карьерным планом.

Краткосрочное планирование основывается на изучении условий, телефонных разговорах и собеседованиях, которые вам придется пройти, чтобы достичь краткосрочной цели, т. е. найти новую работу. И помните, что долгосрочные планы помогают в достижении краткосрочных целей, так как вы будете делать вещи, которые облегчат ваш поиск. Например, вы можете решить, что поддерживать контакты с «охотниками за профессионалами» в вашей сфере даже после того, как вы нашли работу, будет полезно при поиске следующей должности. Кроме того, вы можете регулярно обновлять ваше резюме вместо того, чтобы переделывать его каждый раз, когда наступает кризис на работе. Таким образом, поддержание контактов становится долгосрочным приоритетом.

Неорганизованность съедает огромное количество времени при поиске работы. Разработайте простую, но эффективную систему хранения и получения информации, которая позволила бы вам легко оперировать всеми телефонными номерами, корреспонденцией, обновленными резюме и вспомогательными материалами.

Любая система картотек будет вам полезна. Важен не принцип расположения информации, а то, что вы можете быстро находить необходимую вам информацию.

Возможно, вам придется заняться широкомасштабным поиском и послать сопроводительное письмо и резюме 50, 100 или большему количеству потенциальных работодателей. Когда вы работаете в таких масштабах, навыки управления временем просто необходимы.

В процессе поиска работы очень полезно составлять список задач. Как и в случае с системой картотек, ваш список задач может быть составлен в соответствии с разными принципами (по степени важности, в хронологическом порядке или по принципу объединения аналогичных задач). Самое главное, записать его на бумаге и вычеркивать пункт за пунктом по мере выполнения. Научитесь оценивать, сколько времени может занять то или иное задание, с тем чтобы заранее представлять, когда будет выполнен каждый пункт списка.

В дополнение к списку задач вы должны вести письменный или электронный календарь, желательно такой, чтобы его можно было носить при себе, в который вы будете записывать то, что вам предстоит сделать.

Помните, что поиск работы может стать вашей задачей номер один. Пока вы не найдете новую работу, научитесь говорить «нет» всем другим делам, требующим вашего времени. Более того, в каждом конкретном случае поиска работы есть свои приоритеты, поэтому выясните, что является важным для вас: написание ли резюме, деловой обед с представителем рекрутингового агентства или посещение конференции с целью узнать о необъявленных вакансиях.

Основной элемент эффективного поиска работы — отклики. Пошлите записку с благодарностью тому, кто проводил собеседование, или тому, кто рекомендовал вас на эту должность, отвечайте на объявления о вакансиях, на направления на работу или запросы потенциальных работодателей. Старайтесь сразу же отвечать на все, что связано с вашим поиском работы.

Уравновесьте жизнь дома и на работе

Муж издателя журнала остается дома с детьми, пока она работает в офисе. Мать четырех детей, которой не хватает

зарплаты ее мужа, хочет устроиться на работу, чтобы получать дополнительный заработок и «просто вырваться из дома» на несколько часов в неделю. Семья служащих, родители близнецов, работают на полную ставку; они нанимают няню на полный день.

Это лишь несколько примеров различных ситуаций и вариантов, доступных взрослым людям, женатым или одиноким, с детьми или без. Решение женщины пойти на работу после замужества или рождения ребенка рассматривается как экономическое или личное решение; сейчас меньше правил, чем 25 лет назад. Каждая женщина и супружеская пара решают, что лучше для них, и в соответствии с этим решением распределяют свое время. Управление временем зависит от условий работы, от того, сколько у пары детей, их возраста, могут ли дети помогать по дому, и от распределения домашних забот между супругами.

Все семейные женщины, работающие и нет, говорили мне, что больше всего времени у них занимают родительские обязанности. (Те, кто сидит дома с маленькими детьми и не работает, предпочли выполнение родительского долга своей карьере и дополнительному доходу.) Немногие считают годы, когда они жили без детей, напряженными в смысле времени. Джессика, домохозяйка 32 лет, живущая в пригороде Коннектикута, имеет двух детей, четырех и шести лет, и мужа-адвоката. Сравнивая годы замужества до и после рождения детей, она говорит: «Тогда времени всегда хватало. Теперь его не хватает никогда». Марии 31 год, она тоже домохозяйка, живет в Куинзе, шт. Нью-Йорк, замужем за школьным учителем, их дочке недавно исполнилось два года. Когда родилась дочка, Мария ушла с хорошо оплачиваемой должности координатора в типографии. «Мы с мужем называем первые годы нашего брака одинокими — годами брака до детей», — говорит Мария. Сара, служащая корпорации, ей тоже 31 год, она замужем и имеет двухлетнего ребенка. Сара работает на полную ставку, нанимает няню на весь день и предпочитает как можно дольше оставаться в офисе. Сара говорит: «Когда я вышла замуж, я ска-

зала мужу: «Я не люблю убираться в доме и готовить и всегда буду работать». Так она и сделала.

«Мне нравилась моя работа, — говорит Мария, зарабатывавшая в год 40 000 долл., — но она требовала слишком много сил». Сейчас Мария хочет взять всю заботу о ребенке на себя. Она по-прежнему нанимает женщину для уборки дома. Забота о ребенке определяет ее день, но ее муж, школьный учитель, возвращается домой к половине четвертого, так что ее день — очень короткий. Единственная работа, в которой Марии не помешала бы помощь, это готовка. «Если завтра я проснусь утром и почувствую, что мне плохо дома, я вернусь на работу», — сказала в конце Мария, добавив, что я разговаривала с ней в «хороший день».

Как будет сказано в следующей главе, домашние заботы — самое нелюбимое занятие, как выяснила Окли в результате опроса лондонских домохозяек. Наемная помощь может быть недоступна из-за экономических условий, но даже при наличии подобной помощи домохозяйкам все еще остаются некоторые дела. Джессика, домохозяйка из Коннектикута, мать двоих детей, тратит ежедневно пять с половиной часов на домашние заботы. Она поясняет: «Два часа на приготовление обеда. Час на стирку. Час на уборку второго этажа. Полчаса на завтрак и полчаса на ленч. Полчаса на то, чтобы забрать детей из школы. Но я не думаю о трудностях, потому что сама согласилась делать это. И я не стремлюсь к безупречно чистому дому».

Обычно, если родители работают и нанимают няню на весь день, родительские обязанности «съедают» вечера и выходные. Джессика говорит, что надо проводить с детьми столько времени, сколько вам приятно быть с ними, а не потому, что это ваша обязанность. «Я люблю детей, — говорит она. — Я могу проводить с ними весь день и всю неделю. Обычно мне надо отдохнуть от них раз в три или четыре месяца. Но важно помнить, что если вы не хотите проводить с детьми много времени, то не должны этого делать или чувствовать себя виноватым из-за того, что не делаете этого. Если вы лучше чувствуете себя на работе, ваши отно-

шения с детьми, мужем и друзьями будут лучше, если вы будете работать».

Крупные фирмы признают, что воспитание детей может требовать много времени и создавать стрессовые ситуации для сотрудников обоих полов. В ответ на эти нагрузки компании устраивают во время рабочего дня семинары, помогающие родителям лучше справляться со своими обязанностями. Прямым следствием этих семинаров стало создание неформального сообщества родителей, работающих в одной компании, которое помогает им решать общие проблемы со временем.

У женщины, проводящей весь день дома, другие проблемы со временем, нежели у работающей. Вот что говорит Джессика: «У работающих женщин нет тех внепрограммных обязанностей, которые есть у матерей, сидящих дома. Они не должны быть все время дома. Не должны водить машину. Не должны отвечать на звонки, когда заболели дети по соседству. Они не должны выделять время на некоторые вещи, и у них совсем иные приоритеты».

Пэм Янг и Пегги Джонз, сестры и матери, которые тоже были домохозяйками, вытащили себя «из свинарника» и написали бестселлер о своей программе — *Sidetracked Home Executives*. Они изменили свою жизнь, создав систему управления временем, основанную всего на нескольких принципах: Просыпаться на час раньше всей семьи и одеваться; Убирать постель и только потом приступать к остальным делам; Тратить хотя бы один день в неделю только на себя.

Все опрашиваемые домохозяйки, независимо от того, работали ли они и были ли у них дети, особо выделяли проблему «времени для себя». Важно, чтобы у вас были личные или профессиональные цели, будь то занятия в тренажерном зале, прогулки в одиночестве, написание романа, пока спит ваш ребенок, или занятия йогой, пока дети маленькие. Джессика говорит: «Я всегда устраивала день для себя. Когда дети были маленькие, раз в неделю я нанимала няню. Теперь, когда они оба ходят в школу, мне нужно для себя немного времени, когда их нет дома. Но если для себя мне по-

надобится еще время, я встану в пять утра вместо семи или лягу спать позднее».

Альтернативным вариантом для домохозяек, особенно для тех, кто сидит с маленькими детьми, является частичная занятость дома или вне дома. Агентства по трудоустройству удовлетворяют требования частичной занятости для домохозяек и потенциальных работодателей.

Как ни странно, сейчас именно мужчины исполняют более активную роль в воспитании детей и переживают конфликты работы и дома, которые всегда ложились на плечи женщин. Дон, 32-летний исследователь, рассказывает, как повлияло рождение сына на его отношение к работе: «Я обнаружил, что уже не так часто хожу в лабораторию. А когда прихожу, не могу сосредоточиться. Я просто хотел быть рядом с сыном. Смотреть, как он спит. Купать его, кормить. Сейчас я заставляю себя приходить на работу. Я должен это делать».

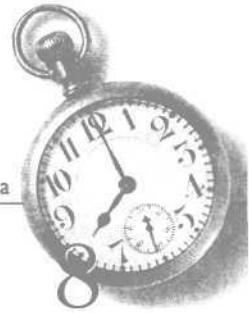
В следующей главе мы рассмотрим способы улучшения управления вашим личным временем.

Улучшение управления вашим личным временем

Глава

В чем скрыто счастье?

Джон Китс. Эндимион



Обычно сложнее всего улучшить свое личное время тем людям, которые не понимают, что вся жизнь — это свободное время*.

В обществе, которое поощряет достижения, не ценится жизнь и работа просто для себя. Вы бегаєте не потому, что вам это нравится, а для тренировки сердечно-сосудистой системы. Вы входите в общественные группы не потому, что хотите быть среди людей, а чтобы завести полезные для вашей карьеры знакомства. Вы шьете не потому, что это весело, а чтобы сэкономить деньги. Но если вы цените себя и свое собственное счастье, вы захотите максимально использовать личное время. Говорят, что для некоторых личное время, время, которое мы действительно контролируем, может приносить меньше удовлетворения, чем время, проведенное за работой или хозяйственными заботами.

Если вы склонны слишком много работать, вам будет так же сложно выделить время для отдыха, как и человеку, который работает мало, найти стимул для более активной работы. Если это так, попробуйте посмотреть на все, что вы

* Среди 234 опрошенных мною мужчин и женщин на первое место среди помех свободному времени вышло «выполнение слишком многих дел одновременно» (20%). На 2-5 местах разместились по убыванию: семейные обязанности (11%), недооценка отдыха (10%), неспособность сказать «нет» (7%), время на дорогу (4%).

делаете вне работы, как на «плодотворное время отдыха». В своей книге *How to Skyrocket Your Income* Джеймс Дж. Ширан предлагает шесть вариантов «плодотворного времени отдыха»: 1) Стать специалистом (в чем-либо); 2) Участвовать в местной политике; 3) Заняться преподаванием; 4) Стать «жадным» читателем; 5) Улучшить навыки общения; 6) Продолжить обучение.

Задайте себе этот вопрос: «Если завтра я уйду на пенсию, чтобы я захотел бы делать в свободное время?» Выберите один из ответов и займитесь этим делом.

Вы можете проводить месяцы в путешествиях со своей семьей. Почитайте о тех местах, куда вы хотите поехать, свяжитесь с друзьями, чтобы узнать, живет ли кто-нибудь знакомый там, куда вы едете, узнайте, что лучше всего делать в том месте, которое вы выбрали.

Однодневные поездки могут стать незабываемыми воспоминаниями. Ночные поездки на выходные, если они занимают не больше двух часов на машине, будут мини-каникулами, которые сэкономят ваше время.

Зарядка

Физические упражнения занимают время. Вы должны любить их, наслаждаться или хотя бы верить, что они жизненно необходимы для вашего здоровья и хорошего самочувствия, чтобы отводить на них время.

Вот несколько советов, как экономить время, занимаясь физическими упражнениями:

1. Сделайте физические упражнения частью вашего ежедневного режима: ходите пешком вместо того, чтобы ехать на машине, ездите по делам на велосипеде, делайте статические упражнения, пока разговариваете по телефону, минут десять занимайтесь ритмической гимнастикой каждое утро.

2. Следите за своим весом для поддержания хорошего состояния, а не для похудения.
3. Если вы совершенно ненавидите физические упражнения, попробуйте заняться чем-то другим, также подразумевающим общение: страдалцы любят компанию.
4. Примените систему наград, о которой мы говорили: «Если я позанимаюсь спортом на этой неделе, то...». В определенный момент вы обнаружите, что занятия сами стали наградой.

А теперь разработайте регулярный и реальный режим занятий физическими упражнениями, будь то прогулка лишние две мили каждый день или посещение занятий танцами или карате. Не перегружайте себя, записываясь на ежевечерние занятия. Это может кончиться тем, что вы совершенно их забросите.

Решите сами для себя начать регулярные занятия спортом, в одиночку, с супругом, детьми или друзьями, даже если это всего лишь 10-20-минутные занятия в день или три раза в неделю. (Проконсультируйтесь с вашим врачом, прежде чем начинать занятия, особенно если у вас был перерыв, если у вас избыточный вес или есть какие-либо проблемы со здоровьем.)

Хобби

Хобби может быть полезным времяпрепровождением, особенно если сопровождается чувством «Я сделал это сам».

Если у вас нет хобби, вспомните свои молодые годы. Что вам нравилось делать в свободное время и на что вы не могли найти времени? Может быть, вы наблюдали за звездами, выжигали по дереву или делали мозаики? Возможно, у вас была химическая установка или любительский фотоаппарат. Не важно, что это было. Вы можете приобрести совершенно новое хобби. Главное стать специалистом в вашем увлечении, чтобы оно приносило вам удовлетворение.

Но хобби — это не все, что угодно. Постарайтесь выбрать себе занятие, не связанное с вашей работой. Например, вы

исследователь, и ваша работа подразумевает чтение многих книг. Чтение может стать вашим хобби, но старайтесь читать то, что не связано с вашей работой, например новеллы, детективные рассказы, романы, поэзию или документальную литературу.

Помните: вы увлекаетесь чем-то не для того, чтобы участвовать в конкурсах и показывать свои достижения. В первую очередь это важно для вас самих, как и физические упражнения.

Телевизор

Телевизор может быть дешевым способом развлечься. В разумных количествах телевизор может быть расслабляющим, информативным и стимулирующим занятием. Он может экономить время, потому что вам не надо одеваться и идти куда-то. Но если это ваше основное занятие в свободное время, вы можете упустить множество других возможностей творчески использовать свое время.

Всегда были люди, которые могли делать домашние задания, читать книги или готовить отчет и одновременно смотреть телевизор. Если вы понаблюдаете за ними, то обнаружите, что они либо только смотрят телевизор, либо только делают дела. Они могут переключать внимание, но большую часть времени или телевизор служит фоновым шумом, или книга служит прикрытием для просмотра телевизора.

Подумайте, сколько часов вы смотрите телевизор, особенно в лучшее эфирное время (с понедельника по субботу с 8 до 11 вечера и в воскресенье с 7 до 11 вечера)? Вы смотрите определенные передачи или что попадется? Знаете ли вы о своих телевизионных предпочтениях? На следующей неделе отметьте те часы, когда вы смотрите телевизор, какие программы, укажите, с кем вы смотрите и получаете ли вы удовольствие от просмотра.

Использование видеоманитона поможет вам сократить общее время просмотра телевизора. Исключая из просмотра рекламные паузы, вы сможете посмотреть двухчасовой фильм за 90 минут. Кроме того, можно записать нуж-

ную вам программу и посмотреть ее, когда будет время. Например, если вы уходите из дома или занимаетесь делами, вам не придется прерываться, чтобы посмотреть передачу. Иными словами, вы сможете организовать ваш день в соответствии с вашими потребностями, а не с программой передач. К тому же запись можно остановить в любой момент, так что вы не пропустите самое интересное из-за того, что вас что-то отвлекло.

Отношения

Развлечения/общение

Если есть возможность, планируйте встречи с друзьями и развивайте новые знакомства тогда, когда удобно вам. Праздники и каникулы — хорошее время для общения и развлечений, но, если вы готовитесь к экзаменам или ваша работа подразумевает большое количество отчетов в конце года, попадающих как раз на праздники или до них, это, возможно, не лучшее для вас время.

Для общения и встреч с друзьями надо найти место вне дома; развлечения — это общение у вас дома или в любом другом выбранном вами месте, когда вы отвечаете за еду и напитки или поручаете все это кому-нибудь еще.

Чтобы встретиться с друзьями, вам придется позвонить и договориться, когда, где и что вы хотите делать (посидеть в кафе, сходить в кино, пообедать, поиграть в боулинг и т. д.), но вы редко задаетесь вопросом «как». Предварительные приготовления к встрече вне дома обычно минимальны, но, если только вы не встречаетесь с другом, живущим по соседству, общение потребует некоторых затрат времени и сил. Нежданно нагрянувшие гости требуют наименьших приготовлений, особенно если у вас всегда наготове еда и напитки. То, как часто и с кем вы общаетесь, будет зависеть от того, как высоко вы цените эти отношения и какие у вас есть обязательства.

Важно не то, насколько вы заняты или с каким количеством людей вы встречаетесь, а то, чувствуете ли вы, что тратите достаточно времени на общение. Возможно, вам

хватает общения на работе или сразу после нее, так что вам не хочется никого видеть вечером и в выходные. (Возможно, вы так много общаетесь с другими, что у вас не остается времени на себя и своего супруга.) Может быть, вы захотите провести вечер вдвоем, даже если будете просто читать книгу или смотреть телевизор. Убедитесь, что не забудете об этом, как не забываете о других своих обязательствах.

Развлечения обычно требуют больше предварительной подготовки. Как пишет в своей книге *Be a Guest At Your Own Party* профессиональный устроитель вечеринок Флоренс Лоуел, развлечения приносят больше веселья, если вы ослаблены. Для хозяина или хозяйки вечера это означает, что все было подготовлено заранее (даже если это просто назначение дня, выбор гостей и наем тех, кто воплотит все ваши идеи).

Вы можете считать вечеринки столь серьезным делом, что у вас никогда не найдется на них времени. Если вы обычно поддерживаете чистоту в доме, вечеринки не будут для вас означать лишнюю уборку. Чем чаще вы устраиваете вечеринки, тем спокойнее вы будете к ним относиться. Однако, когда речь заходит о праздниках, законы Мерфи становятся более чем действенными: на них всегда уходит больше времени, сил и средств, чем следовало бы. Помните об этом, и чем проще будут ваши праздники, тем больше вероятности, что вы захотите их повторить. Однако будьте осторожны и не обидьте ваших гостей. Если они подумают, что вы не предприняли никаких усилий, им может показаться, что они ничего для вас не значат.

Составьте список ваших ближайших друзей и родственников. И еще один список, куда включите всех деловых знакомых и случайных друзей, которых вы тоже хотели бы пригласить. Теперь подумайте о предстоящем годе. Как часто вы хотите устраивать вечеринки? Если ли время, которое подходит вам (или вашей семье) больше всего?

Посмотрите на список имен. Подумайте, какими должны быть ваши вечеринки, чтобы объединить всех этих людей. Например, вы можете устроить маленькое празднование дня рождения вашего свекра (или тестя) или всеоб-

щую гулянку для вашей фирмы. Месяца через два можно пригласить друга на чашечку кофе, а через три месяца позвать на ужин две-три знакомые супружеские пары. Если вы хотите, чтобы ваши гости пообщались между собой, пригласите человек восемь. В больших компаниях нередко гости остаются такими же чужими друг для друга, как и до прихода к вам в дом (что вполне нормально для большой вечеринки.)

Вы никогда не пробовали устраивать два праздника один за другим? Те, кого вы не смогли пригласить на первый, смогут прийти на второй. Если уж вы убрали дом, почему бы не сэкономить время и не вынести пользу из потраченных сил? А что если устроить поздний завтрак, вместо ужина? Обычно на него уходит меньше времени и сил, а потом надо будет меньше убирать.

Друзья

Оставьте время на друзей. Дружбе нужно время для развития и сохранения. Конечно, не столько, сколько требуют отношения с вашим супругом, ребенком или родителями, но, если вы позволите своим обязанностям встать между вами и вашим лучшим другом, вы можете вскоре обнаружить, что он нашел вам замену. Хороший друг стоит потраченного на него времени. (Для более подробной информации см. мою книгу *Friendships®: The Power of Friendship and How It Shapes Our Lives?*)

Дружба может быть источником благ, которых не хватает в семье. Как сказала мне одна незамужняя женщина 37 лет: «Семья принимает вас со всеми вашими недостатками и все равно любит вас, но это не то же самое, что дружба». Она намекала на то, что друзья вас выбирают. Чтобы укрепить их выбор (и ваш тоже), вы должны проводить время вместе и иметь возможность открыться, доверять друг другу и быть уязвимым (быть способным перенести возможный конец вашей дружбы).

Вот несколько советов по тому, как найти время для встреч с друзьями:

- Звоните друг другу для того, чтобы просто поболтать, а не только чтобы поделиться большими хорошими и плохими новостями.
- Всегда быстро отвечайте на звонки: если не можете, объясните другу, почему не смогли (например, вас не было на месте). Но прощайте вашего друга, если он не перезвонил вам, так как у него тоже могут быть весомые причины (вышел, сломался автоответчик, ребенок не передал ваше сообщение и т. д.).
- Договоритесь регулярно встречаться друг с другом, с вашими семьями или без них в зависимости от того, как далеко вы живете друг от друга.
- Планируйте вместе отпуск.
- Всегда носите с собой открытки, чтобы в свободное время, когда вы сидите у врача, ждете ребенка с класса гитары или футбола или находитесь в командировке, вы могли написать своим друзьям.
- Не забывайте позвонить другу на день рождения, послать открытку или встретиться. Подарки на день рождения не обязательно должны быть дорогими; вы можете подарить что-то, что сделали сами.
- Когда вы собираетесь вместе, планируйте день следующей встречи.
- Если в жизни вашего друга происходят какие-либо изменения, требующие времени, простите ему, если он не звонит вам. Позвоните сами.
- Договоритесь всегда по возможности поддерживать друг друга, морально и физически, в важные моменты жизни.
- Если вы поссорились, поговорите об этом или дайте пройти времени, пока не сможете обсудить все с вашим другом и вернуть ваши отношения в прежнее состояние.
- Думайте, прежде чем говорить.
- Уважайте чувства вашего друга. Некоторые темы, например обсуждение отношений супругов или детей, могут быть запретными, даже несмотря на то, что вы часто сплетничаете о временах, когда оба были одиноки.

- Празднуйте успехи вашего друга. Хотя соревновательный дух — это обычное чувство, старайтесь, чтобы он не разрушил вашу дружбу.
- Периодически или регулярно устраивайте вечеринки с друзьями вне дома.
- Вместе помогайте волонтерам.

Время для себя и детей

Как ни странно, часто нам проще найти время на друзей, чем на супруга или детей. В домашней обстановке ваше физическое присутствие не означает, что вы уделяете человеку время. (Вы можете заниматься разными делами даже под одной крышей.) Дружба требует времени и усилий на поддержание связи, по телефону, по переписке или лично, так как обычно вы не живете вместе. Как правило, надо назначать встречу, даже если под этим подразумевается просто звонок за несколько минут и вопрос «Можно я загляну к тебе?». Из-за того, что встречи происходят реже, чем с членами семьи, а отношения менее близки, здесь действуют другие правила.

Друзья могут даже уделять друг другу больше внимания при встрече, чем члены семьи, потому что семья всегда рада с вами. Более того, вы меньшего ждете от друга, чем от близких родственников. Друзьям может быть достаточно собраться раз в месяц, чтобы поиграть в теннис; немногие супруги согласятся на подобный недостаток внимания.

Время для супругов

Если вам кажется, что вы проводите недостаточно времени со своим супругом/супругой, попробуйте последовать этим советам:

- Поймите, что идеальные отношения могут быть только между идеальными людьми.
- Если есть возможность, проводите некоторое время вместе в течение рабочего дня, например встречайтесь за обедом, чтобы не быть семейной парой «после пяти».

- Не ждите ежегодного отпуска, чтобы уехать куда-либо вместе, спланируйте краткий отпуск на выходные, чтобы вырваться из каждодневной рутины.
- Если вы чувствуете необходимость побыть одному, делайте то, что вы ходите: это совершенно не означает, что в ваших отношениях что-то не так; короткое отсутствие только укрепляет любовь.
- Как хорошо вы знаете, чем занимается ваша половинка? Почитайте книги, походите на курсы, поговорите с другими о его сфере деятельности, чтобы вы могли лучше понимать ежедневные занятия друг друга.
- Отдыхайте вместе.
- Делите между собой домашние и родительские обязанности.
- Выходите в свет вдвоем, особенно пока ваши дети еще маленькие. Наймите няню, попросите родственников, которым вы доверяете, посидеть с ребенком или установите порядок взаимопомощи с вашими соседями, которым вы доверяете: вы смотрите за моим ребенком, а я за вашим.

А как насчет сексуальной близости? Опять-таки личные предпочтения относительно частоты, длительности, стиля и получения удовольствия стоят на первом месте, но если секс важен для вас и вашего супруга/супруги, находите для этого время, независимо от того, насколько вы заняты. Хотя сексуальная близость ассоциируется у нас со счастьем в браке, некоторые, такие как Герберт Дж. Зероф, автор книги *Finding Intimacy*, считают, что этому уделяется слишком много внимания.

Если вы считаете секс важной составляющей ваших отношений, но не можете найти для этого времени, сексолог Авода Оффит в своей книге *Night Thoughts* предлагает отводить для этого определенное время дня. Он советует супружеским парам выделить время, посвященное исключительно их интимным отношениям. Если вы ждете спонтанности, это может никогда не произойти.

Нет времени вечером и ночью? Заведите будильник на пару часов раньше. Другие варианты? Отведите детей к няне или родственникам и проведите время дома вдвоем или в ближайшем отеле. Вы можете договориться о более низкой плате за комнату, если она вам нужна только на несколько часов, а не на всю ночь. Если вы спокойно относитесь к тому, чтобы оставить детей с надежной няней или родственниками, подумайте о том, чтобы уехать куда-нибудь на несколько дней. Когда ваш супруг/супруга собирается в командировку, вы можете поехать с ним, если это возможно.

Время для детей

Подумайте над качеством и количеством времени, которое вы проводите со своими детьми. Сколько времени вы посвящаете им? «Важно проводить время с детьми, потому что они должны знать, что их любят и о них заботятся», — говорит Линда; ей 31 год, она студентка дневного отделения колледжа и мать троих детей — четырнадцати, тринадцати и четырех лет. «Если вы не бываете с ними, они не будут чувствовать, что нужны вам, что вы их любите и заботитесь о них. Их надо учить. Чтобы научить их правильным вещам — морали, жизненным ценностям и тому подобному, — нужно время», — добавляет Линда.

Вот несколько советов, как найти время для ваших детей, даже если они уже подростки:

- Устраивайте семейные ужины по вечерам или хотя бы на выходных.
- Выделите хотя бы какое-то количество времени по выходным на «семейные дела», т. е. на походы в кино, поездки на велосипедах, боулинг, катание на лыжах и пр.
- Один вечер в неделю выделите для семейных игр. Для каждого возраста вы найдете подходящие игры.
- Независимо от того, насколько вы заняты, выкраивайте хотя бы неделю для отдыха всей семьей. Даже если у вас нет денег, чтобы поехать в Европу или в дальнее путешествие, устройте поездки и мероприятия, на которых вы можете собрать всю семью.

- Создайте традицию, чтобы проводить время вместе: например, за выпечкой к праздникам или сочинением открыток друг другу; можно совместно отмечать традиционно семейные праздники, такие как День Матери или День Отца.

Время для себя

Всем нам нужно время, чтобы побыть наедине с собой. Если один из супругов проводит весь день среди людей, а другой — нет, у них будут разные пожелания к свободному от работы времени. Точно так же дети могут хотеть родительского внимания, а родители просто не могут уделить им внимание в какой-то момент.

Консультант по вопросам управления Жизель Ричардсон заметила, что людям необходимо три вида времени для эмоционального здоровья: рассеянное время (присутствие на публике); качественное время (близкий контакт один на один) и время в одиночестве (приватные моменты, чтобы осознать воздействие двух других видов времени.)

Если кто-то хочет побыть в одиночестве, не надо воспринимать это как отторжение. Вы должны использовать время, которое бы вы провели с другими, для вашей пользы; вы еще больше насладитесь временем, проведенным вместе, если таковое будет.

Распределение домашнего времени

Здесь мы предложим вам несколько стратегий для занятий повседневными делами (закупкой еды, уборкой, стиркой и т. д.), которые помогут вам сэкономить время. Если вы не из тех редких людей, которым нравятся домашние хлопоты, вам, скорее всего, хочется выполнять их быстро и не тратить на них много времени. Не удивительно, что Анн Окли, которая изучала поведение лондонских домохозяек, отметила в своей книге *The Sociology of Housework*, что работа по дому нравилась замужним женщинам, которых она опрашивала, меньше всего. У 40 женщин, чье времяпровождение

она внимательно изучила, рабочая неделя составила 77 часов (по сравнению с 40-часовой неделей обычного рабочего). С ростом числа детей увеличивалось и время работы. Интересно, что одна женщина, работавшая на полную ставку, тратила на работу по дому 48 часов. Возможно, работа по дому (включая походы по магазинам и воспитание детей) увеличивается, чтобы заполнить все свободное время. Конечно, только в том случае, если у вас нет плана.

Большинству женщин, которые работают и не могут тратить много времени на домашние заботы, включая замужних женщин с маленькими детьми, просто необходимо найти способы выполнять эту домашнюю работу как можно быстрее. Мужчины тоже вносят свою долю в хлопоты по дому, и им тоже хочется делать свою часть работы быстро и как можно более приятно. Если вы живете один, все домашние заботы ложатся на ваши плечи, и вам, возможно, хочется завершить их быстрее, чтобы заняться другими делами.

Педанты могут тратить на уборку дома часы, слоняясь и беспокоясь по поводу каждой мелочи. Если вы не хотите посвящать подобное внимание своему дому, вам, возможно, следует пересмотреть свои понятия о чистоте и порядке. Если вы выбились из сил, вытирая пыль каждый день, можете попробовать делать это раз в неделю и посмотрите, изменится ли что-нибудь.

Боязнь провала или успеха может быть причиной, по которой вы так долго занимаетесь работой по дому. Если женщина боится вступить в состязательный мир офиса (и считает его мужским миром), она будет растягивать свои домашние хлопоты, чтобы оправдать свое сидение дома. Она станет усложнять работу по дому, чтобы занять себя настолько, что у нее даже не будет возможности подумать.

Неспособность сказать «нет» тоже может стать причиной, стоящей за потерей времени на домашние заботы. Когда дети взрослеют, домашние дела надо выполнять не только маме и папе, которые привыкли их делать, нужно просить детей принимать участие в домашней жизни.

Работа по дому дает немедленную отдачу: результаты ваших усилий сразу заметны, когда исчезает грязная посуда

из раковины или комната преобразается благодаря вашим покупкам. На работе ваши обязанности могут быть туманными; дома обязанности не только твердо установлены и постоянны (постели надо убирать всегда, а полотенца стирать), но и, как только порядок выполнения домашних работ установился, все, что нужно, — это постоянный труд.

Нет единого правила организации работ по дому. Кому-то подходит строгое расписание, а кто-то делает работу импровизированно. Один пенсионер, например, занимался бегом после того, как приготавливал салат и ставил его до обеда в холодильник. К его возвращению жена приходила домой с работы и готовила обед. Важно установить систему, которая будет работать на вас и при которой домашние хлопоты не будут отнимать слишком много времени.

Становимся организованными дома

Конечно, легче планировать обустройство квартиры или дома, когда вы только что туда въехали. Все еще в коробках, и вы решаете, что куда поставить, в какой шкаф; вы раскладываете книги по категориям, когда ставите их на полки, и т. д. и т. п. Но большинство из нас уже где-то живут, и нам бы хотелось перепланировать жизненное пространство, никуда не переезжая.

Вы сэкономите время и насладитесь опрятной и приятной обстановкой, если начнете перепланировать свой дом комнату за комнатой. Разделите свой дом так, чтобы реорганизация пространства была легкой. Наиболее очевидны следующие подходы:

По проекту (например, платяные шкафы, комоды, полки и т. д.)

По комнатам (гостиная, столовая, кухня и т. д.)

Начните работу от входной двери и продвигайтесь вглубь дома. Для начала сосредоточьтесь на том, что бросается в глаза при входе в дом. Если вы будете видеть результаты своей деятельности в гостиной или ванной для гостей, вы воодушевитесь.

Вложение времени в наведение порядка сэкономит ваше время в будущем.

Потом возьмитесь за «спрятанный» беспорядок, например в шкафах и комодах. Эти организационные усилия оцените только вы и ваши близкие. Вознаграждение будет даже больше, чем похвалы гостей, которых удивит порядок в вашей гостиной.

Систематическая организация вашего дома, комната за комнатой, является лучшим вариантом. Этот подход позволяет вам полностью понять, что ваша семья ждет от той или иной комнаты в смысле функциональности. Например: ваша гостиная предназначена только для приема гостей, или вы хотите сделать себе там рабочее место? Вы сможете реорганизовать комнату в соответствии с вашим ответом. Поставьте в шкафы полки так, чтобы носки, рубашки, нижнее белье и прочую одежду можно было легко разложить по местам, а потом найти. Для женщин будет полезен комод для белья с маленькими ящиками, который позволит разложить по местам маленькие вещи, такие как карманные книжки, перчатки, летние топики, шарфики и нижнее белье.

Подумайте, как обставить кухню. Вы хотите всегда иметь под рукой те вещи, которыми чаще всего пользуетесь. (Это основано на том же принципе активной и пассивной организации, который был использован при составлении картотек.) В другой части кухни, а может быть, и в другой комнате храните те вещи, которые вы используете редко. Возможно, вам покажется, что надо поставить два мусорных ведра в разных концах кухни, чтобы не тратить время на ненужное хождение.

Удобство размещения вещей, особенно на кухне, сэкономит для вас минуты каждый день и часы в неделю при приготовлении еды, подаче на стол и поддержании порядка.

Наведение порядка во всех уголках вашего дома поможет вам понять ценность всех его частей. Например, то, как вы разложили все в холодильнике и морозилке, экономит для вас столько же времени, сколько порядок в вашем книжном шкафу или шкафу для белья. Убранный гараж или чулан тоже сбережет ваше время, потому что вы не будете тратить его на поиски перчаток или шлема.

Помните обо всех организационных принципах, о которых вы узнали в главе 5:

Часто используемые вещи должны лежать в доступных местах.

Все должно быть на своих местах.

Любой взятый предмет надо возвращать на место.

Устраняйте беспорядок.

Время от времени разбирайте ваши вещи, отдавайте, выбрасывайте или переделывайте все в соответствии с вашими текущими нуждами.

Составьте список ваших домашних задач и работайте в соответствии с ним.

По возможности поручайте дела другим людям.

Домашние обязанности

Даже если вы нанимаете человека для работы по дому, вам тоже приходится заниматься домашними делами. Однако найти время на каждодневные заботы, такие как уборка постелей, приготовление обеда, легче, чем выкроить время для сезонных мероприятий, например мойки окон, машины или посадки цветов и овощей. Живете ли вы один, с соседом или с детьми, поручайте некоторые дела другим людям. Если те, с кем вы живете, не могут или не хотят заниматься этими заботами, подумайте о том, чтобы нанять рабочих, если вы можете себе это позволить, например мойщиков окон, уборщиц, прачку. Если не можете платить другим за выполнение тяжелой домашней работы, подумайте, что вы можете предложить в обмен на чью-то помощь.

Если вы живете с соседом того же пола, вам будет легче распределить обязанности, чем в случае супружеской пары. (Принятое отношение к роли жены в доме усложняет разделение работы по дому между мужем и женой, если к тому же они оба работают на полную ставку.) Если вы живете с соседями, составьте список домашних работ и просто решите, кто и чем будет заниматься.

Если у вас есть дети, подумайте о том, какие домашние обязанности может взять на себя ваш ребенок, даже если он еще маленький. Четырехлетняя девочка из Массачусетса рассказала мне, что она не только «кормит свою куклу, играет с сестрой и ведет себя как хорошая девочка», но и помогает или выполняет сама следующие домашние дела:

убираю свои игрушки
одеваюсь
кормлю рыбок
собираю листья
мою машину
убираю свою постель
умываюсь
даю папе подольше поспать по субботам

Если вы будете поручать некоторые домашние обязанности детям и увеличивать их количество по мере того, как они становятся старше, вы будете тратить меньше времени на дом и на жалобы по поводу вашего мученичества.

Домашние проекты

Отделываете ли вы квартиру или дом в первый раз или ведете ремонт в одной или нескольких комнатах, в которых вы уже давно живете, *делайте это, учитывая не только комфорт и красоту, но и практичность*. Лучше все делать поэтапно. В новом доме вы можете заниматься разными видами работ последовательно (например, отделка полов, покраска, установка стен); если вы делаете ремонт, удобнее

делать это в каждой комнате по очереди. В обоих случаях следуйте уже известным вам правилам управления временем: определите приоритеты, а потом приступайте к их выполнению в установленном порядке.

Как вы будете действовать? Наймете декоратора? Будете делать ремонт сами? Работа декоратора сэкономит ваше время, но будет довольно дорогой. Кроме того, вы не получите творческого удовлетворения от воплощения собственных идей. Если вы выбираете декоратора, которому доверяете, он может руководить глобальными изменениями, в то время как вы будете заниматься чем-то другим. Но наем дизайнера — это не просто поиск его имени в телефонной книжке. Вам надо посмотреть дома, в которых он работал, чтобы понять, совпадают ли ваши вкусы; вам надо поговорить с ним, выслушать его предложения и одобрить представленный бюджет и конечную работу. Естественно, что вы не хотите заплатить дизайнеру деньги, а потом жить в доме, созданном по его представлениям.

Если вы планируете крупные покупки, вы следует выполнить все необходимые структурные изменения (снос или возведение стен, установка окон/дверей, циклевка или окрашивание полов, наклеивание обоев) до того, как привезут новую мебель. Любые работы, подразумевающие использование едких химикатов, красок, пескоструйной обработки, могут испортить мебель, ковры и даже комнатные растения.

Возможно, лучше будет выполнить всю работу самим. Но, если вы не профессионал и не знаете, как это делается, вы столкнетесь с задачами, которые сложно выполнить правильно. Кроме того, вам придется купить или взять в аренду все необходимое оборудование. И в итоге, если вы испортите все, вам придется платить профессионалам, чтобы они исправили то, что вы сделали неправильно.

Содержание дома

Уборка, стирка, домашние дела

Лучший способ сэкономить время в доме — это сделать так, чтобы его не надо было убирать. Вложите дополнительные деньги и время, чтобы избавить себя от как можно

большого объема постоянной уборки: твидовые ковры лучше скрывают грязь, чем твердые; блестящая эмаль на кухне или в детской легко моется; на хорошей мебели не так заметны пятна, и ее надо лишь изредка пылесосить; кленки легче чистить, чем скатерти; тщательно спланированное хранение вещей гарантирует, что все будет на своих местах и вам придется меньше убираться.

В своей книге *Is There Life After Housework?* Дон Аслет, президент компании, занимающейся чисткой, дает следующий совет о том, как можно максимально сократить необходимость постоянной уборки в доме: «Можно сократить объем работ и сэкономить время, благодаря правильному планированию и отделке... Ванная — не место для изысканных книжных шкафов, статуй и другой неподходящей мебели. Выбирая обстановку, придерживайтесь следующих принципов: 1). Можно ли это чистить? 2). Долго ли это прослужит? 3). Практично ли это.»

Заведите журнал, куда будете записывать время, которое собирались потратить на работу по дому и которое она заняла в действительности. Вы не будете полностью владеть ситуацией, пока не поймете, сколько именно времени вам надо выделить на нее с учетом непредвиденных ситуаций.

Другая возможность сэкономить время — купить полугодовой запас хозяйственных принадлежностей (в особенности, туалетных принадлежностей и чистящих средств) и держать их всегда под рукой. Закупки большого количества таких вещей позволяют вам выиграть в цене. Для хранения используйте принцип «активный/неактивный»: часто используемые вещи держите под рукой, запасные — вблизи, а излишки — где-нибудь подальше.

Некоторые считают, что лучше делать домашние дела до ухода на работу; в этом случае вы ставите временные рамки для работы и можете наслаждаться свободными от уборки вечерами и выходными. 44-летняя Глория выделила для домашних работ утро субботы — с 9 до 2 часов дня. Кэрол, чьи дети уже выросли и больше с ней не живут, посвящает уборке вечера — с 9 до 11 часов, после того как она приготавливает, подаст и уберет со стола ужин. Она предпочитает

убираться вечерами на неделе, так как они с мужем оба работают полный день и выходные — единственная возможность побыть вместе. Для многих семей традиционное время для проведения уборки — утро субботы.

Убедитесь, что используете самую хорошую технику для уборки дома, которую можете себе позволить.

Чтобы сэкономить время на выполнении домашних поручений, старайтесь максимально использовать услуги служб доставки. Если вам приходится заниматься этим лично, попробуйте выполнить несколько поручений за один раз, оставив несколько дней в неделю совершенно свободными. Например, за одну поездку заберите свои ботинки, одежду из химчистки и газеты.

Стирка не должна занимать много времени в отличие от других домашних дел. Стирайте каждый день или время от времени по мере накопления белья. В прачечной самообслуживания вы потратите одинаковое количество времени как на пять стирок, так и на две (если есть достаточно свободных машин). Если у вас есть стиральная машина дома, запускайте ее, пока занимаетесь другими делами. Заметьте, сколько времени уходит на одну стирку и/или сушку, чтобы эффективно использовать это время. Кроме того, ведь можно пойти и в прачечную самообслуживания.

Домашние списки/записи

Эффективная система ведения записей, касающаяся финансовых вопросов (доход, расходы, взимание налогов, пожертвования и т. д.) или проблем здоровья (имена и телефоны врачей, последние болезни, названия лекарств, которые вы принимаете, даты прививок и т. д.), экономит для вас много времени.

Важное замечание: записывайте информацию, как только она поступила, иначе вы не найдете ее, когда понадобится. Чтобы следить за расходами, носите с собой маленький блокнот и записывайте в него новые данные.

Один из вариантов записи визитов ко врачу состоит в том, что вы устраиваете их каждый год или полгода в одно и то же время в течение двух недель, или привязываете ме-

досмотр вашего ребенка к какой-либо запоминающейся дате, например к его дню рождения. Когда подойдет время дня рождения, вы вспомните о визите к врачу.

Составьте список личных данных (номер кредитной карты, водительских прав) и храните его в надежном месте (не в кошельке!). Кроме того, составьте список основных имен и телефонных номеров и периодически обновляйте его, чтобы можно было быстро связаться с какими-либо службами или специалистами, например пожарными, милицией или врачом.

Еда: приготовление, покупка, хранение, уборка

Еда — одна из жизненных потребностей человека; если у вас нет рационального подхода к этому вопросу, вы можете терять огромное количество времени. Если в доме за приготовление пищи отвечаете только вы, можно попробовать отучить ваших домашних от этой привычки одним из следующих способов: устройте «вечер самообслуживания» или попросите вашего супруга/супругу заниматься ужином хотя бы раз в неделю.

Кроме того, вы можете готовить еду на выходные (например, тунца, яичный салат, салат из креветок и мясо в горшочках) в пятницу, чтобы не заниматься готовкой в дни отдыха. Если вы готовите каждый вечер, можете раз в неделю заказать ужин в ресторане, если это вам по карману. Помните, что если вы пойдете в ресторан, то не сэкономите время (вы должны будете прийти туда, заказать еду, поесть и вернуться домой), но вам по крайней мере не придется думать о том, что приготовить, как подавать на стол и мыть посуду.

Экономия времени на кухне требует правильного планирования: у вас должно быть четкое представление о том, что вы хотите приготовить, какая бытовая техника и какие ингредиенты вам необходимы, и то, в каком порядке вы будете все делать. Одна замужняя женщина 65 лет, которая работала на полную ставку, когда ее трое детей были маленькими, говорила мне, что никогда не начинает приготовление блюда, пока не разложит перед собой все ингредиенты.

Воспользуйтесь советами в начале этой главы по организации кухонного пространства. Возможно, вам понадобится иметь под рукой лист бумаги, куда бы вы записывали, как пользоваться теми или иными специями и приправами.

Микроволновые печи произвели настоящую революцию в вопросе приготовления пищи; современная кухня совершенно немыслима без микроволновой печи, которая экономит ваше время, хотя традиционные печи все еще предпочтительны при приготовлении или разогреве некоторых блюд.

Кухонные комбайны сэкономят ваше время, когда нужно замесить тесто или измельчить большое количество продуктов. Хотя и считается, что овощи лучше нарезать с помощью острого ножа и ваших рук, все же электрические миксеры и соковыжималки работают быстрее.

Что касается покупки и хранения еды, выясните и запомните срок хранения скоропортящихся, замороженных продуктов и консервов. Храните обезвоженную и засушенную еду, которая обычно не портится даже дольше, чем консервы. Время от времени разбирайте вашу кладовку, чтобы там не завалялись просроченные продукты, которые могут быть случайно использованы в пищу.

Чтобы сэкономить время на покупке еды, держите на кухне блокнот с ручкой, куда вы будете записывать, какие продукты у вас закончились. Можете составить список бакалейных товаров и брать его с собой в супермаркет.

Составьте план — меню завтрака, обеда или ужина — и реализуйте его как можно быстрее. Больше всего времени на кухне тратится на выбор ингредиентов и приготовление блюд. Если только вы не прирожденный повар, постарайтесь запомнить хотя бы дюжину рецептов, которые нравятся вашей семье. В те вечера, когда вам просто не хочется готовить, попросите вашего супруга/супругу или ваших детей приготовить еду. Кроме того, имейте под рукой список ресторанов и баров, где можно заказать ужин. Если это не противоречит вашим убеждениям об окружающей среде, держите в доме пластиковые тарелки и чашки на случай, когда вам совершенно не захочется тратить время на мытье посуды.

В следующей главе вы найдете 125 идей экономии времени в следующих сферах: 10 лучших идей творческого подхода к управлению временем, основные принципы, постановка задач, организация, преодоление препятствий в управлении временем, методы и технологии, рабочее время, делегирование, посещение магазинов, поддержание офиса или дома в порядке, отпускное время, личное время.

125 идей экономии времени

Глава



Пифагор, когда его спросили, что такое время, ответил, что оно душа мира.

Плутарх. Вопросы Платона

Теперь вы знаете об основных принципах творческого и эффективного подхода к управлению временем на работе и в часы отдыха. Здесь мы представим 125 полезных идей, чтобы освежить основные мысли книги и дать вам несколько дельных советов.

Десять лучших идей управления временем

1. Применяйте 7 принципов творческого подхода к управлению временем:

1. Будьте активны, а не пассивны.
2. Определите цели.
3. Выделите приоритеты.
4. Сосредоточьтесь.
5. Ставьте реальные сроки.
6. Сделайте это сейчас.
7. Уравновесьте вашу жизнь.

2. Сделайте это сейчас.

1. Разделяйте и достигайте того, что вам нужно.
2. Организуйте ваши материалы и то, как вы будете их обрабатывать.
3. Игнорируйте помехи, раздражающие и отвлекающие вас.

4. Дайте себе время, чтобы понять, как и что вы будете делать.
 5. Сегодня, а не завтра. Не мешкайте.
 6. Возможности стучатся к вам в дверь. Пользуйтесь ими.
 7. Берегитесь «пожирателей времени». Следите, сколько времени вы тратите на Интернет, чтение и рассылку писем по электронной почте, на телевизор и телефонные разговоры.
3. **Будьте сосредоточены, но гибки.** Не разбрасывайтесь по мелочам. Делайте одно дело, но используйте возможности, когда можно делать несколько дел одновременно (например, можно слушать аудиозапись книги по дороге на работу). Будьте готовы изменить свои цели и деятельность в соответствии с новой информацией.
 4. **Радуйтесь вашим поклонникам и учителям.** Находите время искренне поблагодарить тех, кто радуется за вас и помогает вам в вашей работе и взаимоотношениях с людьми.
 5. **Начните творчески подходить к управлению временем.** Дайте себе время на овладение эффективным управлением временем. Эти навыки во многом помогут вам и дадут вам возможность чувствовать себя менее усталым и вести сбалансированную жизнь.
 6. **Поддерживайте физическую форму.** Когда вы болеете или не в форме, ваша работа менее эффективна.
 7. **Используйте принцип «АБВ».** (А) Что у вас есть, (Б) Что вы хотите и (В) Как получить то, что вы хотите, используя (А) и (Б) и вопросы «кто, что, где, когда, как, зачем».
 8. **Используйте принцип «существительное + глагол».** Упростите задачу, сформулировав кратко- и долгосрочные приоритеты в форме словосочетания глагол + существительное. Только два слова. «Закончить книгу». «Написать отчет». «Позвонить в отель». «Нанять специалиста по рекламе».

9. **Прислушивайтесь к своему внутреннему голосу в вопросе времени.** Что бы вы сделали, если бы вам осталось жить два месяца? Если ваш ответ не «то, что я делаю сейчас», почему бы не начать делать то, что вы откладывали, именно сейчас?
10. **Снабдите себя полномочиями.** Конечно, многое зависит от случая и судьбы, но обратите внимание, сколько реальной власти у вас есть. Помните, вы — хозяин своей жизни и своего времени.

Основные принципы

11. Сосредоточьтесь. Устраните всякие помехи и отвлекающие моменты. Сократите до минимума вмешательство других людей, в особенности перестаньте говорить по телефону, когда вам позвонили, даже если у вас совсем нет для этого времени.
12. Распределите по категориям вашу работу, учебу, домашние заботы и личные обязанности; сосредоточьтесь на том, что вы должны сделать, что вы хотите сделать, задание за заданием.
13. Разбейте большие задачи на несколько этапов, чтобы: а) работа стала более выполнимой; б) вы могли вознаграждать себя, завершая каждый этап; в) могли лучше следить за своим продвижением вперед; г) сократить желание делать несколько дел одновременно; д) могли ставить более реалистичные сроки выполнения каждого этапа.
14. Будьте осторожны и не принимайте решений, основываясь на непроверенной информации; не заключайте сделки с людьми, которые могут повредить вашей деловой или личной репутации. Все это — потенциальные причины неправильного управления временем.
15. Найдите «скрытое» время: например, ложитесь спать позднее, вставайте на работу раньше, с большей пользой используйте время в дороге.

16. Не бойтесь будущего и не стыдитесь прошлого. Подумайте, чему вы можете научиться у прошлого и как ваши нынешние усилия и действия могут улучшить будущее.
17. Если вы что-то не знаете, спросите у того, кто может знать и кому вы доверяете.
18. Пользуйтесь своим умом и доводите до конца все дела — телефонные разговоры, запросы, факсы, подачу документов.
19. Разрешайте проблемы, как только они возникли, иначе они станут непреодолимым препятствием на пути к вашей цели.
20. Придумайте, как лучше всего справляться с каждой ситуацией: по телефону, по почте, по электронной почте или лично.
21. Если в вашей жизни происходят серьезные изменения, реорганизируйте свое время в соответствии с ними.
22. Группируйте сходные задачи и выполняйте их вместе.
23. Меньше обещайте, больше делайте.
24. Если есть возможность, отвечайте на телефонные звонки в тот же день.
25. Начинайте с первоочередных дел, а не с самых простых.
26. Выясните, что другие хотят от вас. И если вы согласны с их требованиями, сначала выполняете их, а только потом делаете дополнительные задачи.
27. Будьте осторожны с «маленькими» вещами, которые обычно заваливаются в трещины и могут стать «большими» проблемами, если о них забыть.
28. В каждом из нас есть творческий и новаторский талант. Чтобы плодотворно думать и уметь сосредотачиваться, необходимо быть внутренне спокойным.
29. Люди, эффективно управляющие временем, дают человеку, с которым они разговаривают, ощущение, что думают только о нем и его проблемах.
30. Будьте готовы, когда придет время сделать что-то, не тратить на это времени больше, чем необходимо.

31. Внимательно читайте инструкции, чтобы не тратить свое и чужое время.
32. Обязательно носите часы или держите их перед глазами, но не забывайте и проверять их точность. Повесьте часы во всех комнатах, даже в ванной.
33. Часто мы не знаем, что происходит в жизни других людей, поэтому будьте терпеливы, пока не узнаете, почему вам не перезвонили, не ответили на факс, письмо или электронное послание. Будьте терпеливы и дождитесь, пока с вами свяжутся. Если вы должны получить немедленный ответ, вежливо напомните о себе.
34. На то, чтобы быть приятным в общении человеком, надо столько же времени, сколько и на то, чтобы быть противным. Но если вы — человек приятный, то будете более успешны.
35. Немного давления может стать хорошей мотивацией, но слишком сильное давление обычно пагубно действует на людей, так что объективно оценивайте, что вы можете сделать, а что нет, и ставьте реальные сроки.
36. Поймите себя: ваши сильные и слабые стороны, что идет вам на пользу, и учитывайте это при ведении бизнеса и в личной жизни.
37. Определите свои биоритмы. Когда вы больше всего активны? Устаете? Можете сосредоточиться? Постарайтесь спланировать свой день в соответствии с вашими биоритмами.
38. Если вы знаете, что должны делать (но вы не делаете этого по каким-либо причинам), вы находитесь в лучшем положении, чем люди, которые пребывают в таком тумане, что не знают, что они должны делать и как использовать свое время лучшим образом.
39. Чем больше вы делаете, тем больше вы можете делать.
40. Иногда надо снизить темп, хотя бы ненадолго, чтобы потом быстрее двигаться. Научитесь понимать, когда наступает момент для паузы.

41. Научитесь скорочтению, особенно это нужно для чтения специализированных материалов.

Постановка цели

42. Выясните, что может изменить вашу карьеру или личную жизнь, и сделайте это в первую очередь. Сосредоточьте все ваши силы на определенном проекте или отношениях. Переходите к следующей задаче, как только достигните приоритетной цели.
43. Запишите ваши кратко- и долгосрочные цели.
44. Сосредоточиться! Сосредоточиться! И еще раз сосредоточиться!
45. Придумайте себе задачу в деловой и личной жизни. Это вам действительно нужно? Запишите. Поставьте число. Периодически просматривайте запись и вносите изменения.
46. Понятие «достаточно времени» одновременно может быть объективным и субъективным. Если вы неадекватно понимаете, сколько дел вы можете выполнить за данный промежуток времени, то всегда будет казаться, что вам не хватает времени. Ставьте реальные и достижимые цели.
47. В определенные дни, например на свой день рождения, на Новый год или в годовщину начала вашей работы, оценивайте, как вы продвигаетесь к своей цели. Надписывайте число над каждой оценкой и убирайте в ваш «блокнот для всего», календарь-органайзер, ежедневник или журнал.
48. Не тратьте время на изобретение колеса. Учитесь на примерах других и достигайте своих целей быстрее, лучше и другими путями.
49. Составьте бизнес-план вашей работы, дела или карьеры. Периодически сверяйтесь с ним, чтобы оценивать успехи.

Организация

50. Разработайте систему учета ваших ежедневных занятий, например составьте список задач.
51. Устраните беспорядок. Выделите время для регулярной сортировки вещей: выбрасывайте, отдавайте, продавайте лишнее.
52. Организуйте ваш офис или дом так, чтобы все было доступно; используйте принцип «активный/неактивный» для размещения вещей.
53. Используйте организующий принцип для хранения документов: в алфавитном порядке, по номерам, в хронологическом порядке и т. д.
54. Для некоторых беспорядок на столе — признак гениальности. Но для большинства — это признак неорганизованности и пренебрежения работой с бумагами. Выделите время для регулярной уборки вашего стола.
55. Возьмите в привычку ставить даты на тех документах, с которыми вы работаете, чтобы было легче их потом сортировать. На печатных документах ставьте дату в начале или в конце; включайте дату в название файлов на компьютере.
56. Чтобы не опаздывать, оставляйте себе 10-15 минут перед началом встречи.
57. Если вам нужна дополнительная помощь в организации и избавлении от беспорядка, сходите на специальные занятия, наймите консультанта по управлению временем, почитайте соответствующие книги и статьи или посмотрите фильм об этом.
58. Ориентируйтесь на ежегодную Неделю Организованности, которую устраивает Национальная Ассоциация Профессиональных Организаторов.
59. Определите для себя дни для еженедельной или еженесячной уборки вашего стола, разбора документов, шкафов и т. д.

60. Держите под рукой имена, адреса и телефоны и составьте список благотворительных организаций, компаний по утилизации отходов или комиссионных магазинов, в которых могут принять ваши лишние вещи или прочитанные книги, чтобы вы могли избавиться от беспорядка.

Преодоление препятствий на пути к управлению временем

61. Если вы склонны делать слишком много дел одновременно, старайтесь заканчивать одно занятие, прежде чем браться за другое.
62. Научитесь отказывать, вежливо и не испытывая при этом чувство вины.
63. Если вы откладываете дела, установите для себя сроки контрольных проверок.
64. Иногда отсрочка (но не промедление) бывает полезна, например перечитайте материал, прежде чем предложить его на рассмотрение. Но если вы действительно мешкаете, не вините себя за это. Так вы можете еще глубже увязнуть.
65. Начинайте утро именно с того, что вы так долго откладывали. Не переходите к другим делам, пока не выполните эту приоритетную задачу.
66. Если вы педантичны, сместите акцент с недостижимого совершенства на отличное качество, что более реально.
67. Если вы всегда опаздываете, определите, сколько времени вам надо на выполнение конкретного действия (одеться, доехать до работы и т. д.), и договоритесь с самим собой выходить в определенное время, чтобы приходиться вовремя.
68. Если вы слишком долго разговариваете по телефону, поставьте рядом с ним таймер. Вы будете видеть, сколько времени прошло с начала разговора, и постепенно научитесь тратить на это меньше времени.

69. Если вы всегда опаздываете по утрам, делайте все раньше: просыпайтесь, завтракайте, выходите из дома.
70. Помните, что есть культурные различия в том, как люди воспринимают опоздание. Во Франции и Испании деловые люди не считают 15-минутную задержку «опозданием» в отличие от их американских коллег.
71. Узнавайте заранее, что вы должны сделать по дому, чтобы правильно спланировать свое время на работе и дома.
72. Планируйте эффективное использование времени, которое вы тратите на дорогу. В машине держите под рукой кассеты, материалы для чтения, письменные принадлежности, компьютер или переносной диктофон.
73. Если вас удерживает боязнь неудач, вложите больше энергии в приготовления и тренировку вашей уверенности, которая поможет преодолеть боязнь неудач.
74. Рассматривайте критические замечания как отзыв, а не как критику. Если отзыв стоящий, воспользуйтесь им. Если нет, проигнорируйте.
75. Бессмысленно защищаться, если вы были не правы. Если можно, извинитесь, учтите свои ошибки и двигайтесь дальше, не размышляя о создавшейся ситуации.
76. Скука может быть сигналом, что вам надо поручить некоторые задания другим.
77. Осознайте, какие препятствия на пути к эффективному управлению временем вас останавливают (жалобы или педантизм, например), и работайте над тем, чтобы их преодолеть.

Методы и технологии

78. Если вы собираетесь приобрести новое оборудование или усовершенствовать имеющееся, не забудьте выделить время на обучение новым технологиям. Определите время, когда вы будете регулярно обновлять программное и техническое обеспечение.

79. Персональный компьютер экономит больше всего времени в нынешних офисах, поэтому постарайтесь приобрести самый быстрый и самый простой в обращении из тех, что можете себе позволить. Дайте себе время овладеть техническим и программным обеспечением, которое вы используете. Сохраняйте ваши файлы в нескольких вариантах на дискетах. Вы можете даже сделать копию всего содержимого вашего компьютера и хранить ее вне офиса.
80. Используйте факсимильный аппарат, который занимает второе место по экономии времени в офисе. По возможности, разделите телефонную линию и линию для факса.
81. Будьте в курсе новых технологий. Читайте соответствующие разделы в газетах и специализированных компьютерных журналах.
82. Подумайте, сэкономит ли ваше время функция конференц-связи, которой вы можете воспользоваться вместо личной встречи.
83. Когда вы пользуетесь Интернетом, сосредоточьтесь на том, что вам необходимо найти; не отвлекайтесь на посторонние темы.
84. Запишитесь на курсы машинописи, чтобы увеличить скорость набора текста.
85. Попробуйте использовать программы, распознающие голос: речь распознается с помощью специальной программы, и слова переводятся в напечатанный текст.
86. Если возможно, приобретите запасное оборудование: второй принтер, компьютер, факс, сканер. Так вы сможете продолжить работу, даже если сломается нужное вам оборудование, и не будете долго ждать починки.
87. Всегда имейте, кроме радиотелефона, обычный телефон на случай, если отключат электричество. Так вы не лишитесь телефонной связи.
88. Используйте устройства, которые удобно носить с собой, например SwissCard™ фирмы Victorinox®, объеди-

няющий ножницы, ручку, щипчики и другие полезные инструменты в контейнере размером с кредитную карту, так что он легко поместится в вашем бумажнике или портфеле.

Время на работе

89. Независимо от того, должны ли вы предоставлять регулярный отчет о результатах работы своему начальству, делайте его для себя самого. Просмотрите свой ежедневный список задач. Изучите кратко- и долгосрочные цели. Вы достигаете того, что хотите? Что еще вы должны сделать?
90. Старайтесь быть в курсе всего происходящего в вашей сфере: ходите на конференции, читайте, общайтесь с коллегами, посещайте курсы и семинары или ходите в университет.
91. Следите за признаками стресса и утомления. Изменяйте в соответствии с этим свое расписание и нагрузку.
92. Сообщайте тем, кто звонит вам на голосовую почту, когда именно вы вернетесь в офис, если уходите на целый день.
93. Создайте условия, когда никто не будет вам мешать.
94. Тратьте время на поддержание и развитие хороших отношений с людьми, которые будут полезны вам в бизнесе подчиненными, начальником, коллегами, клиентами, покупателями, профсоюзными деятелями и служащими.
95. Разработайте и поддерживайте базу данных, связанных с вашей работой, с тем, чтобы вы легко могли находить сведения о клиентах, продукции, продавцах, поставщиках и т.д.
96. Помните шесть правил делового этикета: приходить вовремя; быть сдержанным; быть вежливым, приятным и уверенным; думать о других, а не только о себе; прилично одеваться; правильно писать и говорить (см. мою книгу *Business Protocol*). В наши дни Интернет делает

- любой бизнес международным. Узнайте, какие правила существуют в международном деловом этикете.
97. Убедитесь в том, что каждое совещание, которое вы собираете, действительно необходимо. Имейте ясные задачи и написанную повестку дня. Начинайте и заканчивайте вовремя.
 98. Веб-сайты позволяют сделать общедоступными наглядные материалы, такие как резюме или список предлагаемых товаров или услуг. Вы можете сэкономить время и деньги, опубликовав основные данные.
 99. Время от времени бывает так, что вы делаете все правильно, но все равно не успеваете к сроку. Пересмотрите свое расписание, так как для вас важнее качество работы, а не скорость. (Но если подобное происходит не единожды, поработайте над своими навыками управления временем и сделайте реальные сроки исполнения своей основной задачей.)

Делегирование

100. В каждом случае вы должны знать, когда, как и кому вы поручаете дело.
101. Определите, есть ли закономерности в вашей работе. Возможно, вам нужна помощь только в определенное время года или только раз или два в неделю.
102. Хвалите тех, кому вы поручаете работу.

Посещение магазинов

103. Не ходите в магазины, рестораны, сервисные центры или банки в час пик. (Когда идет дождь, на почте обычно не бывает много народа.)
104. Постарайтесь ходить в магазин не слишком часто, закупая продукты про запас, чтобы в последний момент не носиться в поисках недостающего ингредиента.
105. По возможности, пользуйтесь услугами служб доставки, например делайте покупки по телефону, по почте или по Интернету. Это экономит ваше время.

106. Используйте кредитную карту, чтобы сэкономить время при оплате покупок по телефону, почте, в Интернете.
107. Держите под рукой каталоги любимой службы продаж по почте, адреса и телефоны интернет-магазинов.
108. Иногда вы просто вынуждены сами идти за покупками. Постарайтесь сделать эти походы веселыми: возьмите с собой друзей, детей, сходите поесть в ресторан.

Поддержание порядка в офисе или дома

109. Уменьшите беспорядок. Выбросите все, что непрактично, не имеет материальной ценности и не связано с воспоминаниями. Найдите место для каждой вещи.
110. Потратьте время на то, чтобы сделать так, чтобы не надо было убираться в дома или офисе. Приобретая что-либо, думайте о том, как надо будет ухаживать за этой вещью, сколько она прослужит и есть ли у нее функции, которые сэкономят ваше время, например самоочищающаяся духовка.
111. Специально зовите гостей в свой офис или домой, чтобы вы вынуждены были сделать там уборку.
112. Если вы никак не можете сами поддерживать порядок в своем доме или офисе, обратитесь в службу уборки.

Время отдыха

113. Составьте список людей, которым вы должны сделать подарки, и примерный бюджет.
114. Если у ваших детей есть каникулы в школе, постарайтесь сделать так, чтобы ваш отпуск совпал с каникулами.
115. Вы можете надписывать поздравительные открытки все сразу или по несколько штук, но старайтесь все закончить к середине ноября или началу декабря.
116. Если вы хотите послать подарок от имени своей фирмы с вашим логотипом, займитесь этим летом; возможно, вы получите скидку.

117. Вы можете рассылать открытки ко Дню Благодарения или к Новому году в качестве корпоративных поздравлений.
118. Используйте отпуск как возможность обновить вашу рабочую или личную базу данных или телефонную книгу.

Личное время

119. Цените время отдыха и тратьте на него силы и средства, но не делайте его идеей-фикс. Находите время для занятий тем, что вам нравится: чтением, посещением кино, обучением игре на музыкальных инструментах, путешествиями или кулинарией.
120. Время, потраченное на обед или приготовление ужина, который всем понравится, не пропадает зря.
121. Прислушивайтесь к своим близким и старайтесь их понять.
122. Не позволяйте недоброжелательным людям красть ваше время и настроение.
123. Вне зависимости от того, насколько вы заняты на работе, старайтесь устраивать себе отпуск, особенно когда ваши дети еще маленькие. Если вы не можете уехать на несколько недель, устройте себе хотя бы длинные выходные.
124. Расслабляйтесь в свое свободное время. Так вы будете жить дольше и веселее и будете возвращаться к работе отдохнувшими.
125. Проводите как можно больше времени с теми, кого вы любите: вашим супругом, детьми, родственниками и друзьями.

Избранная библиография

- ADLER, ALFRED. *What Life Should Mean To You*. NY: Putnam's, 1931, 1958.
- ASLETT, DON. *Is There Life After Housework?* Cincinnati, OH: Writer's Digest Books, 1992.
- BARKAS, J.L. See Yager, Jan.
- BARKLEY, NELLA with E. Sandburg. *The Crystal-Barkley Guide to Taking Charge of Your Career*. NY: Workman, 1995.
- BLANCHARD, KENNETH, and S. JOHNSON. *The One Minute Manager*. NY: Morrow, 1982.
- BLISS, EDWIN C. *Getting Things Done*. NY: Bantam, 1976.
- BOLLES, RICHARD NELSON. *What Color Is Your Parachute?* Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1999.
- COOPER, A.M. with D. Trammell. *Time Management for Unmanageable People*. NY: Bantam, 1994.
- COVEY, STEPHEN R. *7 Habits of Highly Effective People*. NY: Simon & Schuster, 1990.
- COVEY, STEPHEN R. with A.R. MERRILL and R. MERRILL. *First Things First*. NY: Simon & Schuster, 1994.
- DAVIDSON, J. *The Complete Idiot's Guide to Managing Your Time*. NY: Alpha Books, 1996.
- DAVIS, Flora. *Living Alive!* Garden City, NY: Doubleday, 1980.
- DOUGLASS, M. and D. DOUGLASS. *Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself*. NY: AMACOM, 1980.
- DRUCKER, PETER F. *The Practice of Management*. NY: Harper, 1954.
- EISENBERG, RONNI, with KATE KELLY. *Organize Yourself!* 2nd ed. NY: Macmillan, 1997, 1986.
- ELLIS, ALBERT, and W. KNAUS. *Overcoming Procrastination*. NY: NAL, 1979.

- ENSIGN, PAULETTE. «110 Ideas for Organizing Your Business». San Diego, CA: OSI, 1991.
- FRANCIS, J. and G. MILBOURN, JR. *Human Behavior in the Work Environment*. Santa Monica, CA: Goodyear, 1980.
- FRANKL, VIKTOR E. *Man's Search for Meaning*. NY: Pocket, 1939, 1963.
- FREUDENBERGER, HERBERT J., with G. RICHELSON. *Burn-Out*. Garden City, NY: Doubleday, 1980.
- GABARRO, JOHN J., and J.P. KOTTER. «Managing Your Boss». *HBR* (Jan-Feb 1980): 92–100.
- GOLDFEIN, D. *Every Woman's Guide to Time Management*. Milbrae, CA: Les Femmes, 1977.
- HALL, EDWARD T. *The Dance of Life*. Garden City, N.Y.: Anchor, 1983.
- HEMPHILL, BARBARA. *Taming the Office Tiger*. Washington, D.C.: Kiplinger, 1996.
- HOBBS, CHARLES R. *Time Power*. NY: Harper & Row, 1987.
- JACOBS, MARCIA. *The Excuse Book*. Los Angeles, CA: Price/Stern/Sloan, 1979.
- KESSELMAN-TURKEL, J. and F. PETERSON. *Study Smarts*. Chicago, IL: Contemporary, 1981.
- KORDA, MICHAEL. *Power!* NY: Ballantine Books, 1975.
- KORDA, MICHAEL. *Success!* NY: Ballantine Books, 1977.
- KOTTER J. P. «What Effective General Managers Really Do», *HBR* (Nov-Dec 1982): 156–67.
- KUBLER-ROSS, ELISABETH. *On Death and Dying*. NY: Macmillan, 1976, 1969.
- KUSHNER, HAROLD S. *When Bad Things Happen to Good People*. NY: Avon, 1981.
- LAKEIN, ALAN. *How to Get Control of Your Time and Your Life*. NY: NAL, 1973.
- LEHMKUHL, DOROTHY. *Organizing for the Creative Person*. NY: Crown, 1994.
- LEVINSON, H. «When Executives Burn Out». *Harvard Business Review* (May-June 1981): 73–81.
- LOWELL, FLORENCE, and N.L. BROWNING. *Be a Guest at Your Own Party*. NY: M. Evans, 1980.
- MACDERMID, S. «Improvising New Careers». Purdue University news service, February 1999.

- MACKAY, HARVEY. *Pushing the Envelope*. NY: Ballantine, 1999.
- MACKENZIE, R. ALEC. *The Time Trap*. NY: McGraw-Hill, 1972.
- MAYER, JEFFREY J. *Time Management for Dummies®*. Foster City, CA: IDG Books, 1995.
- MACKENZIE, R. ALEC, and KAY CRONKITE WALDO. *About Time!* NY: McGraw Hill, 1981.
- MOSKOWITZ, R. *How to Organize Your Work and Your Life*. Garden City, NY: Doubleday, 1981.
- MCQUADE, WALTER, and ANN AIKMAN. *Stress*. NY: Bantam Books, 1975.
- OAKLEY, ANN. *The Sociology of Housework*. NY: Pantheon, 1974.
- OFFIT, AVODAH K. *Night Thoughts*. NY: Congdon & Lattes, 1981.
- ONCKEN, WILLIAM, JR., and D. WASS. «Management Time», *HBR* (Nov-Dec 1974): 75–80.
- PETERS, THOMAS and ROBERT WATERMAN, JR. *In Search of Excellence*. NY: Harper, 1982.
- RAND, AYN. *The Virtue of Selfishness*. NY: NAL, 1961.
- RICHARDSON, G. «Learn to Structure Personal Time Needs», *Bottom Line Personal*, 7/15/80.
- RONEN, SIMCHA. *Flexible Working Hours*. NY: McGraw-Hill, 1981.
- SCHIFFMAN, MURIEL. *Gestalt Self Therapy*. Berkeley, CA: Bookpeople, 1971.
- SCHIFFMAN, MURIEL. *Self Therapy*. Berkeley, CA: Bookpeople, 1967.
- SCHUR, JULIET. *The Overworked American*. NY: Basic Books, 1993.
- SCHUR, S. «How to Organize Your Home». 38-min. video. NY: SpaceOrganizers.
- SCOTT, DRU. *How to Put More Time In Your Life*. NY: NAL, 1980.
- SEDLACEK, KEITH, and M. CULLIGAN. *How to Avoid Stress Before It Kills You*. NY: Crown, 1979.
- SHEERAN, JAMES I. *How to Skyrocket Your Income*. NY: Fell, 1976.
- SHULEM, JULI. *Home-Based Business Mom*. Santa Barbara, CA: Newhoff Publishing, 1998.
- SILBER, LEE T. *Time Management for the Creative Person*. NY: Three Rivers, 1998.
- SYMONDS, MARTIN. «Victims of Violence». *AJP*, vol. 35 (Spring 1975), pp. 19–26.

- TANNEN, DEBORAH. «That's Not What I Meant!» NY: Ballantine, 1987.
- TAYLOR, HAROLD L. *Making Time Work For You*. NY: Dell, 1981.
- TEC, LEON. *Fear of Success*. NY: NAL, 1978.
- TEC, LEON. *Targets*. NY: NAL, 1980.
- THORPY, M. and J. YAGER. *Encyclopedia of Sleep and Sleep Disorders*. NY: Facts On File, 1991.
- WAHLROOS, SVEN. *Excuses*. NY: Macmillan, 1981.
- WHEELIS, ALLEN. *How People Change*. NY: Harper, 1973.
- WHITE, B. and E. MADARA. *Self-Help Sourcebook*. Denville, NJ: Am. Self-Help Clearinghouse, 1998.
- WILMOT, WILLIAM W. *Dyadic Communication*, 2nd edition. Reading, MA: Addison Wesley, 1979.
- WINSTON, STEPHANIE. *Getting Organized*. NY: Warner, 1978.
- WINSTON, STEPHANIE. *The Organized Executive*. Rev. ed. NY: Warner, 1994.
- WINTER, ARTHUR, M.D. and RUTH WINTER. *Brain Workout*. NY: St. Martin's, 1997.
- YAGER, JAN (a/k/a J.L. Barkas). *Business Protocol*, Wiley, 1991.
- YAGER, JAN. *Friendsbifts®: The Power of Friendship and How It Shapes Our Lives*. Stamford, CT: Hannacroix Creek Books, 1997.
- YAGER, JAN. «Is Someone Trying to Block Your Advancement at Work?» *National Business Employment Weekly*, 12/11/94. (Reprint at <http://www.JanYager.com>)
- YAGER, JAN. *Making Your Office Work for You*. NY: Doubleday, 1989.
- YAGER, JAN. *Victims*. NY: Scribner's, 1978.
- YOUNG, PAM, and PEGGY JONES. *Catch-up on the Kitchen*. NY: Warner, 1983.
- YOUNG, PAM, and PEGGY JONES. *Sidetracked Home Executives*. NY: Warner, 1981.
- ZEROF, HERBERT. *Finding Intimacy*. Minneapolis, MN: Winston Press, 1978.
- ZERUBAVEL, EVIATAR. *Hidden Rhythms*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1981.

Об авторе

Перу д-ра Джин Ягер принадлежит более десятка книг, в том числе и четыре книги по бизнесу: *Making Your Office Work For You* (Doubleday, 1989), *Business Protocol* (Wiley, 1991), *How to Write Like a Professional* (Arco/Simon & Schuster, 1985) и *Creative Time Management* (Prentice Hall, Inc., 1984; Japanese edition, Mikasha Shobo, 1991).

Более двух десятилетий д-р Ягер, до замужества Дж. Л. Баркас, руководит семинарами по управлению временем для групп самой разной специализации — от брокеров по недвижимости, работников телевидения, владельцев малого бизнеса, администраторов, менеджеров, независимых писателей и молодых матерей до учащихся начальной и средней школы. Одновременно она ведет большую исследовательскую работу в сфере управления временем и организации рабочего места, включая наблюдение за 234 работающими мужчинами и женщинами.

В 1983 году д-ру Джин Ягер была присвоена степень доктора философии в области социологии City University Нью-Йорка, она — магистр уголовного права, в течение года училась в аспирантуре, специализируясь на арт-психотерапии. Д-р Ягер — член Национальной Ассоциации Профессиональных Организаторов (NAPO), Национального Общества Лекторов и других профессиональных организаций. Она преподавала в Университете штата Пенсильвания, Temple University, The New School и Университете штата Коннектикут в Стамфорде.

Д-р Джин Ягер много общается с прессой, ее статьи можно встретить в таких изданиях, как *Parade*, *The New York Times*, *McCalVs*, *National Business Employment Weekly*, *Redbook* и *Working Woman*.

Д-р Джин Ягер — замужняя женщина, у нее двое сыновей школьного возраста. Секрет ее успеха лежит в умении правильно сбалансировать работу и домашние заботы, опираясь на те самые принципы творческого управления временем, которые она разработала и предлагает вашему вниманию в этой книге.

Высказать мнение относительно книги и получить дополнительную информацию о консультациях по вопросам управления временем можно по следующему адресу:

Dr. Jan Yager
P.O. Box 8038
Stamford, CT 06905-8038
(203) 968-8098 Fax (203) 968-0193
E-mail: jyager@aol.com
On the web: <http://www.JanYager.com>

Ягер Джин

Творческое управление временем в новом веке

Технический редактор И. Долгопольский
Компьютерная верстка А. Бохенек
Художник обложки М. Соколова
Корректор М. Савина

Подписано в печать 06.12.02. Формат 84х108/32. Бумага офсетная № 1.
Печать офсетная. Объем 6,5 п.л. Тираж 5000 экз. Заказ № 9613.

Альпина Паблишер
Изд. лицензия ИД 04715 от 08.05.01
113035, Москва, Космодамианская наб, д. 40–42, стр. 3.
Тел./факс (095) 105-77-16.
www.alpina.ru; e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов
на Книжной фабрике № 1 МПТР России.
144003, г. Электросталь Московской обл., ул. Тевосяна, 25.
Тел. /095/ 917-91-41 e-mail: knigist@mail.ru

Творческое управление временем в новом веке

В современном мире время — то, чем все мы можем и хотели бы пользоваться с большей эффективностью. В этой книге вы узнаете о методах эффективного управления временем, которые помогут вам стать более организованным. Вы прочитаете о том, как составить рабочий график, систематизировать деловые переговоры по телефону, по почте, лично или по Интернету, как делегировать полномочия, как исключить вмешательство в вашу работу, а главное — как организовать свой день так, чтобы освободить время на то, что хотите делать!

«Творческое управление временем в новом веке» показывает:

- как прояснить приоритеты, ставить и достигать кратко- и долгосрочные цели;
- применять 7 принципов творческого подхода д-ра Ягер к управлению временем, чтобы в кратчайшие сроки улучшить распределение времени;
- преодолеть препятствия, которые мешают управлять временем: выполнение слишком многих задач одновременно, промедление, педантизм, опоздания;
- максимально эффективно использовать время, проведенное в дороге;
- достичь баланса между работой, семьей и отдыхом;
- и многое другое.

Д-р Ягер, получившая степень д-ра философии в City University, Нью-Йорк, является консультантом по управлению временем, лектором и ведущей семинаров.

Она автор многих книг, в числе которых такие завоевавшие широкую известность, как *Business Protocol*, *Making Your Office Work for You*, *Victims* и *Friendships*®.

Адрес ее сайта в Интернете:
<http://www.JanYager.com>.

«Отличная книга с множеством чрезвычайно практических советов по управлению временем».

*Альберт Эллис, д-р философии,
соавтор *Overcoming Procrastination**

«Более человечный и полный подход, включающий в себя все тонкости реальной жизни, не затронутые в других книгах по этой теме».

*Полеетт Энсайн, экс-президент
Национальной ассоциации
профессиональных организаторов*

«Несомненно, это лучшая из прочитанных мною за последнее время книг об управлении временем. Подход д-ра Ягер к величайшей проблеме, с которой мы сталкиваемся каждый день, хорошо структурирован и прост в понимании».

*Дебби Уильямс, организатор,
www.organizedu.com*

теперь книга = знание

В помощь читателям книг
издательства «Альпина Паблишер»
открыта консультационная служба.
Вопросы по материалам книг можно задать
по e-mail: **help@alpina.ru**

Телефон: **(095) 105 7716**

info@alpina.ru

Книжный интернет-магазин: **www.alpina.ru**

альпина паблишер

