

Тамара Майлс



ПИРАМИДА ЭФФЕКТИВНОСТИ

От разрозненных техник
к цельной системе



Tamara Myles

The Secret to Peak Productivity

A Simple Guide to Reaching Your Personal Best

AMACOM

American Management Association

Тамара Майлс

Пирамида эффективности

От разрозненных техник к цельной системе

Издательство
«Манн, Иванов и Фербер»

Информация от издательства

*Издано с разрешения AMACOM, a division of the American Management Association,
International*

На русском языке публикуется впервые

Майлс, Тамара

Пирамида эффективности: от разрозненных техник к цельной системе / Тамара Майлс; пер. с англ. Юлии Константиновой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-223-8

Пирамида эффективности отражает принципы известной пирамиды потребностей Маслоу. Это система, по законам которой прежде чем заняться тайм-менеджментом, надо навести порядок дома и в офисе, и только после этого переходить к вопросам целеполагания и самореализации. Книга отличается нестандартным подходом, содержит множество свежих идей, кейсов и короткие резюме по каждой главе. Будет интересна всем, кто хотел бы стать более эффективным в работе и жизни.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Tamara Myles, 2014 Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Посвящается Изабелле, Эдди и Вивиане. Всегда стремитесь
создавать новые возможности в своей жизни*

ГЛАВА 1

Путь к повышению эффективности

Чем профессиональные организаторы^[1] или консультанты по эффективности отличаются от людей, которые делают уборку у вас дома или в офисе? Профессиональный организатор передает вам свои навыки и знания, а не просто наводит порядок. Конечно, можно получить пару дельных советов от человека, убирающего у вас, но это не входит в круг его обязанностей и он вряд ли захочет делиться своими секретами. В каждом случае профессиональный организатор стремится обучить клиента принципам систематизации, донести суть процесса и вооружить навыками, необходимыми для эффективной организации любого дела. Обучение всегда приоритетно, а задача консультанта в том, чтобы вы достигли успеха. А это возможно только тогда, когда вам объяснят принципы системы и помогут по-своему организовать свое пространство.

Одна из моих первых клиентов, Синди, позвонила мне со словами: «Мой офис — настоящая катастрофа. Мне нужно, чтобы ты пришла и помогла мне как-то все организовать. Все настолько запущено, что каждый день я сижу там почти до полуночи. Я пытаюсь справиться со всеми делами за день, но гора бумаг не уменьшается. Мне нужно взять ситуацию под контроль, и думаю, все наладится, если только мне удастся разобрать этот бумажный завал». Когда я приехала к Синди, то увидела маленькую спальню, которую она переоборудовала под офис. В комнате стоял стол с компьютером, телефоном и лотком для входящей корреспонденции. Над столом висели полки, а у стены располагался шкаф для канцелярии. Двери гардеробной были сняты. Куда ни глянь, везде лежали кипы бумаги. Они были на столе, на шкафу, на полках, на полу, ими была забита гардеробная.

Мы принялись за работу, и в течение первых же тридцати минут мне стало ясно, что проблема Синди заключалась не только в бумагах. Она испытывала затруднения в таких вопросах, как планирование и организация времени. Бумаги оказались лишь внешним проявлением, симптомом гораздо более серьезной проблемы, но именно они вызывали ее беспокойство. Чаще всего люди обращаются ко мне,

потому что думают, что им нужна помощь, чтобы организовать рабочее пространство, разложить по полочкам бумаги, книги и все остальное в их офисе. Обычно они не видят картины целиком, потому что сосредоточены на симптомах, которые и заставляют их звонить мне. Физический дискомфорт доходит до той точки, когда начинает вызывать настоящий стресс. Именно поэтому Синди и обратилась ко мне.

Я постаралась тактично поделиться с ней своими наблюдениями: «Знаешь, очень часто обилие бумаг — признак других, более серьезных проблем». Мы начали анализировать ее календарь и систему планирования дел и контроля над их выполнением. Вокруг телефона, насколько хватало места, все было обклеено стикерами с пометками или листами бумаги, прикрепленными к стене скотчем или канцелярскими кнопками. Отсутствовала система работы с телефонными звонками. Если требовалось кому-то перезвонить, она прикрепляла такую записку-напоминание на экран компьютера, на стол или телефонную трубку. Бумаги, включая важные документы, терять которые нельзя было ни в коем случае, просто лежали везде стопками. Мы начали с того, что навести порядок в комнате.

В 90% случаев люди впервые обращаются ко мне за помощью, поскольку не могут справиться с царящим вокруг хаосом. Одни просто счастливы, если кто-то может навести порядок в их офисе, разложить по местам документы, сделать рабочее пространство аккуратным и чистым. Другие хотят найти долгосрочное решение, которое позволило бы систематизировать входящую корреспонденцию, документацию и другие бумаги. Иными словами, одним нужно только избавиться от симптомов, в то время как другие готовы приложить усилия, чтобы докопаться до сути проблемы и найти долгосрочные решения. При этом за годы работы профессиональным организатором одно мне стало ясно: редко кто готов перейти к решению других проблем (например, к электронному документообороту или тайм-менеджменту), пока не организовано физическое пространство для работы.

Я испытала настоящее потрясение, поняв, что различные стратегии для организации физического пространства, систематизации электронной документации и многого другого можно представить в виде непрерывного последовательного процесса. Мне показалось, что

это настоящее открытие. Я поделилась своими размышлениями с мужем и попросила посоветовать, как в доступной форме объяснить этот процесс своим будущим клиентам. «Ты ведь слышала о пирамиде Маслоу, правда?» — спокойно осведомился он.

Пирамида Маслоу

Если вы не изучали теорию менеджмента в бизнес-школе, не специализировались в университете на психологии, социологии или иной гуманитарной дисциплине, занимающейся поведением человека, скорее всего, вы только краем уха слышали об иерархической модели потребностей по Маслоу. Как и я, вы, вероятно, мало задумывались о том, как применять эту теорию на практике. В своей известной научной работе о мотивации, опубликованной в 1943 году, Абрахам Маслоу^[2] писал о том, что существует иерархия потребностей и что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах. Он выделил пять основных уровней, начиная с базовых потребностей.

1. *Физиологические.* Это первичные потребности человека, необходимые для его физического выживания, такие как потребность в воздухе, еде, воде, убежище, сексе и сне. Прежде чем у человека появится мотивация перейти на следующий уровень, он должен удовлетворить свои базовые потребности.
2. *Безопасность.* После того так удовлетворены физиологические потребности, для человека становятся важными безопасность, в том числе личная и финансовая, здоровье и благосостояние.
3. *Любовь и принадлежность к определенной группе.* На следующей ступени в иерархии потребностей, мотивирующих нас, находятся наши взаимоотношения и социальные связи: рабочие, семейные, принадлежность к какому-либо сообществу или группе.
4. *Уважение.* В числе потребностей этого уровня — как самоуважение, так и уважение со стороны окружающих.
5. *Самоактуализация.* Наивысший уровень, мотивирующий

человека на максимальное раскрытие его потенциала.

Чаще всего иерархическая модель потребностей по Маслоу изображается в виде пирамиды, где базовые потребности занимают нижний уровень. На рис. 1.1 отражена взаимосвязь между потребностями разных уровней.



Рис. 1.1. Пирамида потребностей по Маслоу

Так, человек, не испытывающий любви или чувства принадлежности к чему-либо (уровень 3), не отличается самоуважением и не чувствует уважения окружающих (уровень 4). Вы не сможете научить человека уважать себя, пока не удовлетворены его потребности в любви и реализации социальных отношений на третьем уровне пирамиды. Человек должен пройти каждую ступень, начиная с уровня физиологических потребностей, прежде чем у него появится мотивация подняться на следующий уровень пирамиды.

В основе стратегии достижения максимальной эффективности лежит похожий принцип. Человеку необходимо, хотя бы в определенной мере, одолеть один уровень, прежде чем пытаться перейти к следующему. Это помогло мне создать структуру, отражающую пирамиду Маслоу, где я применила весь свой опыт, накопленный в ходе работы со многими клиентами и позволивший им повысить их продуктивность. Она называется Пирамидой

эффективности (Peak Productivity Pyramid™).

Пирамида эффективности

Пирамида эффективности описывает взаимосвязи между пятью областями. Это комплексный подход к повышению продуктивности, когда человек начинает с базовых организационных систем и поднимается на каждый последующий уровень пирамиды, ставя перед собой новые цели и открывая новые возможности в жизни. Пирамида эффективности — уникальная и действенная система для любого, кто хочет стать продуктивнее, организовав свою жизнь так, чтобы выполнение повседневных задач работало на достижение долгосрочных целей.

Пять уровней Пирамиды эффективности, начиная с базового:

1. *Организация физического пространства.* Процесс начинается с упорядочения всей накопившейся документации, журналов, писем, блокнотов, книг. В деловой среде это базовая потребность, удовлетворение которой ведет к повышению эффективности.
2. *Организация электронного документооборота.* Необходимым условием успеха на следующем уровне является наличие технических систем для работы с информацией в режиме онлайн: различные способы коммуникации, хранения и обработки информации в электронном виде.
3. *Тайм-менеджмент.* Это наиболее востребованная потребность для повышения эффективности. Тайм-менеджмент включает в себя навыки управления деловыми задачами, списками дел, календарями и занятиями в течение рабочего дня.
4. *Соответствие цели и действий.* На этом уровне вы устанавливаете для себя долгосрочные цели — как профессиональные, так и личные, а затем выстраиваете все ваши повседневные задачи так, чтобы они приближали вас к этим целям.
5. *Возможности.* Подобно уровню самоактуализации в иерархии

Маслоу, пятый уровень Пирамиды эффективности является кульминационной точкой после овладения предыдущими четырьмя уровнями. Уровень 5 — это не какой-то конкретный результат; скорее, постоянная проверка и процесс постановки цели на пути к реализации вашего потенциала.

Пирамида эффективности (рис. 1.2) показывает, как уровень за уровнем человек может повысить продуктивность. Несмотря на наличие пяти ступеней, система совсем не обязательно имеет линейный характер. Несмотря на темп современной жизни, обилие отвлекающих факторов и пересечение информационных потоков в реальном мире и онлайн, всегда найдутся способы повысить нашу продуктивность.



Рис. 1.2. Пирамида эффективности

Полезно время от времени проверять свои действия на каждой ступени даже после того, как вам удалось выйти на пик продуктивности. Очень легко вновь вернуться к старым привычкам, особенно когда увеличиваются объемы задач и ваша занятость. Важно следить, продолжаете ли вы пользоваться теми системами, которые для себя разработали. В некоторых случаях желание сделать шаг назад может быть целенаправленным: вы сможете оценить, продолжают ли внедренные системы отвечать вашим потребностям. В частности, с

учетом развития технологий инструмент, исправно работавший в течение определенного времени, может устареть с выходом нового приложения или программы, которые лучше подходят для управления электронной информацией или экономят больше времени. Новые стратегии и возможности предлагают новые тактические приемы для повышения эффективности. По мере того как меняются ваши цели и действия для их достижения, вам могут понадобиться другие системы.

В большинстве случаев, когда я начинаю работать с клиентом, самые острые аспекты, нуждающиеся в коррекции, выявляются довольно быстро. Эти потребности и конечный результат бывают столь же разными, как и люди, которые вступают на путь повышения собственной эффективности. Не у всех этот путь бывает легким.

Проблема перемен

Изменение организации своего рабочего процесса для Синди оказалось задачей не из легких. Вскоре после начала нашего сотрудничества ее бизнес начал расширяться, и ей пришлось переехать из домашнего офиса в арендованное помещение в бизнес-центре. Еще до переезда она обратилась ко мне с просьбой помочь организовать новое рабочее пространство, чтобы оно отвечало потребностям растущего бизнеса.

Для начала мы тщательно продумали физическую систему хранения документов, максимально эффективно задействовав полки и шкафы, изменили принципы систематизации документов и ведения архива. Мы проанализировали электронный документооборот и внедрили системы, благодаря которым все бумажные документы стали доступны в электронной форме. Мы создали общий электронный календарь для всех ее сотрудников, а также разработали системы обучения нового персонала. Когда мы закончили, офис Синди представлял собой самую современную площадку для ведения бизнеса.

Тем не менее следующий звонок от Синди с просьбой о помощи не заставил себя ждать. Ее офис вновь погрузился в пучину хаоса, электронная почта и электронная система планирования находились в беспорядке, она не могла справиться с документацией. Я подумала, что

выбранные системы не подходили для нее, однако анализ ситуации показал, что она просто была не готова к переменам. Отсюда следует важный вывод: пока вы не будете готовы к переменам и не захотите активно использовать те системы, которые вам предлагают внедрить, кипы бумаг в вашем офисе будут продолжать расти, а вы будете по-прежнему тонуть в потоке электронных писем и постоянно пропускать важные сроки. Если вы полностью не посвятите себя этому процессу, то рискуете так и не узнать, как эти изменения могут повысить вашу продуктивность и помочь достичь даже самых амбициозных целей.

Поднимаясь по ступеням Пирамиды эффективности

Я познакомилась с Джоном — успешным сорокалетним предпринимателем — после переезда из другого города. Мы сразу поладили и стали поддерживать отношения. Он предложил мне свою помощь, чтобы я могла расширить круг знакомств, как раз в тот момент, когда в своей профессиональной деятельности я решила отойти от организации личного пространства и переключиться на тренинги по повышению эффективности ведения бизнеса. Джон хотел узнать побольше о том, чем я занимаюсь, чтобы рассказать обо мне и моих услугах своим соседям, знакомым и друзьям. Я объяснила ему, каким образом помогла нескольким своим клиентам повысить продуктивность их рабочего процесса, на что он заявил со всей откровенностью: «Не думаю, что ты чем-то можешь мне помочь. Я всегда добиваюсь максимальных результатов. У меня все разложено по полочкам. Я стопроцентный представитель типа А^[3]». Думаю, эта уверенность в себе и прямота сыграли не последнюю роль в том, что мы с Джоном подружились, тем не менее я восприняла его безапелляционность как прямой вызов и увлекательную возможность. Мне захотелось выяснить, подходит ли моя Пирамида эффективности только для людей с острыми проблемами, или же я смогу помочь достичь верхней ступени пирамиды и вполне эффективному человеку?

На нашей первой встрече у него в офисе я приступила к делу: «Ну что ж, покажи мне, как ты организуешь свой день. Чем ты обычно

занимаешься? Какими системами планирования пользуешься?» Я понаблюдала за тем, как Джон планировал рабочие задачи и взаимодействовал с клиентами, и один из его повседневных рабочих процессов показался мне неоправданно сложным. Я тут же объяснила ему, как можно все упростить, и он не преминул воспользоваться моим советом. Одно это изменение сэкономило ему два рабочих часа в неделю. А поскольку Джон очень ценит свое время и для него в буквальном смысле «время — деньги», то два рабочих часа в неделю оказались для него важным аргументом.

«Знаешь, возможно, нам стоит продолжить наше сотрудничество», — предложил он. С тех пор Джон стал моим постоянным клиентом. Как часто нам требуются деловые встречи, зависит от того, на каком этапе делового цикла находится его бизнес, но в любом случае Джон считает основной задачей стремление к постоянному росту в работе и личной жизни. Поскольку я сразу отметила, что рабочее пространство у него в офисе организовано безупречно, мы опустили первый уровень повышения эффективности (организацию физического пространства) и сразу перешли ко второму — организации электронного документооборота. Несмотря на то что Джон очень скрупулезен в ведении электронной переписки и календаря встреч, мы внедрили несколько техник, упростивших работу с другой электронной информацией. Для личности типа А, к которому относится Джон, важно постоянно повышать свою эффективность. Он всегда стремится добиться большего, выложиться на 100%.

Перейдя к третьему уровню — тайм-менеджменту, мы целиком и полностью сосредоточились на делегировании. Это было абсолютно необходимо, чтобы он смог двигаться дальше (к четвертому уровню) и соотносить свои повседневные задачи с долгосрочной целью, которой хотел добиться. Джон был настолько занят бизнесом, что не ставил никаких целей, касавшихся его личной жизни или отношений с людьми. Он проводил время со своей семьей, однако существовали и другие области, на которые он не обращал внимания. Одной из основных задач стало сокращение его рабочей недели с 50 до 30 часов при сохранении прежнего уровня эффективности, чтобы он мог уделять время другим аспектам своей жизни.

Об этом не знает никто, но сегодня он фактически работает 30 часов

в неделю. Он делегирует своим сотрудникам гораздо больше деловых задач, чем раньше, и поэтому не тратит на работу свои выходные. Когда он достиг этого, я спросила его: «Теперь, когда ты работаешь 30 часов в неделю, на что ты собираешься потратить освободившиеся 20 часов? Если у тебя не будет конкретной цели, ты просто бездарно потеряешь это время, а потом даже не сможешь вспомнить, чем занимался».

Это и было для него достижением пятого уровня — *возможности*. На этом этапе мы садились вместе и составляли почасовой отчет о проделанной работе, чтобы он четко видел, на что уходит время. Когда он начал это понимать, то перераспределил время так, чтобы заниматься тем, чем хотелось. Однако сначала ему надо было решить, как использовать освободившиеся 20 часов. Чем он мог бы заняться? Как только он с этим определился, то скоординировал повседневную деятельность и свои цели. Теперь он знает, что потратит это время на духовные практики, ведение журнала, развитие отношений и другие важные вещи, на которые у него не находилось времени прежде. Это был путь Джона к реализации его возможностей.

Максимальное раскрытие потенциала — это всегда непрерывная работа. Нужно достаточно часто анализировать свои цели, чтобы сохранять уверенность, что вы все еще этого хотите и у вас не появились новые, более важные цели. Очень легко вернуться к старым привычкам и манере поведения, отказавшись от того, что для вас важно. В последней главе этой книги вы можете прочитать полную историю Джона и узнать, как он сам видел этот процесс.

Из сказанного можно извлечь несколько уроков:

- Никогда нельзя быть уверенным, с какого уровня лучше всего начать. С какими аспектами вы справляетесь хорошо? Какие новые навыки будут способствовать росту вашей эффективности?
- Всегда найдутся навыки, которыми стоит овладеть, чтобы повысить свою продуктивность, даже если вы думаете, что полностью справились с каким-то уровнем. Ваш путь не всегда может быть линейным, прямо вверх к вершине пирамиды. Очень полезно время от времени проверять себя на каждом уровне, чтобы

убедиться, что вы по-прежнему действуете максимально эффективно.

- Реализация вашего потенциала и соотнесение повседневных действий с вашей целью требуют внесения постоянных корректив. Это помогает удостовериться, что вы на пути к своей самой важной цели.

Не все начинают с первого уровня. У каждого человека собственные первоочередные и второстепенные потребности в повышении эффективности, именно поэтому каждый проходит эти уровни по-своему. Тех, кто проанализировал свои навыки на первых четырех уровнях, овладел нужными и довел их до совершенства, ждет заслуженная награда в виде достижения пика продуктивности. Прежде чем добраться до уровня возможностей, необходимо пройти первые четыре уровня. Но когда вы его достигнете, почувствуете себя открытым тем возможностям, которые изменят вашу личную и профессиональную жизнь.

Достижение пятого уровня означает, что вы контролируете свою жизнь, а не только реагируете на возникающие кризисы. Вы работаете для достижения самых важных ваших целей, а вся обстановка вокруг этому способствует. Сделать первый шаг — значит понять, что вам нужно улучшить. То есть понять, с какого уровня вам следует начать восхождение.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Так же как иерархическая модель потребностей по Маслоу, Пирамида эффективности подразумевает, что человеку необходимо овладеть каждым предыдущим уровнем, прежде чем переходить к следующему.
- Нет одного, «правильного» для всех уровня, с которого начинается путь к максимальной эффективности. Каждому человеку надо определить свои сильные и слабые стороны, чтобы понять, с какого уровня начинать.

- У каждого человека собственный путь. На этом пути он должен быть готов к изменениям, а также постоянно учиться новому.
- Прежде чем стремиться к вершине, вы должны быть готовы к переменам. Ничего не получится, если вы не готовы заменить непродуктивные инструменты теми, что приведут вас к успеху.

ГЛАВА 2

С чего начать?

Почему вы купили эту книгу? Если бы я спросила вас об этом сейчас, как бы вы ответили на вопрос, почему ищете способы повышения своей эффективности?

- Вы не можете справиться с окружающим вас беспорядком?
- Вы тонете в потоке входящих электронных сообщений?
- Вы чувствуете, что могли бы успевать гораздо больше в течение рабочего дня?
- Ваши профессиональные и личные цели кажутся вам недостижимыми?
- У вас есть мечты, которые вы могли бы воплотить, если бы взяли жизнь под контроль?
- Вам нужны инновационные методы, которые бы помогли усовершенствовать и без того хорошие навыки?

Подобные вопросы позволяют выявить сильные и слабые стороны человека, а также аспекты, нуждающиеся в улучшении. Поскольку я не могу задать вам эти вопросы лично, а книга должна быть максимально полезной, я подготовила для вас систему оценки, которая поможет определить те области, где повышение эффективности принесет вам наибольшую пользу. Вы быстрее достигнете прогресса, если в первую очередь сосредоточитесь на этих аспектах.

Система оценки по Пирамиде эффективности

Заполните форму, приведенную в табл. 2.1. Когда вы прочтете книгу и воплотите на практике те советы, которые сочтете полезными для себя, то можете вновь вернуться к этой таблице, чтобы проследить собственный прогресс в различных областях. Вы оцените, насколько окупались ваши инвестиции в виде времени, потраченного на

прочтение этой книги.

Система оценки очень проста: нужно ответить на 32 вопроса, выбрав один из трех вариантов ответа, который подходит вам больше всего. Подсчитайте количество ответов «1», «2» и «3» (сделайте это по каждому блоку вопросов). Среди этих ответов нет правильных или неправильных. Чтобы облегчить себе задачу, не раздумывайте над ними слишком долго, отмечайте первое, что приходит вам в голову. Заполните эту форму с позиции настоящего момента, не думайте о том, кем вы были или кем хотите стать. Выделяйте те утверждения, которые наилучшим образом описывают ваш образ действий сегодня.

Табл. 2.1. Система оценки по Пирамиде эффективности

УРОВЕНЬ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИЗИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА

Оглядываясь вокруг себя в офисе, вы видите

1. Стопки бумаг, хаотично лежащие на столах и на полу
2. Несколько небольших стопок бумаг на столе или на рабочих поверхностях
3. Свободное рабочее пространство и поверхности

Я пользуюсь специальной картотекой для хранения документов

1. Нет
2. Да, это обычный шкаф с полками и/или папки-скоросшиватели
3. Да, это система из разных папок и мест их хранения, оптимальная для моих потребностей и моего рабочего пространства

Я использую методы систематизации документов

1. Нет
2. Да, в алфавитном или хронологическом порядке или по категориям
3. Да, перечисленные методы плюс дальнейшая систематизация по дополнительным параметрам

Я систематизирую документы и храню их в определенном порядке

1. Очень редко
2. Когда на это есть время
3. Часто и постоянно

Я рассматривал возможность использования различных систем хранения документов

1. Редко
2. Иногда
3. Да, я знаю о разных системах хранения документов

УРОВЕНЬ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

Электронная документация

У меня есть продуманная система папок в компьютере для работы с электронными документами

1. Нет
2. В определенной степени
3. В полной мере

Я использую разумное число папок в компьютере для хранения электронной документации

1. Нет
2. В определенной степени
3. Да

Я храню электронную документацию в определенном порядке

1. Редко
2. Иногда
3. Практически всегда

Я нахожу необходимые документы

1. С большим трудом
2. Достаточно легко
3. Очень просто

Я делаю резервные копии

1. Нет
2. Локально, на внешний диск, карту памяти или копии на самом компьютере
3. И локально, и пользуюсь сервером резервирования данных

Электронная почта

Я проверяю свою электронную почту

1. 24/7, все входящие сообщения по мере их поступления
2. Достаточно часто, когда хочу сделать перерыв в работе
3. Только в отведенное для этого время

У меня есть система работы с электронными письмами

1. Нет, все сообщения остаются в папке «Входящие», пока она не переполняется
2. В определенной степени: я читаю и систематизирую сообщения при наличии

свободного времени

3. Да, у меня есть способ быстро разобраться со входящими письмами

У меня есть продуманная система папок для систематизации и хранения электронных писем

1. Я не пользуюсь папками

2. В определенной степени: я добавляю новые папки по мере необходимости

3. Да, она отвечает потребностям моего бизнеса

Я применяю автоматические настройки для систематизации входящих сообщений

1. Нет, я предпочитаю проверять все письма лично

2. В определенной степени: у меня есть отдельная папка для рассылок

3. Да, мои входящие автоматически сортируются по папкам

Я распечатываю свою электронную корреспонденцию

1. Да, я читаю свои электронные письма в печатном виде

2. Преимущественно письма, содержащие информацию, которая может мне понадобиться

3. Только иногда, когда мне действительно требуется физическая копия

Я нахожу нужные мне электронные письма

1. С большим трудом

2. Достаточно легко

3. Очень просто

УРОВЕНЬ 3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Календарь

Я записываю информацию о своих встречах

1. На стикерах или листках бумаги
2. В нескольких разных календарях
3. Только в одном календаре

Я напоминаю себе о предстоящей встрече

1. С помощью стикера
2. Постоянно проверяя свой календарь в течение дня
3. С помощью автоматического сигнала или электронной «напоминалки»

Я знаком с функциями электронного календаря (повторяющиеся встречи, кодирование, ярлыки)

1. Нет
2. В определенной степени
3. В полной мере

Я тестировал различные виды календарей

1. Нет
2. В определенной степени
3. В полной мере

Список задач

Я составляю для себя список задач

1. Очень редко
2. При наличии времени, обычно сразу на неделю
3. Каждый день в специально отведенное для этого время

Я пишу список дел

1. На первых попавшихся листках бумаги
2. Составляю список текущих задач, который периодически обновляю
3. В календаре, с указанием времени, которое может потребоваться на каждую задачу

Мой рабочий день проходит по плану

1. Очень редко
2. В определенной степени

3. Практически всегда

Меня отрывают от работы мои сотрудники, телефонные звонки или сообщения

1. Часто
2. Время от времени
3. Редко

В течение рабочего дня я общаюсь в социальных сетях, оформляю покупки онлайн или отвлекаюсь на другие подобные занятия

1. Часто
2. Время от времени
3. Очень редко

Я разбиваю все проекты на конкретные задачи

1. Очень редко
2. Время от времени
3. Часто

УРОВЕНЬ 4. СООТВЕТСТВИЕ ЦЕЛИ И ДЕЙСТВИЙ

Я устанавливаю цели, которых хочу добиться в бизнесе

1. Очень редко
2. Время от времени
3. Часто

Я пересматриваю свои деловые цели

1. Очень редко
2. Один или два раза в год
3. Каждый месяц или чаще

Я устанавливаю для себя цели в других областях жизни

1. Нет, я не ставлю для себя личных целей
2. Я хочу добиться некоторых личных целей
3. Да, я формирую для себя план, включающий мои жизненные цели

Я разбиваю цели на конкретные действия, необходимые для их достижения

1. Очень редко
2. В определенной степени
3. В полной мере

Я провожу встречи со своими сотрудниками, клиентами и другими людьми, чтобы привести свои деловые цели в соответствие с насущными потребностями

1. Очень редко
2. Время от времени
3. Часто

Я рассказываю о целях компании своим сотрудникам

1. Очень редко
2. Время от времени, направляя им электронные сообщения или похожим образом
3. Часто, по телефону, по электронной почте, при личных встречах

Результаты оценки

Заполнив формы оценки в табл. 2.1, определите свои итоговые результаты с помощью табл. 2.2, записав полученное количество ответов «1», «2» и «3». Ознакомьтесь с интерпретацией результатов, чтобы понять, какие ваши стороны являются сильными, а в каких областях вы можете улучшить свою продуктивность. Это позволит вам сфокусировать усилия, чтобы вы извлекли максимальную пользу из этой книги.

Табл. 2.2. Результаты оценки по Пирамиде эффективности

Запишите подсчитанное количество ответов «1», «2» и «3»

Уровень 1. Организация физического пространства

Уровень 2. Организация электронного документооборота

Уровень 3. Тайм-менеджмент

Уровень 4. Соответствие цели и действий

Уровень 1. Организация физического пространства

Если у вас больше всего ответов «1», вам может оказаться полезной глава о том, как справиться с физическим беспорядком. То, что вы делаете или не делаете, чтобы привести хранение ваших документов к определенной системе, вероятно, не слишком вам помогает. Возможно, вы захотите испытать новые методы, когда поймете, что нет единственно правильного решения, но можно найти то, что лучше всего подходит именно вам. Эту часть книги я рекомендую прочитать вам в первую очередь.

Если у вас больше всего ответов «2», то глава, рассказывающая о том, как справиться с физическим беспорядком, тоже будет полезной. Вы увидите, какие изменения можете внести в процесс, чтобы повысить свою продуктивность. Помните о Пирамиде эффективности. Этот уровень может оказаться оптимальным для начала пути, если только вы сами не захотите начать с другого аспекта, который вас беспокоит.

Если у вас больше всего ответов «3», скорее всего, вы уже достигли безупречной организации рабочего пространства в вашем в

офисе или очень близки к этому. Возможно, вы найдете для себя пару полезных советов, если бегло просмотрите главу по теме. Тем не менее вы вполне можете пропустить эту часть книги и вернуться к ней позже, а сейчас перейти к другой области, в которой вам будет полезно повысить продуктивность.

Люди, которым нравится систематизировать документы и раскладывать их в определенном порядке по папкам, встречаются нечасто (если только это занятие не служит для них предлогом, чтобы отложить решение другой, более сложной задачи). Даже профессиональным организаторам, зарабатывающим этим на жизнь, процесс систематизации документов редко доставляет удовольствие. Лично я не знаю ни одного человека, которому бы это действительно нравилось, включая и меня.

Большинству людей удовлетворение приносит конечный результат, когда они могут легко и быстро найти нужный документ, вокруг наведен порядок, и это в целом благоприятно сказывается на эффективности работы. Так что не судите себя строго, если вы поняли, что начинать нужно именно с этого уровня: вы не одиноки в этом! Из главы об организации физического пространства вы узнаете, что есть множество различных стратегий, способных облегчить задачу создания более продуктивной рабочей среды.

Уровень 2. Организация электронного документооборота

Если у вас больше всего ответов «1», вам может помочь глава о том, как улучшить навыки работы с электронной информацией. То, что вы делаете или не делаете, не работает. Вам стоит изучить новые, более эффективные способы управления электронной информацией. Однако если организация рабочего пространства также является проблемной, начать все же лучше именно с нее.

Если у вас больше всего ответов «2», для вас тоже будет полезной глава о том, как улучшить навыки работы с электронной информацией. Вы увидите, какие изменения можно внести в процесс или какие новые идеи использовать, чтобы повысить продуктивность в этом аспекте. Возможно, вам стоит усовершенствовать свои навыки в этой области, прежде чем переходить к более сложным навыкам тайм-менеджмента или соотнесения цели и своих действий.

Если у вас больше всего ответов «3», скорее всего, вы уже достигли безупречной организации работы с электронной информацией или очень близки к этому. Тем не менее вы, возможно, найдете дополнительные способы усовершенствовать электронный документооборот, бегло просмотрев эту главу. Вы всегда можете вернуться к этой теме позднее, если сейчас хотите перейти к другой, более важной для вас области.

Прошло уже почти два десятилетия с тех пор, как электронная почта вошла в наш обиход и прочно там укоренилась, но даже сейчас никто не учит нас стратегиям эффективной работы с ней. Это касается и ее использования в рабочем процессе. Никто не говорит нам в наш первый день на новой работе: «Вам стоит сразу создать систему из следующих подпапок и определить для себя время, когда вы проверяете входящие сообщения, но не чаще четырех раз в день». Вместо этого мы предоставлены сами себе. Иногда то, как мы начинаем наш первый рабочий день за новым компьютером и какие привычки у нас вырабатываются, впоследствии очень нам мешает. Потом, сталкиваясь с увеличением объема электронной почты и электронного документооборота, мы стараемся как-то с этим справиться, но по-прежнему прибегаем к неэффективной системе, к которой привыкли с самого начала. Работать с системой, постоянно увеличивающейся в объеме, еще сложнее, если электронная почта является для вас основным средством коммуникации. Зачастую вам кажется, что вы ни на минуту не можете от нее оторваться.

Карен работает в департаменте ипотечного кредитования крупного местного банка. Ей постоянно требуется какая-то информация для проведения деловых встреч, переговоров с клиентами и так далее. Из-за такого динамичного темпа работы со своей помощницей Донной она предпочитает обмениваться электронными сообщениями по почте, поэтому Донна фактически «приклеена» к монитору компьютера и, более того, вынуждена непрерывно проверять входящие сообщения. Если ее боссу нужна любая информация в любое время, Донна должна ответить немедленно: это ее работа. Глава, посвященная организации работы с электронной информацией, рассказывает о том, как научиться контролировать свою электронную почту, чтобы она не начала контролировать вас. Вы также узнаете, как усовершенствовать

электронный документооборот, чтобы легко и быстро находить все нужные документы.

Уровень 3. Тайм-менеджмент

Если у вас больше всего ответов «1», вам может оказаться полезной глава о тайм-менеджменте. То, что вы делаете или не делаете, когда ведете деловой календарь и список задач, вероятно, не слишком вам помогает. Если вам нужно правильно организовать рабочее пространство и систему работы с электронной информацией, рекомендую сначала поработать над этими областями.

Если у вас больше всего ответов «2», глава о навыках управления временем также будет полезной. Вы увидите, какие изменения можете внести в рабочий процесс, чтобы повысить продуктивность. Точно так же, если вы чувствуете, что вам нужно улучшить организацию рабочего пространства и работу с электронной информацией, начать лучше именно с них.

Если у вас больше всего ответов «3», скорее всего, вы достаточно эффективно распоряжаетесь своим временем, но, вероятно, найдете пару интересных советов, просмотрев эту главу. Возможно, вам стоит начать с другой области, где повышение эффективности принесет более весомые плоды.

Некоторые люди сами сразу признают, что не умеют управлять своим временем. Если результаты оценки свидетельствуют о том, что вам полезно узнать больше о методах и принципах тайм-менеджмента, или вы считаете, что нужно усовершенствовать навыки в этой области, то прежде всего вы должны понять, что вы не можете управлять временем. Время — это то, что показывают нам часы, не больше и не меньше. У нас у всех одно и то же количество времени: 24 часа в сутки. Мы можем управлять только своим поведением в отношении времени и тем, что решаем делать в то время, которое у нас есть. Тайм-менеджмент — это искусство выбора.

Для одних тайм-менеджмент заключается в делегировании. Для других — в планировании задач. А для третьих просто в ощущении того, что в течение рабочего дня можно было бы успеть сделать гораздо больше. Тайм-менеджмент — это фактически управление выбором. Из всего того, что вы могли бы сделать в эту минуту, что

именно вы выберете? Осознание того, что вы контролируете этот выбор, и есть тайм-менеджмент. Суть в том, что ежедневно вы выбираете, на что потратите свое время. Учитывая все варианты каждый конкретный день, что именно вы выберете? Глава о тайм-менеджменте поможет вам понять, как управлять своим поведением и как более спокойно воспринимать то, как вы используете имеющееся в вашем распоряжении время.

Уровень 4. Соответствие цели и действий

Если у вас больше всего ответов «1», вам может быть полезной глава о том, как привести в соответствие долгосрочные цели и повседневные задачи. Если вы четко понимаете, чего хотите добиться в бизнесе и личной жизни, у вас появляется очевидный стимул и повышается вероятность того, что вы достигнете желаемого.

Если у вас больше всего ответов «2», эта глава поможет понять, какие изменения вы можете внести или на какие новые идеи обратить внимание, чтобы повысить свою продуктивность в этом аспекте. Вероятно, вам стоит усовершенствовать свои навыки в этой области, прежде чем переходить к более серьезной теме возможностей.

Если у вас больше всего ответов «3», скорее всего, вы достигли того состояния, когда ваша ежедневная деятельность работает на приближение долгосрочной цели, или очень близки к нему. Возможно, вы найдете дополнительные способы усовершенствовать свои навыки в этой области, если просмотрите эту главу. Вы всегда можете вернуться к этой теме, если сначала хотите уделить более пристальное внимание другому уровню. Однако если вы находитесь на этом этапе и результаты вашей оценки свидетельствуют о том, что вы успешно справляетесь со всеми четырьмя предыдущими уровнями: организацией физического пространства, электронным документооборотом, тайм-менеджментом и соотношением ваших целей и действий, то начните с самого начала и, прежде чем перейти к главе о возможностях, бегло прочитайте обо всех четырех областях.

В это трудно поверить, но у некоторых владельцев бизнеса и руководителей нет бизнес-плана. Их деятельность сводится к решению тех задач, которые перед ними ежедневно возникают. Большинство людей, которые не формулируют для себя конкретные цели, не

уделяют времени тому, чтобы подумать, каким они представляют себе свое будущее. Однако даже если у человека имеется четкий бизнес-план с поставленными целями, он может быть ориентирован исключительно на работу и упустит из виду другие области своей жизни. Бывает, что у человека есть цели, но он пересматривает их настолько редко, что они так и остаются только целями — недостижимой мечтой, которая не становится ближе, сколько бы времени ни прошло.

Если результаты вашей оценки говорят о том, что вам надо более тщательно поработать над тем, чтобы ваша ежедневная деятельность соотносилась с вашей главной целью, то соответствующая глава поможет вам узнать, как достичь максимальной эффективности и своих долгосрочных целей благодаря умению раскладывать цель на составляющие ее выполнимые задачи. Очень часто люди не могут сдвинуться с мертвой точки, потому что не нашли времени подумать о своих целях или у них есть цели, но они не знают, с какой стороны взяться за их реализацию, потому что слишком загружены повседневной рутинной. Они не подумали, как представить свою большую цель в виде маленьких задач, над которыми можно работать каждый день.

Можно говорить о тайм-менеджменте и соответствии целей и деятельности в контексте управления своей жизнью. Время — это жизнь, ваша жизнь. Вероятно, вы надеетесь, что эта книга поможет вам достичь всех целей в бизнесе. Но если вы хотите выйти на уровень возможностей, вам не удастся ограничиться только работой. Вы должны рассматривать все аспекты вашей жизни и эффективности.

Уровень 5. Возможности

Скорее всего, вы недоумеваете, почему нет блока вопросов, касающихся последнего уровня Пирамиды эффективности. Все просто. Потому что это не конкретная точка, попав в которую вы говорите себе: «Да! Я здесь! Я сделал это!» Уровень «Возможности», подобно самоактуализации в пирамиде Маслоу, — это состояние, когда вы постоянно оцениваете, пересматриваете и изменяете свои цели, когда продолжаете искать, как наиболее эффективно распорядиться своим временем. Что вы можете сделать сейчас, чего еще не пробовали раньше, чтобы повысить свою продуктивность? Глава о возможностях поможет вам открыть новые горизонты. Прежде чем приступить к этой главе, вы должны уверенно справляться со всеми остальными аспектами.

Первым шагом в работе с Пирамидой эффективности является определение уровня, с которого вам лучше всего начать. Воспользуйтесь формой оценки, приведенной выше, или помощью профессионального консультанта, чтобы сэкономить время и повысить вероятность успеха. Определив, с какого уровня лучше начать, можете приступить сразу к нужной вам главе и сосредоточиться на тех навыках, которые хотите усовершенствовать. С другой стороны, если вы будете читать все главы по порядку, у вас могут возникнуть свежие идеи и нестандартные мысли. Ведь, как вы уже поняли, нет предела совершенству. Постоянно появляются новые техники и методы. Никогда не знаешь, какие новые навыки можешь обрести на каждом уровне.

Основные выводы

- Оценка, проведенная по таблицам из этой главы, или профессиональный консультант, который проработает с вами эти вопросы, помогут выяснить, почему вам необходимо повысить свою продуктивность и с чего начать этот путь.
- После того как вы определили, какие аспекты больше всего нуждаются в улучшении, можете начинать с этих областей. При этом всегда можно вернуться к предыдущим уровням.
- Вы должны уверенно пройти все предыдущие уровни, прежде чем достигнете пятого уровня Пирамиды эффективности — возможности, или реализации вашего потенциала.

ГЛАВА 3

Первый уровень: организация физического пространства

Меня часто спрашивают, всегда ли я была такой организованной, когда узнают, что я сертифицированный профессиональный организатор (Certified Professional Organizer®). Откровенно говоря, нет, не всегда. И это хорошо знает моя мама. Когда-то наведение порядка в шкафу представляло для меня настоящую проблему. Для меня, как и для любого четырнадцатилетнего подростка, важной частью жизни были друзья, и обычно по пятницам мы ходили в кино. И вот однажды мама всю неделю напоминала мне о том, что, прежде чем пойду в кино, я должна навести порядок у себя в шкафу: развесить вещи на вешалки, разложить по полкам — словом, чтобы все было аккуратно. Я оттягивала этот момент до последнего, просто не могла себя заставить взяться за такой беспорядок.

В пятницу вечером мой шкаф все еще пребывал в том плачевном виде, что и всегда. Наказание последовало незамедлительно: никакого кино. Вместо приятного вечера в компании друзей за просмотром интересного фильма я сидела в своей комнате и разбирала нагромождение вещей в шкафу. В какой-то момент, когда я запихивала стопку свитеров в нижний ящик шкафа, меня осенило. Я никак не могла заставить себя убирать свои вещи по одной простой причине: этот шкаф в качестве системы хранения был для меня очень неудобен. Я терпеть не могла убирать все по ящикам, потому что потом не видела, какие вещи у меня есть. К тому же дополнительное усилие — открывание и закрывание ящиков — казалось мне потерей времени. По складу характера я визуал, поэтому для меня важна возможность видеть вещи.

Закончив уборку, я сказала маме: «Чтобы в моем шкафу всегда был порядок, мне нужны полки вместо ящиков». Она согласилась, и мы начали рисовать эскизы возможных вариантов шкафа с полками, который подошел бы мне. Немного работы для плотника — и шкаф моей мечты готов. Я была неимоверно рада! С того дня в моем шкафу

всегда царит образцовый порядок. Я извлекла важный урок из этой истории: часто люди пытаются справиться с беспорядком с помощью методов, которые им не подходят. Они стараются подчинить все определенной системе, которая при этом не соответствует их образу действий и манере поведения. В итоге задача наведения и поддержания порядка кажется практически невыполнимой. Есть книги, полностью посвященные методам систематизации и каталогам. Однако цель этой главы не в том, чтобы рассматривать все существующие системы. Две основные задачи этой главы — помочь вам:

- разобраться с основными проблемами при наведении порядка, чтобы вы как можно быстрее и легче научились контролировать свое рабочее пространство;
- оценить и определить, какие системы оптимальны для вас, даже если при этом придется отказаться от стандартных шкафов.

Даже если вам удастся содержать рабочее пространство в порядке, вы можете узнать о новых методах, которые помогут вам сэкономить затрачиваемое на это время.

Почему порядок имеет значение

Физический беспорядок — наиболее частая причина, по которой мои клиенты впервые обращаются ко мне. Организация физического пространства — это первый уровень Пирамиды эффективности. По опыту знаю, что, если люди не начнут с ликвидации беспорядка на своем рабочем месте, любые другие шаги по повышению эффективности обречены на неудачу. Как сказал бы Маслоу, сложно думать о любви, когда голодаешь и не имеешь крыши над головой. Люди, в офисе которых царит хаос, испытывают стресс каждый раз, когда переступают его порог. По данным Национальной ассоциации профессиональных организаторов (NAPO), обычный американец в среднем тратит год жизни на поиски потерянных вещей или предметов, лежащих не на своем месте.

Помимо повышения эффективности работы есть и другие причины,

почему поддержание физического порядка имеет большое значение. Согласно опросу CareerBuilder^[4], проводившемуся в 2011 году, 28% работодателей заявили, что они менее склонны повышать в должности сотрудников, на рабочем месте которых царит беспорядок¹. Каждые два работодателя из пяти отметили, что беспорядок на рабочем месте отрицательно влияет на их мнение о сотруднике.

Порядок на рабочем месте не только способствует повышению эффективности труда, но и формирует благоприятное мнение о вас у окружающих. Когда речь заходит о внешнем виде сотрудника, о том, в чем он приходит на работу, собеседование, деловую встречу, большинство людей успешно справляются с этим. Они выбирают тот стиль одежды, который соответствует случаю, чтобы произвести хорошее впечатление. Чистый и аккуратный офис создает тот же позитивный эффект, тогда как от беспорядка в помещении впечатление складывается довольно неприятное.

Вспомните, с каким объемом бумаг вы имеете дело ежедневно, включая все, что получаете по почте, школьные тетрадки и блокноты ваших детей и другие бумаги личного характера дома. На работе вам постоянно оставляют записки, уведомления, факсы и другие документы. На нас обрушивается непрерывный бумажный поток. Большинство из нас все эти бумаги обычно складывают в стопки, которые растут быстрее, чем мы успеваем замечать. Я разработала систему, которая может стать оптимальным ответом на вопрос: что делать, когда вы чувствуете, что ваш офис тонет в пучине хаоса?

Избавляемся от беспорядка

Каждый из нас интуитивно понимает, как важно избавиться от беспорядка. И все же мы не можем справиться с тем большим объемом бумаг, с которым ежедневно имеем дело. Первые три цели в организации физического пространства просты:

1. Избавьтесь от ненужных бумаг, чтобы снизить потребность в рабочем пространстве.
2. Храните нужные бумаги так, чтобы можно было легко найти то,

что требуется.

3. Создайте систему работы с входящими бумагами.

Требуется определенное время, чтобы выработать систему и следовать ей, но времени постоянно не хватает, и часто мы откладываем этот вопрос на потом. Однако время, которое вы тратите на организацию процесса, — это, по сути, ваша «инвестиция». Вы вкладываете свое время в процесс организации, потому что в итоге это сэкономит ваше время в будущем. Чтобы повысить свою продуктивность и более эффективно распоряжаться своим временем, начать нужно с первого уровня: организации физического пространства. Стоит начать с создания такой системы работы с документацией, которая подходит именно вам. Гораздо легче не допустить беспорядка, используя эту систему с самого начала, чем позволить бумагам копиться в стопках и пытаться разобраться с ними потом.

Существует простой способ справиться со всеми бумагами, которые ежедневно к вам поступают. Эта система управления документацией строится на умении принимать решения. Как говорит эксперт по вопросам организации Барбара Хэмфилл, беспорядок — это ваши отложенные решения. Каждый раз, когда вы не можете решить, что делать с бумагой, находящейся у вас в руках, она становится еще одной каплей в общем беспорядке. Ваши отложенные решения обретают физическую форму постоянно растущих стопок документов. Каждый попадающий к вам документ следует отнести к одной из трех категорий:

- его можно выкинуть;
- он требует каких-то действий (оплатить счет, ответить на письмо, заполнить форму);
- его необходимо сохранить либо по официальным причинам, либо из тех соображений, что он может понадобиться вам в будущем.

Исходя из этого систематизировать абсолютно все бумаги можно, следуя принципу «трех действий»: выбросить, выполнить, сохранить. Руководствуясь этим принципом, вы сможете быстро принимать

решения в отношении любой бумаги, отнеся ее к одной из трех категорий. Применить этот метод на практике, чтобы избавиться от беспорядка, вы можете следующим образом. Представим, что ваш рабочий стол завален бумагами. Первое, что вам нужно сделать, — собрать все бумаги и распределить их по трем категориям, физически разделив на три стопки.

1. *Выбросить*. Здесь все документы, которые вам больше не нужны или информация из которых где-то дублируется. Все бумаги, попавшие в эту стопку, нужно уничтожить.
2. *Выполнить*. Во вторую стопку попадут бумаги, которые требуют от вас выполнения каких-то действий. Если вам нужно назначить встречу, ответить на приглашение, оплатить счет, сложите все эти бумаги вместе в эту стопку.
3. *Сохранить*. Отложите в третью стопку все документы, которые вам нужно сохранить, но которые не требуют от вас при этом каких-то действий: сюда попадут выписка с вашего банковского счета, результаты медицинского обследования, справка об уплате налогов или другие подобные бумаги, которые могут понадобиться вам в будущем.

Ошибка большинства людей, которые впервые берутся за систематизацию своих документов, заключается в следующем. Вместо того чтобы начать с этих трех простых стопок, они немедленно пытаются разложить все по разным подкатегориям, например: финансовая документация, медицинская, проекты и так далее. Такой подход требует гораздо больше времени и сил.

Принцип «трех действий» помогает сформировать общую картину. Это способ систематизации высшего уровня. Когда вы изначально распределяете все документы в три категории, ваша истинная цель — избавиться от максимального количества бумаг. Сегодня легко найти необходимую информацию онлайн. Если вы имеете дело с каким-то руководством пользователя или чем-то, к чему есть доступ в интернете, вы вполне можете принять решение выбросить бумажную копию. Если вы знаете, что эта информация дублируется в других источниках, избавляйтесь от бумаг. Если у вас есть просроченные

купоны или старые квитанции, которые вам никогда больше не понадобятся, выбрасывайте их прямо сейчас. Вам не придется еще раз возвращаться к этому вопросу и принимать это решение потом. После того как вы распределили все ваши бумаги по этим трем категориям, можете приступить к систематизации документов внутри категорий.

«Выбросить»

У вас сразу освободится место и уменьшится беспорядок, когда вы разберетесь с первой стопкой отсортированных бумаг. Выбросить ненужные бумаги — самый простой шаг к наведению порядка, и тем не менее многие не могут на это решиться, опасаясь избавиться от чего-то, что, возможно, когда-нибудь им понадобится. Если сомневаетесь, подумайте, где еще вы сможете найти эту информацию, если вдруг в будущем возникнет в ней необходимость. Действительно ли она исчезнет окончательно и бесповоротно, или все-таки есть источники, где она останется доступной? Помните, что бумаги, которые вы не выбрасываете, занимают драгоценное рабочее пространство. Вы будете наталкиваться на них вновь и вновь, разбирая переполненные папки и шкафы.

Мы живем в эпоху, когда требования конфиденциальности и угроза утечки персональных данных таковы, что, прежде чем отправить в мусорную корзину, все важные документы следует пропустить через шредер. Менее важные бумаги можно выбрасывать сразу в корзину. Рекомендую иметь разные корзины для бытового мусора и для бумаг. После того как вы немного расчистили свое офисное пространство, выбросив все, что вам не нужно, можете приступить к работе со второй стопкой документов.

«Выполнить»

Беспорядок, который возникает из-за бумаг этой категории, является скорее следствием слабых навыков тайм-менеджмента, чем неспособностью к самоорганизации. В конечном счете документы из категории «Выполнить» станут органичной частью вашей системы управления временем, однако на данном этапе нужно просто сложить их в одну стопку. В процессе сортировки не следует задерживать внимание на каждой бумаге и пытаться сразу сделать то, что требуется

в соответствии с ней. Для начала понадобится простая вертикальная картотечная система, система лотков и папок или все, что поможет отслеживать документы из этой категории и их выполнение. Итак, вы успешно разобрались с двумя стопками бумаг и готовы взяться за третью.

«Сохранить»

Для хранения документов чаще всего используются стандартные шкафы, потому что это самый удобный и эффективный способ. Обычно один-два шкафа располагаются возле вашего рабочего стола, в них вы храните бумаги, с которыми работаете в настоящий момент или которые должны быть под рукой. Один или два шкафа большего размера нужно поставить немного дальше. Там удобно держать документы, к которым вы редко обращаетесь, но которые нужно сохранить. При использовании шкафа вам также понадобятся:

- подвесные папки;
- наклейки (ярлыки);
- папки-скоросшиватели.

Теперь самое время систематизировать все те документы, которые необходимо сохранить. Вы можете распределить их по подкатегориям, таким как финансовая документация, медицинская и так далее. Какой подход к систематизации информации будет оптимальным для вас? Вот некоторые из основных принципов, которые обычно используются отдельно или комбинируются:

- в алфавитном порядке;

- по категориям;
- в хронологическом порядке;
- по номерам;
- по адресам.

Рассмотрим подробнее два наиболее часто применяющихся принципа систематизации: в алфавитном порядке и по категориям.

- *В алфавитном порядке.* Если ваша система хранения документации организована в алфавитном порядке, то все связанные с ней задачи легко делегировать: любой человек справится с ведением такого каталога. Сделайте наклейки на подвесные папки от А до Я. Затем расположите папки в алфавитном порядке по фамилиям ваших партнеров, названиям компаний или по темам. Вы можете поместить папку клиента в подвесную папку на букву А, если фамилия вашего клиента Астин, и тогда она будет располагаться после папки «Авторемонт». Неважно, что получится мешанина из категорий, поскольку все организовано по алфавиту. Такая система удобна людям, которые запоминают информацию по названию или теме. Эту систему легко организовать, ею просто пользоваться, она удобна для делегирования, поэтому очень распространена.

Однако если вы решили остановить свой выбор на этой системе, скорее всего, вам потребуются два шкафа: для личной и деловой информации. Я всегда рекомендую хранить личные и рабочие документы, особенно налоговые, отдельно. При проведении аудита Служба по внутреннему налогообложению США (IRS) потребует от вас разделить личные и деловые бумаги.

- *По категориям.* Этот вариант предполагает организацию системы подвесных папок на основании категорий. Например, создаются отдельные категории для клиентов, для презентаций, для бухгалтерских документов, для маркетинговых исследований — любые категории, подходящие для вашего бизнеса. Внутри категорий вы можете (но не обязательно) расположить информацию в алфавитном порядке. Это не принципиально,

потому что обычно категории не бывают настолько объемными, чтобы возникла необходимость в подкатегориях. Тем не менее, если клиентов у вас много, имеет смысл систематизировать базу по категориям, а затем в алфавитном порядке внутри категорий. Когда вы ставите папки в шкаф, следует наклеить на эти папки такие ярлыки, по которым потом вы легко найдете нужную информацию. Многие часто мучаются с тем, какие выбрать ярлыки и как их подписать. Здесь нет «правильных» или «неправильных» вариантов, все зависит только от вас. Подумайте о том, как вы будете искать эту информацию, когда она вам понадобится. Называйте свои папки так, чтобы вам все было ясно и понятно.

История Эйприл

Несколько лет назад моей клиенткой стала Эйприл — предприниматель из города Провиденс. Отдельного офиса у нее не было, она вела бизнес из дома. Однако вместо того чтобы полностью отвести под рабочий кабинет одну из комнат, она расположила свой офис «везде понемногу». На полу и на столах в гостиной и столовой лежало не меньше тридцати разных стопок бумаг: от одного листа до кипы более внушительных размеров. О попытках Эйприл как-то все систематизировать свидетельствовали стикеры, прикрепленные на верхние листы каждой стопки. Она старалась раскладывать все новые бумаги по уже существующим стопкам, но у нее уходило очень много времени на поиск нужной стопки для каждого документа. («Где стопка с моей медицинской информацией за 2011 год?»)

Я начала с того, что научила ее систематизировать документы по принципу «трех действий». Объяснила, что для нее очень важно не усложнять процесс. Ей не нужен сложный каталог, учитывающий различные потребности бизнеса. Нужно просто справиться с системой хранения документов, которую она никак не могла взять под контроль. Взгляните на рис. 3.1 и 3.2: ситуация до и после. Почувствуйте разницу!



Рис. 3.1. Столовая до наведения порядка. *Фото автора*



Рис. 3.2. Столовая после наведения порядка. *Фото автора*

Потом, когда мы работали над документами категории «Сохранить», Эйприл призналась: у нее никогда не было системы хранения документов с использованием папок, потому что она не знала, как надо называть папки. Она даже искала в интернете

правильные названия, словно ей требовалось разрешение от «полиции по папкам». Она боялась, что назовет их неправильно. Подумать только! Она не хранила документы в папках, потому что боялась неправильно их назвать!

«Эйприл, ты можешь называть их, как твоей душе угодно. Это же твои папки. Просто придумай запоминающиеся и ясные тебе названия, и вперед!» — посоветовала я ей. Она выглядела изумленной: «А так можно? Можно выбрать абсолютно любое название?»

Я помогла ей придумать названия для папок, и помню, как мы вместе смеялись, когда она предложила название папки для ее детей. «Я ведь могу так назвать эту папку, правда?» — спрашивала она. Я кивнула: «Да, конечно. Это твоя система, это твои шкафы. Ты можешь делать все, что пожелаешь».

Многие испытывают затруднения, как назвать папки, — это распространенная проблема. Но решить ее можете только вы, потому что каждый запоминает то, что имеет значение именно для него. Ошибка, которую допускают многие, состоит в том, что они называют одну из папок «Разное», вместо того чтобы дать конкретное название, описывающее ее содержание, даже если это звучит глупо. Через полгода они даже не могут вспомнить, что там находится. Часто эта папка становится «сборной солянкой». Это все равно что еще одна стопка бумаги, только в папке. Как бы глупо ни звучало название папки, оно должно ясно отображать ее содержание.

Конечно, я привела в пример крайний случай, но я встречала очень многих деловых людей, которые не могут сдвинуться с мертвой точки из-за своей нерешительности. Прежде чем мы продолжим изучать детали принципов систематизации и правильной организации рабочего места, на минуту остановимся и вспомним о Пирамиде эффективности. Сейчас мы находимся на первом ее уровне — организация физического пространства, а суть данной системы в том, что она действует так же, как иерархическая модель потребностей по Маслоу: очень сложно подняться на следующий уровень, если не освоен предыдущий. Взгляните еще раз на рис. 3.1 и представьте, что это рабочее пространство принадлежит человеку, успешно ведущему свой бизнес. Может ли, по вашему мнению, так выглядеть офис человека, который эффективно распоряжается своим временем и

полностью подчиняет свои повседневные задачи определенной долгосрочной цели? Скорее всего, нет. Вряд ли это у него получится, если он постоянно тонет в кипе бумаги.

Применение принципа «трех действий»

После того как вы разработали систему для хранения документов, вы готовы к работе со всей той корреспонденцией, которую ежедневно получаете. Каждый день приходит почта, вы работаете с какими-то документами по проекту, распечатываете электронные письма, чтобы взять их с собой на встречу. Кроме того, вам оставляют какие-то бумаги — уведомления или документы — на подпись. Если ежедневно распределять весь этот поток входящих бумаг по трем категориям («Выполнить», «Выбросить», «Сохранить»), это займет не больше пяти минут. Если заниматься этим раз в неделю, потребуется как минимум 45 минут, потому что нужно будет вспомнить, о чем шла речь, а затем принять решение. Гораздо легче и эффективнее разбирать бумаги по мере их поступления ежедневно. В конце концов, найти пять минут в день проще, чем сорок пять.

«Обработка» входящей корреспонденции — это просто распределение ее по трем категориям. Затем, если хотите, можете сразу систематизировать бумаги, которые нужно сохранить, или же отложить их в какую-нибудь папку, чтобы поставить в шкаф позднее.

Варианты хранения документов

Теперь, когда вы знакомы с принципом «трех действий» и знаете, как применять его, чтобы всегда держать беспорядок под контролем, рассмотрим варианты хранения документов. Большинство людей пользуются обычными шкафами. Однако есть и такие, кому эти шкафы не нравятся, возможно, из-за того, что приходится проделывать слишком много действий (открыть ящик, найти папку, достать ее и положить что-то внутрь), или потому, что им хочется чего-то более быстрого и наглядного. А может быть, они просто не умеют правильно систематизировать папки. Хорошая новость: есть множество других

вариантов. Здорово, что можно не ограничивать себя ящиками шкафа! Существуют настольные коробки (рис. 3.3 и 3.4), которые великолепно подойдут, например, для подростков: они могут спрятать свои бумаги в такой небольшой коробке. Прямо на рабочем столе вы можете расположить подвесные папки для текущей корреспонденции или для бумаг, часто требующихся вам в течение года.



Рис. 3.3. Закрытая настольная коробка. *Фото автора*

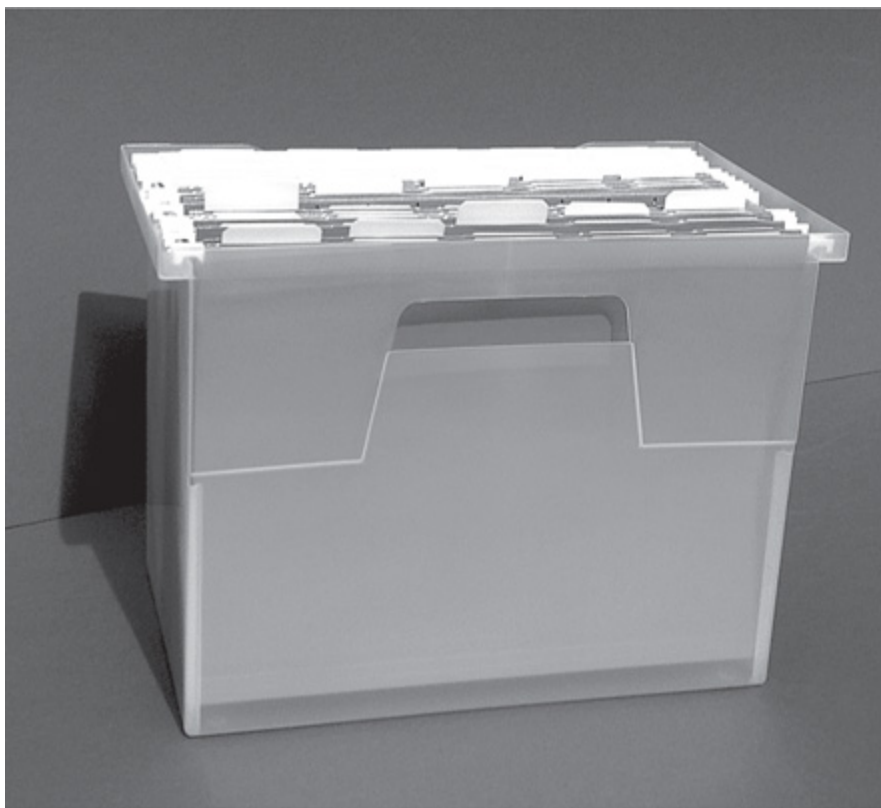


Рис. 3.4. Открытая настольная коробка. *Фото автора*

Деловые люди создают для себя самые разные комбинации настольных систем хранения документов. У некоторых каждая коробка отведена под определенную категорию, все располагаются на рабочем столе и выглядят довольно аккуратно. Преимуществом коробок является то, что их можно легко переносить с места на место, так что они могут быть вам особенно полезны, если ваш бизнес связан с частыми разъездами.

Интересный вариант — декоративные коробки (рис. 3.5). Некоторым людям очень нравится, как они выглядят, особенно если офис располагается дома. Вы можете проявить творческий подход и придумать, как расставить и подписать их. Если вам не нравятся стандартные папки для бумаг, подумайте об использовании вертикальных папок (рис. 3.6), которые можно поставить на полке прямо перед собой. Если ваш рабочий стол стоит у стены, можно специально для вертикальных папок повесить пару полок. Отведите одну такую папку на отдельную категорию, и вы уже можете складывать туда соответствующие документы, даже прямо в

конвертах. И нет необходимости вынимать эти бумаги из конвертов, если вы не хотите этого делать.

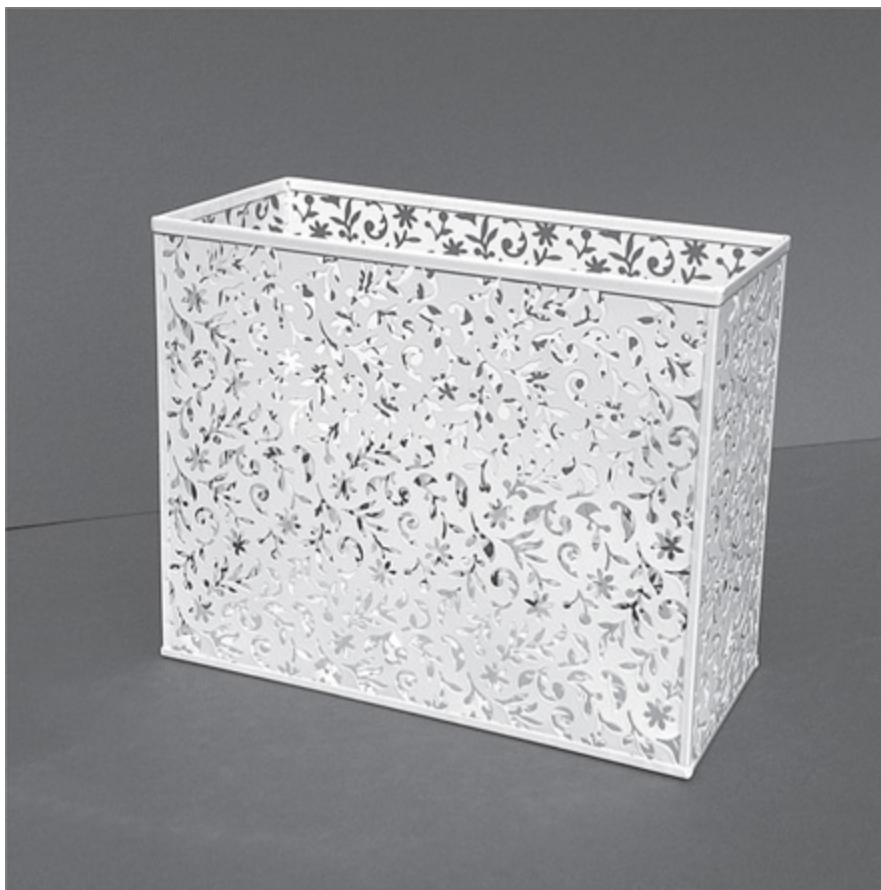


Рис. 3.5. Декоративная настольная коробка. *Фото автора*



Рис. 3.6. Вертикальная коробка. *Фото автора*

Существует множество различных способов хранения документов и без использования подвесных или стандартных папок. Выберите оптимальный для себя вариант и помните о принципе «трех действий», который поможет вам справиться с потоком входящих документов.

История Адама

Адам — риелтор, кроме того, несколько помещений находятся у него в собственности, и он получает неплохой доход, сдавая их в аренду. Он никогда не систематизировал свои бумаги, более того, даже не вынимал их из конвертов. Он просто знал, где находятся все его документы, и держал все конверты вместе, перетянутые обычной резинкой. В его домашнем офисе царил неизменный беспорядок. Жена умоляла его, чтобы он как-то организовал свое рабочее пространство. Но Адам был непоколебим: он не собирался ничего раскладывать по папкам, потому что это занятие было ему абсолютно не по душе. Переубедить его жене оказалось не под силу. И тем не менее мы нашли решение. Это были вертикальные папки.

Мы повесили полки на стену, разместили на них вертикальные

папки и на каждую наклеили ярлык с адресом объекта его недвижимости. Когда приходили письма, он просто складывал конверты в соответствующие папки. Ему не нужно было убирать конверты, не нужно было вообще ничего делать. Это вполне его устраивало, поскольку отражало старую систему хранения, когда он перевязывал резинкой все конверты, относящиеся к одному объекту. Затем мы договорились об определенных правилах, которые должны были ему помочь. Когда папка заполнялась, Адам не должен был складывать новые конверты вокруг. Он мог либо убрать эту папку в архив, либо добавить новую, в зависимости от обстоятельств. И Адам, и его жена остались довольны. Это было эффективное решение.

Если какая-то система вам не подходит, необходимо проявить изобретательность и найти вариант, который окажется действенным именно для вас.

И снова о способах хранения документов

Работу с клиентами, которые обращаются ко мне с просьбой помочь им организовать рабочее пространство, я обычно начинаю с вопроса: «Почему вам неудобно пользоваться этой системой? Почему у вас везде лежат груды бумаг?» В ответ, как правило, слышу: «Я ненавижу раскладывать документы по папкам. Никогда не любил этим заниматься». Тогда я продолжаю: «А почему вам это не нравится?» В большинстве случаев оказывается, что одна из основных причин заключается в неудобном расположении шкафа. Ситуация усугубляется, если этот шкаф предназначен для хранения документации по текущим проектам или тех бумаг, которые нужны ежедневно. Такие документы всегда должны быть под рукой.

В идеале вам необходим хотя бы один небольшой ящик или коробка на вашем рабочем столе или в непосредственной близости от него, чтобы вы могли складывать туда всю текущую документацию. Когда вы сидите на рабочем месте и разбираете бумаги, важно, чтобы у вас была возможность систематизировать документы, не вставая с места и не подходя к шкафу. Если в рабочем столе нет встроенных ящиков, купите обыкновенную тумбочку на колесиках и поставьте рядом со

столом. Она не обязательно должна быть дорогой, но должна быть функциональной. Неудобное расположение шкафа — главная причина, по которой люди не систематизируют свои документы по папкам. Стоит обеспечить более легкий доступ к системе хранения документации, как сразу вероятность ее активного использования повышается.

Вторая причина, по которой люди не хотят пользоваться системами хранения, заключается в том, что им предлагают уже готовые решения. В одной из юридических фирм произошла смена CFO^[5]. Вскоре после того, как новый CFO вступил в должность, в вопросах документооборота началась неразбериха, что, конечно же, мешало работе. Мы вместе с ним проанализировали ситуацию и пришли к выводу, что та система, которую он «унаследовал» от предшественника, просто была для него очень неудобной, так как он привык систематизировать папки в алфавитном порядке, а не с помощью цветовых обозначений для выделения категорий. Он предпочитал пользоваться папками-скоросшивателями, в то время как у предыдущего CFO была иная система. И теперь ему приходилось подстраиваться под нее.

Мы внесли необходимые изменения, чтобы нынешняя система стала похожа на привычную ему с сортировкой по алфавиту, которой он пользовался весьма эффективно. Мы выработали для него более удобный способ получать информацию, вместо того чтобы пытаться заставить его подстроиться под систему, которая, хоть и была технически правильной, но ему совершенно не подходила. Так что для начала взгляните на вашу действующую систему и подумайте, почему она не работает в вашем случае. Если все дело в неудобном расположении или в том, что вы «унаследовали» неудобные лично вам методы, это легко исправить.

Одна из причин может крыться в переполненности шкафа. Люди интуитивно сопротивляются необходимости раскладывать документы по папкам, если требуется физическое усилие, чтобы затолкать папки в шкаф, куда больше уже ничего не помещается. В этом случае выход может быть очень простым: нужно установить конкретное время для ревизии старых папок. Избавьтесь от папок, которые за сроком

давности вам не нужны, и создайте архив для тех, что нужно сохранить. Переместите старые папки из действующей системы хранения в большие коробки. Снабдите их ярлыками и отведите для их хранения отдельное место. Если эта документация требуется вам крайне редко, можете хранить эти коробки в подвале, на чердаке или в каком-то внешнем хранилище. Архивирование освободит место в вашем шкафу или ящиках для текущих папок.

Если ни одно из предложенных решений вам не подходит или вас совсем не привлекает идея со шкафом или ящиками, возможно, стоит изучить альтернативные варианты. Многие люди, особенно творческие, хотят, чтобы система хранения документации была наглядной. Это их вдохновляет. Вам повезло. Существуют альтернативные варианты, которые могут оказаться полезными. Так что, если по типу характера вы визуал или вам просто нравятся красивые стильные предметы, можете купить декоративные коробки, органично вписывающиеся в интерьер вашего офиса. Снабдите такие коробки ярлыками, чтобы вы сразу могли понимать, что внутри. Затем придумайте правила для вашей системы. Например, когда коробка наполняется до отказа, вы должны перенести ее содержимое в архив или выбросить, за исключением документации, которую необходимо сохранить и иметь под рукой, например, если это касается налогов, финансовых документов и так далее. Вы просто сами создаете правила для своей новой системы хранения.

История Джона

Когда я в первый раз посетила офис Джона, то увидела лишь одну скромную стопку документов на его рабочем столе. Эти бумаги требуются ему в повседневной работе, и это достаточно удобно для него, потому что он всегда точно знает, какие бумаги в этой стопке. У него нет проблем с поиском нужного документа. Но однажды я спросила, как он ведет документацию по крупным проектам. Он подвел меня к двери в служебное помещение, которое всегда было закрыто. Когда он открыл дверь, я была в шоке. У него в офисе постоянно царил полный порядок, а здесь, за этой дверью, словно

обосновалась его личная свалка. Это подтверждало отсутствие у него системы хранения информации по более крупным, личным проектам.

Он попытался оправдать себя тем, что он всегда может найти там любую информацию. Однако было очевидно: ситуация вышла из-под контроля, а он не предпринимал необходимых действий. Мы договорились, что раз в неделю он будет выделять время на то, чтобы разобраться с бумагами в этой комнате. Пару месяцев спустя я поинтересовалась, как его успехи. Оказалось, что с тех пор он ни разу туда даже не зашел. У него и без того куча дел, а эта комната для него все равно что черная дыра. С одной стороны, комната выполняла свою функцию, ведь, когда Джон складывал туда бумаги, это помогало ему держать под контролем ситуацию с текущей документацией в офисе. Другие задачи не были срочными, хотя и требовали определенного внимания, но Джон так и не мог найти время, чтобы ими заняться. Когда мы начали обсуждать, что представляют собой эти документы, то пришли к выводу, что их можно распределить по трем категориям:

1. *Бумаги, на которые можно не обращать внимания.* Не произойдет ничего страшного, если он их игнорирует.
2. *Задачи, требующие внимания.* Он мог включить их в свою текущую систему тайм-менеджмента, просто у него не дошли до этого руки.
3. *Материалы для чтения.* Те документы, которые он хотел прочитать ради самообразования.

Мы включили многие проекты, пылившиеся в служебном помещении, в его календарь и добавили документацию по этим проектам в текущую систему хранения документов. Когда, согласно календарю, он должен приступить к работе над проектом, все бумаги находятся у него под рукой. Те бумаги, которые он планировал прочитать, он начал брать с собой на случай, если выдастся свободная минута, например, когда он организовывал «день открытых дверей» и ждал прихода покупателей. Все остальные документы были разложены по папкам или уничтожены. У Джона по-прежнему есть это служебное помещение, но теперь он регулярно систематизирует все хранящиеся там проекты, потому что у него есть четкое понимание, как это делать.

Продвинутые техники

Хочу продемонстрировать вам несколько более сложных техник, хотя для некоторых людей они оказались наиболее эффективными.

- *Картотека.* Картотечная система хранения тех бумаг, которые требуют от вас каких-то действий в будущем, известна как метод «43 папок». Для одних эта система слишком сложна, другие предпочитают пользоваться только ею. Возьмите 31 папку (по максимальному количеству дней в месяце) и пронумеруйте их по порядку. Затем добавьте к ним еще 12 папок (по количеству месяцев в году) и сделайте для них соответствующие ярлыки: от «января» до «декабря». Если вам необходимо сделать что-то, скажем, через месяц (например, 1 января следующего года), вы помещаете соответствующую бумагу в папку «январь». Теперь вы уверены, что, когда вам понадобится эта информация, вы сможете там ее найти. Когда придет январь, вы разложите все накопившиеся бумаги по папкам от 1 до 31 и определите таким образом круг задач, которые вам нужно выполнить в конкретный день. Например, 1 января вы смотрите, какие бумаги у вас находятся в папке «1», и занимаетесь ими; 2 января переходите к папке «2» и так далее. Если по мере того, как вы занимаетесь этими делами, вы получаете бумаги, относящиеся к февралю, марту и апрелю, их пока складываете в нужные папки по месяцам. С наступлением

февраля, если у вас остались незавершенные задачи с января, вы перераспределяете их для выполнения в феврале, марте или апреле или же решаете, что ими заниматься не надо. Как видите, система специфическая, и подходит она немногим.

У одного из моих клиентов ведением подобной картотеки занимается его секретарь. В начале каждого месяца он просматривает накопившиеся бумаги и раскладывает их в соответствующие папки по дням месяца. Мой клиент не тратит времени на ведение самой картотеки, а только ежедневно пользуется папками по дням месяца для выполнения текущих задач. Эта система может стать оптимальной для тех, у кого есть возможность делегировать задачу ведения такой картотеки.

- *Цветовое кодирование.* Многим нравится применять цветовое кодирование внутри категорий. Например, они используют зеленые папки для хранения финансовых документов, красные — для медицинских, синие — для документации по клиентам, а желтые — для результатов маркетинговых исследований. Цветовое кодирование хорошо подходит для творческих людей, а также для тех, кому важна наглядность. Тем не менее для некоторых оно особой роли не играет. Если вы из их числа, я не советую вам прибегать к цветовому кодированию по одной простой причине: это значительно усложняет процесс. У вас всегда должны быть под рукой, например, папки разных цветов. Если вы покупаете канцтовары в магазине или заказываете через интернет, это может заставить вас предпринимать дополнительные действия или и вовсе остановить процесс. Представим, что вы применяете цветовое кодирование по категориям и получили новые финансовые документы, для которых должны завести отдельную папку. И тут вы обнаруживаете, что закончились зеленые папки. Вы не можете аккуратно сложить документы в папку просто потому, что у вас нет папки нужного цвета. Если только цветовое кодирование не является для вас важным принципом, который помогает организовать систему хранения документов, я бы посоветовала придерживаться самого простого варианта.

- *Готовые системы хранения документов.* Сегодня доступны различные варианты готовых систем хранения. Некоторые профессиональные организаторы даже получают сертификаты в области создания таких систем. Однако прежде чем приобрести подобную систему, хорошо подумайте, будет ли она отвечать потребностям вашего бизнеса, достаточно ли она проста в использовании и сможете ли вы делегировать ее ведение кому-то другому.
- *Беспорядок из-за хранения журналов.* Обычно люди хранят журналы, чтобы потом прочитать ту или иную статью, потому что у них не хватает на это времени в данный момент. Попробуйте организовать этот процесс и, например, вырезать заинтересовавшие вас статьи, чтобы можно было брать их с собой (как это начал делать Джон, когда понял, что время на чтение он может найти, например, когда ждет покупателей). Если вы храните журналы по другим причинам, то стоит создать четкие правила: например, в конце каждого года выбрасывать все журналы за прошедший год и предыдущие. Практически любую информацию сегодня можно найти в интернете, так что, прежде чем собратсья хранить журнал, который, возможно, вам когда-нибудь понадобится, проверьте, нет ли этой информации в свободном доступе онлайн. (Более подробно об этом можно узнать из [главы об организации электронного документооборота](#).)
- *Книги, коробки для хранения и все остальное.* Все эти предметы занимают ваше пространство. Добиться порядка в офисе можно только тогда, когда достаточно места, чтобы вместить все, что у вас есть. Нет никаких магических формул. Вы можете эффективно хранить только то, на что у вас хватает места.

История Грейс

Грейс обожает магазин The Container Store^[6]. Она довольно часто совершала там покупки и знала все об их товарах и новинках. При этом в ее офисе царил полный беспорядок, а бумаги лежали в стопках

без разбора, так что вы даже входную дверь едва могли открыть. Она знала обо всех доступных системах хранения, но не могла применить эти знания, потому что не в состоянии была справиться со своими бумагами. Она знала, как нужно систематизировать документы. Она проанализировала преимущества и недостатки всех доступных систем и досконально изучила ту систему, которую хотела бы использовать. Но она не применяла ее для бумаг, заполнивших офис, и буквально тонула в них.

Мы обсудили с ней принцип «трех действий» и начали сортировать бумаги по категориям. Однако через полгода наших стараний прогресс все еще был довольно скромным. Не так важна сама система, как последовательность в ее применении. Если ареной приложения ваших сил становится офис, находящийся в полном беспорядке (как в случае Грейс), то чем более сложную систему вы пытаетесь внедрить, тем сложнее вам будет организовать устойчивый процесс.

Готовые системы часто могут сэкономить вам время, когда вы начинаете с чистого листа, не имея «наследства» в виде уже действующей системы хранения или в случае умеренного беспорядка в офисе. Простота принципа «трех действий» доказана временем. Это оптимальный способ организации хранения и управления вашими бумагами даже при одновременном использовании любой другой системы.

История Маргарет

Маргарет — консультант по кадровым вопросам. Она работает на себя, отдельного офиса у нее нет. До сотрудничества со мной она обращалась к другому профессиональному организатору, с которым, как она выразилась, они просто «не сошлись характерами». Поэтому она сдалась и смирилась, а тем временем число стопок бумаг

неуклонно росло.

Во время своего первого визита я увидела спальню, переделанную в домашний офис (рис. 3.7). Комната была маленькой. Там располагались рабочий стол в форме буквы L и небольшая книжная полка рядом. Под столом спряталась тумбочка с двумя ящиками. На рабочем столе устроилась картотека. Гардеробная комната была переоборудована под своеобразное хранилище с полками для канцелярских принадлежностей и широким шкафом внутри. Места для организации системы хранения у Маргарет оказалось предостаточно.



Рис. 3.7. Вид маленького домашнего офиса «до». Фото автора

Однако при этом кипы бумаг в полном беспорядке лежали на столе, на полу и по всей комнате. Документов было много. Мы выяснили,

какие методы систематизации она уже применяла, и оказалось, что не один. Она использовала папки, которые хранились в шкафу, а также папки-скоросшиватели, куда складывала информацию по законодательству в области кадров, менявшуюся каждый год. Было очевидно, что ей требовалась система, которая помогла бы разделить ее личные документы и касающиеся бизнеса, потому что ее медицинская карта лежала на рабочем столе рядом с документацией по клиентам.

Мы принялись за сортировку ее бумаг по принципу «трех действий». Нам потребовалось почти 16 часов, чтобы просто распределить все по трем категориям. (Подобная сортировка обычно идет довольно быстро, так что можете представить себе масштаб задачи.) Когда мы закончили, стопка, в которую попали бумаги, требующие от нее каких-либо действий, получилась внушительной, поскольку она не разбирала их довольно давно. Однако то, что все бумаги теперь были аккуратно разложены, стало для нее отправной точкой, и теперь задача казалась ей по плечу. Затем мы перешли к системе папок-скоросшивателей, которая Маргарет казалась весьма удобной. Эта система очень ей нравилась, и мы решили использовать ее и для других категорий. Так, разложили по отдельным папкам-скоросшивателям информацию по всем ее клиентам (раньше эти бумаги хранились в нескольких папках в ящиках).

Мы поместили документы по всем ее клиентам в отдельные папки на кольца, наклеили ярлыки на корешки папок и расставили их в алфавитном порядке на полке. Когда она шла на рабочую встречу с клиентом, у нее была профессиональная папка со всей необходимой информацией, которую можно было взять с собой. Вернувшись со встречи, она возвращала папку на место на полке, и эта папка оставалась легкодоступной. До этого Маргарет никогда не приходило в голову, что можно использовать систему из папок-скоросшивателей и для других категорий.

Потом мы взялись за ее ящики и шкаф. Оказалось, что беспорядок имел вполне объективное основание: все ящики были переполнены. Кроме того, личные документы лежали вперемешку с рабочими. У нее было два больших ящика, два ящика поменьше, плюс картотека на столе. Таким образом, в общей сложности пять ящиков, в которых

лежали все категории вместе. Мы отвели один ящик под хранение ее личных бумаг, а остальные — под потребности бизнеса. Чтобы решить проблему с освобождением пространства, отправили все старые папки в архив, в подвал. Когда появилось свободное пространство и стали понятны четкие категории для деловых и личных бумаг, система Маргарет начала приносить свои результаты.

Для текущих проектов мы добавили на ее рабочий стол вертикальную картотеку. Помимо стопки бумаг категории «Выполнить», которую ей нужно было дополнительно систематизировать, теперь у нее имелся быстрый доступ к информации по всем текущим проектам. Все это может показаться довольно сложным, но система, включавшая папки-скоросшиватели, полки, шкаф, вертикальную картотеку и лоток для входящей корреспонденции, оказалась эффективной и дала свои результаты (рис. 3.8), потому что отвечала потребностям Маргарет.



Рис. 3.8. Вид маленького домашнего офиса «после». Фото автора

Мы проанализировали, почему ее первый опыт работы с профессиональным консультантом закончился неудачей, а действующая система доказала свою жизнеспособность. Как оказалось, главное различие двух подходов заключалось в процессе

сортировки документов. В то время как я выступала за принцип «трех действий», предыдущий консультант порекомендовал ей сортировать документы по тем категориям, из которых состояла ее система хранения. Вероятно, поэтому ей приходилось тратить время на систематизацию и тех бумаг, которые просто нужно было выбросить. Если у нас ушло 16 часов на то, чтобы разложить все ее бумаги на три простые категории, интересно, сколько времени бы потребовалось, чтобы рассортировать эти бумаги по подкатегориям? Мы никогда этого не узнаем, потому что Маргарет вводила в ступор одна мысль об этой работе.

Принцип «трех действий»: «выбросить», «выполнить», «сохранить», которому стала следовать Маргарет, изменил ее отношение к систематизации и хранению документов. Теперь этот процесс стал посильным и неустойчивым. Многие люди, пытаясь сразу перейти от отсутствия системы к сортировке кипы бумаг по весьма специфическим категориям, совершают большую ошибку. Это непосильная задача. Лишь у единиц что-то действительно получается, когда они начинают таким образом наводить у себя порядок, и практически никому так и не удается завершить этот процесс. Поскольку постоянно появляются новые бумаги, людям просто физически не хватает времени, чтобы со всем этим справиться.

Несмотря на то что принципом «трех действий» при сортировке документов с успехом может воспользоваться любой человек, каждому нужно определить для себя те элементы системы хранения (папки, скоросшиватели, ящики, картотеки), которые наиболее удобны лично для него. Нет единой системы, которая оказалась бы функциональной для всех. После того как вам удалось правильно и комфортно организовать рабочее пространство, можете переходить к следующему уровню Пирамиды эффективности — организации электронного документооборота.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Физический беспорядок — одна из самых частых причин, по которой люди начинают искать способы повышения эффектив-

ности. Часто он является симптомом других проблем.

- Самый простой способ справиться с физическим беспорядком и взять под контроль входящую корреспонденцию — систематизировать бумаги по трем категориям: «Выбросить», «Выполнить», «Сохранить».
- Нет единой системы хранения, оптимальной для всех, поэтому важно найти те варианты, которые подходят каждому отдельному человеку. Часто это означает, что нужно выйти за рамки обычного шкафа.

ГЛАВА 4

Второй уровень: организация электронного документооборота

«Я могу сохранить это на всякий случай, вдруг когда-нибудь понадобится». Все больше людей принимают решение «сохранить». И здесь речь идет не о том, что вы стоите у мусорной корзины с письмом в руке, кипой старых журналов или подборкой статей, вырезанных из разных источников. Этот беспорядок вы не видите, по крайней мере прямо сейчас.

Это огромное количество легкодоступной электронной информации, которую мы получаем, например, из интернета в течение дня. Это загружаемые онлайн-медиа с iTunes и других источников (например, фильмы и подкасты). Это мгновенная передача информации онлайн — электронная почта, электронные рассылки, RSS-поток и сервис обмена короткими сообщениями Twitter. Это информационные посты и сообщения на форумах, блоги, страницы в социальных и профессиональных сетях, таких как Facebook и LinkedIn. Обилие технических устройств — смартфонов, iPod, планшетов, нетбуков, ноутбуков и настольных компьютеров — в геометрической прогрессии увеличивает поток информации, с которой нам приходится иметь дело.

Информационная лавина накрыла нас в тот момент, когда «облачные» серверы и жесткие диски емкостью до 1 терабайта начали предлагать практически безграничные возможности для хранения информации при очень скромных финансовых затратах. В итоге люди часто принимают решение сохранить электронную информацию, а не удалять ее. Точнее, даже не задумываются над этим. Они делают это по умолчанию.

Беспорядок в хранении электронной информации является следствием затруднений в принятии решений и может быть источником серьезного стресса. Свою лепту в создание этого беспорядка вносит вопрос, где хранить электронную информацию, чтобы при необходимости ее можно было легко найти. К организации

электронного документооборота относится не только выбор того объема информации, который вы хотите сохранить, но и возможность быстро и легко найти то, что вам нужно, когда потребуется.

Беспорядок, неважно какую форму он принимает — физическую или электронную, как правило, обусловлен неспособностью принять решение по поводу того, надо ли что-то выбросить, предпринять какие-то действия или сохранить. Если вы по мере поступления не принимаете осознанных решений о необходимости сохранить что-либо, вы своими руками начинаете создавать хаос. Беспорядок в хранении электронной информации становится не меньшей проблемой, чем беспорядок физический. Даже если эта проблема не очевидна, вы вряд ли достигнете оптимального уровня эффективности, пока не приобретете навыки управления вашей электронной почтой и системами хранения электронной информации.

Уверенная работа с системами электронного документооборота — следующий шаг (второй уровень) в Пирамиде эффективности. Если вы не овладеете этими навыками, ваши шансы достичь успеха на уровне тайм-менеджмента (третий уровень) не слишком высоки. Вы не сможете эффективно управлять своим временем, пока не справитесь с организацией электронных документов.

Семь признаков проблемы

Как определить наличие проблемы с организацией хранения электронной информации? Вот признаки, свидетельствующие о том, что стоит пересмотреть свой подход. Итак, пора что-то менять, если вы:

1. Превысили объем вашей электронной почты, выделенный компанией или онлайн-сервисом, например ограничение в 7 ГБ в почтовом сервисе Gmail от компании Google.
2. Чувствуете беспокойство, когда что-то нужно удалить.
3. Забываете, где вы что-то сохранили.
4. Тратите много времени на поиск файлов, потому что не знаете, где вы их сохранили или как назвали.

5. Имеете множество ярлыков на мониторе компьютера, но без какой-либо системы.
6. Храните тысячи цифровых фотографий, даже старых, не имеющих к вам отношения или плохого качества, без определенной системы (кроме как по дате).
7. Храните старые и непрочитанные электронные сообщения в папке «Входящие»¹.

Одна из моих давних клиенток, Клэр, вернулась на работу в технологическую компанию после двухмесячного перерыва из-за рождения ребенка. Она прекрасно разбирается в цифровых инструментах, даже преподает это на курсах для всех желающих. Клэр обратилась ко мне за помощью, потому что переживала по поводу нескольких приближающихся дедлайнов по крупным проектам. Она хотела убедиться, что все делает верно и держит все под контролем, чтобы успеть к этим срокам.

Во время нашей первой встречи я задавала ей множество вопросов, чтобы оценить ее сильные и слабые стороны, а также определить, с какого уровня Пирамиды эффективности нам следует начать. Ее рабочее место располагалось в небольшом кабинете, где также работали другие сотрудники, оно было в полном порядке: все организовано, чисто и аккуратно. Когда наша встреча началась, вместо того чтобы взять блокнот и ручку, она открыла OneNote на своем ноутбуке и фиксировала наш разговор, печатая заметки. Клэр рассказала мне, как организует свой день, рабочие встречи и выполнение деловых задач. Она призналась, что не слишком следит за деталями и полагается на своего делового партнера, который отслеживает, что им необходимо сделать. «Я исполнитель, — подытожила она. — Я приношу результат».

Затем мы перешли к цифровой организации и проанализировали, как она управляет своими электронными файлами. Клэр призналась, что складывает все файлы на рабочем столе компьютера, а когда их становится слишком много, просто перемещает все в папку, которую называет по текущей дате. Вот и все. Никаких намеков на то, что в этой папке. И нет никакой другой системы — все ее файлы попадают в

одну папку. Личные фотографии вместе с деловыми документами, важная информация вместе с черновиками.

Она объяснила: «Когда я загружаю фотографии с камеры, то выкладываю их на рабочий стол, потому что они должны быть у меня перед глазами, чтобы я не забыла создать фотоальбом. А затем все мои фотографии перемешиваются с другими документами, и начинается настоящая неразбериха. Заканчивается тем, что я не могу найти документы, необходимые мне по работе. Тогда я все сбрасываю в одну папку и просто называю ее текущим числом. Потом все повторяется».

Я поделилась с Клэр своим наблюдением: «Получается, ты в электронной форме делаешь то, что другие делают с бумагой: ты создаешь электронные кипы бумаг». Она полностью поддержала мое замечание: «Да, именно! Когда друзья приносили мне кучу разных журналов, которые потом везде валялись, я складывала их в пакеты, набивала ими чулан и никогда больше их не разбирала. Здесь то же самое».

Я объяснила Клэр: «Нет ничего плохого в том, что ты выкладываешь файлы на рабочий стол, чтобы потом их систематизировать, но ты не доводишь дело до конца. Именно поэтому у тебя накапливается слишком много информации и ты сбрасываешь все свои фотографии в папку и забываешь о них». Я предложила ей: «Может быть, тебе просто стоит назначить определенное время раз в неделю, которое ты посветишь работе над фотоальбомом? Например, в пятницу вечером, если это занятие помогает тебе расслабиться. У тебя есть намерение навести порядок, но нет обязательств. Назначив конкретное время, ты перейдешь от намерения к обязательствам».

Если вы технически подкованы, это не значит, что вы автоматически правильно организуете работу со своими электронными документами. Те же принципы, которые применяются для организации рабочего пространства: хранить одинаковые предметы вместе, решать, что необходимо сохранить, и иметь действующие системы для эффективной работы, — могут быть использованы и для организации электронного документооборота.

У одних людей есть великолепная действующая система работы с электронной почтой, но это не распространяется на их файлы и фотографии. Другие слабо справляются с электронной почтой, но у

них хорошо организована система хранения документов. Не всегда процесс работы с электронной документацией сбалансирован. Рассмотрим основные тенденции в отдельных областях, которые могут способствовать повышению эффективности и функциональности вашей системы работы с электронной информацией в целом.

Электронные файлы

Как правило, самый простой шаг — систематизировать свои электронные файлы. Благодаря этому у вас появится базовая структура для сортировки входящей информации, будь то электронные письма, вложения в них, аудио, видео, документы или фотографии. При организации системы хранения электронной документации нужно определить для себя две важные вещи:

1. Как структурировать свои папки.
2. Как называть свои файлы.

Точно так же как при организации физических папок, вам нужно решить, по какому принципу вы будете систематизировать электронные папки и подпапки. Возможные варианты тоже похожи:

- папки по клиентам, которые ваш компьютер будет автоматически сортировать в алфавитном порядке, если вы начнете с фамилии клиента;
- файлы по проектам с сортировкой по номерам проектов (для тех компаний, которые отслеживают информацию по проектам) и/или по номерам в хронологическом порядке;
- папки с сортировкой по дате, поскольку многие компании отслеживают информацию по дате;
- файлы с финансовой и другой документацией по операционной деятельности (например, кадры или налоги).

Первое, о чем нужно задуматься при создании структуры, — это как вы будете искать необходимую информацию. Если ваша система хранения бумажных документов (например, шкафы или просто

несколько папок на столе) удобна для вас, тогда вы с полной уверенностью можете скопировать ее при создании электронной структуры. Это поможет вам и в вашем электронном рабочем пространстве навести порядок и поддерживать его. Организация хранения электронных папок с использованием тех же имен или категорий, которые удобны для вас при хранении бумажных документов, поможет быстро находить необходимые документы в электронном виде. Как и при хранении бумажных документов, внутри отдельной категории может быть ряд подпапок, детализирующих ее, для более четкой организации системы. Можно создать папки для общих категорий с подпапками по дате, проекту или типу файлов в этой категории.

В отличие от бумажной документации, у каждого файла внутри электронной папки должно быть имя, которое впоследствии облегчит вам поиск нужной информации. Не стоит выбирать длинные, замысловатые названия. Вы должны быть уверены, что, когда вам понадобится найти этот файл, вы точно будете знать, в какой папке и подпапке его искать и как он называется. При хранении твердых копий, беря в руки лист бумаги, вы получаете визуальное представление об информации на этом листе. Любое письмо, как правило, содержит дату, название компании, приветствие. В бумагах имеется информация, которая немедленно направляет ваше внимание и позволяет решить, нужен ли вам этот документ. Существует много разных способов хранения электронной информации, призванных помочь вам в последующем поиске, в том числе:

- ключевое слово, название, проект или другие характеристики;
- автор файла (имя или инициалы);
- редактор или коллега (имя или инициалы);
- дата;
- номер версии.

Если вы часто пользуетесь функцией поиска, чтобы добраться до нужных файлов, это означает, что ваша система организации папок и

файлов и их названия требуют доработки. Время, потраченное на создание удобной системы хранения электронной информации и правильного наименования файлов, потрачено не зря. Чем быстрее вы сможете находить важную информацию, тем выше будет ваша продуктивность.

Основы обработки электронной почты

Согласно результатам исследования под названием Hidden Costs of Information Work A Progress Report («Скрытые издержки работы с информацией»), которые Сьюзен Фельдман приводит в отчете компании IDC^[7], в среднем каждый сотрудник тратит на работу с электронной почтой около 13 часов в неделю². Электронная почта тесно связана с документооборотом, продажами, планированием деятельности и практически всеми другими аспектами ведения бизнеса. Предположим, в среднем информационный работник^[8] получает 75 тысяч долларов в год, и это значит, что компания тратит около 21 тысячи долларов на то, что этот сотрудник пишет электронные сообщения, читает их и отвечает на них. Это составляет примерно 28% зарплаты каждого сотрудника.

В 2008 году компания AOL^[9] провела исследование, как люди работают с электронной почтой³. Его результаты показали, что они проверяют свою электронную почту на свиданиях, на религиозных службах и где угодно еще:

- в постели в пижаме (67%);
- в ванной комнате (58%);
- за рулем (50%);
- в баре или клубе (39%);
- на деловых встречах (38%).

И это в 2008 году — еще до расцвета эры смартфонов. Представьте, какими были бы результаты этого исследования сегодня! Результаты опроса, организованного Тони Шварцем и компанией The Energy

Project^[10] совместно с изданием Huffington Post, свидетельствовали о том, что 60% респондентов проводили менее двух часов в сутки (не считая времени сна) полностью отключенными от электронной почты⁴.

В отчете Information Overload («Информационная перегрузка»), подготовленном в 2009 году компанией Basex для корпорации Intel, говорится, что избыток информации, который приводит к неспособности сосредоточиться на деловых задачах и сохранить концентрацию внимания, представляет собой огромную проблему XXI века и обходится экономике США в 900 млрд долларов в год⁵. Уже более десятка лет корпорация Intel проводит исследования по этой теме и разрабатывает программы, направленные на то, чтобы справиться с информационной перегрузкой. Исследования свидетельствуют, что в результате такой перегрузки в среднем у каждого информационного работника еженедельно накапливается до восьми часов потерянной продуктивности. В масштабах Intel это равнозначно потере 1 млрд долларов в год. Компания привела еще несколько ошеломляющих фактов:

- среднестатистический сотрудник Intel получал от 50 до 100 электронных сообщений ежедневно;
- в среднем сотрудники тратили 20 часов в неделю на работу с электронной почтой;
- 30% электронных сообщений были ненужными;
- топ-менеджеры получали до 300 сообщений в день;
- корпорация Intel в среднем получала 3 млн сообщений в день.

Все эти результаты наглядно демонстрируют, насколько важно иметь эффективную систему работы с электронной почтой. Без этого вы вскоре столкнетесь с падением эффективности, усилением стресса и необходимостью тратить на работу больше времени.

Тем не менее предполагается, что каждый из нас умеет работать с электронной почтой по умолчанию. Мы никогда не услышим: «Посмотрите, это инструкция, как разбирать электронные письма».

Считается, что мы это умеем. Ошибка большинства людей заключается в том, что они недооценивают важность создания системы работы с электронными сообщениями. Как мы узнали из [главы по управлению бумажными документами](#), важно иметь систему, позволяющую легче и быстрее обрабатывать информацию. Несколько простых шагов помогут сделать ваш подход к работе с электронной почтой системным, что в конце концов положительно скажется на повышении эффективности. Один из способов — представить себе работу с электронной почтой в виде последовательности шагов.

- 1 — Доступ к электронной почте
- 2 — Партия писем
- 3 — Проверка входящей корреспонденции
- 4 — Удаление
- 5 — Исполнение
- 6 — Хранение

1. Доступ к электронной почте

Первый шаг — составить расписание, в какое время вы будете ежедневно проверять свою электронную почту. Выбор времени зависит от того, что оптимально именно для вас. Впрочем, обычно большинству людей достаточно проверять электронную почту четыре раза в день:

1. *Первым делом с утра.* Большинство людей начинают свой рабочий день с проверки электронной почты, чтобы убедиться, что не пропустили что-то срочное.
2. *Перед обеденным перерывом.* Время обеда — вполне естественная пауза в вашей деловой активности; чтобы сделать это время более продуктивным, можно проверить электронную почту.
3. *Середина второй половины дня.* Это еще одна естественная пауза, когда вам нужно сделать перерыв или вы собираетесь уходить на деловую встречу.
4. *Конец рабочего дня.* Если вы максимально освободите папку входящей корреспонденции, прежде чем покинете рабочее место, то на следующее утро сразу перейдете к просмотру

новых сообщений. Если вы уверены, что в последнюю минуту не возникло никаких срочных дел, которые вы оставили без внимания, это гарантирует более спокойный вечер вам и вашим коллегам.

Для большинства людей оптимальный вариант, меньше всего мешающий их рабочему процессу, — проверять почту четыре раза в день и выделять не более 15 минут на каждую «сессию» работы с электронной почтой.

2. Партия писем

Важно понимать, что четырежды в день вы обрабатываете электронную корреспонденцию. Это отнюдь не значит, что вы сразу же должны ответить на все сообщения, требующие ответа, или в течение 15 минут написать все электронные письма, которые планировали отправить. Вы должны принять тот факт, что ваша папка входящей корреспонденции — это не что иное, как партия писем, ожидающая, чтобы ее разобрали. Точно так же как гора бумажных писем или лоток для входящей корреспонденции на рабочем столе — это лишь временное хранилище ваших электронных писем. Папка «Входящие» — это точка получения электронных сообщений, где они остаются лишь до тех пор, пока вы их не обработаете.

Следует упомянуть и об альтернативном мнении, что не стоит проверять электронную почту первым делом с утра. И вот по какой причине: все мы прекрасно знаем, сколько времени может на это уйти, и если, начиная рабочий день, вы сначала проверяете электронную почту, то оказываетесь втянутыми в работу над приоритетными задачами других людей, а не своими собственными. Тем не менее, по моим наблюдениям, если человек не проверил почту в начале рабочего дня, уровень его беспокойства растет: как правило, всем хочется быть в курсе поступающих запросов. Если при работе с электронной почтой вы будете использовать метод, который я сейчас описываю, то сможете проверять свою электронную почту первым делом с утра, чтобы обрести спокойствие и уверенность, и при этом входящая корреспонденция не будет отвлекать вас и создавать ощущение перегруженности.

3. Проверка входящей корреспонденции

Следующий шаг — проверка всех сообщений, что отнюдь не означает, что вы должны читать каждое. Зачастую решение по поводу электронного письма можно принять, исходя из его темы или нескольких первых строк. Существенную часть нашей корреспонденции составляют рассылки и информационные бюллетени. Если вы отраслевой аналитик, возможно, информационный бюллетень — самый важный для вас документ и вы ежедневно его внимательно изучаете. Однако для остальных это не так, и можно быстро определить, является ли эта рассылка для нас важной или полезной.

Не все электронные письма требуют ответа: это, например, те письма, где вы указаны в копии, или же тема сообщения подразумевает, что вы просто должны ознакомиться с данной информацией. У одного из моих клиентов, Фила, есть привычка отвечать абсолютно на все письма. Я начала замечать, что каждый раз, когда отправляю ему сообщение, иногда просто с информацией для его сведения, всегда получаю от него ответ. В одном из своих электронных писем ему я подтверждала нашу деловую встречу: «Замечательно, меня это тоже устраивает. Большое спасибо! До встречи!» На что он мне ответил: «Хорошо, меня это тоже устраивает». Он чувствовал необходимость всегда отвечать на любые письма, даже если само письмо этого не требовало. Вы когда-нибудь получали письма, в которых вас благодарили за то, что вы прислали отправителю благодарственное письмо? Я часто получаю электронные сообщения ночью, часа в два или три, а затем вновь в шесть утра. Потребность постоянно и немедленно отвечать на электронные письма — очевидный симптом, что ваша электронная почта контролирует ваше время и внимание и у вас нет системы управления электронной корреспонденцией.

Для некоторых может быть весьма затруднительным избавиться от привычки немедленно отвечать на все письма и проверять электронную почту только четыре раза в день. Тем не менее, если вы возьмете под контроль процесс обработки электронной корреспонденции и написания ответов на сообщения вместо рефлекторного реагирования, это станет важным сдвигом, который

обеспечит вам более продуктивный рабочий день. Вам стоит обратить внимание на внедрение этой системы управления электронной корреспонденцией.

Вы сэкономите несколько рабочих часов в неделю, если начнете проверять электронную почту строго в отведенное для этого время.

4. Удаление

Если ваша основная цель — освободить папку входящей корреспонденции, один из самых простых способов этого добиться — удалять сообщения. Работа с письмами будет занимать у вас меньше времени, если решение об удалении вы будете принимать непосредственно при проверке сообщения. Если, прочитав информационную рассылку, вы пришли к выводу, что эта информация для вас бесполезна, откажитесь от этой рассылки. Вы об этом не пожалеете, и вам не нужно будет больше тратить время на ее обработку. Удаляйте все сообщения, которые не требуют от вас дальнейших действий. Если вы вдруг обнаружите, что удаляете все сообщения, приходящие с определенного адреса, задумайтесь, почему так происходит. Вы можете остановить поток этих сообщений, попросив отправителя или организацию направлять вам только те письма, которые требуют от вас ответа или каких-то действий. Любой человек должен адекватно отнестись к просьбе прекратить поток ненужных электронных сообщений.

5. Исполнение

Точно так же как при работе с бумажной документацией, желательно, чтобы вы не возвращались к прочитанным письмам повторно. Если вам требуется всего несколько минут, чтобы ответить на сообщение или переслать его, сделайте это сразу. Следует по возможности сразу отвечать на сообщения, в которых подтверждается или назначается время встречи, запрашивается информация о ваших контактах, содержатся какие-то вопросы или просьбы, если, конечно, это не займет у вас много времени.

Если вы понимаете, что вам нужна дополнительная информация, привлечение других людей или время на размышление, то ответить на такое письмо сразу не получится. Вам нужно будет предпринять какие-

то действия позже: возможно, решить, действительно ли вы на это письмо должны отвечать и что-то делать. Если нет, то можете сразу направить письмо нужному человеку. Прежде чем вы делегируете задачу, некоторое время может уйти на определение того, кто же должен быть ответственным лицом. Если письмо требует от вас действий, сохраните только значимую часть информации, а само письмо удалите. Освобождайте вашу папку входящей корреспонденции от подобных сообщений, а нужную информацию храните, например, в системе для отслеживания работы по вашим проектам, в календаре или системе планирования, чтобы быть уверенным, что вы это выполните. Именно это и есть исполнение — уверенность в том, что все, что нужно сделать, будет сделано.

6. Хранение

Если электронное сообщение нельзя удалить (или отреагировать на него, а потом удалить), возникает необходимость его сохранить. Первостепенная причина, по которой это может понадобиться, заключается в том, что вам потребуется сослаться на этот документ в будущем (например, это сведения о чем-либо, принятое решение, инструкция, отчет о ходе работ и прочее). Если вдруг у вас не окажется документа, на который вы можете сослаться, это будет иметь для вас неблагоприятные последствия.

Нет единственно верного способа хранения электронных сообщений. Вы должны придумать систему, эффективную лично для вас. Один из вариантов — система подпапок в вашей папке входящей корреспонденции. Сортировать подпапки можно по темам, категориям, клиентам или проектам в зависимости от того, какого рода сообщения вы обычно получаете. Многие создают отдельную папку под названием «Обработанные письма», куда складывают все проверенные сообщения и сообщения, требующие дальнейших действий.

Другие предпочитают извлекать письма из почтовой системы, конвертировать, например, в формат PDF и хранить на жестком диске. Кто-то ставит под вопрос необходимость любых дополнительных папок в почтовой системе: в конце концов, функция поиска на компьютере становится все более сложной. Тем не менее поиск нужного документа занимает больше времени, если вы не знаете, где

именно он хранится. Кроме того, сложнее удалять файлы, ставшие ненужными (например, завершённый проект), если все они хранятся бессистемно.

Еще одно преимущество подпапок — возможность установить фильтры, автоматически сортирующие письма из папки входящей корреспонденции по отдельным подпапкам. Например, если вы еженедельно получаете от какой-то компании отчеты, которые вам нужно принять к сведению и к которым впоследствии вы обращаетесь время от времени, то можно автоматически направлять все эти сообщения в подпапку по проекту. Вам даже не придется ничего делать с этими письмами, но вы будете точно знать, где их можно найти, когда они понадобятся. Можете отправлять все эти отвлекающие рассылки прямиком в подпапку под названием «Рассылки», чтобы просматривать их, когда на это есть время. Если ваши сотрудники еженедельно присылают вам отчеты, которые вы должны проверять, направьте их все в одну папку, где они будут находиться до тех пор, пока вы не выделите на них время.

Вы можете автоматически удалять или отправлять в папку «Нежелательная почта» те сообщения, отказаться от получения которых невозможно, сложно или некорректно. Использование фильтров существенно сокращает число электронных сообщений, с которыми вам приходится иметь дело во время каждой «сессии». Стоит потратить время, чтобы узнать, как работают фильтры в вашей почтовой системе.

Какую бы систему хранения электронной корреспонденции вы ни выбрали, помните, что единственное место, где вы не должны ее хранить, — это ваша папка «Входящие». Помните и о том, что работа с электронной почтой не должна занимать у вас 24 часа в сутки семь дней в неделю. Поддержание порядка в электронном ящике в заранее определенное время сэкономит вам несколько часов в неделю, снизит уровень стресса, который вы испытываете, опасаясь упустить что-то из виду, а также повысит эффективность при работе с тем, что действительно важно. Это простые принципы, которые легко запомнить.

Резервное копирование данных

РЕЗЕРВНОЕ КОПИРОВАНИЕ ДАННЫХ

Эта глава посвящена организации работы с электронными документами. Один из ее аспектов заключается в том, чтобы защитить сохраненную информацию, особенно файлы, восстановить которые в случае потери будет невозможно. У каждого в копилке найдется несколько печальных историй о том, как у знакомого сломался компьютер или украли ноутбук, в результате чего все было потеряно: фотографии детей, свадебное видео, важные файлы по проекту, даже личная информация типа номера кредитной карты или карты социального страхования.

У всех должна быть система резервного копирования данных. Документы, которые компании специально сканируют и сохраняют в электронном формате (например, подписанные договоры или нотариально заверенные документы), должны храниться на отдельных жестких дисках. Большинство компаний обеспечивают централизованную систему резервного копирования электронных документов и почты сотрудников. Для малого бизнеса существуют различные решения. Онлайн-сервисы резервного копирования, которые предлагают Mozy, Carbonite и многие другие компании, даже дают возможность бесплатного хранения небольших объемов данных. Вы можете сравнить сервисы резервного копирования на сайтах, где приводятся обзоры технических решений (например, на сайте CNET^[11]), и выбрать тот вариант, который оптимально отвечает вашим потребностям. Даже если у вас есть отдельный жесткий диск для хранения резервных копий, может случиться так, что ваш компьютер и резервный жесткий диск выйдут из строя одновременно. Это крайне маловероятно, но исключить такую редкую возможность полностью все же нельзя.

Онлайн-системы резервного копирования обладают еще одним преимуществом: они дают возможность доступа к вашей информации в любом месте в любое время. В случае пожара, наводнения или другого бедствия у вас сохраняется доступ ко всем деловым документам, и вы по-прежнему сможете вести бизнес, несмотря на изменение физических условий. Как и многие другие планы действий в чрезвычайных ситуациях, такие уроки зачастую мы получаем в очень

сложных жизненных обстоятельствах. Задумайтесь над этим заранее и решите, как лучше всего защитить вашу электронную информацию.

Будущее систем электронного управления

С появлением «облачных» технологий, усовершенствованных возможностей поиска и увеличением скорости доступа в интернет наш подход к электронному управлению уже начал меняться. При использовании «облачных» технологий исчезает необходимость хранить информацию на своем компьютере. По сути, вам не нужен даже компьютер: достаточно устройства с интернет-доступом. Все, что вам необходимо, включая ваши приложения, будет доступно, как только вы выйдете в интернет.

В онлайн-музыкальных библиотеках, таких как Spotify, Pandora и iTunes, вам доступны десятки тысяч музыкальных композиций, но вы не видите, как организована система их хранения. С точки зрения невидимой глазу технической структуры, эти сайты представляют собой директорию с именами исполнителей, названиями композиций и целых альбомов. Когда вы хотите услышать определенную песню, то ведете поиск по исполнителю или по названию песни. В этих библиотеках сохраняются созданные вами плей-листы любимых композиций, к которым у вас есть доступ в любое время. Большинство таких сайтов, основываясь на ваших музыкальных предпочтениях, даже предлагают песни, которые могут вам понравиться, или же автоматически создают плей-листы из песен, которые вы слушаете чаще всего или слушали недавно. Вы также можете вести поиск по музыкальным стилям (жанрам) или сделать запрос на проигрывание песен, похожих на те, что вы слушаете. Функционал этих музыкальных сайтов довольно сложен, и он предполагает выполнение некоторой работы за пользователя. Система автоматически предлагает вам то, что вы хотите получить; в противном случае у вас ушло бы много времени на то, чтобы самостоятельно разобраться, как это все работает, и получить желаемый результат.

В будущем онлайн-информационные системы станут еще более совершенными и снимут с плеч пользователя еще более значительный

объем организационного бремени. Эту тенденцию вы уже можете наблюдать на примере рекомендаций поисковой системы Google, где программные алгоритмы выполняют большую часть систематизации и решают вопрос, как предложить информацию пользователю. Благодаря техническим системам сервиса iPhoto происходит мгновенное распознавание лиц и местоположения, так что вы можете найти все фотографии вашего отпуска в том или ином месте или все фотографии, на которых изображен определенный человек.

Представьте, насколько упростилась бы наша жизнь, если бы рабочий стол компьютера выглядел как домашняя страница Google с поисковым окном, где вы печатаете несколько слов, а система выдает именно тот файл, который вы искали. Однако даже при наличии сложных инструментов, которые позволят управлять большими объемами данных, все же необходимо научиться системному подходу, чтобы всем этим воспользоваться. По-прежнему важно иметь действующую структуру и всю информацию под рукой, знать, где хранятся файлы и как найти то, что вам нужно и когда это нужно.

При наличии системы хранения бумажных документов и электронной системы управления онлайн-активностью вы обладаете теми инструментами, которые необходимы для эффективного тайм-менеджмента.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Создайте для себя эффективную систему управления электронной информацией. Не позволяйте доступному и дешевому месту хранения электронной информации лишить вас стимула удалять ненужные файлы.
- Проверяйте свою электронную почту несколько раз в день в заранее определенное время. Подобное расписание даст вам возможность заниматься тем, что вы считаете важным, а не тем, чего требует от вас ваша электронная почта.
- Разработайте для себя эффективные электронные системы, отвечающие потребностям вашего бизнеса, и создайте условия для

развития навыков управления временем.

ГЛАВА 5

Третий уровень: тайм-менеджмент

Поздравляю! Если вы читаете эту главу, значит, уже эффективно справляетесь с организацией рабочего пространства и систематизацией электронных данных. Теперь вы готовы начать жить на полную катушку, то есть использовать по максимуму наиболее ценный ресурс — время. Кем бы вы ни были, простой уборщицей или СЕО^[12] международной корпорации, реальность такова, что у вас есть лишь 24 часа в сутки, а число суток, имеющихсся в нашем распоряжении, к сожалению, ограничено. Следующие три главы этой книги помогут вам научиться распоряжаться временем максимально эффективно, то есть соотносить это время с теми занятиями, которые важны для достижения ваших целей.

За последние двадцать лет объем рабочего времени американцев увеличился примерно на 15%. В среднем рабочая неделя руководителя составляет порядка 51 часа. При этом наше свободное время сократилось на 33%. Об этом свидетельствуют результаты исследования, проведенного в 2006 году компанией NFI Research. Каждый день мы пытаемся распределить 24 часа для выполнения повседневных дел и совместить это со всеми своими обязательствами. При этом, если вы тратите больше времени на то, чем вам нравится заниматься, вы улучшаете качество своей жизни и более успешно справляетесь со стрессом. Практически все сегодня живут в состоянии стресса. Чтобы успеть справиться со всеми рабочими делами, мы, как правило, начинаем больше работать. Однако время — это ресурс ограниченный, и поэтому мы сокращаем время, которое остается на другие важные аспекты нашей жизни — например, семью и друзей.

Тайм-менеджмент включает в себя в том числе постановку целей в ключевых областях вашей жизни и выделение времени на эти области. Вы научитесь работать эффективнее, а не больше и достигать тех же самых результатов, что и сейчас, но при этом у вас будет оставаться время на другие важные вещи в жизни. Итак, как этого добиться? Как научиться эффективно управлять своим временем?

Три «П» тайм-менеджмента

Из последующих глав вы узнаете о трех «П» тайм-менеджмента:

1. *Планирование.* Определите круг задач, над которыми вам предстоит работать: все, что вы должны или хотите сделать.
2. *Приоритеты.* Выделите приоритеты: чем вы должны заняться в первую очередь, во вторую очередь и не заниматься вообще.
3. *Приведение в исполнение.* Одно дело — знать, что нужно делать, и совсем другое — действительно это исполнять. Исполнение означает, что вы придерживаетесь плана.

Эти три «П» помогут приблизиться к той системе управления временем, которая подойдет именно вам. Не существует системы, идеальной даже для одного человека. Если вы и нашли для себя систему, скорее всего, вам понадобится совмещать разные техники и отдельные части разных систем, пока вы не найдете свой вариант. В этих главах поговорим об основах и некоторых простых подходах к тайм-менеджменту. Однако прежде удостоверимся, что все мы понимаем, что такое тайм-менеджмент и чем он точно не является.

Что такое тайм-менеджмент

В своем бестселлере *Rework*^[13] Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон, основатели компании 37signals^[14], жалуются на трудоголиков и говорят, что это люди, которые «пытаются решить проблемы только тем, что уделяют им как можно больше времени. <...> Если вы больше работаете, это вовсе не значит, что вы больше переживаете за результат или больше успеваете сделать». Они говорят, что настоящие герои находятся в это время дома, несмотря на то что трудоголики стараются внушить им чувство вины только за то, что они «работают столько, сколько должны»¹.

Вероятно, вы уже сформулировали, что тайм-менеджмент значит для вас лично. Тем не менее у этого понятия множество различных значений. Рассмотрим третий уровень — тайм-менеджмент — в контексте Пирамиды эффективности.

Важность

Стивен Кови в бестселлере *The 7 Habits of Highly Effective People*^[15] пишет: «Какое значение имеет, сколько мы делаем, если то, что мы делаем, это не самое важное?» Тайм-менеджмент учит нас в первую очередь уделять внимание самым важным делам. Это не значит, что мы будем успевать сделать больше за меньшее время.

Очень многие приходят на мои семинары по тайм-менеджменту в надежде именно на это. На самом же деле это создание системы или системного подхода для выполнения самых важных задач, даже если это значит, что вы сделаете меньше по объему. Если применить к тайм-менеджменту принцип Парето^[16], также известный как правило 80:20, вы поймете, что 80% результата вы получаете от 20% вашей деятельности в конкретный день, неделю, месяц или год. Именно так: 20% того, что вы делаете, приносит вам 80% результата.

Гарольд Тейлор в своей книге *Making Time Work for You* («Как заставить время работать на вас») приводит следующее определение тайм-менеджмента: «достижение важных целей за счет относительно неважной деятельности»². Мы тратим 20% времени, чтобы выполнить 80% наших дел — тех срочных задач, которые кажутся нам важными, но, сколько бы усилий мы ни прилагали, это не приближает нас к желаемой цели. Эффективный тайм-менеджмент заключается в том, чтобы понять, какие 20% наших усилий помогут нам достичь того, что наиболее важно, и в первую очередь сосредоточиться именно на этом.

Управление выбором

Об управлении временем можно говорить с позиции управления выбором. Строго говоря, мы не можем управлять временем. Это данность. У всех нас одинаковое количество времени. Однако мы можем управлять нашим выбором относительно времени, имеющегося в нашем распоряжении: чем конкретно мы решаем заняться в тот или иной момент. В современном обществе тот богатый выбор, которым мы обладаем, оказывает огромное влияние на наше время. Если задуматься, сегодня у нас тысячи различных вариантов, чем мы можем заняться, чего можем добиваться, и мы хотим все и сразу. В списках задач практически у всех людей значится гораздо больше дел, чем имеется времени на них. Понимание того, от чего вам стоит

отказаться, так же важно, как и осознание, что вы должны делать. Принятие решений сегодня занимает много времени.

В своей книге *The Age of Speed: Learning to Thrive in a More-Faster Now World*^[17] Винс Посенте цитирует, что «по результатам соцопроса в 2006 году только 26% из числа тех, кто заявил, что им всегда не хватает времени, предпочли бы уменьшить количество дел, которыми они занимаются; остальные же предпочли бы, чтобы у них было больше времени, чтобы все же выполнить все то, что они делают»³. Мы не хотим от чего-то отказываться, однако время — ресурс ограниченный, и здесь нам на помощь приходит тайм-менеджмент.

В современном обществе во главу угла ставятся деньги. Мы уже привыкли к понятию финансового бюджета. У большинства людей есть хотя бы приблизительное представление о своем ежемесячном личном бюджете. При этом практически никогда вы не услышите, чтобы кто-то говорил о своем бюджете времени. Время — это единственный ресурс, который действительно имеет значение. Мы не придаем времени тот же статус, что и деньгам, однако должны научиться управлять временем так же, как и деньгами, или даже лучше. Вы всегда можете заработать больше денег, но не времени. Эффективные личности все больше начинают относиться ко времени как к самому ценному невозобновляемому ресурсу.

Как и организация своего пространства, тайм-менеджмент — это навык. Он требует практики, а овладение им занимает время. Это все

равно что освоить новый вид спорта или игру на музыкальном инструменте. Хорошая новость в том, что мы способны овладеть этим навыком в совершенстве. Нужно просто научиться думать в долгосрочной перспективе. Вы должны настроиться на то, что вам придется создать собственную систему и отказаться от старых привычек. Как и с любым другим навыком, чем больше вы станете практиковаться и чем более осознанно к этому подойдете, тем более эффективно будете управлять временем.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Есть много различных определений тайм-менеджмента. Вот два из них:

- Тайм-менеджмент — это выполнение того, что действительно важно, тех вещей, которые ведут к достижению ваших целей.
- Тайм-менеджмент — это управление выбором. Мы не можем управлять временем как таковым; мы можем управлять только тем, что решаем делать в это время.

ГЛАВА 6

Планирование

То, что вы заняты, еще не значит, что вы действительно работаете. Цель любой работы — в ее конечном результате, и, чтобы его добиться, необходим взвешенный подход, система, планирование, интеллект, искреннее желание, а также работа до седьмого пота. Видимость работы еще не есть работа.

Томас Эдисон

Возможно, вы слышали выражение: «Неудачное планирование — это запланированная неудача». Вы всегда можете изменить первоначальный план, однако должны с чего-то начать. Наличие плана позволяет более эффективно распорядиться теми возможностями, которые у вас есть. Известно ли вам, что из восьмичасового рабочего дня продуктивная работа обычного офисного сотрудника составляет примерно 35%? Все остальное время, то есть около пяти часов в день, он тратит на те занятия, которые мешают ему быть продуктивным: ищет что-то нужное ему по работе, отвечает на чьи-то вопросы и просьбы, ведет поиск в интернете и читает электронную почту.

Первое из трех «П» тайм-менеджмента обозначает *планирование*. Это первый шаг к более эффективному управлению своим временем. Вам нужно решить, что вы должны сделать в течение дня, месяца, года или более длительного периода. Подумайте над этим. Вы вряд ли начали бы крупный проект на работе без предварительного планирования. Вы не открыли бы свой бизнес без тщательно продуманного бизнес-плана. Почему же тогда идете по жизни, не думая о будущем и не пытаясь организовать свои занятия и задачи?

Ваш календарь — базовый инструмент тайм-менеджмента, который вы можете использовать для планирования. Гарольд Тейлор в своей книге *Making Time Work for You* пишет: «Когда вы планируете свою деятельность и задачи, вы переходите от намерения к обязательству их выполнить»¹. Как только вы добавили в календарь какую-то задачу и

выделили конкретное время на ее выполнение, вы приняли на себя определенные обязательства довести это дело до конца. С чего начинается этот путь?

Записывайте всё

В любой книге по тайм-менеджменту говорится о том, что первый шаг к планированию — это выбросить из головы всё. Начните с того, что перенесите на бумагу или в вашу электронную систему все мысли, что вертятся у вас в голове. Очистите сознание. Запишите, что вас тяготит и вызывает стресс. Сюда относится то, чем вы должны заниматься: рабочие проекты, деловые задачи, мелочи, серьезные вещи, личные дела, дни рождения, годовщины, запись на прием к врачу, профессиональные или семейные вопросы, образовательная деятельность, финансы и многое другое. Изложив это на бумаге, вы сможете увидеть картинку целиком и перестать беспокоиться о том, что что-то забыли, стараясь постоянно держать всё в голове. Ваша голова должна быть свободна для принятия стратегических решений и исполнения вашего плана, а не занята тем, чтобы помнить обо всем, что надо сделать.

Итак, вы очистили сознание от назойливых мыслей о том, что вам нужно не забыть. Теперь самое время взглянуть на список задач и решить, что, когда и как вы собираетесь делать. Начните с примерной оценки, сколько времени у вас может уйти на выполнение каждой задачи или проекта из вашего списка. Примите во внимание, что мы все склонны недооценивать, сколько времени нам действительно понадобится. Вспомните, сколько раз вы говорили: «Я буду на месте через пять секунд», хотя на деле получалось совсем не так быстро? Общее правило: предположите, сколько времени может потребоваться, и добавьте еще половину или треть. Когда вы попытаетесь оценить, сколько времени у вас уйдет на выполнение всех задач из вашего списка, то довольно быстро поймете, что дел в вашем списке гораздо больше, чем времени на их выполнение.

Четыре варианта принятия решения

Управление временем, как вы помните, — это управление выбором. Мы все хотим успеть сделать гораздо больше, чем позволяет время, а потому нужно проанализировать свой список задач и решить, на какие из них вы потратите время.

Есть четыре основных способа решить, будете ли вы что-то делать:

1. *Выбрать*. Определите, что для вас является важным и необходимым.
2. *Удалить*. Вы можете удалить какие-то задачи из своего списка, приняв взвешенное решение что-то не делать.
3. *Подождать*. Вы можете отложить выполнение каких-то задач на следующий месяц или позже.
4. *Делегировать*. Вы можете делегировать выполнение какой-то задачи, чтобы это сделали за вас.

Вы принимаете решение о выполнении задачи, когда вносите ее в календарь и выделяете на это время. Как только вы составили план и определили, что будете делать, начинайте действовать. Как говорится, «планируйте работу, а затем работайте над воплощением плана».

Практически все доступные системы тайм-менеджмента в качестве первого шага рекомендуют перенос всех задач и дел, которые вы держите в голове, на бумагу. Запишите, что вам нужно сделать, и начните приводить этот список в исполнение. Нужно выбросить из головы всё, потому что вам не нужны лишние заботы о том, не забыли ли вы о чем-нибудь. Ваше сознание должно быть свободно для более глобальных мыслей: вы должны мыслить стратегически, творчески, выступать с новыми проектами, идеями и различными решениями. В своей книге *Getting Things Done*^[18] Дэвид Аллен называет это состояние «сознание как вода»².

История Бесс

Бесс обратилась ко мне с просьбой помочь организовать домашний офис, когда я еще занималась консультированием по вопросам

организации рабочего пространства. Она юрист и на тот момент работала в одной из юридических компаний на условиях частичной занятости. Ее муж — менеджер проектов в строительстве, он занят на работе целый день. Так получилось, что она столкнулась с проблемой, которую безуспешно пыталась решить более года. У Бесс четверо детей разного возраста, старшему десять лет, поэтому она работает три дня в неделю. Кроме того, в начале года им пришлось заняться капитальным ремонтом старого дома, купленного несколько лет назад. Основными задачами было сделать новую крышу, теплоизоляцию, окна и переделать кухню. В самый разгар ремонта Бесс вновь забеременела. Согласитесь, непростая ситуация!

В повседневной рутине был один аспект, который Бесс всегда откладывала на конец дня, потом на конец недели, а к тому моменту, когда она обратилась ко мне, решение этого вопроса было отложено уже на конец года: разбор писем. Если она получала какую-то корреспонденцию по почте от незнакомого отправителя, это письмо отправлялось в кучу таких же сомнительных писем. Груда писем увеличивалась, и Бесс все более пугала мысль о том, что ей нужно разобрать накопившиеся бумаги. При этом не забывайте, что она умная, способная и успешная женщина.

У нее скопилась почта за целый год, когда мы наконец взялись за решение этой задачи. К тому моменту она уже подключила сервис автоплатежа для оплаты всех коммунальных услуг, потому что однажды столкнулась с ситуацией, когда все системы в доме были отключены за просрочку. Разбирая почту, мы нашли примерно сорок кредитных карт, потому что она никогда не отменяла автоматически созданные карты, которые обычно рассылаются банками по почте. Когда мы наконец разобрали почту за год, обнаружилось, что помимо сложностей с почтой главная проблема Бесс крылась в области тайм-менеджмента. На работе у нее была помощница, которая все делала за нее: от планирования встреч до напоминания о задачах на день и

подготовки бумаг. Когда я проводила оценку, чтобы составить общую картину происходящего, обнаружила, что у нее нет календаря для событий ее семейной жизни. Я спросила Бесс, как она следит за тем, когда нужно записаться на прием к врачу, и она ответила: «Мне звонят за день до этого и напоминают».

Есть очень умные люди, которые привыкли все держать в голове. Однако когда границы их мира расширяются, практически невозможно продолжать помнить обо всем. Бесс развозила четверых детей по школам, садикам, дополнительным занятиям, плановым посещениям врачей в дополнение к своему рабочему расписанию и домашним обязанностям. Мы создали систему планирования в бумажном формате, чтобы помочь ей формировать ее домашнее расписание. Она брала этот календарь на работу, чтобы ее помощница координировала его с рабочим расписанием. Бесс пришлось научиться вести календарь, потому что до этого у нее никогда не было в нем необходимости. Сейчас она использует смартфон вместе с онлайн-календарем и системами напоминаний. Бесс больше не чувствует себя перегруженной. Сортировка почты стала для нее ежедневным занятием. Она не забывает о встречах и избавилась от гнетущего чувства, что она всегда на шаг позади и вечно опаздывает.

Как мы уже говорили, отложенные решения всегда ведут к беспорядку. Путаница в мыслях и неорганизованный календарь — это тоже следствие отложенных действий. Решайте, что вы будете делать и какого результата хотите добиться, когда задачи только возникают, не ждите и не откладывайте. Постарайтесь не затягивать этот процесс, чтобы не создавать беспорядка.

Использование календарей

Очень важным моментом в планировании является выбор календаря или системы планирования задач. Не существует единственно правильной системы для всех. Подберите тот вариант, который подойдет именно вам. Одних устраивает бумажный формат, другие предпочитают пользоваться электронными устройствами. Большинство моих клиентов довольны тем, что у меня все

зафиксировано на бумаге. По сути, не так уж и принципиально, на каком носителе будет ваша система. Самое важное — выбрать одну-единственную систему и придерживаться ее. Применять еще одну систему управления временем стоит только в том случае, если есть веская причина или вы достаточно подкованы технически, чтобы при необходимости инкорпорировать это расписание.

В дублировании информации нет ничего плохого, если у вас есть на то основания и если вы эффективно с этим справляетесь. Ошибка большинства людей в том, что они одновременно ведут два или три календаря: например, один для рабочих задач, а другой — для личных дел. Но ведь у вас не две жизни, и большинство из нас не могут находиться в двух местах в одно и то же время, так что самый простой способ отслеживать все свои задачи и понимать, как на самом деле выглядит ваш день, — вносить информацию в один календарь. Кроме того, вам необходимо периодически сверять свой календарь с календарями супруга или супруги, детей и родителей. Каждое воскресенье вечером мы с мужем садимся и проверяем наши календари на предстоящую неделю, чтобы убедиться, что мы не забыли ни о чем из того, что нужно сделать. Я уверена, что он будет дома, когда мне понадобится его помощь, и мы точно понимаем, где будет находиться в течение недели каждый из нас и чем заниматься. Тогда же я планирую наше меню на неделю: я знаю, кто и когда будет дома и что из продуктов мне нужно купить в понедельник. Эти совместные усилия позволяют нам целенаправленно подойти к планированию недели.

Еще одна функция планирования заключается в том, чтобы заниматься различными задачами в то время, которое оптимально для

них подходит. Важные дела лучше всего назначать на то время, когда вы наиболее продуктивны. У многих людей пик эффективности приходится примерно на десять утра. Если это относится и к вам, «забронируйте» для себя драгоценное время с десяти до одиннадцати или с девяти до десяти утра. Время, когда вы максимально продуктивны, лучше отвести для работы над самыми важными проектами, потому что именно тогда вы способны мыслить наиболее четко. Этим временем стоит распорядиться грамотно и не растративать его на повседневные деловые встречи, телефонные звонки, проверку почты и другие задачи, которые можно выполнить в другой момент.

Одна жизнь, одна система

Возможно, вам покажется знакомой история Анны. Она замужем, у нее двое детей, которые учатся в начальной школе. Анна работает на условиях неполного дня в местном университете, где занимается организацией мероприятий. Показывая мне свою систему планирования, она сначала открыла электронный календарь на компьютере, куда заносила рабочие задачи. В свой календарь она добавила расписание мужа, синхронизировав события его календаря со своим. Затем она указала мне на календарь, висящий на кухне, куда обычно заносила личные и семейные дела. На мой вопрос, насколько эффективна эта система, Анна призналась: «Я постоянно нервничаю, потому что пропускаю события из календаря на кухне. Когда я не дома, то абсолютно забываю сверяться с нашим «семейным» расписанием. Мне очень неловко, что я так часто опаздываю или вообще забываю о назначенных встречах и других делах».

Она пропускала важные мероприятия из-за того, что была не на кухне и не могла заглянуть в находящийся там календарь. Анна повесила свой «семейный» календарь на кухне, потому что, когда она была маленькой, так делала ее мама. Анна решила, что это правильно. Мы объединили два ее календаря, и с того момента, когда она начала хранить всю информацию в одном месте, то перестала опаздывать на встречи и забывать о каких-то делах.

В этом вопросе нет понятий «правильно» и «неправильно»: важно

лишь то, подходит эта система лично вам или нет. Календарь на кухне вполне мог бы оказаться полезным молодым мамам, которые постоянно находятся дома и занимаются семейными делами. Этот календарь у них всегда под рукой, и они могут вносить туда какие-то события. Но если вы работаете — неважно, в офисе или дома — и уже пользуетесь электронным календарем, который вас устраивает, тогда придерживайтесь его и отмечайте в нем все ваши задачи. Учитывая современные технологии, такие как смартфоны, планшеты, «облачные» технологии, Google-календарь, существует много способов объединить ваш личный и деловой календари.

Вы можете использовать и два устройства для ведения календаря, если вам это удобно и у вас не происходит неоправданного дублирования информации. Лично я предпочитаю записывать все на бумаге. Мне нравится сам процесс. Я лучше запоминаю, когда пишу, поскольку обычно представляю себе страницу и думаю о том, где я что-то записала. При этом я также пользуюсь календарем в своем смартфоне. Я это делаю осознанно, по вполне конкретной причине, и не дублирую свои задачи в двух местах. Календарь в смартфоне напоминает мне о важных делах, назначенных на определенную дату и время, когда я точно знаю, что буду не у компьютера и мне будет нужна дополнительная подсказка. К таким делам относятся события из школьной жизни детей, библиотечные книги, которые мне нужно вернуть, телефонные звонки клиентам, которые нужно сделать или иметь возможность на них ответить. В то время как у меня может не оказаться под рукой компьютера или системы планирования, смартфон всегда со мной и всегда напоминает о подобных вещах.

Если я хочу посетить какое-то мероприятие вечером вместе с мужем, то отправляю ему приглашение через календарь. У меня нет доступа к его календарю, однако муж сам внесет в него мое мероприятие, и мы оба можем быть уверены, что это вопрос решенный. Он полностью полагается на свой рабочий календарь и часто обращается к синхронизированным версиям в своем iPhone и iPad. Он настолько зависит от этого календаря, что у нас даже установилось негласное правило: если мероприятия нет в календаре, мне не стоит ожидать, что муж на него придет. Если он по каким-то причинам не может пойти со мной, то просто отклоняет приглашение.

Это сигнал к тому, что нам нужно скорректировать ситуацию: например, пригласить няню посидеть с детьми или изменить наши расписания.

Все остальные планы: время работы над проектами или посещение спортивного зала, мероприятия — я заношу в свою бумажную систему планирования. В моем случае эта система очень эффективна. Обратите внимание, что это не жесткая рекомендация всем и каждому. Это лишь пример того, как можно использовать два устройства (например, смартфон и систему планирования в бумажном формате), чтобы это было эффективно и удобно, потому что, по сути, вы пользуетесь единой системой.

Система планирования в бумажном формате

Несколько лет назад моим клиентом стала директор по маркетингу одной крупной компании, в которой все сотрудники должны были использовать электронный календарь в Outlook. Женщина уже много лет пользовалась бумажной системой планирования, которая ей очень нравилась, и она продолжила использовать привычную систему одновременно с календарем в Outlook и копировала все задачи из электронного календаря в бумажную версию. Этот процесс отнимал у нее много времени, однако не страховал от ошибок. Эти две системы были избыточны. У моей клиентки отсутствовала объективная необходимость в использовании бумажной системы планирования на работе.

Проанализировав, почему она не хотела от нее отказываться, мы пришли к выводу, что ей, как и мне, просто нравилось все записывать. Она отдавала себе отчет в том, что избыточная система планирования в бумажном формате отнимает у нее время. Мы заменили ее блокнотом, где она могла делать заметки и составлять список задач, чтобы ничего не забыть. Кроме того, теперь она так составляет расписание в своем рабочем электронном календаре, чтобы полностью «закрывать» то время, когда ей необходимо работать над проектами или задачами. Этот пример еще раз доказывает, что можно эффективно совмещать два метода, если вы четко понимаете, какую роль отводите каждому из

них. Необходимо позаботиться о том, чтобы исключить бессмысленное дублирование и эффективно отслеживать свои задачи. Когда вы найдете такую систему, которая отвечает всем вашим требованиям и пользоваться которой вам удобно, придерживайтесь ее, и она будет работать на вас.

Отслеживание задач

Существует несколько способов отслеживать задачи. Самый простой — записывать на листе бумаги или в блокноте все дела по мере их возникновения. Конечно, после этого вы должны решить, когда собираетесь заняться этими делами, и внести эту информацию в ваш календарь или другую систему планирования.

Можно использовать электронную систему планирования, которая интегрируется с календарем и автоматически вносит в него задачи. Например, если вы используете Outlook в качестве почтового клиента и календаря, можете применять функцию Tasks («Задачи»), чтобы отслеживать задачи из календаря. Есть много приложений, помогающих создать список задач в смартфоне или на компьютере, например: www.rememberthemilk.com, www.toodledo.com и www.todoist.com. Если вы пользуетесь системой планирования в бумажном формате, есть ежедневники, с помощью которых можно внести задачи в расписание: The Planner Pad® и FranklinCovey Planners, к примеру.

Неважно, какую систему вы выберете. Главное — придерживайтесь ее, активно ею пользуйтесь и не забывайте выделять время в календаре для работы над задачами. Если вы привыкли записывать все, что вам нужно выполнить, а затем постепенно работаете над каждым пунктом, значит, вы на пути к определению приоритетов.

Основные выводы

- Планируйте свой календарь. Планирование — это ваше решение выполнить определенную задачу, которое выражается в том, что вы вносите ее в календарь, отводя время на ее выполнение.

- Записывайте всё, чтобы точно знать, что вам нужно сделать.
- Решите, что делать с каждым пунктом из вашего списка дел: *выберите*, что важно, *удалите* пункт из списка, *подождите* и выполните этот пункт позже или *делегируйте* задачу.
- Выберите для себя правильный инструмент планирования, будь то ежедневник, электронный или настенный календарь.

ГЛАВА 7

Приоритеты

Вторая «П» в принципе тайм-менеджмента обозначает *приоритеты*. В своей книге о навыках высокоэффективных людей Стивен Кови пишет, что «важно не сделать вашим приоритетом расписание, а расписать ваши приоритеты». Распределение всех задач в порядке их приоритета дает понимание того, какие именно действия помогают вам продвинуться вперед, приближают к вашим целям и к важным делам, так чтобы последние не оказались вдруг неожиданно срочными.

Определение приоритетов по принципу срочности и важности

Одну из наиболее информативных концепций, с которой я познакомилась и на практике, и в теоретических исследованиях, Кови и другие авторы называют «матрицей срочности/важности». Пока я не узнала об этом простом подходе к определению приоритетов, мне было довольно сложно объяснять своим клиентам, как справиться с этой задачей. С помощью данного метода вы гораздо проще будете выделять приоритетные задачи в повседневной рутине и в долгосрочной перспективе. Он поможет вам ответить на простой вопрос: что для меня самое важное, над чем я должен работать в первую очередь?

Существует множество вариантов и интерпретаций «матрицы срочности/важности». Самый известный бразильский эксперт по тайм-менеджменту Кристиан Барбоса из компании Triad Productivity Solutions усовершенствовал эту концепцию, добавив еще один элемент — «обстоятельства» и создав таким образом, как он сам это назвал, «триаду тайм-менеджмента». Под «обстоятельствами» в этом контексте понимаются ненужные действия, социальные обязательства, любая активность, которая оборачивается пустой потерей времени. Возможно, вам стоит включить эту категорию, когда вы будете определять приоритет всех ваших задач по принципу «срочности/

важности».

На рис. 7.1 представлена слегка измененная «матрица срочности/важности». Эти изменения я внесла в классический вариант после того, как опробовала его на своих тренингах и в деятельности консультанта и тренера. Эта же схема лежит в основе всего последующего обсуждения.



Рис. 7.1. Определение приоритетов по принципу «срочности/важности»

Начнем с определений «важное» и «срочное».

- *Важные* задачи — это значимые задачи. Именно от них во многом зависит ваш успех и достижение целей.
- *Срочные* задачи требуют немедленных действий или внимания, но чаще всего не имеют отношения к достижению ваших целей.

Оперируя этими двумя терминами, вы сможете решить, чем стоит заняться в первую очередь. Мы с вами уже определили продуктивность: это *выполнение самого важного в первую очередь* и, в частности, *выполнение того, что быстрее всего приведет вас к вашим целям*. При планировании деятельности и определении приоритетов сконцентрируйтесь на важных задачах, то есть тех, которые относятся к категориям «Важно и Срочно» и «Важно и Не срочно» (рис. 7.1).

Категория 1. Важно и Срочно

Задачи, которые вы отнесли к этой категории (блок 1 на рис. 7.1), надо выполнить в обязательном порядке:

- *Срочные непредвиденные задачи*. Как бы тщательно вы ни планировали деятельность, всегда возникают непредвиденные обстоятельства. И тогда вам требуется потратить время на решение этих вопросов, хотя они и не были внесены в ваш календарь

заранее. В зависимости от важности и срочности этих обстоятельств, возможно, вам даже придется отложить какие-то из запланированных дел, чтобы справиться с неожиданно возникшими.

- *Принципиально важные встречи.* Это основополагающий фактор продвижения вашей карьеры или проекта.
- *Сроки сдачи проекта.* Это не те сроки, которые вы устанавливаете сами для себя, а те, которые были оговорены в качестве ваших обязательств и нарушение которых приведет к неблагоприятным последствиям для вас.

Следует помнить, что гораздо легче включить задачи из категории «Важно и Срочно» в ваш календарь и понять, как с ними справиться, если у вас есть четкое представление обо всех ваших делах на день или на неделю.

Категория 2. Важно и Не срочно

Задачи из этой категории обеспечивают ваш успех. К блоку 2 на рис. 7.1 относится следующее:

- *Подготовка и стратегическое планирование.* Сформулируйте, в чем заключаются ваши личные и профессиональные цели, а также цели компании. Долгосрочное планирование поможет свести к минимуму или вовсе исключить появление дел из категории «Важно и Срочно».
- *Работа над проектами.* Планируйте свою работу так, чтобы проекты не начинали зависеть от дедлайнов и не становились источником проблем.
- *Обучение и профессиональное развитие.* Это та деятельность, которая оказывает значительное влияние на ваш профессиональный рост и достижение целей.
- *Занятия спортом, отдых и забота о себе.* Не забудьте включить эти важные и несрочные дела в ваш календарь, чтобы они стали вашими приоритетами.

Категория 3. Не важно и Срочно

Стоит научиться избавляться от всех тех задач, которые относятся к категории «Не важно и Срочно». Они вызывают ненужный стресс. К блоку 3 на рис. 7.1 относится следующее:

- *Возможности с ограничением по времени.* Иногда нам выпадает какая-то возможность, но, чтобы ею воспользоваться, необходимо успеть до конкретного срока. Поскольку ограничение по времени создает у нас ощущение срочности, очень легко потерять голову и переоценить важность. Так что сделайте паузу и решите, действительно ли это хорошая возможность или просто еще одна задача, на которую вы только впустую потратите время.
- *Просьбы о предоставлении информации или о помощи.* Обычно, когда люди просят о помощи или запрашивают информацию, они ожидают немедленной реакции с вашей стороны, и сказать «нет» бывает затруднительно.
- *Дедлайны, установленные вами.* Слишком часто люди без объективной необходимости сами устанавливают себе дедлайны по проектам или результатам.

Категория 4. Не важно и Не срочно

Постарайтесь избегать задач, которые попадают в категорию «Не важно и Не срочно» (блок 4 на рис. 7.1).

- *Непредвиденные паузы в работе.* Стандартные примеры: люди, которые приходят без приглашения, незапланированные телефонные звонки, отвлекающие мысли.
- *Телефонные звонки.* К ним относятся звонки «для поддержания отношений», без определенной цели, не несущие информации, не требующие дальнейших действий.
- *Деловые встречи.* Плохо организованные деловые встречи, на которых не достигаются цели, нет обмена информацией и не происходит никаких действий.
- *«Похитители времени».* Это все те дела, которыми мы занимаемся, чтобы не работать по-настоящему, в том числе переключивание

бумаг, прокрастинация^[19], просмотр сайтов или телепрограмм, присутствие в социальных сетях.

Зачастую мы попусту теряем большую часть нашего времени. На просмотр телевизора американцы в среднем тратят около 30 часов в неделю. Конечно, мне, как и всем, нравятся качественные телевизионные программы, а телевидение занимает достойное место в индустрии развлечений, однако сегодня слишком много людей проводят бесконечные часы перед телевизором. А ведь это время можно было бы использовать, чтобы продвинуться хотя бы на шаг к своей цели. Это время можно было бы с большей пользой потратить на саморазвитие или завершение проектов и задач, которые «висят» на вас. Избегайте того, что «Не важно и Не срочно». Сосредоточьте усилия на действительно важных задачах и проектах, которые оказывают наибольшее влияние на ваш успех, карьеру и ощущение счастья.

Сравним весь процесс с наполнением стеклянного сосуда. Сначала в сосуд нужно поместить камни и мелкую гальку, затем песок и только потом наливать воду, потому что, если начать с воды, для всего остального просто не останется места. Если вы представите, что ваши самые важные дела и проекты — это камни и галька, и внесете их в свой календарь первыми, то все остальное — песок и вода — появится в вашем календаре там, где для этого найдется свободное время.

В конце концов вы научитесь говорить «нет», отказываться от тех дел, которые становятся для вас пустой тратой времени, и сводить к минимуму неважные задачи. Чем больше вы практикуете навыки тайм-менеджмента, чем эффективнее расставляете задачи в порядке их приоритета, тем лучше будете оценивать реальную важность каждой задачи и понимать, нужно ли вам браться за ее выполнение. Когда вы узнаете больше о тайм-менеджменте и поймете ценность собственного времени, то станете более тщательно его оберегать и пресекать попытки других людей «воровать» ваше время пустыми разговорами и неважными делами.

Определение приоритета задач по принципу их срочности и важности поможет вам понять, чем следует заниматься в течение рабочего дня, недели, месяца и года. Вы будете работать над теми

задачами, которые приведут вас к достижению целей. Кроме того, это позволит осмыслить, какие цели вы должны перед собой поставить, когда выделяете максимум возможного времени на достижение того, что является самым важным. Уделяя больше внимания тому, на что вы тратите свое время, вы начнете лучше понимать, как направить усилия на более значимые дела.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Определяйте приоритеты своих дел и задач. Это станет гарантией того, что вы занимаетесь тем, что наиболее важно.
- Оценивайте каждое дело и задачу с позиции их срочности и важности.
- Следите за тем, сколько времени вы тратите на дела, отвлекающие вас от действительно важных задач.

ГЛАВА 8

Приведение в исполнение

Третья «П» принципа тайм-менеджмента обозначает *приведение в исполнение*. Если вы составили план действий и определили приоритеты, пришло время действовать. *Сначала вы планируете вашу работу, а затем воплощаете рабочий план в жизнь*. Однако существуют факторы, не позволяющие нам достичь оптимального уровня при выполнении работы. Я называю их «похитителями времени». Они включают перфекционизм, многозадачность, прокрастинацию, непредвиденные паузы в работе, поиски вещей, (некоторые) встречи, а также ситуации, когда вы тратите слишком много времени на обдумывание вариантов решения. Это отвлекает нас от воплощения своего плана в жизнь. Единственный способ справиться с «похитителями времени» — научиться их распознавать и выработать стратегии, чтобы им противостоять.

Перфекционизм

Многие из тех людей, с которыми мне доводилось работать, — очень успешные руководители и предприниматели. Таким людям, как правило, присуще стремление к совершенству, что зачастую ведет к успешному, но условно оптимальному результату. Мы зациклены на том, чтобы все делать правильно. Некоторые из нас могут даже впадать в ступор вследствие перфекционизма: если они полностью не уверены, как надо что-то делать, или сомневаются, что смогут сделать это достаточно хорошо, то предпочитают вообще за это не браться.

Мы должны сконцентрироваться на том, чтобы делать необходимое на приемлемом уровне, вместо того чтобы стараться все сделать идеально. Направляйте свой перфекционизм на то, что действительно первостепенно. Разумеется, вы стремитесь к совершенству, например в таких вопросах, как воспитание детей или подготовка какого-то важного события, потому что они имеют для вас огромное значение. Однако в большинстве случаев стоит сосредоточить усилия просто на

том, чтобы адекватно выполнять нужные задачи. Майкл Фокс^[20] определил это различие очень образно: «Я стараюсь не путать мастерство с совершенством. Мастерства я могу достичь, а совершенство — это удел Господа Бога».

Воспринимайте старание выполнять нужные задачи на должном уровне как стремление к мастерству, а не к совершенству. Или попробуйте принять на вооружение девиз: «Лучше сделать, чем мечтать об идеале».

Прокрастинация

Прокрастинация переводится с латинского как «откладывание на завтра». Это неосознанное стремление отложить начало или завершение дела (или нескольких дел), имеющего приоритетный характер. Способность преодолеть прокрастинацию и взяться за выполнение важных задач может оказать самое большое позитивное влияние на вашу жизнь; это одна из главных отличительных особенностей наиболее успешных людей. Итак, как бороться с прокрастинацией?

Прежде всего, важно понять, почему вы откладываете какие-то дела на потом. На это может быть несколько разных причин:

- отсутствие ясности относительно сроков, ресурсов и стартовой точки;
- желание ощутить адреналин от того, что делаешь всё в последнюю минуту;
- ощущение «неподъемности» задачи;
- недостаток инициативы, чтобы начать что-то делать;
- страх успеха или неудачи и того, как это отразится на вас.

В своей книге *Eat That Frog*^[21] Брайан Трейси пишет: «На работе вам платят и повышают по службе за достижение конкретных, измеряемых результатов. Вам платят за то, что вы вносите ценный вклад, который от вас ожидается. Когда начинают смешивать

деятельность и результат, это становится источником одной из самых серьезных проблем сегодня — неспособности выполнять свои обязанности». Когда мы заняты выполнением множества незначительных повседневных задач, на самом деле мы зачастую просто откладываем что-то другое. Мы избегаем работы над крупными проектами или важными задачами, за которые нам платят зарплату. Мы избегаем того, что могло бы стать самым большим нашим достижением. Трейси подчеркивает необходимость работы над тем, что для вас наиболее важно: «Ваша способность выбрать самую важную задачу на данный момент, приняться за ее выполнение и завершить ее быстро и качественно повлияет на ваш успех больше, чем любое другое ваше качество или навык»¹. Если вы выработаете привычку четко выделять приоритеты и быстро (и качественно) завершать важные дела, большинство ваших проблем в области тайм-менеджмента просто исчезнут.

Есть десять различных способов перестать откладывать дела. Я не открою для вас Америку, вероятно, вы уже слышали об этих стратегиях, но стоит повторить их еще раз.

1. *Перестаньте делать ненужные вещи.* Вспомните о правиле 80:20, где 20% усилий приносят 80% результата. Действительно ли необходимо делать то, над чем вы работаете в настоящий момент? Какие будут последствия, если вы этого не сделаете? Возможно, вам стоит перестать этим заниматься и взяться за то, что реально важно.
2. *Мыслите позитивно.* Прокрастинация часто связана с негативным восприятием мира, когда вы говорите себе фразы типа: «Я должен...», «Мне нужно...», «Я обязан закончить...» Измените модальность своего внутреннего диалога, и это поможет вам перестать откладывать дела. Говорите себе: «Я хочу...», «Я выбираю...» Перенаправьте свою энергию с откладывания дел на созидание².
3. *Сделайте первый шаг.* Начав что-то делать прямо сейчас, вы избавитесь от беспокойства и стресса. Как только у вас появляются важные дела, выделяйте время в своем расписании хотя бы на то, чтобы начать решать эти задачи или спросить

совета при необходимости. У вас будет шанс справиться с этими делами как можно скорее.

4. *Попросите о помощи.* Если причиной откладывания дел является отсутствие ясности, иногда просто нужно попросить о помощи. Наставник, руководитель, тренер или другой человек, которому вы доверяете, может помочь вам разобраться в ситуации, подсказать, с чего начать, или предложить шаги для завершения проекта.
5. *Разбейте задачу на части.* Разделите крупный проект на последовательность более мелких, выполнимых задач. Масштабные проекты не кажутся такими уж большими, если рассматривать их как последовательность небольших шагов. Убедитесь, что вы внесли эти более мелкие задачи в календарь. Не стоит писать, например, просто «Презентация», потому что это не задача. Процесс создания презентации можно представить в виде четких и выполнимых задач: 1) собрать информацию; 2) проработать структуру; 3) создать контент; 4) сделать слайды в PowerPoint; 5) проверить, как все работает. На такую задачу, как «Презентация», необходимо выделить в календаре не меньше двух часов, а столько времени не всегда легко найти. Пять более мелких задач являются функциональными, потому что вы точно знаете, что вам нужно делать. При этом каждая из них по отдельности занимает меньше времени, за счет чего внести их в календарь проще.
6. *Следуйте правилу «25 минут».* Чтобы уменьшить соблазн отложить выполнение задачи, каждая активная фаза работы по проекту должна занимать не более 25 минут. В основе этого правила лежит «метод помидора» — техники управления временем, предложенной Франческо Кирилло в конце 1980-х. Техника предполагает разбиение задачи на 25-минутные периоды, окончание которых отслеживается при помощи таймера. Каждый такой период сопровождается коротким перерывом. После четырех периодов работы следует более длительный перерыв. Эта техника особенно эффективна при большом объеме работы или при необходимости заниматься тем, что совсем не хочется делать. Когда мы знаем, что будем

работать над задачей 25 минут, а как только прозвонит таймер, сможем отвлечься, выполнять работу становится психологически легче.

7. *Поощряйте себя.* Отмечайте завершение работы над частями проекта и наградите себя за то, что справились с проектом вовремя. Это может быть чашечка кофе, время на то, чтобы заглянуть в Facebook или Twitter, или какая-то более значимая награда. Что бы это ни было, поощрение создаст у вас позитивный настрой и послужит мотивацией для завершения проекта.
8. *Устанавливайте сроки и старайтесь их соблюдать.* Если вам не установили срок завершения проекта, согласуйте дату или сами установите ее для себя и внесите в календарь. Объявляйте о своих дедлайнах, потому что это обяжет вас к их соблюдению. Гораздо более вероятно, что вы начнете откладывать работу при отсутствии дедлайна. Классический пример такой ситуации — составление завещания. Никто не планирует дату своей смерти, хотя все мы понимаем, что это неизбежно. Большинство людей всячески откладывают все дела, связанные с подготовкой к этому событию. И все же очень важно составить завещание, особенно если у вас есть дети. Вам будет легче с этим справиться, если вы установите для себя дедлайн (например, я закончу составление завещания до 31 декабря). Завершение тех дел, которые вы постоянно откладываете на потом, особенно таких болезненных вопросов, как планирование наследования, освободит вас от гнетущего чувства, что вы ведете себя недостаточно ответственно.
9. *Исключите отвлекающие факторы.* Вы должны создать для себя позитивную рабочую обстановку, которая способствует продуктивной деятельности. Исключите все возможные отвлекающие факторы. Если вам с трудом дается работа над каким-то проектом или задачей, отвлекающие факторы станут для вас лишь предлогами, чтобы прекратить работу. Интернет, коллеги, всегда готовые поболтать с вами, телефонные звонки, всплывающие извещения об электронной почте — все это способствует тому, что вы начинаете откладывать работу.

Исключите все отвлекающие факторы, по крайней мере на 25 минут, и займитесь работой.

10. *Свяжите себя обязательством.* Один из лучших способов всегда завершать дела вовремя — это иметь делового партнера, с которым вы связаны обязательствами. В своей книге *Still Procrastinating: The No Regrets Guide to Getting It Done* («Все еще тянете время? Руководство по завершению незаконченных дел») Джозеф Феррари рассказывает историю о профессоре экономики из Гарварда, который платил своим соавторам по 500 долларов каждый раз, когда не успевал закончить обещанную статью или проект в оговоренный срок. Финансовый стимул, несомненно, помогает справиться с прокрастинацией, хотя нет необходимости заходить так далеко. Обычно бывает вполне достаточно, что кто-то следит за тем, как вы выполняете свои обязательства.

«Похитители времени»

Я переехала в США, когда училась в университете, и впервые в жизни мне пришлось самостоятельно о себе заботиться, в том числе покупать продукты. Я никогда не забуду, как я впервые пошла в супермаркет и там увидела отдел с кашами и сухими завтраками. Только представьте себе, целый отдел одних каш и хлопьев! Я обожаю хлопья. В Бразилии, где я жила раньше, у нас было всего два сорта: хлопья *Frosted Flakes*^[22] или простые неглазированные кукурузные хлопья. Вот и всё, и мы покупали то, что было. Просто в Бразилии не принято начинать день с хлопьев, традиционным там считается плотный горячий завтрак. Но я-то их обожаю, и я помню, что провела в этом отделе несколько часов: я читала этикетки на всех коробках и открывала для себя бренды, о которых даже не слышала раньше. Я хотела попробовать абсолютно все.

Оглядываясь назад, понимаешь, что в Бразилии, где выбор ограничивался двумя вариантами, было очень просто: ты покупаешь либо то, либо это. И гораздо сложнее принять решение о том, что именно купить, когда выбор настолько богат, хотя это и приятно для

такого любителя хлопьев, как я. Как бы странно это ни звучало, но до того, как у меня появилось трое детей, отдел с хлопьями был тем местом, где я теряла счет времени. Иными словами, покупка хлопьев превращалась для меня в занятие, которое я условно называю *похитителем времени*. Вот еще несколько подобных примеров и возможных способов этого избежать.

Многозадачность

По мере того как усложняется современная жизнь, появляется больше возможностей выбора, больше задач, и каждый из нас стремится найти способы делать всё быстрее вместо того, чтобы задаться вопросом о необходимости выполнения всех этих задач. В попытке шагать в ногу со временем общепринятым выходом становится многозадачность. Однако если вы одновременно работаете над двумя или несколькими задачами или проектами, эффективность вашей работы над каждой из них в отдельности снижается. Исследователь Дэвид Мейер утверждает, что неспособность сконцентрироваться на одной задаче в течение длительного периода времени может обернуться для компании снижением эффективности от 20 до 40%.

Результаты исследований по сканированию активности головного мозга свидетельствуют о том, что когда человек выполняет два дела одновременно, то на каждое из них приходится лишь половина его обычной мозговой активности. Таким образом, в случае многозадачности каждое из дел мы выполняем лишь наполовину. Мы физически неспособны делать две работы в одно и то же время: наш мозг не может одновременно концентрироваться на двух разных вещах. Вместо этого у нас происходит оперативное переключение мозговой деятельности между двумя задачами, что приводит к стрессу и потере концентрации, поскольку мозгу требуется какое-то время, чтобы переключиться с одной задачи на другую и вернуть прежний уровень внимания. Многозадачность становится неэффективной и, в конечном счете, контрпродуктивной.

В 2006 году компания Basex провела опрос, в ходе которого выяснилось, что 50% сотрудников во время телеконференций пишут электронные письма или сообщения. Вероятно, вы и сами оказывались в ситуации, когда, разговаривая по телефону, пытались в то же время

читать электронную почту. Чем сложнее задачи, над которыми человек работает одновременно, тем выше вероятность допустить ошибку и тем больше времени требуется на переключение с одной задачи на другую. Конечно, есть дела, которыми вы можете заниматься параллельно, например смотреть телевизор и заворачивать подарки или работать и слушать музыку. С музыкой или телевизором это может занять несколько больше времени, но это не столь важно, потому что не приведет к серьезным последствиям. Но вот если вы пытаетесь проверять условия договора во время телефонного разговора с кем-то, существенно повышается вероятность ошибки, которая может сказаться на финансовой стороне вашего бизнеса. Мы только вредим себе, когда стараемся успеть сделать больше за меньшее время вместо того, чтобы делать то, что действительно нужно, в имеющийся у нас период времени.

Многозадачность работает против вас, когда вы пытаетесь слушать свою голосовую почту, параллельно читая электронные сообщения, или во время деловой встречи изучаете документы, не относящиеся к теме встречи. Вместо этого вам необходимо понять приоритеты, определить, какие важные задачи вы должны решить, и выполнять эти первостепенные задачи в порядке очередности. Повторю еще раз: управление временем не означает, что вы выполняете больше дел; это значит, что вы выполняете больше действительно важных дел.

Воплощая в жизнь систему управления электронной почтой, о которой мы говорили в [главе об организации электронного документооборота](#), вы будете проверять свою почту три или четыре раза в день в конкретный момент. Однако это не должно происходить во время разговоров по телефону или деловых встреч. Если у вас появился соблазн заняться двумя задачами одновременно, вы должны либо полностью исключить одну из задач, либо занести ее в ваше расписание. В противном случае вы будете лишь напрасно терять собственное время, работая менее продуктивно, чем могли бы.

Вам могут встретиться результаты недавних исследований, в которых утверждается, что многозадачность может быть эффективной. Однако то, о чем говорится в этих исследованиях, правильнее назвать термином «двухзадачность». Это понятие появилось пару лет назад и набирает популярность среди специалистов по вопросам управления

временем. Данный термин означает, что вы начинаете выполнение определенной задачи, и этот процесс продолжается, пока вы переключаетесь на вторую задачу. Вы можете делегировать первую задачу кому-то, кто завершит ее выполнение, пока работаете над чем-то другим.

Том, СФО молодой технологической компании, отличается высокой продуктивностью и стремится к самосовершенствованию. С ним, как и со многими другими моими клиентами, мы работаем не над тем, чтобы повысить эффективность, а скорее над тем, чтобы усовершенствовать его сильную сторону. У Тома довольно широкий круг обязанностей, который охватывает многие области деятельности компании. Его способ подготовки к важному заседанию совета директоров стал удачным примером двухзадачности в действии. Он создал структуру того финансового документа, который ему нужно было представить на совете директоров, и его главный бухгалтер внес туда все необходимые данные, в то время как Том занимался подготовкой других документов для совета.

Двухзадачность предполагает, что ваше внимание не переключается постоянно с одного вопроса на другой и обратно — вы запускаете процесс выполнения одной задачи, в то время как работаете над другой. Здесь нет потери концентрации, а значит, нет риска допустить ошибку. Вы запускаете одну задачу, а затем полностью концентрируетесь на работе над другой. Это нельзя назвать настоящей многозадачностью, когда вы пытаетесь параллельно заниматься двумя делами, а ваше внимание постоянно переключается с одного на другое.

Отвлекающие факторы

Отвлекающие факторы можно условно разделить на две категории. Первая — внешние факторы, когда нас отвлекает кто-то или что-то: например, кто-то заходит в ваш кабинет, звонит или присылает электронное сообщение. Вторая категория — внутренние факторы, когда мы сами прерываем работу. Например, вы проверяете почту не только в отведенное для этого время, идете налить себе чашечку кофе и смотрите что-то в интернете. Особенно часто это происходит, когда мы откладываем работу. Делаете вы это осознанно или нет, но эти факторы снижают продуктивность. Обратите на них внимание, и вы

поймете, насколько сильно они влияют на вашу работу.

Есть несколько способов исключить или сократить внешние отвлекающие факторы, а также минимизировать время, которое вы проводите, общаясь с другими, что тоже мешает вашей работе.

- *Закройте дверь.* Если вы работаете в отдельном кабинете, закройте дверь, когда вам необходимо сосредоточиться и продуктивно поработать.
- *Придумайте ясные сигналы.* Если у вас нет двери, которую можно закрыть (все больше компаний сегодня предпочитают, чтобы их сотрудники работали в одном открытом пространстве для лучшей коммуникации и усиления командного духа), тогда придумайте ясные сигналы, когда к вам можно обращаться, а когда не следует беспокоить. Это может быть все что угодно, удобное для вас. Например, вы можете надевать наушники как сигнал, который сообщает окружающим: «Когда я в наушниках, прошу меня не беспокоить». Некоторые компании даже сами приобретают для своих сотрудников наушники, которыми они могут пользоваться на рабочем месте. Это может быть общее правило, действующее в рамках всей компании, или правило, придуманное вами лично, но о котором знают окружающие.
- *Повесьте табличку.* Прикрепите рядом со своим рабочим местом табличку типа: «Просьба сейчас не беспокоить».
- *Выведите человека из кабинета.* Если кто-то заходит в ваш кабинет

и пытается завести с вами разговор, вы можете быстро и вежливо завершить беседу словами: «Извините, я работаю над проектом. Я загляну к вам чуть позже, и мы сможем поговорить» или: «Может быть, пообедаем вместе?» Если ваш посетитель сел и настроен на разговор, можете встать и направиться к двери: это послужит сигналом о том, что ему пора покинуть ваш кабинет. Пусть он выйдет из кабинета вместе с вами, когда вы направляетесь в «курилку». Можете «выводить» людей из кабинета в буквальном смысле, сопровождая их, или вербально, просто дав им понять, что сейчас вас лучше не беспокоить.

Сложнее справиться с проблемой, когда вы сами слишком часто отвлекаетесь от работы, например постоянно проверяете электронную почту, Facebook или звоните кому-то. Начните относиться к телефонным звонкам так же, как к работе с электронной почтой. Выделите время в течение рабочего дня, когда вы делаете важные звонки или перезваниваете кому-то. Если вы проверяете почту четыре раза в день, можете привязать к этому времени и проверку голосовой почты. Перезванивайте сразу в том случае, если разговор займет не более двух минут. Если это долгий разговор, выберите для него время в расписании. Планируя свои телефонные звонки так, чтобы они не совпадали по времени с периодом максимальной эффективности, вы создаете логику рабочего дня и избегаете лишних отвлекающих факторов. Вы сами принимаете взвешенные решения о том, как строить свой день и планировать время.

Не позволяйте другим похищать ваш самый ценный невозобновляемый ресурс. Когда вас отвлекают окружающие или вы сами отвлекаетесь от работы, вы напрасно теряете время или позволяете другим красть его у вас. Избежать этого можно, создав и закрепив определенный распорядок дня — это один из лучших способов внедрить практику управления временем в повседневный рабочий процесс. Планируйте телефонные звонки на послеобеденное или наиболее удобное для вас время. Если планированием телефонных звонков занимается ваш помощник, четко донесите до него свои предпочтения.

Алекс руководит компанией в сфере маркетинга и связей с

общественностью. У него несколько сотрудников. Специфика бизнеса требует, чтобы он ежемесячно созванивался со всеми своими клиентами. Его рабочий день начинается очень рано, он встает около четырех утра и принимается за работу. Примерно в три часа дня он заканчивает, поскольку после двенадцатичасовой погруженности в работу сохранять концентрацию и продуктивность становится сложно. При этом его помощница назначает два или три телефонных звонка ежедневно. Последний звонок обычно планировался на 14:30 или 15:00, когда рабочий день Алекса уже должен закончиться. После каждого звонка ему необходимо было делать записи и фиксировать содержание разговора. Однако к тому моменту он уже слишком уставал, а потому эта задача переносилась на следующий день, когда уже сложно восстановить в памяти детали разговора. Алекс попросил помощницу назначать последний телефонный звонок не позднее чем на 14:00, и ситуация значительно улучшилась. Теперь он испытывает меньше стресса, а необходимость переносить работу на другой день отпала. В исключительных случаях или при работе с международным клиентом Алекс целенаправленно может внести изменения в свое расписание и начать рабочий день позже. Это очень важный переход от той ситуации, когда что-то происходит независимо от вас, а вы на это реагируете и подстраиваетесь, к такому положению дел, когда вы совершаете осознанный выбор, контролируете свой рабочий день и сами распоряжаетесь своим временем.

Украденное время

Сегодня все чаще встречаются люди, которые крадут время. Например, родители крадут время у своей семьи или сотрудники крадут время у компании. Вспомните, как часто в ресторане или кафе можно наблюдать такую картину семейного обеда: все члены семьи сидят за столиком и ждут, когда у них примут заказ, и тут муж или жена или даже оба выходят из-за стола и отвечают на телефонный звонок по работе. Может быть, вы проверяете электронную почту, сидя на стадионе и наблюдая, как ваш сын играет в футбол? Поступая так, вы крадете время у вашей семьи. Вы стараетесь всё успеть, но это мешает

вам проводить время с близкими.

У вашего рабочего дня нет четких рамок. Разумеется, случаются форс-мажоры, когда приходится постоянно отвечать на звонки или письма, но в большинстве случаев вы занимаетесь не столь важными делами. Сегодня это стало привычным способом ведения бизнеса, потому что у нас больше нет границы между работой и личной жизнью. Многие из моих клиентов-руководителей сначала отказывались воспринимать подобную критику и заявляли, что я не понимаю специфики их работы. Обычно я настоятельно просила их изменить привычный стиль поведения всего на одну неделю. При нашей следующей встрече они признавались, что их продуктивность и удовлетворенность работой резко повысились.

Работа и личная жизнь переплетаются так тесно, потому что мы постоянно находимся на связи. Мы и шага не можем ступить без смартфона и ноутбука. Определяя приоритеты и планируя свои задачи, вы должны четко осознавать, где и когда будете находиться, чтобы полностью посвятить себя этому занятию и не красть время у чего-то другого, более важного. Это один из важнейших уроков тайм-менеджмента: полностью посвящайте себя тому делу, которым решили заняться в данный момент. Если вы отдаете себе отчет в том, на что тратите время и каковы ваши слабые точки, вы уже на пути к повышению своей эффективности.

Самое важное, что вы можете сделать, чтобы быть уверенным, что уделяете большую часть времени действительно важным задачам, —

это привести в соответствие то, чем вы занимаетесь, с теми целями, которых хотите добиться.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Подумайте, из-за чего вы теряете больше всего времени, чтобы не попадать в ловушки, отвлекающие вас от ваших задач. Даже самая эффективная система управления временем окажется бесполезной, если вы не будете работать.
- Стремитесь сделать то, что запланировали.
- Найдите для себя лучший способ перестать откладывать дела на потом; поймите, какие стимулы (награда или обязательства) оптимальны для вас и помогают взяться за работу.
- Помните, что многозадачность снижает эффективность деятельности.
- Подумайте, как справиться с наиболее часто отвлекающими вас факторами.
- Определите, когда вы крадете время и каковы последствия этого.

ГЛАВА 9

Четвертый уровень: соответствие целей и действий

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, — ответил Кот.
- Да мне почти все равно, — начала Алиса.
- Тогда все равно, куда идти, — сказал Кот.
- Лишь бы попасть куда-нибудь, — пояснила Алиса.
- Не беспокойся, куда-нибудь ты обязательно попадешь, — сказал Кот.

Льюис Кэрролл, «Алиса в Стране чудес»^[23]

Кэти управляет собственным бизнесом — фитнес-клубом Anytime Fitness^[24], который она открыла по франшизе. Кроме того, она замужем и у нее двое детей. Ее спортивный клуб работает круглосуточно и без выходных, что стало одним из главных факторов привлекательности заведения для потенциальных посетителей. Персонал не находится там сутки напролет, и постоянным членам клуба просто выдается ключ, чтобы они могли приходить в любое удобное для них время и заниматься самостоятельно. В клубе ведется видеонаблюдение и предприняты другие меры для обеспечения безопасности.

Кэти вела свой бизнес уже в течение пяти лет, когда впервые обратилась ко мне за помощью. Она позвонила в воскресенье. В тот день она чувствовала себя еще более вымотанной, чем всегда. Кэти пыталась собрать для бухгалтера все документы по налогам, а параллельно занималась повседневными обязанностями по клубу. Целый год она пускала этот вопрос на самотек и ничего не готовила заранее, и вот результат: она работает в воскресенье вместо того, чтобы проводить время с семьей, потому что это обязательно нужно сделать. Кэти поняла, что ей необходимо научиться контролировать

ситуацию и работать более продуктивно.

С нашей первой встречи стало ясно, что Кэти относится к тому типу людей, которые из всех сил стремятся быть лучшими в том, чем занимаются. Она не обращала внимания на все то, чего ей удалось достичь, вместо этого была сконцентрирована на том, чего сделать не успела. Я спросила Кэти, так ли она представляла себе развитие своего бизнеса пять лет назад. «Совсем нет, — ответила она. — Когда мы начинали, то думали, что через пять лет у нас будет второй клуб, что все будет замечательно, но на самом деле нам приходится нелегко». Я поинтересовалась, сколько у них сейчас постоянных клиентов. Оказалось, что около семи сотен. Тогда я спросила, сколько постоянных посетителей у них должно быть ежемесячно, чтобы обеспечить финансовую стабильность и снять волнение по поводу оплаты аренды и других фиксированных операционных расходов. Она сказала, что 900 человек. А когда-нибудь у них уже было 900 посетителей в месяц? «Нет, цифра обычно колеблется между 700, 750, 680 человеками», — пояснила Кэти. Таким образом, мы сразу установили для нее цель. Мы не стали касаться первых уровней пирамиды, поскольку, по моей оценке, у нее не было проблем с организацией рабочего пространства и систематизацией электронной информации. Кэти требовалась помощь в совершенствовании навыков тайм-менеджмента. Начав работать с ней в этом направлении, мы поставили цель выйти на уровень 900 посетителей в месяц к концу нашего второго года совместной работы.

Эта цель заметно изменила подход Кэти к работе. Обычно у нее много отвлекающих факторов. Дверь ее кабинета всегда открыта, и к ней то и дело кто-нибудь заходит. Кэти очень коммуникабельна, и всем приятно с ней пообщаться. К ней постоянно обращаются клиенты и сотрудники. К сожалению, здесь есть и обратная сторона: ей сложно сконцентрироваться, когда она занята каким-то проектом. Такова была исходная ситуация, когда мы с Кэти обсуждали основную цель ее бизнеса, критически важную для жизнеспособности ее клуба и ее личного благосостояния. Мы пришли к выводу, что она мало времени уделяла ее достижению, а повседневная деятельность не соответствовала ее целям.

Мы начали с минимизации отвлекающих факторов, которые

занимали до 80% ее рабочего времени. Мы проводили еженедельную инвентаризацию торговых автоматов, раздевалок, зоны ресепшен, чтобы быть уверенными в том, что у нас есть запас всего необходимого. Выделили специальное время в ее календаре на повторяющиеся, рутинные дела, невыполнение которых вело к возникновению экстренных ситуаций. Например, когда раньше ее сотрудник приходил и сообщал, что закончилась вода для кулера, она должна была оставлять дела, которыми занималась в тот момент, и решать вопрос с доставкой воды. С точки зрения эффективности рабочего процесса таких ситуаций лучше не допускать.

Первый шаг заключался в том, чтобы структурировать рабочую неделю — эта задача соответствует уровню тайм-менеджмента Пирамиды эффективности. Теперь Кэти планирует свое время в течение рабочей недели, и понедельник у нее уходит на проверку всего необходимого для функционирования клуба и на обновление информации о посетителях с прошедшей недели. В ее календаре выделено конкретное время и на другие задачи. Подобное структурирование рабочего процесса и понимание, когда и над чем она должна работать, позволяют ей держать ситуацию под контролем.

Это дает ей возможность уделять время эффективной работе над самой важной целью ее бизнеса — расширением клиентской базы. Через сайт клуба Кэти ежедневно получает автоматические напоминания о необходимости связаться с потенциальными посетителями, которые высказали заинтересованность и желание получить дополнительную информацию. Когда мы только начали работать с Кэти, она никак не отреагировала на 60 таких запросов. Однако если ее основная цель — увеличение количества посетителей, она в обязательном порядке должна обзванивать потенциальных клиентов. Мы установили цель: она должна делать десять звонков в день — и выделили на это время в ее расписании. Это не только помогло привлечь новых посетителей. Сам факт, что количество звонков было разумным, помог ей обрести спокойствие и более эффективно проводить каждый разговор. Она больше не думала о том, что нужно сделать 60 звонков (весьма пугающая перспектива). Она знала, что ей предстоит всего десять звонков в день, и с легким сердцем бралась за работу.

Навыки, меняющие жизнь

Мы начали искать и другие способы повысить уровень продаж и узнали, что франчайзер предлагает своим франчайзи поддержку корпоративного консультанта, который дает рекомендации по продвижению бизнеса. Мы с ним встретились, а затем воспользовались его советами, как более эффективно предлагать свои услуги местным компаниям. Кэти подошла к вопросу творчески и придумала специальный план по привлечению. Она решила отправлять потенциальным клиентам корзины со сладостями, куда были вложены брошюры с предложением корпоративного членства. Согласно ее плану, нужно было отправлять пять корзин в неделю в компании, которые могли бы заинтересоваться ее предложением. Однако просто отправить корзины недостаточно, поэтому мы внесли в ее расписание время для сопроводительных телефонных звонков. Мало-помалу все, что Кэти делает в течение рабочей недели, приближает ее к заветной цели в 900 посетителей в месяц. Каждую неделю она совершает для этого небольшие шаги, а по мере движения вперед меняет свою систему, как того требуют обстоятельства. Когда она почувствует себя абсолютно уверенно на пути к своей цели, она поймет, что готова устремиться к новым горизонтам.

Овладевая всеми необходимыми навыками на нижних уровнях Пирамиды эффективности, вы становитесь более организованным человеком и создаете для себя те системы, которые помогают вам лучше управлять своим пространством. Затем вы начинаете совершенствовать свои навыки тайм-менеджмента, и продуктивность вашей работы повышается. Все эти навыки помогают вам изменить то, как вы проводите свой рабочий день, и вы чувствуете себя хозяином положения. Однако серьезные изменения в вашей жизни начнут происходить только тогда, когда у вас появятся реальные цели и вы будете соотносить с ними все то, что решаете делать каждый день. Вы поймете, что жизнь наполнилась смыслом и зависит от вашего ежедневного выбора.

Пирамида эффективности задает вектор движения вперед и вверх. В то же время этому движению к уровню, который я условно называю «Возможности», присуща своеобразная цикличность. После того как

вы уверенно справились с уровнем организации рабочего пространства и перешли к упорядочению работы с электронной информацией, возможно, вернувшись к начальному уровню, вы обнаружите, что можете усовершенствовать свои навыки благодаря использованию новых технологий: например, начать сканировать документы для хранения их в электронном виде, чтобы избавиться от ненужных бумаг. Или при переходе от организации электронного документооборота к тайм-менеджменту, вероятно, вам придется изменить системы работы с электронной информацией.

Скорее всего, вы будете возвращаться к каждому предыдущему уровню и пересматривать его по мере движения вверх по уровням пирамиды. Это приемлемо — даже необходимо — и поможет вам совершенствовать свои навыки в каждой из этих областей, ведь вы делаете шаг назад, чтобы затем сделать два шага вперед. Навыки тесно связаны между собой, они не существуют по отдельности. Когда вы научитесь быть организованным и создавать различные системы, процесс на этом не закончится, потому что жизнь не стоит на месте, появляются новые технологии, меняются ваши цели, а с ними и приоритеты. Вы постоянно будете меняться и совершенствоваться. Каждый раз, овладевая новыми навыками, вы будете находить способы стать более продуктивными благодаря использованию Пирамиды эффективности.

Почему так важно ставить цели

Самый первый и неперенный шаг, чтобы получить от жизни то, что ты хочешь получить, состоит в следующем: реши, чего ты хочешь.

Бен Стайн^[25]

Одна из основных причин, почему я занялась консультированием, заключается в том, что я хочу помогать людям проживать жизнь, имея перед собой цель. На сайте www.dictionary.com понятие «цель» трактуется как «планируемый или желаемый результат»^[26]. Иметь

цель — значит проживать каждый день, думая о его желаемом результате, делать то, что поможет отстраниться от суеты повседневной жизни и увидеть картину в перспективе. Кем ты хочешь стать, когда вырастешь? Я хочу помогать людям быть уверенными в том, что выбор, который они делают каждый день, ведет их к чему-то большему — к видению того, кем они хотят стать.

Я часто вижу, что многим деловым людям, живущим в окружении постоянного хаоса и информационного шума, бывает сложно сделать тот самый шаг назад и сосредоточиться на своей перспективе, на краткосрочных и долгосрочных целях. Они загнаны в рамки рабочего календаря, график их расписан так плотно, что у них не остается ни минуты на то, чтобы сосредоточиться на стратегическом планировании или постановке целей. Бизнес идет в гору, число клиентов увеличивается, и им приходится расширять штат сотрудников. В их семьях происходят прибавления, а у детей столько разных занятий! Их собственное здоровье и занятия спортом отходят на второй план, а все свое время они тратят на решение не терпящих отлагательства дел. Они крутятся как белка в колесе.

Они и хотели бы проживать каждый день, видя перед собой цель, но эта дополнительная задача в их постоянно растущем списке дел становится для них скорее источником стресса, чем облегчением. Даже если им удастся выкроить минутку, чтобы сформулировать свои цели, обычно это делается в спешке: только бы побыстрее с этим справиться

и вычеркнуть из списка задач. Ведь вскоре появится их партнер, который контролирует выполнение ими своих обязательств (то есть я), чтобы проверить, как они с этим справились. У них никогда не находится времени обстоятельно проанализировать все области своей жизни и решить, что для них наиболее важно в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Самое время процитировать Уилла Роджерса^[27]: «Видение без плана — это просто галлюцинация».

Цель не обязательно должна быть масштабной. Вполне возможно, повседневные дела на самом деле приближают вас к цели. Иногда осознание этого помогает изменить ситуацию к лучшему и открыть путь к переменам.

Реакция на события вместо планирования

*Не позволяйте своим проблемам подталкивать вас.
Следуйте за мечтой.*

Неизвестный автор

С одной из клиенток, с которой я работала в самом начале своей карьеры, мы стали близкими подругами. Тогда она училась в аспирантуре и жила по соседству. Она рассказала мне свою историю. Она переехала из Калифорнии на Восточное побережье, где окончила университет и поступила на программу по ветеринарии в Университете им. Тафтса. Еще до окончания обучения моя подруга вышла замуж и через некоторое время забеременела. В тот момент она обратилась ко мне за помощью. Они с мужем, который учился на аэрокосмического инженера, жили в небольшой квартире и не хотели ее менять, пока оба не закончат учебу. Теперь, когда они ждали ребенка, моя подруга хотела понять, как им оптимально распорядиться имеющимся пространством. После того как она окончила университет, их семья переехала в Берлингтон. Там у них родился второй ребенок. Мы поддерживали с ней связь и после ее переезда.

Когда ее сыновьям исполнилось три и пять лет, они с мужем решили вернуться в Калифорнию, где она родилась, где жили ее

родители и братья с сестрами. Они приняли решение о переезде довольно неожиданно. Я так и не поняла почему. Я знала, что она хотела жить ближе к своей семье, но этот переезд был слишком спонтанным. Ее муж так и не смог найти в Калифорнии такую работу, где у него были бы перспективы карьерного роста. К счастью, компания, на которую он работал, наняла его в качестве консультанта. Он начал проводить много времени в командировках и мог две недели подряд работать за границей, затем вернуться домой на пару недель и вновь улететь на долгое время. Выдерживать такой график становилось все сложнее, и оба испытывали постоянный стресс. По ее словам, это отражалось и на детях.

Прошло всего полтора года, и они решили вернуться в Вермонт, где ее муж мог найти работу, аналогичную предыдущему месту, но не требующую таких частых разъездов. Она сказала, что они были недовольны своей жизнью в Калифорнии, потому что большую часть времени его просто не было дома. Тем не менее в ее голосе звучали нотки сожаления, потому что ей очень нравилось, что она живет так близко к своим родным, а ее сыновья привязались к своим двоюродным братьям и сестрам и к своим бабушке и дедушке.

Я поняла, что ей не помешает профессиональный совет, и сказала: «У меня есть некоторый опыт, и поверь, я знаю, о чем говорю. У меня сложилось впечатление, что ты стараешься реагировать, когда что-то идет не так, вместо того чтобы подумать, чего ты на самом деле хочешь. Твои усилия должны быть направлены на то, чтобы достичь идеальной ситуации. Чего ты хочешь? В чем твоя цель? Ты хочешь остаться в Калифорнии? Потому что, если ты этого хочешь, ты сможешь всё наладить. Ты можешь найти другие способы».

Затем я привела ей пример: «Вспомни о тех актрисах и певицах, которые знали, чего хотят добиться, и на пути к своей славе не принимали отказов. Они спали в машинах, упорно трудились, пока не добивались своего. Ты в таком же положении. Тебе нужно понять, куда ты идешь, чтобы ты смогла туда добраться. Вам нужно сесть вместе с мужем, обсудить ситуацию и поставить цели для своей семьи». Она отнеслась к моим словам скептически: неужели кто-то это делает? «Вот ты, например, ставишь семейные цели?» — поинтересовалась она.

Разумеется, я их ставила. Я рассказала ей, что каждый год в январе мы садимся вместе с мужем и занимаемся стратегическим планированием на год. Мы обсуждаем его карьерные цели, мои профессиональные цели, а также наши общие семейные цели: касающиеся каждого из наших троих детей, ремонта в доме, финансов, фитнеса и многого другого. Это замечательная возможность для нас согласовать друг с другом наши цели на год. Мы знаем, что наши цели совпадают, а значит, мы идем в одном направлении. «В чем твоя цель? — спросила я ее. — Какой ты представляешь себе свою жизнь через два года, когда ты думаешь о том, что делает тебя счастливой? Для этого ты должна остаться в Вермонте или переехать в Калифорнию? Тебе стоит отстраниться от ситуации и взглянуть на нее в перспективе».

Мои друзья реагировали на возникающие обстоятельства вместо того, чтобы ставить перед собой цели и искать способ их добиться. Когда они посмотрели на картинку целиком, то решили остаться в Вермонте, где у них было больше возможностей для развития карьеры. Затем запланировали поездки к родным, включая совместные выходные в разных местах типа Disney World, когда их дети могли продолжать общаться с двоюродными братьями и сестрами. Так они нашли приемлемый для себя способ поддерживать отношения с семьей.

Создавая перспективу

Когда Хелен Келлер^[28] спросили, может ли что-то быть хуже, чем полная слепота, она ответила: «Да, быть зрячим, но не видеть перспективы».

Если вы хотите начать жить так, чтобы каждый день приближал вас к заветной цели, то нужно создать для себя картину будущего: каким вы видите себя завтра и через несколько лет. Подумайте о том, кем вы хотите стать во всех аспектах своей жизни: на работе, в семье, с точки зрения физической формы и духовного роста, в отношениях со второй половинкой и так далее. Я рекомендовала вам вести один календарь для всех ваших дел, личных и рабочих; точно так же ваши цели

должны охватить всю вашу жизнь, а не только какую-то ее часть. В конце концов, каждое решение имеет свои последствия и, чтобы ваши цели были реалистичными, то есть чтобы вы действительно в них поверили, нужно учитывать картину целиком.

Подумайте о разных аспектах вашего бизнеса. Чего вы хотите добиться с точки зрения финансовых показателей? Имеет ли для вас наибольшее значение количество клиентов, число сотрудников или ежегодная прибыль? Хотите ли вы создать новый продукт или разработать новую маркетинговую стратегию? Подумайте обо всех сторонах своего бизнеса, чтобы определить цели. Следующим шагом будет постановка конкретной цели для каждого из этих аспектов.

Что касается моих личных целей, тут я не могу ничего планировать без супруга. Я не могу ставить наши цели самостоятельно, поскольку не знаю, что он планирует для себя на следующий год и смогу ли я в связи с этим выполнить то, что хотела бы. Мы должны действовать согласованно в том, что касается наших детей, мы оба планируем время и поддерживаем то, что считаем важным для нашей семьи. Вы должны привлечь к этому процессу всех тех людей, которых затронут последствия ваших целей, каждого, от кого хотя бы частично зависит их осуществление. Они помогут вам более детально продумать вашу цель и определить конкретные задачи, которые необходимо выполнить для ее достижения.

В отношении целей вашего бизнеса, возможно, вам окажется полезной работа с командой стратегического планирования. Даже если вы индивидуальный предприниматель и у вас нет сотрудников в подчинении, может оказаться неплохой идеей иметь доверенных консультантов, которые могли бы помочь вам в постановке целей на основе непредвзятого взгляда со стороны. Кроме того, вы почувствуете ответственность перед кем-то.

SMART-цель

Далее вы должны убедиться, что ваша цель выполнима и требует конкретных действий. Она изначально должна содержать те характеристики, которые помогут вам с успехом ее достичь. Для

обозначения таких целей используется акроним SMART^[29]:

- *Specific: конкретная.* Ваша цель должна быть четкой и ясной, чтобы не могло возникнуть никакой двусмысленности в том, чего вы хотите достичь. Таким образом вы повысите свои шансы добиться желаемого.
- *Measurable: измеримая.* Вы должны точно понимать, когда можете считать свою цель достигнутой.
- *Attainable (achievable): достижимая.* Убедитесь, что цель и результаты достижимы и реалистичны, чтобы вы сами в них верили.
- *Relevant: актуальная, значимая.* Цель должна быть важной для вас, чтобы вы были готовы прилагать усилия ради ее достижения.
- *Timely (time-bound): привязанная ко времени, с конкретным сроком выполнения.* Только тогда, когда вы определили сроки достижения для вашей цели, вы сможете составить пошаговый план и добиться задуманного.

Вот простой пример того, как обычная семейная цель переходит в разряд SMART-цели:

- Цель: проводить больше времени с детьми.
- SMART-цель: каждый вечер проводить минимум 15 минут с ребенком за совместным чтением, начиная с этого месяца.

А вот SMART-цель Кэти, которая помогла ей достичь успеха в бизнесе:

- Цель: иметь 900 постоянных посетителей своего спортивного клуба.

- SMART-цель: увеличить число членов клуба на 30%, до 900 человек, к концу 2013 года.

SMART-цель помогает определить, что вам надо сделать и когда. Она даст возможность и вам, и окружающим почувствовать свою ответственность за ее достижение. Кроме того, позволит подводить промежуточные итоги, чтобы понимать уровень вашего прогресса на пути к цели в течение года.

Однако иметь цель недостаточно. Как говорит эксперт по вопросам личностного развития Джон Максвелл, «мечты не работают, пока вы не начнете работать над ними». Очень важно, чтобы то, чем вы занимаетесь каждый день, постоянно приближало вас к заветной цели. Это четвертый уровень — соответствие цели и действий в Пирамиде эффективности.

После того как все аспекты вашей жизни проанализированы и для каждого установлена SMART-цель, важно разложить каждую из этих целей на конкретные действия и добавить их в ваш календарь или систему управления задачами. В конце концов, как сказал Антуан де Сент-Экзюпери, «цель без плана — это всего лишь желание». То, что бывает запланировано, бывает выполнено.

Если цель заключается в том, чтобы каждый вечер хотя бы по 15 минут читать ребенку книгу, то некоторыми из конкретных задач, относящихся к цели, могут быть следующие:

- ужинать немного раньше, чтобы оставалось время на чтение;
- не задерживаться на работе и всегда быть дома вовремя;
- раз в неделю брать в библиотеке новые книги.

Очень часто я сталкиваюсь с тем, что люди, которые не хотят, чтобы их жизнь была распланирована подробным образом, сопротивляются этому подходу. Они аргументируют свою позицию тем, что «планирование не оставляет места веселью в жизни». Однако суть в том, что, хотя иметь план очень важно, он не является догмой. В жизни случается всякое, меняются приоритеты, возникают причины, которые требуют того, чтобы ваша цель подверглась корректировке. Иногда вы можете изменить свое мнение о цели. Но даже в этом случае, чтобы

добраться в какую-то точку, вы должны начать движение в заранее определенном направлении.

Постановка цели означает только то, что вы знаете, куда идете. Вы всегда можете изменить мнение или переоценить приоритеты, но нужно с чего-то начать. Если вы направляетесь в какое-то место, где никогда прежде не были, вам нужны инструкции, карта. Получив эту информацию, вы можете решить поехать другой дорогой, чтобы посмотреть на достопримечательности, о которых слышали уже в пути. Это нормально. Вы принимаете взвешенное решение. Вы не просто реагируете на обстоятельства, а делаете осознанный выбор.

Помните, что тайм-менеджмент — это выбор, который вы совершаете. Потребности бизнеса и ваши личные потребности со временем изменятся. Возможность быть тренером детской бейсбольной команды, развивать новый продукт или писать книгу не вечна. Вы должны решать, что важно для вас в данный момент, ставить цели и работать над их достижением.

Шесть шагов к постановке цели

Если вы никогда до этого не пользовались техникой постановки SMART-целей, вот несколько простых советов, которые вам помогут.

Шаг 1. Примите обязательство

Нужно принять осознанное решение: вы хотите, чтобы ваша жизнь была наполнена смыслом. Ставьте для себя цели, которых хотите достичь. Необходима достаточная сила воли, чтобы сказать: «Я принимаю обязательство достичь этих целей. Я это сделаю».

Шаг 2. Поймите важность

Поймите, почему так важно иметь цели в жизни. Если вы собираетесь что-то менять, то должны понимать, почему это для вас важно. Я хочу иметь цели, потому что хочу знать, куда иду; я хочу туда попасть; хочу, чтобы моя жизнь была наполнена смыслом; хочу каждый день делать что-то, что приближает меня к заветному результату, к тому, кем я хочу стать, когда вырасту.

Шаг 3. Сформулируйте цель

Уделите время тому, чтобы правильно сформулировать свою цель. Найдите людей, с которыми вы сможете работать. Желательно, чтобы они могли вас поддержать, чтобы вы чувствовали свою ответственность перед ними, а ваша цель влияла и на их жизнь. В большинстве случаев следует разложить цель на более мелкие задачи. Даже если цель достижима, иногда она может быть слишком масштабной или сложной, чтобы ее можно было достичь, приложив одно-единственное усилие.

Шаг 4. Разложите цель на задачи

Способ добиться цели очень часто заключается в решении ряда связанных с ней задач. Нужно определить те задачи, которые ведут к достижению цели. Возможно, придется перенести ужин на более раннее время, чтобы оставалось больше времени по вечерам и вы могли читать своим детям. Может быть, вам надоело перечитывать одни и те же книги, тогда нужно сходить с детьми в библиотеку и взять новые. Может быть, потребуется раньше уходить с работы, чтобы больше времени проводить дома. Теперь вы будете ежедневно совершать выбор, от которого зависит, достигнете ли вы своей цели. Это то, что помогает на шаг приблизиться к воплощению вашей мечты: не только установить цель, но и предпринимать активные действия для ее реализации. Если вы не определите конкретные действия, которые нужно предпринять, чтобы вечером почитать детям книгу, эта цель превратится для вас в источник стресса и сведет на нет попытки проводить больше времени с детьми. Сделайте свою цель выполнимой благодаря планированию тех задач, которые помогут ее достигнуть.

Шаг 5. Планируйте

Установите временные рамки. Например: «Я оставляю эту цель на конец года, потому что декабрь станет для меня удачным моментом, чтобы начать действовать». У некоторых финансовый год заканчивается в середине календарного, так что им для этой цели может больше подойти июнь. Определите оптимальные сроки лично для себя, но не забудьте привлечь всех, в чьей помощи вы нуждаетесь.

Затем составьте план.

Шаг 6. Оценивайте и переоценивайте

Контролируйте ситуацию, ведь надо быть уверенным — реализация целей идет по плану. Периодически пересматривайте свои цели, чтобы убедиться, что они все еще значимы для вас. Ни одна цель не остается неизменной. Цели помогают вам задать направление и продолжать двигаться вперед к вашей картине будущего.

Когда эта картина меняется, претерпевают изменения и цели. Вы корректируете свою повседневную деятельность так, чтобы она соответствовала новым целям и видению того, кем вы хотите стать. Этот шаг чрезвычайно важен для перехода на финальный, пятый уровень Пирамиды эффективности — возможности.

Однако для начала остановимся на важных качествах, способствующих повышению вашей продуктивности, чтобы подготовиться к высшему уровню Пирамиды эффективности. Речь об этих качествах пойдет в следующей главе.

Основные выводы

- Приведите в соответствие свою повседневную деятельность и цели, которые вы для себя установили, чтобы добиться того, чего хотите.
- Отдавайте себе отчет в том, что вы должны делать и чего не должны.
- Создайте для себя среду, помогающую сконцентрироваться на том, что наиболее важно для вас.

- Цель, которую вы для себя устанавливаете, должна быть SMART.
- SMART-цель раскладывается на выполнимые задачи, которые помогут ее достичь.

ГЛАВА 10

Подготовка к новым возможностям

Работа в рекламной индустрии позволила мне открыть для себя два самых важных фактора продуктивной жизни: дисциплина и отношение. Однажды мы разработали предложение по дизайну упаковки косметических линий Max Factor и CoverGirl. После этого вице-президент по маркетингу компании Procter & Gamble, отвечающий за все бренды, пригласил нас на встречу, чтобы мы представили ему наши идеи. Во встрече должны были принять участие мой босс и я. Утром того дня, на который была назначена встреча, дочь моей начальницы неожиданно заболела. Оставить ее моя начальница не могла, а потому решила отправить меня на эту встречу одну. Я пришла и провела презентацию (в то время как начальница была на громкой связи и периодически присоединялась к разговору). Клиент остался в восторге от всей презентации, а меня переполняло чувство удовлетворения сделанным. Добилась я такого результата потому, что была хорошо подготовлена. Помогли самодисциплина и настрой на успех.

До сих пор на страницах этой книги мы обсуждали, как изменить обстановку, окружающую вас, и происходящие процессы. Речь шла о физических факторах, на которые вы можете повлиять, чтобы повысить эффективность своей работы. При этом существуют и психологические аспекты, от которых зависят ваш успех и продуктивность. Два наиболее важных из них — дисциплина и отношение. Даже если в вашем распоряжении имеется самая совершенная система тайм-менеджмента, изменить вашу жизнь она сможет только в том случае, если вы достаточно дисциплинированы, чтобы воплощать в жизнь все эти методы. Даже если вы поставили перед собой четкие измеряемые цели и продумали, что именно вам нужно делать, добьетесь этих целей вы только тогда, когда начнете действовать.

Отношение — это важный сопутствующий фактор. Если вы можете наглядно представить себе картину своего успеха, что бы вы ни вкладывали в это понятие, вероятность того, что вы его добьетесь,

существенно повышается. Очень часто рутина настолько поглощает время, что люди забывают позаботиться о самих себе. Постоянный стресс на работе, усталость, плохое питание снижают вашу эффективность. Эти факторы могут даже влиять на принятие решений и снижать скорость реакции. Бороться с ними нужно в рамках комплексного подхода к тайм-менеджменту и повышению эффективности. Прежде чем переходить к уровню возможностей, очень важно понять нематериальные аспекты, влияющие на продуктивность.

Дисциплина

Дисциплина — это мост между целью и ее достижением.

Джим Рон^[30]

Двое моих старших детей уже в течение двух лет занимаются карате, при этом огромное внимание на их тренировках уделяется развитию силы характера. Каждый месяц они концентрируются на каком-то одном качестве, которое их тренер называет «словом силы». В течение всего месяца они выполняют какие-то действия, чтобы понять суть и усилить это слово. По стечению обстоятельств, когда я писала эту главу о факторах, влияющих на продуктивность, я узнала, что «словом силы» в этом месяце было слово «дисциплина». В школьной новостной рассылке учителя обсуждали, как мы можем помочь нашим детям понять, что значит дисциплина.

С одной стороны, дисциплина необходима нам, чтобы следовать правилам, которые устанавливают другие люди. С другой стороны, мы должны научиться следовать собственным правилам. Думаю, что первое сделать гораздо легче, чем второе. Ведь в первом случае уровень ответственности, взятой на себя перед другими, гораздо выше.

Иногда наиболее сложным с точки зрения самодисциплины бывает собрать волю в кулак и настолько верить в себя и свою цель, чтобы продолжать работать, даже когда этого совсем не хочется. Как часто

мы испытываем угрызения совести, что вместо того, чтобы работать, занимаемся посторонними вещами? Сколько бы советов, как повысить свою продуктивность, вы ни получили и сколькими бы техниками для этого ни овладели, как сказала Майя Энджелу^[31], «ничего не заработает, пока вы не начнете что-то делать».

Пожалуй, лучше всех о важной роли самодисциплины написал Брайан Трейси в своей книге No Excuses: The Power of Self-Discipline^[32]. Трейси рассказывает о своей случайной встрече с М. Р. Копмейером, признанным специалистом в области достижения успеха. Трейси спросил его, какой из тысячи факторов, влияющих на достижение успеха, он считает наиболее важным. Далее Трейси пишет:

Он [Копмейер] улыбнулся мне с таким видом, словно ему уже не раз задавали этот вопрос, и ответил без малейших раздумий: «Самый важный фактор успеха из всех был сформулирован в начале XX века Элбертом Хаббардом^[33], одним из самых плодотворных писателей за всю историю американской литературы. Он сказал: «Самодисциплина — это способность делать то, что должен, тогда, когда должен, и неважно, хочешь тебе это делать или нет»... Без самодисциплины не работает ни один другой фактор. При наличии самодисциплины они работают все».

Так что самодисциплина — это ваш персональный залог успеха. Это волшебное качество, которое открывает вам все двери и делает возможным всё¹.

В этом кратком отрывке трое высококлассных специалистов по эффективности и личному успеху: Брайан Трейси, Коп Копмейер и Элберт Хаббард — подтвердили, что важнейшим качеством для достижения успеха является дисциплина. Неважно, сколько вы всего узнали и о скольких различных техниках прочитали: вы должны обладать мотивацией и самодисциплиной, чтобы применять их на практике и менять свою жизнь.

Что почитать по теме

Существует бесконечное множество источников по теме повышения уровня самодисциплины. Вы получите более пяти миллионов результатов в поисковой строке Google по запросу «как повысить самодисциплину»^[34]. Лично я рекомендую следующие книги:

— Stephen R. Covey. The 7 Habits of Highly Effective People^[35]

- Chip Conley. Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow (Чип Конли. На вершине пирамиды. Теория человеческих потребностей Маслоу как источник жизненной силы для вашей компании)^[36]
- Carol S. Dweck. Mindset: The New Psychology of Success (Кэрол Двек. Образ мышления: психология успеха)

Отношение

Отношение — это мелочь, которая имеет огромное значение.

Уинстон Черчилль

Доказано, что счастливые люди более продуктивны. А ощущение счастья напрямую зависит от вашего отношения. В 2011 году в New York Times вышла статья Терезы Амабайл и Стивена Крамера^[37] Do Happier People Work Harder («Правда ли, что счастливые люди работают усерднее?»). В ней на основании результатов исследования утверждается, что продуктивность людей снижается, если они несчастливы на работе. Авторы ссылались на данные Gallup: ежегодно американские компании несут убытки в 300 млрд долларов из-за снижения эффективности сотрудников, вызванной тем, что люди безразличны к профессиональным обязанностям и к своему работодателю. Исследование основывалось на концепции, что несчастливые люди производят меньший объем продукции или продукцию более низкого качества. Авторы ссылались также на результаты другого исследования, демонстрирующие, что «внутреннее состояние сотрудника оказывает значительное влияние на его продуктивность, способность принимать нестандартные решения, приверженность работе и готовность работать в команде. Сотрудникам гораздо чаще приходят в голову новые идеи в те дни, когда они счастливы. Вопреки расхожему мнению, что продуктивность увеличивается под давлением, наши данные свидетельствуют о том, что сотрудники работают лучше, когда они искренне заинтересованы в том, что делают»².

Вы можете возразить, что существуют негативные факторы, не поддающиеся контролю: например, «сложный» начальник или работа, не приносящая чувства удовлетворения. А вы пробовали изменить свое отношение к этим факторам? В книге *The Art of Possibility*, рекомендованной к прочтению в приведенных ниже ссылках, Розамунда и Бенджамин Зандер пишут о негативном внутреннем монологе, который может настроить вас на провал. Вы должны осознавать модальность своего образа мыслей и при необходимости изменить ее, чтобы настроиться на позитивную волну. В книге *The Happiness Project*, ссылка на которую дана ниже, Гретхен Рубин рассказывает историю о своей подруге, которой очень не повезло с начальником. Она взяла себе за правило никогда не говорить ничего плохого о боссе, а если подобные разговоры заводят другие, то просто уходить. В итоге она была гораздо больше довольна своей работой, чем ее коллеги, а начальник даже стал ей чем-то нравиться.

Многие эксперты советуют сознательно культивировать в себе чувство благодарности, чтобы повысить ощущение счастья. Можно, например, завести журнал благодарностей. Это очень простой способ переключить внимание с тех вещей, которые вас не устраивают, на то, что делает вас счастливым и удовлетворенным результатом.

Что почитать по теме

Ваше отношение можете контролировать только вы сами. Вот несколько книг, которые я рекомендую прочесть:

- Srikumar S. Rao. *Happiness at Work: Be Resilient, Motivated, and Successful — No Matter What* (Шрикумар Рао. Счастье на работе. Будьте гибким, мотивированным и успешным, несмотря ни на что)
- Chip Conley. *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* (Чип Конли. На вершине пирамиды. Теория человеческих потребностей Маслоу как источник жизненной силы для вашей компании)
- Gretchen Rubin. *The Happiness Project: Or, Why I Spent a Year Trying to Sing in the Morning, Clean My Closets, Fight Right, Read Aristotle, and Generally Have More Fun* ^[38]

— Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander. The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life^[39]

Здоровье

Каждый из нас прекрасно знает, что нужно заботиться о своем здоровье, но немногие действительно этим занимаются. Дела не дают выполнять даже тот необходимый минимум, который позволяет поддерживать здоровый образ жизни. Мы все знаем, что неспособны работать эффективно, когда плохо себя чувствуем. Согласно результатам исследования Health and Productivity Among U.S. Workers («Здоровье и продуктивность американских рабочих»), проведенного в 2005 году, «потеря рабочего времени по причине нездоровья сопоставима с упущенной экономической выгодой в 260 млрд долларов в год»³.

Наше здоровье зависит от многих факторов. Правильное питание, достаточное количество сна и регулярные физические нагрузки повышают общий уровень счастья и эффективности. Результаты опроса Национального фонда сна^[40], в котором приняли участие 1000 человек, показали, что 29% опрошенных засыпали или чувствовали сонливость на рабочем месте; 12% респондентов признались, что опаздывали на работу, потому что проспали или страдали нарушениями сна⁴. Их работоспособность и самочувствие улучшились бы, если бы они имели достаточно времени на сон.

Команда исследователей под руководством Рона Гетцеля подсчитала, что экономическая нагрузка на работодателя в случае болезни сотрудника составляет 300–400 долларов в год на человека. От 10 до 20% этой суммы составляет убыток, если сотрудник остается дома на больничном, в то время как присутствие больного сотрудника на рабочем месте на фоне низкого уровня его эффективности может обернуться для работодателя от 18 до более 60% суммы общего убытка. Это значит, что от одной пятой до трех пятых общих убытков работодателя из-за болезни сотрудников обусловлены снижением эффективности на рабочем месте⁵.

Ежегодные плановые визиты к врачу и стоматологу — первые шаги

к тому, чтобы взять риски для своего здоровья под контроль и заняться профилактикой вместо лечения. Не менее важно перейти на правильное питание, научиться снижать уровень стресса и выделить в своем расписании время для регулярных занятий спортом. Ваша продуктивность напрямую зависит от вашего здоровья.

Что почитать по теме

- Отчет 2009/2010 Staying @ Work консалтинговой компании Watson Wyatt Worldwide
- David Rock. Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long^[41]

Комплексный подход к тайм-менеджменту

Тайм-менеджмент — это больше, чем кажется на первый взгляд.

Гарольд Тейлор

Один из моих любимых экспертов по тайм-менеджменту Гарольд Тейлор посвятил много времени исследованию факторов, влияющих на продуктивность. Итогом стала система, которую он назвал «комплексным управлением временем». Он проводит дистанционные занятия и семинары по этой теме и написал книгу *Slowing Down the Speed of Life* («Уменьшение скорости жизни»). Свой подход Тейлор описывает следующим образом:

В рамках системы комплексного управления временем рассматривается вся жизнь человека в целом в противовес анализу отдельных ее составляющих: окружения, привычек человека, методов и систем, которыми он пользуется. Точно так же как комплексная медицина подходит для лечения человека как единого организма, комплексное управление временем выходит за рамки исключительно вопросов эффективности и рассматривает все аспекты жизни.

...Комплексное управление временем не останавливается только на симптомах, а ищет источник проблемы. Эта система лечит весь организм, а не только корректирует аспекты, касающиеся работы⁶.

Проблемы эффективности сегодня все чаще рассматриваются

комплексно. В декабре 2012 года я участвовала в Массачусетской конференции для женщин (Massachusetts Conference for Women), где ключевым докладчиком выступала Арианна Хаффингтон, президент и главный редактор компании Huffington Post Media Group. Речь шла о том, как научиться совмещать работу и личную жизнь. Она рассказала, что однажды потеряла сознание от усталости, в результате падения у нее оказалась сломана скуловая кость и ей пришлось наложить швы на бровь. С того момента она хорошо запомнила, что главным фактором снижения стресса является здоровый сон.

«Мы просто сгорим на работе, если не научимся слушать свой собственный организм», — уверена Хаффингтон. В издательстве Huffington Post предусмотрены отдельные комнаты отдыха, где сотрудники могут отключиться от окружающего мира и немного расслабиться, чтобы вернуться к работе с новыми силами.

Тони Шварц, основатель компании The Energy Project, ведущий эксперт, выступает за «стратегическое восстановление» с целью повышения эффективности. В своей колонке под названием Relax! You'll Be More Productive («Расслабьтесь! И ваша продуктивность повысится») в New York Times он утверждает: «Результаты последних исследований свидетельствуют, что стратегическое восстановление всех систем организма, включая физические тренировки в дневное время, короткий послеобеденный сон, более продолжительный ночной сон, больше времени, проведенного вне офиса, более длинный и частый отпуск, — повышает продуктивность, производительность труда и, конечно, улучшает здоровье»⁷.

Вы сильны настолько, насколько сильно ваше самое слабое звено. Это утверждение часто можно слышать в отношении команды и сотрудников. Однако оно применимо и к использованию комплексного подхода в оценке индивидуальной эффективности. Вам надо принять во внимание все аспекты жизни, чтобы максимально реализовать свой потенциал.

Что почитать по теме

Информацию о комплексном подходе к эффективности вы найдете в следующих источниках:

- Harold Taylor. Slowing Down the Speed of Life: A Holistic Approach to Time Management (Гарольд Тейлор. Уменьшение скорости жизни: комплексный подход к тайм-менеджменту)
- Tony Schwartz. Be Excellent at Anything (Тони Шварц. Будь первым во всем)

Хотя большая часть этой книги посвящена конкретной деятельности и вполне определенным задачам, в этой главе мы коснулись и тех аспектов, которые оказывают влияние на продуктивность, но гораздо сложнее поддаются измерению и контролю. Тем не менее они так же важны. Необходимы дисциплина и позитивный подход: они поддержат на должном уровне мотивацию. Комплексный подход поможет включить в ваше расписание все аспекты, влияющие на продуктивность, особенно заботу о собственном здоровье, в том числе правильное питание, здоровый сон и физические тренировки. Все это станет залогом вашего успешного достижения пятого уровня — возможности.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Не ограничивайтесь налаживанием процессов и систем, способных повысить вашу продуктивность. Помимо них существуют неизмеряемые аспекты эффективности, которые не менее важны для успеха.
- Развивайте самодисциплину, чтобы претворять в жизнь изменения, придерживаться выбранного курса и активно действовать.
- Поддерживайте позитивный настрой, чтобы не терять веры в себя и стремления к успеху.
- Ведите здоровый образ жизни, снизьте уровень стресса и не жертвуйте здоровым сном — все это поможет вам достичь пика

продуктивности.

ГЛАВА 11

Пятый уровень: возможности

Я не оптимист и не пессимист, я человек, изучающий возможности. Это новая категория людей, которые оставляют эмоции в стороне и просто аналитически работают с миром.

Ханс Рослинг

Журнал Time в 2012 году поместил Ханса Рослинга^[42] в список 100 самых влиятельных людей планеты. Сам Ханс Рослинг говорит о себе как о человеке, изучающем возможности, который применяет статистические данные, чтобы описать современные условия жизни, позволяя нам по-новому взглянуть на окружающий мир и на то, как мы влияем на жизни друг друга. Согласно его представлению, вполне возможно создать мир, в котором каждый был бы здоров и материально обеспечен. В контексте Пирамиды эффективности это человек, который приветствует изменения, который знает, что ему обязательно предоставятся новые возможности, и который сам активно их ищет. Он постоянно поднимается на новые ступени в жизни и всегда стремится полностью реализовать свой потенциал.

Слово «возможность», как правило, ассоциируется с надеждой и потенциалом. Мы говорим, например (иногда с приятным волнением): «С новым сотрудником у меня будет возможность успевать намного больше!» или «В моем новом доме столько возможностей для обустройства». При этом редко кто ищет возможности в самом себе. Пятый уровень Пирамиды эффективности должен помочь вам достичь той точки, где вы сможете исследовать ваши внутренние возможности. Вы успешно справились с четырьмя предыдущими уровнями и взяли свои повседневные рутинные дела под контроль. Теперь можете сконцентрироваться на более широкой картине. Больше ничего не стоит у вас на пути, и вы можете начать изучать возможности вашей жизни. Возможности тем и хороши, что они доступны для каждого.

Эта книга посвящена эффективности. Вы познакомились с

различными техниками, узнали об эмоциональной стороне: важности дисциплины, позитивного отношения и внимания к аспектам здорового образа жизни. Однако продуктивность ради продуктивности ничего не значит. Теперь, когда вы полностью контролируете свое время, необходимо уделить внимание приоритетам, чтобы быть уверенным, что вы делаете всё, чтобы стать тем, кем хотите быть. Как вы помните, в категории «Важно и Не срочно» (см. [рис. 7.1](#)) вся повседневная деятельность строится вокруг планирования действительно важных задач, включая время на заботу о своем здоровье и работу, приближающую вас к вашей цели.

Вы можете спросить, чем этот уровень отличается от предыдущего уровня Пирамиды эффективности — соответствия цели и действий. На предыдущем уровне вы работали над постановкой целей, чтобы задать вашей жизни определенное направление, а затем учились разбивать эти цели на конкретные задачи, чтобы все повседневные действия приближали вас к желаемому результату. Уровень возможностей подразумевает не просто постановку цели — он помогает увидеть картинку в перспективе. Здесь вы можете мечтать, стремиться к вещам, о которых прежде и подумать не могли. Он стимулирует вас максимально раскрыть потенциал.

В 2005 году я работала в рекламном агентстве McKinney & Silver (теперь известном как McKinney). Компания переживала период бурного роста, и, чтобы отпраздновать свой юбилей, агентство пригласило спикера выступить с лекцией на тему лидерства. Бенджамин Зандер, на тот момент дирижер Бостонского филармонического оркестра, — необычайно талантливый оратор, сразу же покорила нас своей лекцией The Art of Possibility («Искусство возможности»). Эта концепция лежит в основе его книги с одноименным названием.

Зандер рассказал нам об одном из принципов своей работы со студентами: он всем ставил финальную оценку «отлично» за весь курс уже в первый же день занятий. Он объяснил нам, что таким образом студенты переставали сравнивать себя с другими, уменьшался связанный с этим стресс, и они могли сосредоточиться на том, кем действительно хотели стать. Единственным условием Зандера было, чтобы студенты в течение первых двух недель написали письмо и

датировали его маем следующего года. Начинаться письмо должно было с простого утверждения: «Уважаемый м-р Зандер, я получил оценку “отлично”, потому что...», а далее студент должен был обосновать, чего он добьется к маю следующего года, чтобы его оценка была заслуженной. Он попросил их описать, кем они *хотят* стать, а не кем они думают, что *должны* стать.

По требованию Зандера им необходимо были страстно полюбить того человека, которого описали в своем письме. На всех последующих занятиях Зандер обращался со своими студентами так, словно они уже стали теми, о ком писали в письмах. Он заметил, как сильно эта новая перспектива изменила их отношения. Неожиданно студенты стали вести себя так, словно они уже были людьми, заслужившими отличную оценку, а не жили в ожидании ее заработать. На протяжении всей своей карьеры я помню это выступление Зандера и его книгу. По сути, они сформировали мой подход к работе с клиентами. Я помогаю людям понять, кем они *хотят* стать, а затем работаю с их представлением о себе (а не с теми, кем они считают себя сейчас). И я замечаю, что очень скоро люди начинают искренне вживаться в образ того, кем действительно *хотят* быть.

Уровень возможности еще на шаг приближает вас к видению того, кем вы хотите быть. Совершая прыжок к той точке, в которой вы хотите оказаться, вместо того чтобы пассивно ждать, вы стимулируете развитие событий. В своей книге Зандер говорит о том, что мы должны позволить себе мечтать. Большинство людей боятся мечтать о чем-то великом, потому что эта мечта может не сбыться. А если ничего не получится? В качестве ответа Зандер описывает три способа реакции на любую жизненную ситуацию: сдаться, злиться, найти новую возможность. Он советует извлекать уроки из своих ошибок. Вместо того чтобы посыпать голову пеплом каждый раз, когда вы в чем-то ошиблись, смотрите на неудавшуюся попытку как на возможность научиться чему-то новому. Более того, он предлагает выработать в себе привычку реагировать на неудачи фразой: «Как интересно!» Пример очень успешного человека, доказывающий действенность такого подхода, — Опра Уинфри^[43]. Она уверена: «В моей жизни не было неудач. Не хочу, чтобы это прозвучало нереально, но неудач

действительно не было. Это были важные уроки».

Уровень самоактуализации по Маслоу

Прежде чем начать путешествие к уровню возможности, обратимся еще раз к источнику, вдохновившему меня на создание Пирамиды эффективности, — к иерархии потребностей по Маслоу. Высшим уровнем пирамиды потребностей по Маслоу является самоактуализация. Он описывает этот уровень так: «Вершиной пирамиды, после того как потребности всех остальных уровней были разумно удовлетворены, является потребность максимально реализовать свой потенциал. Это значит, что человек достиг той точки, где он сделал все, на что только был способен»¹.

Параллель между пирамидой потребностей по Маслоу и Пирамидой эффективности стала для меня еще более поразительной, когда я узнала о предпосылках, способных стимулировать личностный рост человека. В своей работе 1968 года *Toward a Psychology of Being*^[44] Маслоу выделил несколько положений, полностью совпавших с результатами, которые можно ожидать от уровня возможности. Вот несколько шагов, предложенных им для стимулирования личностного роста, которые отражают стратегию и философию его книги²:

- Мы должны научить людей слышать свой внутренний голос и быть самими собой.
- Мы должны научить людей тому, что жизнь — это великая ценность и в каждом прожитом дне нужно уметь находить радостные моменты. Если люди открыты тому, чтобы увидеть хорошее в любой ситуации, это придает жизни смысл.
- Мы должны научиться принимать человека, помочь ему познать самого себя. Точно зная свои сильные и слабые стороны, мы понимаем, что можем построить на этом фундаменте и какой потенциал в нас кроется.
- Мы должны объяснить людям, как важен контроль и как опасна

вседозволенность. Чтобы улучшить свою жизнь во всех отношениях, необходима дисциплина.

- Мы должны научить людей делать правильный выбор. Для начала следует попрактиковаться в выборе из двух положительных вариантов.

Можно также сослаться на книгу Чипа Конли *How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* («На вершине пирамиды. Теория человеческих потребностей Маслоу как источник жизненной силы для вашей компании»), в которой анализируется опыт применения концепции Маслоу в корпоративной практике. Подход Маслоу заключается в том, чтобы помочь людям осознать свой истинный потенциал и реализовать его. Конли применил тот же подход в отношении корпораций, чтобы помочь им трансформироваться и достичь максимальной эффективности. Он пишет, что даже рабочих, выполняющих самую неквалифицированную работу, нужно учить видеть возможности. Им нужно показывать, насколько компания ценит добросовестное выполнение ими своих обязанностей и какой положительный эффект имеет их работа.

Конли называет уровень самоактуализации по Маслоу трансформационным и считает, что событие, которое выводит нас на этот уровень, также является трансформационным, выбивающим из привычного рутинного образа жизни. Сейчас я понимаю, что, когда слушала выступление Бенджамина Зандера об искусстве возможностей, это и было для меня таким событием и оно точно изменило мою жизнь.

Уровень возможности Пирамиды эффективности не предполагает какого-либо вызова, заставляющего вас рискнуть всем, и он не уносит вас в заоблачные выси сверх того, что вы можете реально себе представить. Возможность заключается не в финальной точке, до которой вам надо добраться, а в том, чтобы развить в себе открытость и восприимчивость. Смысл в том, чтобы находить возможности, а затем с помощью эффективной для вас структуры реализовывать их. Когда ваша жизнь упорядочена и полностью у вас под контролем, вы более открыты тем возможностям, которые возникают на вашем пути,

и это, в свою очередь, поможет вам максимально реализовать заложенный в вас потенциал.

Первые шаги

С точки зрения постановки целей, одно из самых ранних впечатлений на меня, тогда еще маленькую девочку, росшую в Бразилии, произвел португальский перевод книги Джозефа Мэрфи *The Cosmic Power Within You*^[45]. Идея книги заключалась в том, что каждый из нас может сам смоделировать собственное будущее, свое жизненное предназначение. Тогда я училась только в пятом классе, но эти идеи произвели на меня огромное впечатление.

Я все еще находилась под их влиянием, когда наша учительница миссис Мид объявила, что для работы над следующим проектом разделит класс на три команды, а затем, по завершении проекта, назовет победителя, то есть команду, которая справилась с заданием лучше всех. Я очень хотела победить и постоянно думала об этом в полной уверенности, что мои мысли могут повлиять на исход соревнования. Я очень старалась. Я помню, как каждый день снова и снова писала дома: «Моя команда победит. Моя команда победит». Я постоянно визуализировала желаемый результат и представляла, как учительница объявляет нашу команду победителями. Я не делилась этими мыслями ни с кем, но, как могла, старалась мотивировать свою команду поверить в себя.

Я убеждена, что это стало переломным моментом в формировании моего мировоззрения, потому что мы действительно выиграли. Иногда я думаю о том, как все сложилось бы, если бы мы не выиграли. Возможно, выбросила бы из головы все эти идеи о постановке целей, вере в себя и силе мыслей. Возможно, просто решила бы: «Это не работает». Однако полученный опыт научил меня верить в силу мыслей, силу разума, силу воли. Все это вело к постановке целей и стало неотъемлемой частью моей личности. В рамках Пирамиды эффективности я называю это планированием будущего и воплощением целей — возможностью.

Альтернативная реальность

*Только освободившись от своего субъективного мнения,
мы увидим реальность.*

Китайская пословица

По мере того как я погружалась в изучение темы эффективности, меня привлекли теории ментальных моделей и альтернативной реальности. Я читала работы Шрикумара Рао, Ph.D^[46], автора таких книг, как *Are You Ready to Succeed?* («Вы готовы к успеху?») и *Happiness at Work* («Счастье на работе»). Он был первопроходцем в вопросах изучения мотивации и помогает руководителям высшего звена относиться к своей работе с большей увлеченностью и видеть в ней глубинный смысл. Одно из его упражнений заключалось в создании альтернативной реальности.

Для выполнения этого упражнения (его можно найти на ресурсе *Leading® Google*) Рао делит аудиторию на маленькие группы и просит людей максимально подробно описать ситуацию, связанную с работой или личной жизнью, которая в тот момент вызывает беспокойство. Слушатели не понимают одного: то, что они описывают, это не реальность как таковая — это один из возможных вариантов реальности. Именно так: это та реальность, которую они создали. Далее Рао с помощью других слушателей помогает каждому смоделировать другую реальность, желательную для него, в которую он в какой-то степени может поверить. Затем Рао отпускает своих слушателей и просит их жить так, словно тот альтернативный вариант, который они сами придумали, и есть реальность.

Поначалу слушатели постоянно сталкиваются с тем, что альтернативная реальность, которую они придумали, — это не более чем вымысел. Но при этом проскальзывают какие-то моменты, которые говорят в пользу альтернативной реальности. Рао подчеркивает, что очень важно фиксировать каждый такой момент. Постепенно их будет становиться больше. Все потому, что мы видим то, на чем сконцентрировано наше сознание. Слушатели Рао всегда

поражаются тому, как со временем придуманная ими альтернативная реальность становится их новой реальностью. А учитывая, что она их больше устраивает, качество их жизни повышается.

Создание альтернативной реальности сродни тому, что вы ставите себе оценку «отлично» за то, что стали тем человеком, которым хотели быть. Опыт учителей, поддерживающих такое поведение, свидетельствует: имея четкое представление, кем именно вы хотите быть, вы с большей вероятностью сделаете эту картинку реальностью. Дэвид Линк в своем блоге Deviant Bits так описывает собственную концепцию перехода от картинки перспективы к ее реализации:

Человек, изучающий возможности, представляет себе то, что кажется нереальным, и раздвигает границы, чтобы самому убедиться, что возможно, а что нет. Он ожидает увидеть новую возможность на каждом шагу, но никогда не злится и не расстраивается, если возможность не удастся воплотить в жизнь. Он просто делает из урока соответствующий вывод и идет дальше в поисках новой возможности.

Такие люди отличаются своими делами. В то время как реалисты размышляют и анализируют, такие люди действуют. Они никогда не считают, что правы. Они не отвергают риск или опасность. Они знают, что любая ситуация может обернуться и плохим, и хорошим. Они усердно работают, чтобы добиться хороших результатов.

Пять принципов возможности

В реальном мире вы ставите перед собой цель и стремитесь к ней. Во вселенной возможностей вы задаете контекст и позволяете жизни течь своим чередом.

Бенджамин Зандер. Искусство возможности

Один из наиболее частых вопросов, который возникает, когда речь заходит о возможностях: «Кем я на самом деле хочу стать? В чем заключается моя перспектива?» Существуют книги, полностью посвященные тому, чтобы помочь людям сформулировать цель в жизни, создать перспективу и так далее. При этом есть несколько простых шагов, которые помогут вам понять, кем вы хотите стать.

Начните с того, что откройте себя для новых возможностей и

помните, что это процесс, в котором постоянно происходят изменения. Выберите для себя самую амбициозную цель, а затем разбейте ее на более мелкие выполнимые цели и сопоставьте с ними свою ежедневную деятельность. По мере достижения целей или по мере того, как они будут меняться, возвращайтесь к возможностям, чтобы быть уверенным, что ваша цель заставляет вас максимально реализовывать заложенный в вас потенциал.

Как открыть для себя новые возможности? Начните с пяти принципов:

1. *Получайте удовольствие:* вновь начните заниматься тем, что раньше приносило вам удовольствие и от чего по каким-то причинам вы отказались.
2. *Активно в чем-то участвуйте:* проводите больше времени с друзьями, семьей, со знакомыми по интересам, займитесь волонтерской деятельностью.
3. *Заботьтесь о себе:* уделяйте больше внимания здоровью, дому, благосостоянию.
4. *Развивайтесь:* уделяйте больше времени и сил тому, чем вам нравится заниматься сейчас, и попытайтесь подняться на уровень выше в своем увлечении.
5. *Экспериментируйте:* ищите новые вызовы, сложные задачи, за которые вы никогда не рисковали браться, — то, что потребует изменения вашего мировоззрения.

Эти пять шагов для реализации ваших возможностей помогут вам не только повысить производительность, но и обеспечить более значимый результат.

Получайте удовольствие

Начните вновь заниматься тем, что раньше вам нравилось и вызывало интерес, но от чего пришлось отказаться в силу других приоритетов. Это могут быть ваши рабочие обязанности, которые вы выполняли с наибольшим интересом, например стратегическое планирование, или хобби, доставлявшее вам удовольствие. Очень хороший способ понять, что доставляет вам удовольствие, — отстраниться от настоящего

момента и задуматься о своем внутреннем я, о самой своей сути. Однажды я участвовала в семинаре под названием Sustaining a Business That Sustains You («Развивайте бизнес, который развивает вас»). Ведущая, Ирен Бушинэ, обучала нас тому, как понять самого себя и сделать это частью своего бизнеса, чтобы нам всегда было интересно заниматься тем, что мы делаем.

Одно из заданий, которое она попросила нас выполнить, заключалось в том, чтобы мы составили список всего того, что нам нравилось в детстве: танцевать, надувать пузыри, крутить хулахуп, читать, раскрашивать и так далее. Было так здорово находиться в комнате, полной респектабельных владельцев собственного бизнеса, которые с воодушевлением погрузились в воспоминания детства. Ирен показала нам, как эта частичка нас была вытеснена и куда-то пропала, когда мы повзрослели, зациклились на внешних оценках и сравнении себя с другими, когда расширился круг наших обязанностей. Затем Ирен попросила каждого из нас выбрать одну вещь, которая очень нравилась нам в детстве, и подумать, как бы мы могли включить ее в свой бизнес.

Одна из участниц семинара, управлявшая успешным бизнесом по предоставлению бухгалтерских услуг, выбрала в качестве такого занятия кулинарию. Она решила добавить раздел с рецептами в свою еженедельную профессиональную рассылку. Несколько месяцев спустя, при нашей следующей встрече, она рассказала, что этот раздел был воспринят ее аудиторией с восторгом, потому что они смогли лучше узнать ее с такой необычной стороны. А ей, в свою очередь, было очень интересно открывать для себя новые рецепты и делиться ими с другими в своей рассылке. Это простое упражнение вновь пробудило в ней страсть к кулинарии и помогло ей установить более

тесные отношения со своими клиентами.

Это только один из способов вспомнить о том, чем вам нравилось заниматься раньше, и найти для этого занятия место в вашей новой, более продуктивной жизни, наполненной возможностями.

Активно в чем-то участвуйте

Область возможности включает в себя наши отношения и то, насколько активно мы участвуем в общественной жизни. Зачастую, когда люди сталкиваются с проблемой чрезмерной загруженности, они жертвуют общением с друзьями, временем, проведенным с семьей, перестают что-либо делать для поддержания и укрепления дружеских связей и семейных уз.

Другие, наоборот, переживают такой этап, когда хотят поделиться чем-то с другими через обучение, благотворительную деятельность, волонтерскую работу. Многие врачи становятся волонтерами. Они проводят свой отпуск в Африке или в странах на других континентах, где не хватает ресурсов и квалифицированных специалистов в области медицины. Такая деятельность имеет для них большое значение и приносит моральное удовлетворение. Есть некоммерческие организации, например Habitat for Humanity, которые дают возможность сделать что-то для других: либо обучив вас новым навыкам для выполнения конкретной работы, либо предложив такую работу, где вы можете применить имеющиеся у вас знания.

Есть много способов выйти за рамки привычного существования. Посвятите часть своего времени заботе о других. Потратьте усилия на то, чтобы сделать мир немного лучше, идет ли речь о вашем районе, вашем или соседнем городе, каком-то месте в пределах страны или вообще в мире. Возможно, вас увлекает духовный поиск и вы хотите заняться изучением какой-то религии или освоением духовных практик. Это тоже засчитывается. Это примеры активной вовлеченности, когда ваш круг общения расширяется и вы начинаете делать то, чем никогда ранее не занимались, или занимаетесь знакомыми вещами, но более масштабно.

Заботьтесь о себе

Открывайте для себя новые возможности в вашем образе жизни.

Уделите больше времени заботе о здоровье, доме и благополучии. Вы прекрасно знаете, что проживете более долгую и насыщенную жизнь, если будете чувствовать себя счастливым и здоровым. Возможность заключается в том, чтобы найти способ сделать здоровые привычки частью своего образа жизни, будь то посещение занятий по приготовлению вегетарианских блюд, йога или медитация или же просто время для занятий тем видом спорта, который вам нравится. Может быть, вам стоит просто взять на себя инициативу и создать «велоклуб после работы». После двухчасовой поездки на велосипеде у вас разыграется аппетит и исчезнет достаточное количество калорий, чтобы можно было позволить себе приятный ужин в компании друзей. Может быть, вы всегда хотели заняться чем-то новым, например сноубордингом или виндсерфингом, или готовы бросить вызов самому себе и бежать марафон. Некоторые люди ставят перед собой задачу избавиться от лишнего веса. Другим необходимо обрести душевное равновесие, будь то изучение техник релаксации или работа с психологом, чтобы избавиться от внутренних ограничений.

Важной областью для самореализации является окружающая вас внешняя среда. Говорят, что большая часть работ по ремонту и благоустройству дома приходится на первый год после его приобретения. Все, что остается недоделанным, зачастую просто откладывается в долгий ящик. Вашей целью может стать ремонт дома или просто завершение тех финальных штрихов, на которые не хватило времени и которые переключали в бессрочный список дел. Возможно, вы мечтаете об абсолютно другой обстановке, например хотите переехать в дом побольше или, наоборот, поменьше. Новое место жительства откроет новые возможности. Хотите иметь домик с видом на океан и с причалом для лодки или жить в кондоминиуме с общей площадкой для гольфа? Может быть, хотите переехать из города в сельскую местность или наоборот? Какая окружающая обстановка позволяет вам почувствовать удовлетворение или стимулирует вас на воплощение в жизнь того представления о себе, кем вы хотите стать?

Начните с изменения окружающей обстановки. Это откроет для вас

возможность жить более полной, счастливой и здоровой жизнью.

Развивайтесь

Уделяйте больше времени и сил тому, чем вам нравится заниматься сейчас. Одно из самых простых упражнений заключается в том, чтобы определить, что возможно в рамках всех имеющихся у вас на данный момент задач, дел, ролей и обязанностей. Подумайте, что вам нравится делать больше всего, что всегда бывает интересно и увлекательно. Как вы можете включить больше подобных занятий в вашу жизнь, поместить их в категорию «Важно и Не срочно»? Если вам нравится быть лидером, но возможностей для этого немного, подумайте, что вы можете сделать или в какой области попробовать свои силы, чтобы проявить себя?

Может быть, вам нравится обучать, разрабатывать долгосрочные планы, писать, проводить «мозговые штурмы»... Этот список можно продолжать бесконечно. Попробуйте найти способы повысить возможность использования тех навыков, которыми вы уже обладаете и применять которые вам нравится больше всего.

Экспериментируйте

Постоянно раздвигайте для себя рамки возможного. В чем заключается ваша цель? Эксперимент — это то, чего вы еще не делали. Откройте в себе новые грани и решитесь на то, о чем раньше и подумать не могли. Возможно, вам никогда по-настоящему не нравилась ваша работа и вы хотите найти возможность заниматься тем, что будет приносить вам удовольствие. Может быть, у вас вечно не хватало времени, чтобы всерьез задуматься о семье, но вы хотели бы, чтобы она у вас была.

Если относиться к жизни с позиции открывающихся возможностей, то, чтобы ставить перед собой цели, Зандер предлагает начать с вопросов:

Что если?

Как насчет?

Что дальше?

Пока вы не найдете время подумать о том, «что если?» и «что дальше?», скорее всего, вам так и не удастся поставить себе цель, которая принесет в вашу жизнь что-то новое. Помните: возможность

закljučается в том, чтобы что-то делать для себя, а не ждать, пока что-то произойдет в вашей жизни само собой.

Помните о своих целях

Пример того, как возможность воплощается в жизнь, — это книга, которую вы сейчас держите в руках. Я думала о том, чтобы написать книгу, больше года. Меня переполняли идеи, и мне нужно было как-то их систематизировать. Наконец я собралась и тезисно изложила все свои мысли, включая количество страниц в своей будущей книге и подробные комментарии, что в ней должно быть. Но я понимала, что не могу выделить времени, чтобы сесть и написать книгу. У меня просто физически не было такой возможности. Помимо профессиональных обязательств, которыми я была связана, мои дети были еще слишком маленькими и требовали много внимания. Поэтому примерный ход моих мыслей был таким: «Я обязательно когда-нибудь это сделаю, это часть моей цели, но она находится на самом верху пирамиды, это очень долгосрочная цель».

Однажды мы с детьми отправились в кафе выпить горячего шоколада в качестве поощрения за что-то, что они сделали. Мы замечательно проводили время, пили горячий шоколад, а за соседним столиком сидел мужчина с ноутбуком и работал. В краткий промежуток между бесконечным потоком болтовни моих детей он заметил: «У вас очень милые малыши. Я наблюдаю за ними с тех пор, как вы пришли, как они общаются друг с другом, с вами и со всем вокруг». У нас завязался разговор. Он спросил меня, чем я занимаюсь, затем я задала ему тот же вопрос, и он ответил, что он писатель. Я почувствовала себя неловко и извинилась за то, что мы с тремя ребятами очень шумная компания для человека, который пытается что-то писать. «Что вы, я обожаю детей», — ответил он. Я поинтересовалась, о чем он пишет, и он рассказал мне о романе, соавтором которого был. Потом он поделился, как писал деловую книгу для мотивационного оратора. До этого момента мне и в голову не приходило, что я сама могу воспользоваться услугами писателя, который подготовит текст за меня. Этот случайный разговор открыл

для меня новую возможность, новый способ решения задачи, как написать книгу с разумными временными затратами.

Вскоре после этого я встретила свою близкую подругу, у которой недавно вышла книга. Я попросила рассказать о ее методах работы, о том, как строился весь процесс. Она обо всем мне рассказала и упомянула о человеке, который помогал ей работать над рукописью. В итоге этот же человек помог и мне с моей книгой. Как только в моей жизни появилась возможность написать книгу, я нашла способ воплотить ее в жизнь: сначала возникло понимание, как именно мне нужно работать над книгой, а потом и шанс фактически ее написать. Как только у вас появляется цель, вы начинаете видеть возможности ее достижения.

Уровень возможности венчает пирамиду. Если вы тонете в повседневном хаосе, чувствуя, что от вас ничего не зависит, вы вряд ли увидите перспективы, которые возникают на вашем пути. Почему? Во-первых, у вас, вероятнее всего, даже нет конкретных целей и вы сами не знаете, чего хотите. Во-вторых, потому что вы слишком заняты даже для того, чтобы просто дышать. Вы можете открыться новым возможностям только тогда, когда достигли уровня, где у вас есть четкие цели, а все остальное находится под контролем. Когда вы поймете, какие возможности для вас наиболее важны, у вас появятся и способы воплотить их в жизнь.

Теперь, когда вы узнали, как максимально реализовать свой потенциал, самое время полностью посвятить себя своей цели и сделать ее реальностью. Начните проживать каждый день с позиции этой новой реальности. Визуализируйте свой успех, используйте для этого упражнение по альтернативной реальности Шрикумара Рао, технику Бенджамина Зандера по выставлению себе отличной оценки или любой другой метод. Всей душой полюбите вашу воображаемую картинку и начните каждый день жить так, словно она уже стала вашей новой реальностью.

Собрав вместе все стратегии по повышению эффективности, о которых вы уже узнали, и начав пользоваться ими в своем рабочем пространстве, вы создадите умный офис, речь о котором пойдет в следующей главе.

Основные выводы

- Поднимитесь по ступеням Пирамиды эффективности, и на ее вершине вы попадете в мир возможностей, которые изменят вашу жизнь.
- Воспользуйтесь своей возросшей продуктивностью, чтобы больше заниматься тем, что приносит вам удовольствие и наполняет жизнь смыслом.
- Мечтайте и ищите способы жить так, чтобы в полной мере раскрыть свой потенциал.
- Соотнесите свои цели и действия — это позволит максимально реализовать то, на что вы способны.

ГЛАВА 12

Умный офис

Если вы хотите быть уверенным, что ваш бизнес будет процветать и в дальнейшем или что вы останетесь конкурентоспособным специалистом, тогда все то, о чем вы уже узнали из этой книги, поможет вам настроиться на успех. Теперь, когда вы знаете о пяти уровнях Пирамиды эффективности, в этой главе я резюмирую всю информацию и продемонстрирую, как применить эти стратегии по-новому — для создания умного офиса.

По результатам исследования Администрации по делам малого бизнеса США был составлен список причин, по которым открывшиеся компании терпят неудачу. Далеко не последнее место в этом списке занимает низкая продуктивность, а точнее прокрастинация и неумение управлять временем. Крайне редко причина провала кроется в недостатке профессиональных навыков или отсутствии интереса. Отсюда следует вывод, что часто, когда вы занимаетесь развитием своего бизнеса или своей карьеры и изо дня в день упорно работаете над рутинными вопросами, очень легко забыть о том, что надо немного отстраниться от ситуации и посмотреть со стороны, насколько ваш бизнес или ваш офис приспособлен для того, чтобы вы могли добиться успеха. Помимо тех систем, которые уже были описаны в этой книге, дополнительный способ повысить продуктивность заключается в создании умного офиса. Поскольку эта стратегия не зависит от специфики бизнес-процессов, применить ее может любой, у кого есть офис.

Благодаря умному офису вы можете стать более результативным и эффективным. Термины «результативный» и «эффективный» иногда могут быть взаимозаменяемыми в бизнесе и теории управления, но все же их значения различны. В своей статье *Efficiency vs. Effectiveness* («Результативность против эффективности») Гарольд Тейлор дает следующее определение:

Наиболее часто упоминаемое различие заключается в том, что «результативность» — это выполнение чего-либо самым лучшим образом, а «эффективность» — это выполнение самого важного.

Есть много способов, как показать эту разницу. «Результативность» означает, что вы делаете вещи правильно, а «эффективность» — что вы делаете правильные вещи. Если вы работаете результативно, вы выполняете задачи самым лучшим образом, а если вы работаете эффективно, вы сосредотачиваете свои усилия на самых важных задачах, которые необходимо выполнить. Однако в чем бы ни выражалась эта разница, если вы организованны, продуктивны и работаете и результативно, и эффективно, вы на пути к достижению самых высоких стандартов в вашей деятельности¹.

Умный офис — это та рабочая среда, которая поможет добиться результативности, чтобы вы стали более эффективным. Прежде чем приступить к созданию умного офиса, полезно взглянуть со стороны на ваше рабочее пространство и проанализировать, что в нем работает, а что нет и почему. Обычно сразу ясно, что именно не работает, но далеко не так просто понять, как это исправить. Но даже если вы знаете, как это сделать, порой осуществить на практике задуманное оказывается трудно. Мы знаем, что беспорядочно наваленные стопки бумаги не способствуют эффективности нашей работы. Точно так же как не способствуют ей и всплывающие уведомления о входящих сообщениях, которые отвлекают внимание. Почему мы должны что-то менять? Почему это так важно? У каждого свой ответ на эти вопросы, но одно очевидно: потребуется время, чтобы перемены действительно произошли и чтобы воплотить в жизнь хотя бы некоторые идеи умного офиса. Я предпочитаю относиться к этому времени как к инвестиции.

Зачастую первое, что я слышу от своих клиентов, — «У меня нет времени на то, чтобы все организовывать. У меня нет времени что-то менять. Я не могу этого сделать». Наша естественная первая реакция — сопротивление переменам. Чтобы все-таки сделать этот шаг и что-то изменить, вы прежде всего должны решить для себя, почему для вас важно начать делать что-то по-другому, а также каким будет тот положительный результат, который вы получите от этих перемен в качестве возврата на ваши инвестиции времени. Чтобы получить время, сначала нужно его затратить. Только так, и потратить свое время нужно сейчас, но это инвестиция, которая в итоге позволит вам сэкономить гораздо больше времени.

В чем ценность умного офиса? Возможно, в том, что вы сможете входить в свой офис и начинать эффективно работать уже через пару минут или даже раньше. Возможно, вы хотите чувствовать себя в

рабочей обстановке более расслабленным или быть более продуктивным? Какова бы ни была лично ваша причина, важно, чтобы вы определили ее до того, как начнете проводить какие-то перемены. Как вы себя чувствуете в стенах своего офиса?

В моей практике встречались офисы, где из-за беспорядка не было видно пола. У одной из моих клиенток домашний офис был настолько захламлен, что она никогда там не работала (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Офисный беспорядок. Фото автора

Стоило ей войти туда, как ее охватывали ощущение невероятной загруженности и стресс. Вместо того чтобы чувствовать себя полной энергии, она испытывала опустошение. Чтобы все-таки поработать, она шла в кафе, хотя обычно обстановку в этой сети кофеен сложно назвать расслабляющей. Там всегда царит суета: непрерывный поток проходящих и уходящих посетителей, постоянно громкий шум от кофемашины, разговоры людей, звон посуды. Это не самое удачное место, которое можно выбрать, чтобы сосредоточиться на работе, однако для нее даже кафе было лучше собственного офиса.

И она не одинока в этом. Однажды я работала с клиенткой, которая по профессии была дизайнером интерьера. У нее также был домашний офис. Ее дом был великолепен. Все комнаты отличались изысканным

вкусом и красотой, но дверь в ее домашний офис была всегда закрыта. Этой комнаты не видел никто и никогда. Это была единственная комната в доме, куда она просто боялась заходить из-за царившего там беспорядка. Вместо того чтобы работать там, она путешествовала со своим ноутбуком по всему дому, работая то на кухне, то в столовой, то в гостиной — в общем, где придется. Она открывала дверь в офис только для того, чтобы забросить туда какие-то вещи и быстро ее закрыть. А как вы чувствуете себя в своем офисе? Вы должны чувствовать себя сильным. Что для вас означает быть сильным применительно к вашему офису или рабочей среде?

За годы практики я слышала от некоторых клиентов, что быть сильным — значит контролировать ситуацию. Другие были убеждены, что это значит всегда знать, где и как с легкостью все находить, и при этом уметь фокусироваться на насущных делах. Третьи — что это когда тебя уважают и коллеги, и клиенты. Быть сильным также означает, что вы вдохновляете своих сотрудников и окружающих и заставляете их поверить в вас. Если ваше офисное пространство организовано так, что вселяет в вас ощущение силы, — это кульминация тех знаний, которые вы приобрели, поднимаясь по ступеням Пирамиды эффективности.

В своем офисе вы должны чувствовать себя вдохновленным, продуктивным и сильным. Есть пять основных способов изменить свое офисное пространство, чтобы вы могли работать в нем, испытывая именно эти чувства:

1. Четко определите и приведите в порядок ваши рабочие зоны.
2. Внедрите рациональные системы и процессы.
3. Работайте над запланированными задачами, которые соответствуют вашим целям.
4. Действуйте так, словно вы уже полны вдохновения и сил.
5. Окружите себя своей мечтой.

Приведите в порядок рабочее пространство

Мы знаем, что кипы документов, беспорядочно громоздящиеся на

вашем рабочем столе, могут негативно сказаться на развитии вашей карьеры. Как мы уже отмечали ранее, результаты опросов свидетельствуют о том, что руководители менее склонны повышать в должности сотрудников, у которых царит хаос на рабочем месте. Некоторые данные указывают и на то, что, если на вашем рабочем месте царит беспорядок, вы можете чувствовать себя менее уверенно.

Если ваше рабочее пространство в порядке, то рабочие поверхности не загромождены и у вас есть свободный доступ ко всем предметам, необходимым вам в повседневной деятельности. У вас есть отдельная система для будущих задач, и сама ваша рабочая зона помогает вам сконцентрироваться на текущих вопросах. Подобная организация позволяет добиться естественного и беспрепятственного течения рабочего процесса. Создание устойчивого потока будущих, настоящих и прошлых рабочих задач гарантирует, что никакие бумаги не задерживаются у вас в многочисленных стопках, и это значительно уменьшает беспорядок. Умный офис наделяет вас силой. Более того, у вас появляется рабочее пространство, которое поможет вам повысить продуктивность.

Освободите рабочие поверхности

Устранение беспорядка повышает вашу способность к концентрации. Подумайте о стопке бумаг, которая сейчас ожидает вас на рабочем месте. Что вы почувствуете? Вполне вероятно, что беспорядок символизирует то, что вы застряли на карьерной лестнице. Устранение беспорядка из рабочего пространства освободит место для новых возможностей. Как только вы начнете что-то менять в окружающей вас обстановке, то почувствуете, как повышается ваша внутренняя самооценка, а это непременно отразится и на других аспектах вашей карьеры. Офис, в котором царит порядок, стимулирует творческий подход, повышает дисциплину и помогает принимать решения.

Четко определите рабочие зоны

Как создать организованные рабочие зоны? Если вам доводилось

бывать в детском саду, то, возможно, вы обратили внимание, что в комнатах для занятий там обычно существует четкое зонирование пространства с ориентацией на конкретный вид деятельности. Как правило, есть место для чтения, место для рисования и поделок и так далее. С первого взгляда видно, что в комнате есть разные зоны для разных видов деятельности, которыми там занимаются. Можете взять эту модель на вооружение для вашего офиса.

Подумайте о том, чтобы создать разные зоны для разных видов деятельности, которыми вы занимаетесь в офисе. Ваш рабочий стол — это та зона, где вы работаете за ноутбуком и над текущими проектами, сортируете корреспонденцию, систематизируете документы, делаете телефонные звонки. Возможно, стоит поместить систему хранения документов и шредер для бумаг ближе к тому месту, где вы обрабатываете поток входящей и другой бумажной корреспонденции. Если вы много времени проводите, выполняя исследовательскую работу или изучая предложения, возможно, лучше оборудовать отдельное, более удобное место для чтения. Можно выделить место для небольшого стола и нескольких стульев вокруг, где в вашем офисе можно будет проводить рабочие встречи.

Примите во внимание различные виды деятельности, которыми вы обычно занимаетесь в течение рабочего дня или недели. Подумайте, какая мебель, оборудование или другие предметы вам понадобятся, и обустройте ваши рабочие зоны соответствующим образом. Там должны находиться только предметы, необходимые для поддержания текущей деятельности, и они должны быть легкодоступны. Эта стратегия поможет вам сосредоточиться на текущих делах и не отвлекаться ни на что другое.

Система хранения и архив

Если под рукой у вас только то, что нужно для текущей работы, это значит, что вам потребуется система хранения, где будут находиться, например, запас канцелярских принадлежностей и справочные материалы, к которым вы обращаетесь достаточно редко. Эту роль может выполнять, например, большой шкаф, расположенный где-

нибудь посередине офиса. Если вы работаете дома, выделите под это определенное место на чердаке или в подвале. Может быть, у вас свободна пара верхних полок в книжном шкафу? Всегда найдется выход! И не обязательно покупать мебель или коробки для хранения. Приняв осознанное решение, где вы будете хранить вещи, и отложив то, чем пользуетесь редко, в менее доступное место, вы освободите себе пространство возле вашего рабочего места.

Эффективность рабочего пространства

Важным элементом организации рабочего пространства является удобный рабочий стол с большой рабочей поверхностью и по крайней мере одним, а лучше двумя картотечными ящиками для хранения тех документов, которые находятся у вас в активной работе. В столе также должен быть ящик для канцелярских принадлежностей, чтобы они всегда были под рукой. У вас должно быть удобное вращающееся кресло, чтобы вы легко доставали всё, что необходимо, — например, могли бы, не вставая с кресла, повернуться и открыть шкаф, расположенный за вашей спиной.

Уделите время анализу того, какие папки должны находиться в непосредственном доступе, к каким вы будете обращаться менее часто и, наконец, какие понадобятся крайне редко. В идеале у вас должен быть один или два картотечных ящика в рабочем столе для хранения документации по текущим и активным проектам. Позади себя поставьте большой шкаф для справочной литературы, которой пользуетесь не так часто. Архивные папки можно хранить в более удаленном месте. Организуйте свое рабочее пространство таким образом, чтобы, не вставая со своего кресла, вы имели бы доступ ко всему, что нужно для эффективной работы.

Совет: если в вашем офисе работают несколько сотрудников, чтобы сохранить и поддерживать порядок, можете воспользоваться

ярлыками. Например, если вы наклеите соответствующие ярлыки, что и где должно лежать в ящике с канцелярскими принадлежностями, это поможет всем сотрудникам класть их на свои места.

Стоит подумать о книжных полках для организации рабочего пространства. Ими часто пренебрегают при обустройстве офиса, хотя у большинства из нас имеются несколько книг и справочные материалы, которые мы хотели бы иметь под рукой на работе, и нужно найти место, куда их поставить. В [главе, рассказывающей об избавлении от беспорядка](#), мы обсуждали способы систематизации и хранения документов. Пришло время подумать, эффективны ли для вас те системы, которые вы используете.

Система папок и файлов

Важный момент, от которого зависит порядок на рабочем месте, — продуманная система папок и файлов. Большинству из нас трудно организовать хранение документов, и даже профессиональные организаторы редко любят систематизировать бумаги. Мы все имеем дело с огромным количеством документов, и к нам постоянно приходит что-то новое. Это не то дело, которое можно выполнить и забыть о нем. Это как стирка: ею приходится заниматься снова и снова. Именно поэтому важно иметь четкую систему систематизации и хранения.

Устраиваясь работать в компанию, многие сталкиваются с уже установленным порядком хранения документов, и вынуждены подстраиваться под него. Обычно документы хранятся в шкафах, но если через некоторое время вы понимаете, что они стоят пустые или что вы еще ни разу не открыли этот шкаф, чтобы что-то там найти, — возможно, это не лучший вариант хранения документов лично для вас. Пора подумать, например, о папках-скоросшивателях. Я сама пользовалась ими, когда работала в рекламном бизнесе. Для каждого клиента у меня была отдельная папка. Рабочие встречи с клиентами проходили часто, и можно было отслеживать всю историю, если хранить бумаги в хронологическом порядке в папке-скоросшивателе. К тому же все необходимые документы всегда под рукой, их можно достать во время обсуждения и показать. Для этого бизнеса такое решение было очень удачным.

Существуют и другие варианты, о которых мы упоминали в [главе, посвященной организации физического пространства](#): ящики для хранения журналов на полке, декоративные ящики или вертикальные картотеки. Конечно, большинство из нас по-прежнему будут пользоваться шкафами, хотя бы для хранения справочных материалов, но вы не обязаны ограничиваться ими. Возможно, вам окажутся полезными разные системы хранения документов в зависимости от характера информации и частоты ее использования. В моем домашнем офисе на рабочем столе стоят два ящика. В один попадают все бумаги по клиентам, во второй — справочные материалы и презентации. Все остальные бумаги я складываю в отдельный шкаф. Кроме того, на моем столе есть картотечная система по текущим проектам. По большому счету, неважно, какую систему вы выберете. Дело не в ней, а в вашем сознательном решении, как вы будете ее использовать.

Кипы бумаг обычно говорят о том, что у их хозяина просто нет удобной системы хранения документов. Мы складываем бумаги в стопки на видном месте, стараясь не забыть сделать то, что от нас требуется. Как только у вас появится система хранения, стопки документов превратятся в явления временные. Необходимо решить для себя, что вы будете регулярно систематизировать всю входящую корреспонденцию. Вам нужна система, при которой любой документ попадал бы к вам в руки один-единственный раз и вы могли бы сразу решить, что с ним делать. Можно использовать принцип «трех действий» («выполнить», «выбросить», «сохранить»), описанный в [главе об организации физического пространства](#), или любую другую систему. Она должна быть простой и помогать вам сразу принять решение по поводу каждого документа.

Согласно результатам исследований, чтобы избавиться от старой привычки и сформировать новую, обычно требуется 21 день. Определив, какая система оптимальна для вас, начните претворять перемены в жизнь. Запланируйте время хотя бы раз в неделю, которое будете уделять своей новой системе. Если вы заметите, что беспорядочные стопки бумаг по-прежнему скапливаются, значит, что-то не работает. Проанализируйте, что у вас получается, а что нет, и внесите изменения в систему. Главное — принимать осознанные решения, ведь, если использовать удобную систему в течение

длительного времени, она станет вашей второй натурой. Вы просто будете выполнять какие-то действия автоматически.

Рациональные системы и процессы

Четко определенные должностные обязанности, корпоративная политика и процессы, инструкции по работе в ключевых областях, например в области продаж и по управлению персоналом (HR), хорошо знакомы тем, кто работает в крупной компании. Однако это, скорее всего, отсутствует в небольших компаниях, которые растут, расширяют бизнес и нанимают сотрудников.

На первых порах малому бизнесу не нужно это все документально фиксировать: каждый знает, что он должен делать и чем занимаются остальные. В маленьких компаниях все делают, что необходимо, и никому даже в голову не приходит требовать должностные инструкции, принципы политики по работе с персоналом или нечто подобное. Конечно, всё формализовать легче с самого начала, но, если компания достигает этапа, когда отсутствие этих процедур сказывается на эффективности работы, то проблема переходит в разряд критических. Даже более крупные компании по мере расширения бизнеса задаются вопросом, как их действующие системы справятся с ростом и развитием.

Когда вы нанимаете новых сотрудников, стоит задуматься о том, как люди будут применять системы и процессы, поэтому они должны быть рациональны и удобны в использовании. Необходимо помнить и о делегировании, ведь оно обеспечивает вам наилучший возврат инвестиций во времени, а также является хорошим способом для сотрудников научиться чему-то новому и проявить себя. Если в вашей компании действуют все системы, это повышает эффективность рабочего процесса.

Планируйте свою деятельность и соотносите со своими целями

Вы не должны ежедневно тратить много времени на то, чтобы решить,

в чем заключаются ваши задачи на день. Стоит свести к минимуму занятие тем, что не приближает вас к цели. Вы должны быть уверены: то, чем вы занимаетесь, вы делаете максимально эффективно.

Все начинается со стратегического планирования. Только если у вас есть представление о долгосрочной стратегии, вы можете создать обстановку, в которой будете максимально эффективно работать над самыми важными задачами. Где вы хотите оказаться, кем хотите стать? Рациональное планирование заключается в том, что вы знаете, какие задачи и какая деятельность обеспечат максимальную эффективность и движение к цели. Одним из наиболее важных аспектов в воплощении в жизнь идеи умного офиса является наличие стратегического плана. Однако даже если мы разрабатываем такой план, зачастую со временем забываем вносить в него коррективы. В крупной компании стратегический план и долгосрочные цели компании не всегда бывают донесены до уровня сотрудников. Проанализируйте общие бизнес-цели, а затем установите индивидуальные цели для каждого так, чтобы они соотносились с целями компании. Вы можете сделать это и если вы владелец компании, и если вы ее сотрудник.

Мне часто приходится работать с руководителями разного уровня крупных корпораций, которые не оценивают деятельность персонала с позиции целей компании. Разработка процедуры оценки, непосредственно соотносящейся с целями компании, является одним из наиболее значимых изменений, необходимых для того, чтобы создать более продуктивную рабочую среду. Постановка целей — очень важный момент. Однако не менее важным является определение тех задач и той деятельности, которые будут способствовать их достижению.

Планируйте задачи

Стратегический план не подскажет, каким должен быть ваш план работы на каждый конкретный день, поэтому разложите цели на

задачи. Составьте список всего, что нужно сделать. Как при хранении электронных файлов возникает физический беспорядок или даже хаос, так и в мыслях может наступить полная путаница. Практически в каждой системе по повышению эффективности содержится рекомендация очистить сознание — изложить все свои мысли в письменной форме и освободиться от них. Затем следуйте принципу «трех “П”» тайм-менеджмента: планирование, приоритеты, приведение в исполнение. Это поможет составить список задач и внести их в календарь. Проанализируйте каждую задачу с точки зрения шкалы важности и срочности (см. [главу 7](#), где идет речь об определении приоритетов) или с позиции любой другой системы, которая дает возможность соотнести деятельность с долгосрочными целями.

В нашей жизни постоянно возникают срочные задачи, требующие немедленных действий, и мы тратим на эти авралы слишком много времени. А в итоге остается ощущение, что мы не добились ничего значимого, хотя состояние усталости и внутренней опустошенности говорит о том, что мы были очень заняты. Мы ответили на 250 электронных писем, участвовали в деловых встречах, отвечали на телефонные звонки. Но сделали ли хоть что-то, что приблизило бы нас к цели?

Однажды у меня была клиентка, которая работала в агентстве по организации мероприятий. В этом бизнесе очень важны дедлайны. День напролет ее босс (она всегда находилась в состоянии стресса) звонила ей, чтобы обсудить предстоящие мероприятия. Когда моя клиентка пыталась работать над мероприятием, начальница постоянно ее отвлекала. Это очень нервировало мою клиентку, и в конце концов она решила использовать один небольшой прием по формированию ожиданий. Она поговорила со своим боссом и объяснила причину своего расстройства, а затем предложила: «Если вам необходимо срочно со мной связаться, звоните. Если нет, пишите на электронную почту. Я проверяю ее каждые два часа и буду отвечать

соответственно». Это изменение в формате их коммуникации освободило ей массу времени.

Одно дело иметь план, совсем другое — его придерживаться. После того как вы соотнесли повседневную деятельность с долгосрочной целью, проанализируйте, как вы проводите свой рабочий день. Какие отвлекающие факторы или ненужные задачи вам мешают? Какие события препятствуют достижению цели? Подумайте, как изменить рабочую среду, сведя к минимуму отвлекающие факторы и непродуктивные задачи. Иногда бывает достаточно просто поговорить и сообщить о своих ожиданиях. В других случаях может потребоваться внесение изменений в вашу должностную инструкцию или делегирование.

Каждый день мы теряем два часа рабочего времени на самые разнообразные отвлекающие факторы. Многие из них субъективны: мы бродим в интернете, проверяем электронную почту, заходим на страницы социальных сетей и так далее. Некоторые из этих факторов — внешние: неожиданные посетители, телефонные звонки. Постарайтесь от них оградиться. Если вы работаете над чем-то, что приближает вас к цели, то должны быть сконцентрированы. Отключите телефон, электронную почту и убедитесь, что в это время можете полностью посвятить себя работе. Сделайте все необходимое, чтобы такое время у вас было.

Внесите ваши задачи в календарь

Секрет не в том, чтобы среди запланированных задач выделить приоритетные, а в том, чтобы планировать приоритеты.

Стивен Кови

Вы должны не просто составить для себя список задач, но и внести их в календарь, чтобы точно знать, когда и сколько времени будете ими заниматься. Запланированные задачи у всех разные и зависят от характера бизнеса и должности. Например, если ваша еженедельная планерка с сотрудниками всегда запланирована на одно и то же время

и день недели, скажем на понедельник, вам не придется всю неделю рассылать сотрудникам электронные сообщения и согласовывать день и время встречи. Рабочие планерки облегчают коммуникацию с сотрудниками. Вы можете заранее подготовить список вопросов, которые хотите обсудить, и тогда не нужно будет искать кого-то среди недели, чтобы решить эти вопросы. Можно выделить постоянное время для любых других задач регулярного характера, чтобы уже не думать о том, когда именно вы за них приметесь. Если вы точно знаете, что есть определенные дела, которыми вы занимаетесь ежедневно, еженедельно, каждый месяц или каждый год, почему бы не выделить для них конкретное время в своем календаре?

Например, если вы примете решение оплачивать счета дважды в месяц 15-го и 30-го числа и внесете это в календарь или установите электронное напоминание, то беспокойство о том, что вы можете об этом забыть, опоздать с оплатой и получить штраф за просрочку, исчезнет. Вы будете уверены, что в нужное время получите напоминание о необходимости выполнить свои обязательства по оплате счетов. Это даст возможность сосредоточиться на более важных делах. Сделать процесс планирования рациональным можно с помощью единого календаря компании, где все сотрудники будут видеть расписание и задачи друг друга. Это сведет к минимуму потерю времени.

Планируйте повторяющиеся задачи на одно и то же время в рамках недели. Неудача в планировании — это запланированная неудача. Многие люди настроены против подобного подхода, поскольку не хотят, чтобы каждая секунда их жизни была расписана. Однако суть в том, что, если у вас есть план, вы можете его нарушить, когда возникают непредвиденные обстоятельства или более важные дела. При наличии плана вы принимаете осознанные решения, что вам нужно делать, вы ориентируетесь на свои приоритеты. И одна из наиболее сложных задач — приучить себя проверять электронную почту в запланированное время.

Контролируйте электронную почту

Вы знаете, что электронная почта может отнимать массу времени, а потому обязательно используйте удобную для вас стратегию

управления ею или тот метод, который был описан в [главе, посвященной организации электронного документооборота](#): 1) доступ к электронной почте; 2) партия писем; 3) проверка входящей корреспонденции; 4) удаление; 5) исполнение; 6) хранение.

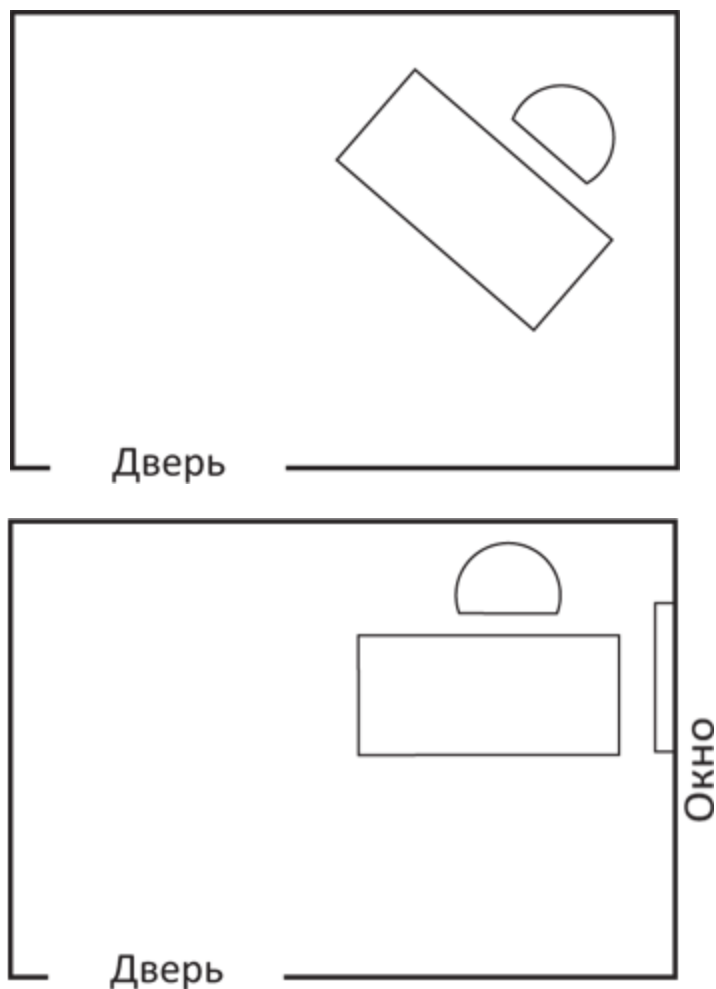
Планируйте, насколько часто вы проверяете электронный ящик. Вместо того чтобы делать это постоянно и бессистемно, выделите на это конкретное время, например четыре раза в день. Если для вас это сложно, начните проверять почту каждый час, а затем постепенно сократите частоту до четырех раз в день или меньше.

Правильно расположите рабочее место

Фэншуй — древнекитайская практика организации пространства с целью создания положительного потока энергии. Некоторые относятся к идее энергетического потока скептически, тем не менее я призываю не пренебрегать этими советами, поскольку принципы повышения эффективности и фэншуй во многом похожи. Например, согласно последнему, беспорядок вызывает застой энергии и блокирует энергетический поток. Профессиональные организаторы убеждены, что избавление от беспорядка повышает продуктивность и снижает стресс. Я не специалист по данной китайской практике, но посетила несколько семинаров, нашла информацию в интернете и прочитала некоторое количество книг по этой теме. Я узнала, что следование принципам, которые излагает фэншуй, поможет вам организовать офис так, чтобы укрепить веру в свои силы и повысить продуктивность. Вот основные рекомендации:

- *Поставьте рабочий стол в правильной точке.* Расположение рабочего стола — одно из наиболее важных изменений, которое вы можете произвести в офисе. При правильном расположении рабочего стола вы утверждаете себя в качестве сильного и успешного творца своей жизни. Рабочий стол должен находиться по диагонали от входной двери, лицом к ней. При этом лучше, если

за спиной у вас будет стена, а не окно или другое открытое пространство. На рис. 12.2 показаны три правильных варианта расположения рабочего места. В идеале вам должен быть хорошо виден весь участок от вашего стола до двери, без каких-либо помех и препятствий. Этот участок также считается «счастливым коридором» в любой комнате, а потому стоит поместить свое рабочее место там.



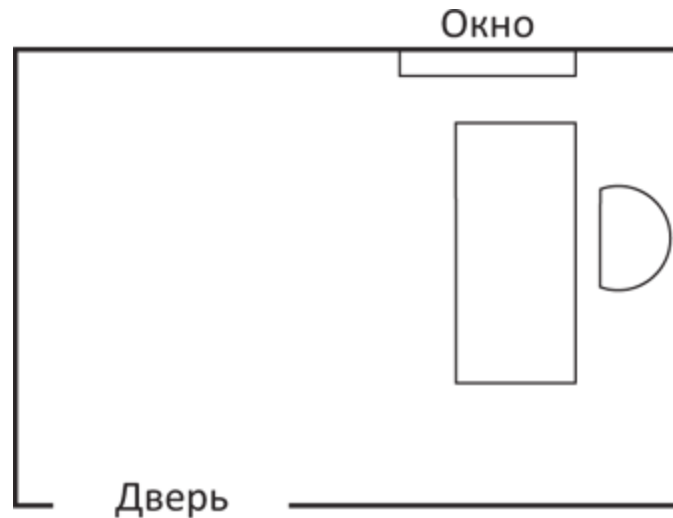


Рис. 12.2. Правильное расположение рабочего места

- Выберите «правильную» мебель. Рабочий стол должен быть прочным, с большой рабочей поверхностью и свободным доступом к ящикам, где хранятся ваши документы и канцелярские принадлежности. Выбирайте кресло с высокой спинкой и удобными подлокотниками. В идеале спинка кресла должна быть массивной, но не обязательно. Если нет другого возможного варианта, кроме как сидеть спиной к окну, высокой спинки кресла будет достаточно.

Примените эти советы на практике. Попробуйте работать, сидя в кресле с высокой спинкой, спиной к стене, за большим столом по диагонали от входной двери. Проверьте, почувствуете ли вы прилив энергии и силы. Обратите внимание, изменилось ли отношение к вам коллег.

Отражение перспективы в умном офисе

Вершиной Пирамиды эффективности является уровень возможности. После того как вы взяли под контроль первые четыре уровня: организовали рабочее пространство, внедрили в процесс необходимые системы, привели действия в соответствие с долгосрочными целями, — пора сделать последний шаг. В большинстве случаев в интересах офиса находят отражение текущие приоритеты и прошлые

достижения: семейные фотографии, дипломы, награды. Очень часто упускают из виду, что необходимы элементы, напоминающие о карьерных целях. В умном офисе должны быть вещи, которые вдохновляют вас и соответствуют устремлениям в карьере.

Обычно, рассказывая об этой концепции на семинарах, я прошу слушателей закрыть глаза и представить себе одну из их карьерных целей или целей в бизнесе. Несколько вещей как напоминание о перспективе помогут сохранить целенаправленность и мотивацию: вы станете концентрироваться на будущих достижениях, а не на прошлых победах. Уделите время тому, чтобы письменно сформулировать одну из своих целей. А теперь подумайте, что может символизировать для вас эту цель: фотография того дома на побережье или лодки, которые вы хотите купить, фотография человека, которым вы восхищаетесь, или, может быть, арт-объект, символизирующий это достижение, например направленная вверх спираль. Всё в умном офисе должно вдохновлять вас и служить напоминанием о ваших целях и перспективе.

Время — это наиболее ценный невозобновляемый ресурс, которым мы обладаем. Мы всегда можем заработать больше денег, потратить на работу больше дней, но нам уже не удастся вернуть то время, которое мы напрасно потеряли. Очень важно уметь делать правильный выбор, помогающий добиться успеха, и рационально использовать свое время. Применяйте полученные советы на практике и создайте для себя умный офис, чтобы в его стенах вы были продуктивны, полны энергии и веры в себя.

Не все обладают нужными навыками или временем, чтобы самостоятельно воспользоваться этими уроками. Возможно, вы

быстрее сможете пройти путь к вершине эффективности, если воспользуетесь услугами профессионального консультанта.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Создайте продуктивную рабочую среду, которая помогала бы в достижении цели.
- Организуйте физическое пространство вокруг себя так, чтобы чувствовать себя полным сил и энергии.
- Оборудуйте рабочее место, способствующее эффективной работе.
- Создайте для себя умный офис.

ГЛАВА 13

Помощь профессионального консультанта

Вы купили эту книгу, чтобы узнать, как повысить свою продуктивность. Прочитав название этой главы, вы, возможно, задаетесь вопросом: «Разве я не справлюсь с этим сам?» В конце концов, вы должны были уяснить из этой книги, что чем проще система, тем лучше. Это не бином Ньютона. Практически каждый успешный бизнесмен применяет подходящую систему для повышения эффективности. Это не тайное знание, доступное горстке избранных.

Если вы попробовали проделать всё самостоятельно, но лишь разочаровались в результате, возможно, проблема вовсе не в системах, которые вы использовали, и не в тех советах, о которых вы прочли. Может быть, дело в отсутствии у вас обязательств или достоверной общей картины. Возможно, вам нужен кто-то способный понять, с какими трудностями вы столкнулись. Даже если вы знаете, как составить меню здоровой диеты, далеко не всегда легко ее соблюдать. Вы знаете, как важно включить в расписание физические тренировки и выделять достаточно времени на отдых и восстановление сил. Мы все знаем, что нужно делать, чтобы вести здоровый образ жизни, но не всегда это делаем. Иногда нам нужен кто-то, кто смог бы скорректировать нашу программу, чтобы она отвечала персональным потребностям, чтобы мы в порыве энтузиазма не взяли на себя слишком много или, наоборот, недооценили, на что способны.

Люди, которые не видят своего прогресса, склонны разочаровываться. Иногда крайне важен взгляд со стороны — взгляд человека, способного понаблюдать за вами и спросить, как вы воспринимаете происходящие изменения. Возможно, вас нужно подбодрить и мотивировать, чтобы вы продолжали двигаться в выбранном направлении. Иногда взгляд со стороны, способный охватить всю картину и увидеть ее в перспективе, помогает разглядеть препятствия, о которых вы и не догадывались, хотя они явно мешали вашему прогрессу. Профессиональный консультант, понимающий

специфику вашего бизнеса и повседневной деятельности, взглянет на ситуацию по-новому. Он может заметно сократить промежуток времени с того момента, как у вас возникло желание что-то изменить, до реализации перемен на практике. Многие способны повысить продуктивность и качество жизни благодаря чтению специальной литературы, но есть большой пласт людей, у которых главные перемены в жизни происходят после работы с консультантом.

Практически все знают, что делает личный тренер по фитнесу — он разрабатывает программу тренировок именно для вас. Он оценивает ваши возможности, спрашивает о состоянии здоровья, о потребностях и целях, а затем составляет программу, направленную на достижение вашей цели. Работа профессионального консультанта по эффективности строится по тому же принципу. Но прежде чем начать сотрудничать с консультантом, узнайте о нем как можно больше и убедитесь, что нанимаете правильного специалиста.

Качества профессионального консультанта

Если вы решили прибегнуть к услугам консультанта, то вам нужен специалист, который подойдет к решению этой задачи системно и сфокусируется на ваших потребностях. Перечислим двенадцать основных профессиональных качеств, которыми должен обладать консультант по эффективности.

Качество 1. Эмпатия

Умение сопереживать своему клиенту и поставить себя на его место очень важно. Вам нужен специалист, с которым комфортно работать и которому вы сможете доверять. Консультант должен хорошо узнать клиента и с профессиональной, и с личной точки зрения. Чем больше вы доверяете своему консультанту, тем полнее сможете перед ним открыться, а чем лучше он вас узнает, тем быстрее сможет помочь перейти к более продуктивной жизни.

Если вы чувствуете, что консультант оценивает вас, вашей естественной реакцией будет желание защититься, а не открывать свои слабые стороны и проблемы. Если чувствуете, что истинная его мотивация заключается не в помощи вам, а в том, чтобы вы заказали у

него как можно больше сеансов, ничего не получится. Если вы понимаете, что консультант стремится скорее произвести на вас впечатление, нежели помочь вам, — это еще один сигнал, что отношения с ним не будут продуктивными. В первую очередь, вам необходимо установить доверительные отношения, а это возможно только в том случае, когда вы уверены, что истинное намерение консультанта — помочь вам.

Качество 2. Честность

Профессиональный консультант не должен вас оценивать, но он должен быть с вами предельно честным. Есть много способов быть с клиентом прямолинейным так, чтобы он чувствовал, что ему помогают и направляют, а не критикуют и осуждают. Честность поможет вам добиться прогресса, не теряя при этом лишнего времени.

Качество 3. Способность дать правильную оценку

После того как у вас установились доверительные отношения и вы знаете, что консультант с вами честен, следующим важным этапом при запуске любого проекта будет оценка. Если консультант делает неправильную оценку или неверно понимает потребности клиента, вы напрасно потратите время и силы, чтобы исправить то, что, возможно, и не было сломано. Умение начать двигаться в верном направлении определяет конечный успех консультанта, клиента и их совместной работы. Убедитесь, что консультант использует методы оценки, помогающие вам прийти к пониманию своих сильных и слабых сторон.

Качество 4. Умение задавать вопросы

Профессиональный консультант должен задавать много вопросов. Обычно мы обращаемся за помощью к специалисту, потому что не понимаем, чего хотим и что нам действительно нужно. Даже когда люди думают, что они знают, чего хотят, зачастую они ошибаются. Мы полагаемся на консультанта, который должен помочь нам определиться, что же для нас лучше всего. Консультант способен докопаться до истины, задавая вопросы и уточняя, пока решение нашей проблемы не станет очевидным. Если консультант задает вопросы о вашей текущей работе, о ваших предпочтениях и видении

результата, у него больше шансов понять, в чем ваши потребности и желания. На этом этапе можно приступить к формированию целей и задач.

Качество 5. Умение слушать

Умение задавать вопросы относится к ключевым навыкам профессионального консультанта, но гораздо более важной является его способность слушать и слышать клиента. Форма оценки по принципу Пирамиды эффективности, приведенная в [главе 2](#), — хорошая отправная точка, чтобы задавать вопросы. Хороший консультант будет задавать наводящие и уточняющие вопросы в зависимости от ответов клиента. Уточняющие вопросы возникают тогда, когда консультант внимательно выслушивает ответ клиента, затем задает свой следующий вопрос, выслушивает ответ и снова спрашивает, пока не добьется того, что получает честные ответы, раскрывающие истинные потребности клиента, скрытые проблемы и неявные задачи. Умение слушать эффективнее всего помогает консультанту достичь нужной цели.

Качество 6. Опыт работы

Вы можете обратиться к консультанту, имеющему опыт работы с разными клиентами, с широкой и разнообразной практикой или, наоборот, к тому, кто специализируется в вашей области бизнеса и отличается глубиной познаний. Оба варианта имеют плюсы: обширный опыт гарантирует разнообразие подходов, а глубина познаний — узкоспециализированную нишу.

Поскольку образ мышления и способы обработки информации индивидуальны, консультанты, работавшие с разными группами клиентов, обладают более разнообразным практическим опытом, чтобы помочь вам с решением специфической проблемы. Они уже экспериментировали в поисках правильного решения для клиентов, которые не могли справиться с прокрастинацией и избавиться от беспорядка на рабочем месте, которые ощущали зависимость от электронной почты и не могли сосредоточиться на работе из-за множества отвлекающих факторов. Такие консультанты быстрее смогут найти правильное решение для вас, рассчитать скорость изменений и внести коррективы при необходимости.

С другой стороны, свои положительные моменты есть и в сотрудничестве с консультантом, который специализируется в вашей профессиональной области. Такие консультанты могут опереться на свой прошлый практический опыт, чтобы помочь вам в контексте вашей области бизнеса, должности или профессии, поскольку хорошо понимают специфические требования, рутинную деятельность, типичные проблемы и решения в вашей сфере. Самое главное — найти консультанта не просто с опытом работы, но такого, кто сможет адаптировать свой опыт к вашим индивидуальным потребностям.

Качество 7. Внимание к индивидуальным потребностям клиента

Обратите внимание на то, что консультант не должен направлять разговор в нужное ему русло, не должен настаивать, чтобы вы согласились с какой-то готовой программой, универсальным решением для всех. У хороших консультантов нет собственных целей, и они не пытаются навязать клиенту свою систему. Качественно организованный процесс оценки похож скорее на обычную беседу. Хорошие консультанты внимательно выслушивают ваши ответы и действуют исходя из услышанного, так что вы пребываете в уверенности, что они понимают вас и осознают, что вы хотите получить в результате. Консультант по эффективности должен составить для вас индивидуальную программу с выполнимыми временными рамками, соответствующую вашим потребностям, целям и задачам. Уже на ваших первых встречах вы должны почувствовать, способен ли консультант это сделать.

Качество 8. Разнообразие подходов

Сторонитесь консультантов, которые приходят к вам с готовыми решениями и заинтересованы во внедрении конкретной системы. Ищите тех, кто обладает опытом работы с разными системами и готов слушать клиента, чтобы определить, какая из систем подойдет для решения индивидуальных проблем. Вас не должны принуждать к использованию одной системы, особенно если вам не рассказали о возможных альтернативных вариантах. Консультант обязан обеспечить вам возможность выбора помимо тех систем, которые продвигает он сам и использует чаще всего. Одного решения на все случаи жизни не существует.

Качество 9. Гибкость

Не соглашайтесь сотрудничать с консультантом, который пытается исправлять то, что и так вполне успешно работает для вас. Очень важно понимать, как именно включить уже работающие механизмы в новую систему или комбинацию систем. Не все нуждается в исправлении. Если что-то работает хорошо, но, возможно, мешает другим аспектам эффективности, вам нужен консультант, который творчески подойдет к вопросу и найдет способ интегрировать работающий элемент в любую новую систему или системы, которые вы начали применять. Консультанту необходимы такие качества, как способность дать правильную оценку, умение задавать вопросы и слушать.

Качество 10. Способность упрощать

Постарайтесь найти консультанта, способного разложить сложную задачу на простые для понимания и реализации составляющие. Чем проще шаги, которые нужно предпринять, чем проще список задач, тем более успешно клиент будет претворять в жизнь рекомендованные идеи и техники. А достижение им успеха, в свою очередь, повлияет на развитие более здоровых и продуктивных взаимоотношений.

Будьте осторожны, если консультант пытается произвести на вас впечатление, употребляя в речи профессиональные или сложные слова, потому что, по правде говоря, продуктивность или тайм-менеджмент — это все-таки не ядерная физика. Суть состоит в применении простых техник. Возможно, вы приобретете новые

навыки или вам просто нужно напомнить о какой-то технике, которая вам знакома, но о которой вы забыли. В этих системах нет ничего суперсложного, а потому не связывайтесь с теми консультантами, которые всё усложняют. Чем доступнее консультант раскладывает все факты по полочкам, тем легче его клиенту успешно применить новые техники на практике.

Качество 11. Прозрачные условия сотрудничества

Очень важно, чтобы до начала сотрудничества консультант мог четко изложить вам свою политику ценообразования и описать объем услуг, которые вы получите. Внимательно изучите договор, оцените продолжительность сотрудничества, объем работ и обязанности сторон. Соглашайтесь на сотрудничество только с теми консультантами, которые работают с оформлением официального договора. Убедитесь, что вам ясны все пункты договора. Люди, использующие сложный язык в договоре, склонны к употреблению более сложного языка и во всем остальном. Договор должен быть ясным и легким для понимания, чтобы вы могли решить, насколько предлагаемые услуги отвечают вашим требованиям.

Если вы полагаете, что цена слишком высока, или вас не устраивает что-то в обязанностях сторон, помните, что вы всегда можете это обсудить. Остерегайтесь договоров, которые налагают на вас долгосрочные обязательства. У вас должна быть возможность корректировать частоту и продолжительность ваших рабочих встреч по мере того, как меняются ваши потребности. Иногда консультанты проводят бесплатные консультации продолжительностью от 15 до 30 минут, чтобы наглядно продемонстрировать свои способности и стиль работы.

Качество 12. Профессионализм

Понятие «профессионализм» включает в себя много аспектов, в том числе манеру поведения и внешний вид. Лучше работать с теми людьми, которых впоследствии вы могли бы порекомендовать другим. Манера одеваться, аккуратность, отношение, манера поведения — все эти факторы влияют на ваше решение, впишется ли этот человек в вашу рабочую среду. Если ваш коллега или клиент зайдет в кабинет в

тот момент, когда вы будете общаться с консультантом, будете ли вы чувствовать себя комфортно, представляя их друг другу? Порекомендуете ли вы им своего консультанта? Прежде чем нанимать консультанта по эффективности, вы должны убедиться в его пунктуальности, надежности, настойчивости, уверенности в себе и всех других качествах, которые традиционно являются составляющими профессионализма.

О чем стоит спросить на первой встрече

Консультант, обладающий перечисленными качествами, сможет выстроить с вами более эффективные отношения. Однако одно дело знать об этих качествах, и совсем другое — понять, насколько хорошо они развиты у конкретного человека. Вам поможет список вопросов, которые стоит задать на первой встрече.

1. Как давно вы работаете в этой области?
2. Состоите ли вы в профессиональной ассоциации?
3. Есть ли у вас сертификат?
4. Работали ли вы ранее с клиентами из моей профессиональной сферы деятельности?
5. Есть ли у вас постоянные клиенты?
6. Как долго вы обычно работаете с клиентами, прежде чем они достигают своих целей?
7. После достижения клиентом цели следите ли вы за дальнейшим развитием ситуации и периодически встречаетесь ли с клиентом?

8. Каковы ваши обычные рабочие часы?
9. Насколько гибкое у вас расписание?
10. Проводите ли вы консультации по телефону, а не только при личной встрече?
11. Какие системы вы чаще всего используете?
12. Имеется ли у вас опыт использования других систем?
13. Имеется ли у вас собственный подход или проверенная временем и практикой методика?
14. Выступаете ли вы публично на эту тему?
15. Писали ли вы на эту тему статьи или, возможно, вы ведете блог? Преподаете ли вы? Есть ли что-то, чем вы занимаетесь, что демонстрирует ваши знания в данной области?
16. Что вы делаете, чтобы быть в курсе самых последних тенденций в области эффективности и тайм-менеджмента?
17. Какой способ коммуникации со мной вы предпочитаете? Как лучше всего связываться с вами — по телефону, по электронной почте? Какой выход вы предложите, если наши предпочтения не совпадут, например, мне более удобно общаться через электронную почту, чем по телефону?
18. Как вы сообщите мне, что я что-то делаю неправильно?
19. Насколько я могу быть уверен в том, что вы со мной честны?
20. Какие цели в плане выстраивания отношений преследуете вы, когда начинаете работать с новым клиентом?
21. Из чего складывается ваш гонорар?
22. Какую форму оплаты вы принимаете?
23. Буду ли я работать непосредственно с вами или с кем-то еще из вашей компании?
24. Придерживаетесь ли вы политики конфиденциальности информации?
25. Есть ли у вас форма договора, с которой я мог бы ознакомиться?
26. Есть ли у вас кодекс этических норм?

Прежде чем беседовать с кем-то из кандидатов, подумайте, какими вы представляете себе ваши будущие отношения. Сколько вы готовы заплатить? Как часто хотели бы проводить рабочие встречи? Чего вы хотите достичь и за какой период времени? Подготовьте список таких вопросов, которые помогут вам четко понять, какого консультанта вы хотите найти.

Сертифицированные профессиональные организаторы

Многие консультанты по эффективности выбирают эту профессию потому, что у них самих этот навык развит очень хорошо. В этой области деятельности — низкий барьер входа на рынок и гибкий график работы, так что консультирование удачно сочетается с активным образом жизни. Однако если вы выбрали профессию, поскольку умеете что-то хорошо делать, это не означает, что вы успешно сможете обучать этому других. Проверить, будет ли консультант обучать вас тому, что знает сам, или тому, что вам нужно, очень просто. Спросите, есть ли у него официальные сертификаты.

Самой крупной отраслевой организацией в этой области является Национальная ассоциация профессиональных организаторов (National Association of Professional Organizers, NAPO). Членство в NAPO имеет большое значение для профессионалов, потому что именно здесь происходит основной информационный обмен и есть возможность узнать о многих новых инструментах повышения эффективности. Ассоциация осуществляет электронную информационную рассылку, а также предлагает ресурсы, которые можно использовать в работе с клиентами. В ассоциации состоит более 4000 человек по всему миру, помимо региональных и местных представительств в США. Члены NAPO относятся к своей профессии очень серьезно и тратят много времени на обучение и самообразование. Еще одним преимуществом сотрудничества с консультантом — представителем NAPO является то, что он руководствуется в своей работе кодексом этических норм ассоциации. В частности, это означает соблюдение права на конфиденциальность информации и сохранение анонимности всех

клиентов. Даже когда консультанты общаются между собой, чтобы услышать мнение коллег по поводу каких-то неординарных ситуаций, они обязаны не упоминать конкретных имен, мест или другой персональной информации.

О профессиональном уровне консультанта может также свидетельствовать то, что он является сертифицированным профессиональным организатором (Certified Professional Organizer, CPO). Совет по сертификации профессиональных организаторов (Board of Certification for Professional Organizers, BCPO) — некоммерческая организация, не зависящая от НАРО, которая удостоверяет профессиональную пригодность специалиста после прохождения экзамена. К экзамену допускаются кандидаты, имеющие 1500 часов консультирования клиентов, причем это должны быть платные консультации в течение последних трех лет. Есть и другие параметры, по которым можно получить доступ к экзамену. Сертифицированный профессиональный организатор должен иметь практический опыт организации, консультирования, коучинга, обучения, который наглядно демонстрирует передачу его знаний и навыков клиентам. Экзамен предназначен для тех, кто выбрал эту профессию в качестве своего основного занятия. Он отсеивает людей, занимающихся консультированием в качестве подработки или хобби. Сертификаты получают только те специалисты, которые серьезно настроены на рост и развитие своего бизнеса и намерены постоянно повышать свой профессиональный уровень.

Если вы беседуете с кандидатами, у которых нет сертификатов, можете поинтересоваться их образованием. Какие курсы они посещали? Участвовали ли в отраслевых конференциях? Что они делают, чтобы идти в ногу с последними трендами в своей профессиональной области? Сертифицированные специалисты обычно демонстрируют склонность к продолжению образования, однако некоторые консультанты, не имеющие сертификатов, проводят самостоятельные исследования или активно участвуют в работе местных отделений профессиональных ассоциаций, поэтому также могут быть в курсе последних достижений и новых инструментов в профессиональной сфере.

Рекомендации и рекомендатели

Ваш потенциальный консультант должен предложить ознакомиться с его рекомендациями. Если он этого не сделал, вы можете поинтересоваться сами: «Есть ли у вас рекомендации? Я могу связаться с кем-то из ваших бывших клиентов, достигших успеха в результате вашего сотрудничества, чтобы узнать их мнение?»

Попросите по крайней мере три рекомендации, особенно если консультант специализируется на работе с клиентами, занятыми в близкой вам области. Вряд ли требуется уточнять, что в качестве рекомендующих его лиц хорошо бы увидеть клиентов, с которыми у него сложились успешные рабочие отношения. Однако даже при этом в ходе беседы вы должны понять, будет ли такой тип отношений эффективен в вашем случае. Помните: вы ищете консультанта, сотрудничество с которым подойдет именно вам.

Беседуя с рекомендателями, можете задать следующие десять вопросов, чтобы определить уровень профессионализма и отношение к делу вашего потенциального консультанта.

1. Насколько он был заинтересован в проекте?
2. Своевременно ли выполнял свои обязательства?
3. Было ли вам комфортно работать с ним и делиться информацией?
4. Насколько он профессионален в своей области и знаком ли с техниками повышения эффективности?
5. Сколько вы работали вместе, продолжается ли ваше сотрудничество, и если нет, то по какой причине прекратилось?
6. Какова была ваша основная цель, когда вы наняли профессионального консультанта?
7. Достигли ли вы этой цели? Если нет, чувствуете ли вы, что идете в верном направлении?
8. Чувствовали ли вы, что консультант всегда честен с вами?
Попросите привести пример ситуации, когда консультанту пришлось в качестве обратной связи говорить неприятные

клиенту вещи. Как консультант с этим справился?

9. Возникали ли ситуации, когда вам не нравились (вас пугали) те системы, которые вам рекомендовали применять? Как вы с этим справились?

10. Из всех новых процессов и процедур, которые вы сейчас используете, что улучшило ситуацию больше всего?

Внимательно изучайте рекомендации. Вы можете узнать гораздо больше, чем только то, что между консультантом и его клиентом установились позитивные рабочие отношения. Вы ищете специалиста, работать с которым вам будет комфортно. Если вам нужен честный человек, который будет мотивировать вас, расспросите о стиле работы консультанта. Если вы не сможете работать с человеком, который будет на вас давить, и вам нужен кто-то, кто вас поддержит, узнайте, как чувствовал себя рекомендатель после каждой рабочей встречи с консультантом. Если вы настроены на краткосрочное сотрудничество, уточните, какие цели рекомендатель и клиент сформулировали и сколько времени заняло их достижение. Если вам нужно долгосрочное сотрудничество, спросите у рекомендателя, как долго они работали с консультантом, какие цели поставили на тот период времени и как их достигли. Обратите внимание на общие черты в стиле работы консультанта со всеми клиентами. Положительным сигналом для вас может быть, если в прошлом сотрудничество было кратким и успешным.

Один из главных способов найти консультантов по эффективности — это так называемое сарафанное радио и личные рекомендации других людей. Но можно ли доверять таким рекомендациям? В этом случае для начала поговорите с самим человеком, который советует вам обратиться к конкретному консультанту. Нанять консультанта по эффективности не то же самое, что нанять человека, который заменит вам кухонные шкафы. Вам нужен специалист, который сможет сработаться с вами и помочь достичь ваших деловых и личных целей. И вы сэкономите массу времени впоследствии, если на начальном этапе правильно выберете специалиста, который поймет ваши потребности и стиль работы.

Как найти консультанта

Один из лучших способов найти хорошего консультанта — рекомендации друзей и коллег по работе. Можете для начала спросить совета у людей, занятых в той же области, что и вы. Если вы получите рекомендации от человека, которому доверяете, гораздо выше вероятность того, что рекомендуемый вам консультант действительно окажется хорошим специалистом. Если вам не удалось получить личные рекомендации от заслуживающих доверия источников, стоит начать поиск в интернете. NARO приводит список всех своих членов с указанием их специализации. Поиск можно осуществлять по стране, штату и специализации.

Если вы приняли решение обратиться к услугам профессионала, который поможет вам найти путь к повышению личной эффективности, стоит предпринять определенные шаги, чтобы ваше сотрудничество с нанятым специалистом было плодотворным и эффективным. Хороший консультант по эффективности не только поможет вам добиться поставленных целей, но и покажет новые горизонты и откроет новые возможности.

Основные выводы

Если вы решили прибегнуть к услугам консультанта, то обратите внимание на следующие аспекты:

- Будьте готовы задать ему правильные вопросы.
- Поймите, какими качествами он должен обладать, чтобы соответствовать вашим ожиданиям.
- Попросите друзей и коллег порекомендовать вам специалиста: это один из лучших способов найти настоящего профессионала.

ГЛАВА 14

Кейс-стади: Джон Оллэйр

Вы уже слышали о Джоне в нескольких главах этой книги: мы вместе с ним старались повысить его продуктивность. Вот как путь по уровням Пирамиды эффективности выглядел с его точки зрения.

В тринадцать лет Джон прочитал книгу Дональда Трампа *The Art of the Deal*^[47]. Только представьте себе жизнь успешного дельца, занимающегося недвижимостью: вертолеты и самолеты, пентхаусы, роскошные отели. С того момента Джон точно знал, чем он хочет заниматься, когда вырастет: недвижимостью. Сам он говорит: «Мне очень повезло: я с раннего возраста точно знал, в каком направлении хочу двигаться и в какой сфере работать. Конечно же, были и другие преимущества, которые, как обещал Трамп, должны были сопутствовать этому выбору профессии».

Во время учебы в университете Джон параллельно прошел обучение и получил лицензию на работу в сфере недвижимости. На летние каникулы он устроился помощником к одному из самых успешных агентов по недвижимости на северо-западе Массачусетса. Он очень многому научился, работая с настоящим профессионалом, и этот опыт помог ему сделать первые шаги на этом поприще. Джон окончил университет, получив диплом с отличием в области делового администрирования. После небольшого тайм-аута на празднование окончания учебы (30 дней, если быть точным) он начал свою карьеру в сфере недвижимости. Этого момента он ждал почти десять лет. Однако вместо того, чтобы сразу же создать собственное агентство, Джон составил для себя пятилетний план и решил для начала поработать в другом агентстве, чтобы узнать о бизнесе как можно больше. Он выбрал независимую компанию, не входящую ни в какие сети.

Ровно через пять лет после того, как он начал заниматься недвижимостью, Джон уволился из агентства, в котором работал, и основал собственное — Easton Real Estate. Джон воплощал свою мечту в жизнь. Он рассказывал: «Я занялся жилой недвижимостью. Это было здорово не только потому, что я узнавал много нового и многому учился, но и из-за энергетики самого процесса. Мое дело вдохновляло

меня и придавало сил. К счастью, мне нужно очень мало времени на сон: в тот период спать мне было практически некогда. В первый год, когда я создал компанию, я работал по 16–20 часов в день, иногда вообще без выходных».

Он нанял двух сотрудников. Один из них выполнял всю работу, связанную с разъездами: ставил и убирал таблички у объектов продажи, делал фотографии, измерял и записывал размеры комнат, развозил документы и многое другое. А второй находился в офисе. Его Джон лично обучил тонкостям сферы недвижимости, чтобы работа в офисе велась максимально эффективно. Джон был единственным действующим агентом, главным образом потому, что не чувствовал себя вправе переманивать людей из того агентства, в котором работал предыдущие пять лет.

Он открыл свой бизнес в 1998-м, и вплоть до 2005 года на рынке наблюдался устойчивый рост, что способствовало успеху его компании на начальном этапе. В течение этого периода, когда он только основал свою компанию и учился вести бизнес, он удачно поймал волну, и его бизнес шел в гору. Он нанял 12 агентов, а также дополнительно двух сотрудников в офис на полную занятость и двух — на неполный рабочий день. Агентство процветало и расширялось.

Когда «пузырь» лопнул

И вот в 2005–2006 годах «пузырь» на рынке недвижимости лопнул, и ситуация в корне изменилась. Джон комментирует: «Не хочу сказать, что случилась катастрофа, но приятного было мало». Пока он решал, как дальше вести дела в новых условиях, наступил 2008 год, и разразился финансово-экономический кризис. До этого момента рост стоимости объектов недвижимости и прибыльности компаний в данном секторе был столь стремительным, что, когда маятник качнулся в противоположном направлении с той же амплитудой, вести бизнес стало очень сложно.

Джон так вспоминает об этом времени: «Слава богу, что я всегда точно знал, чем хочу заниматься в жизни, потому что в тот момент было очень легко сдать. Если бы работа в недвижимости привлекала

меня только перспективой высокого заработка, то во время кризиса я, скорее всего, просто ушел бы из этого бизнеса, как поступили многие агенты по недвижимости и брокеры. Меня от этого шага удержала только любовь к профессии. Так что я сказал сам себе: «Как бы ни складывались обстоятельства, хорошо или плохо, но я занимаюсь тем, чем занимаюсь. Точка».

Поначалу Джон не особенно заметил ухудшения ситуации. «Всегда легко верить в то, что у тебя всё хорошо, — рассказывает Джон. — Мой бизнес стабильно работал и приносил прибыль в течение семи или восьми лет. Но если дела идут гладко, многому не научишься. Самый большой опыт приобретаешь, когда в бизнесе начинаются проблемы, иногда довольно серьезные. И когда ты доходишь до предела, испробовав все варианты, задаешь себе вопрос: «Какие еще ресурсы у меня есть? Как справиться с проблемами, которых прежде не было? Ведь семь лет все было отлично, что же случилось?» Ты теряешь почву под ногами, ведь изменились условия игры, так что приходится мобилизовать силы и думать, что делать, для начала чтобы просто выжить, а потом — чтобы вернуть утраченную стабильность».

Джон отлично помнит, что в самом начале, в 2006–2007 годах, он пытался понять, было ли это временным падением, после которого рынок отыграет свои позиции в течение следующих пары месяцев. «Конечно, всегда можно найти причины, по которым рынок замедляется, — объясняет Джон. — Например, надо подождать завершения учебного года, надо подождать начала учебного года. Все еще продолжают надеяться и находить внешние факторы, которые изменят рынок».

«Но затем, когда время идет, а ситуация ухудшается, начинаешь понимать, что дело не в начале учебного года и не в плохой зиме, — продолжает Джон. — Дело в том, что рынок недвижимости переживает кризис, и тебе нужно срочно искать выход. Стало предельно очевидно, что нам нужно что-то менять или по-другому вести бизнес, когда из двенадцати агентов по недвижимости и шести офисных сотрудников у нас остались три агента и два сотрудника в офисе. Многие агенты, которые едва сводили концы с концами, ушли на другую работу. Я был вынужден увольнять офисный персонал, так как оборот агентства стремительно сокращался».

«Вот когда мне было хуже всего, — вспоминает Джон. — Не в финансовом плане, а психологически, потому что приходилось увольнять друзей, с которыми я проработал не один год, которые помогали мне. У меня не было другого выхода. Если бы я этого не сделал, то в конце концов пришлось бы закрывать агентство. Так что хочешь ты того или нет, но ты принимаешь эти очень сложные решения: когда, как и кто. Вспоминая свой опыт, я понимаю, что владельцы малого бизнеса, по крайней мере новой формации, быстро нанимают сотрудников и тяжело их увольняют именно из-за эмоций, потому что надеются, что скоро ситуация улучшится. Однако на деле ты только истощаешь ресурсы компании из-за того, что эмоционально привязан к людям, работавшим на тебя».

В итоге агентство Джона уменьшилось, но и после этого у него осталось много излишних расходов: то же самое офисное помещение и общие издержки. Он по-прежнему терял много денег, и ему нужно было что-то менять. Джон твердо решил, что справится с любыми неприятностями. Он всегда умел поддерживать отношения с людьми, и он связался со мной. Я была этому рада, так как сама в тот момент решила несколько изменить род деятельности и переключиться с организации личного домашнего пространства на консультирование по вопросам повышения эффективности в малом бизнесе. Я знала, что Джон может оказаться отличным источником контактов. Когда я начала описывать свое новое направление деятельности, он заявил: «Меня всегда очень интересовали вопросы эффективности. Может быть, нам стоит поговорить о том, как я могу повысить эффективность работы в своей компании».

В условиях, когда сократились численность его персонала и сам рынок недвижимости, а офисное помещение и накладные расходы остались прежними, Джон понимал, что нужно что-то менять, если он хочет, чтобы его агентство выжило. При этом он хотел большего, чем просто выжить: он стремился добиться процветания. Джон хотел понять, как он должен вести бизнес в период экономического кризиса. До этого ему никогда не приходилось работать в условиях, когда рынок на спаде, или в сложной экономической ситуации. Он осознал, что мало чему научился за первые семь лет, когда его компания успешно росла, а вести бизнес было так просто.

Вверх по ступеням Пирамиды эффективности

По мере того как мы добились улучшения его навыков в организации рабочего пространства и работе с электронными документами, Джон начал консультироваться со мной и по другим вопросам: он мог полностью мне доверять и делиться своими идеями. Он видел, что его компания становится все более эффективной, а рабочие процессы — все более организованными, и это помогало экономить время и деньги.

Для Джона экономия времени во многих отношениях была даже более ценной, чем финансовая выгода, потому что у него появилось больше времени на стратегическое планирование. Он больше не был настолько занят, что даже не мог сосредоточиться на общей картине. В течение первых семи лет после основания компании он преимущественно занимался операционной деятельностью, помогая сотрудникам и агентам по недвижимости решать проблемы. По сути, в стратегическом планировании не было особой необходимости, потому что бизнес и так неплохо развивался. Следующие несколько лет, с началом экономического кризиса, он плотно увяз в деталях повседневной деятельности, которыми занимался, чтобы агентство не пошло ко дну. Наличие дополнительного времени позволило ему наконец начать стратегическое планирование, за которое и должен отвечать CEO.

После того как Джон переключился на режим стратегического мышления, темой наших бесед стали стратегии, а не повышение эффективности ежедневной деятельности и способы экономии времени. Джон описывает этот переход так: «Не знаю, как выразить это иначе, но, когда Тамара слушала мои стратегические планы, она всегда помогала мне продвинуться на один шаг дальше. Это было здорово. Мы начали проводить мозговые штурмы, менять мой бизнес, и не только бизнес — карьеру в целом, а потом и всю мою жизнь. И я вовсе не преувеличиваю, когда говорю это».

Здесь мы наблюдаем Пирамиду эффективности в действии. После того как Джон наладил все рабочие процессы и у него появилось время на стратегическое планирование, мы сформулировали цели для других аспектов его бизнеса и личной жизни, а затем привели их в соответствие с его повседневной деятельностью так, чтобы направить

ее на достижение поставленных целей. Прежде Джон был сосредоточен исключительно на своем бизнесе. Однако теперь, когда у него появилось больше времени, он оказался открыт изменениям, в том числе и в личной жизни.

Джон описывает свой опыт следующим образом: «Когда вам исполняется сорок лет, как мне в 2008 году, наступает один из тех поворотных моментов, когда оглядываешься назад, чтобы понять, чего ты достиг и где оказался. Начинается переоценка ценностей. Я не стал покупать себе красную спортивную машину или делать что-то в этом духе. Я даже не назвал бы это кризисом среднего возраста — просто временем для размышлений. Время сказать: итак, вот прошли мои первые сорок лет. Как я, даст Бог, проведу следующие сорок лет?»

Помимо профессиональных Джон сформулировал личные цели, которые должны помочь ему сохранить здоровье и поддерживать хорошую физическую форму. Он выделил время на то, чтобы позаботиться о своем эмоциональном состоянии, он описал это как «время быть спокойным и уравновешенным». Он решил, что должен больше времени уделять семье, друзьям, своей девушке, которая в скором времени станет его женой. Сегодня он три-четыре раза в неделю посещает спортивный зал. Он проводит больше времени с семьей и друзьями. Ежедневно выделяет хотя бы немного времени, чтобы расслабиться и привести мысли в порядок. Вот что говорит сам Джон:

Когда у вас свой бизнес и вы несете ответственность за сотрудников и финансовое состояние компании, вы забываете о выходных. Так что возможность ненадолго отключиться от всего и вернуть себе спокойствие духа — настоящее счастье. Но, что самое удивительное и замечательное, все в нашей жизни тесно взаимосвязано. Когда вы начинаете изучать методы повышения эффективности в бизнесе и стратегии, а затем связывать все свои цели и свои действия: они оказывают влияние друг на друга.

Сейчас, когда у меня есть возможность привести мысли в порядок или уделить больше времени другим людям, это помогает мне быть более успешным в бизнесе. Это помогает мне стать лучше в качестве руководителя — по крайней мере, я на это надеюсь. Это помогает мне более эффективно управлять компанией, потому что я спокоен и уравновешен, что бы ни происходило вокруг. Я больше не поддаюсь паническим настроениям, хотя ситуация в сфере недвижимости по-прежнему остается крайне нестабильной. Я стал более эмоционально устойчивым, особенно если сравнить с моим состоянием пяти- или шестилетней давности. Рынок все так

же «трясет», но у меня появилось внутреннее спокойствие, которое, как говорится в рекламе MasterCard, бесценно, его не купить ни за какие миллионы.

Для меня всегда был важным вопрос веры, но только в последние три года я смог уделять этому аспекту своей жизни должное внимание. В этом большая заслуга Тамары, которая помогла мне найти столько свободного времени. Сейчас я активно участвую в различных мероприятиях, связанных с церковью: веду занятия по изучению Библии, помогаю молодым людям 20–30 лет найти свой жизненный путь и путь к вере. За последние пару лет уже несколько человек попросили меня стать их наставником и помочь разобраться в их ситуации, будь то трудности в личной жизни или в бизнесе. У меня есть эта возможность служить другим людям только благодаря тем изменениям, которые произошли у меня в бизнесе. Это поистине удивительные вещи, которые сотворил Господь и продолжает являть мне, когда дает мне время, чтобы я помогал другим.

Если помните, когда Джон мечтал о своем будущем в тринадцать лет, его представление о счастье и успехе сводилось к обладанию вертолетами и собственным самолетом Boeing 747, а также парой небоскребов, совсем как у Дональда Трампа. С тех пор его желания в корне изменились. «Я, несомненно, благодарен за свой успех в бизнесе и жизни и за весьма неплохое финансовое положение, но больше всего я благодарен за возможность служить людям», — говорит Джон.

Послесловие

Разницу между успехом и неудачей можно выразить в пяти словах: у меня не было времени.

Неизвестный автор

Обычно я заканчиваю свои семинары по эффективности этой цитатой. Часто люди ощущают информационную перегрузку от объема знаний, полученного за небольшое время нашего сотрудничества. Я оставляю их с той информацией, которую они могут применить в своей повседневной жизни и которая поможет им изменить свое отношение ко времени. Эта цитата вполне подходит и для завершения этой книги.

Надеюсь, после ее прочтения вы вынесли хотя бы несколько новых техник и идей, которые сможете применить на практике. Самое важное, вы узнали о новом подходе к достижению пика продуктивности. Даже если не все описанные техники вам подходят, вы получили общее представление о том, как пройти все уровни Пирамиды эффективности. Чем больше вы будете изучать личную продуктивность, тем эффективнее будут становиться ваши техники на каждом уровне, с каждым шагом приближая вас к области новых возможностей.

Однако прежде чем претворять какие-либо изменения в жизнь, важно сформировать правильное восприятие времени. Время есть у нас всех. Время — это наш общий знаменатель, потому что, независимо от пола, социального статуса или расы, у нас всех имеется одно и то же количество времени. У всех в сутках 24 часа, и от того, как мы распорядимся этим временем, и будет зависеть, насколько успешными мы станем. Помните: управление временем — это, по сути, управление выбором. Вот простое упражнение, с которого вы можете начать свой путь к новым перспективам.

В течение следующей недели, прежде чем начать применять какие-либо советы и техники, о которых вы узнали из этой книги, я попрошу вас не произносить фразу «есть время». Я хочу, чтобы вы начали мыслить с позиции вашего выбора и ваших решений и предпочли

фразы: «У меня есть более важные задачи в списке дел» или «У меня другие приоритеты». Смысл в том, чтобы от управления временем вы перешли к управлению выбором. После этого применить другие советы из этой книги будет гораздо проще, а путь по повышению эффективности станет легче. Ну что же — за более продуктивного вас!

Примечания

глава 3

1 [CareerBuilder.com](http://www.careerbuilder.com), «Being Perceived as a Hoarder May Cost Workers a Promotion, Finds New CareerBuilder Survey», пресс-релиз, 21 июля 2011 г.

глава 4

1 «Drowning in Email, Photos, Files? Hoarding Goes Digital», *Wall Street Journal*, 27 марта 2012 г.

2 Susan Feldman, *Hidden Costs of Information Work: A Progress Report*, отчет IDC #217936, 6 мая 2009 г.

3 «Email Addiction Results Are In», исследование AOL, <http://cdn.webmail.aol.com/survey/aol/en-us/index.htm> (по состоянию на 12 сентября 2009 г.).

4 Tony Schwartz, «Breaking the Email Addiction», *HRB Blog Network*, 29 июня 2010 г., <http://blogs.hbr.org/schwartz/2010/06/breaking-the-email-addiction.html> (по состоянию на 21 марта 2013 г.).

5 «Information Overload: Now \$900 Billion — What Is Your Organization's Exposure?» *Basex: TechWatch*, <http://www.basexblog.com/-2008/12/19/information-overload~now-900-billion-what-is-your-organizations-exposure/>.

глава 5

1 Jason Fried and David Heinemeier Hansson, *Rework* (New York: Crown Business, 2010), 23–25.

2 Harold L. Taylor, *Making Time Work for You: A Guide Book to Effective and Productive Time Management* (New York: Beaufort, 1981).

3 Vince Poscente, *The Age of Speed: Learning to Thrive in a More-Faster-Now World* (New York: Ballantine Books, 2008), 19.

глава 6

1 Harold L. Taylor, *Making Time Work for You: A Guide Book to Effective and Productive Time Management* (New York: Beaufort, 1981).

2 David Allen, *Getting Things Done* (New York: Penguin Putnam, 2001).

глава 8

1 Brian Tracy, *Eat That Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007), 3.

2 Neil Fiore, *The Now Habit: A Strategic Program for Overcoming Procrastination and Enjoying Guilt-Free Play* (New York: Tarcher, 2007), 62–67.

глава 10

1 Brian Tracy, *No Excuses: The Power of Self Discipline* (New York: Vanguard Press, 2010), 6.

2 Teresa Amabile and Steven Kramer, «Do Happier People Work Harder?» *New York Times*, 3 сентября 2011 г.

3 «Health and Productivity Among U.S. Workers», Karen Davis, Ph.D., Sara R. Collins, Ph.D., Michelle M. Doty, Ph.D., Alice Ho, and Alyssa L. Holmgren, The Commonwealth Fund, август 2005 г.

4 Национальный фонд сна, «Longer Work Days Leave Americans Nodding Off On the Job», пресс-релиз, 3 марта 2008 г.

5 R. Z. Goetzel et al, «Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting US Employers», *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 46 (апрель 2004 г.), 398–412.

6 Harold L. Taylor, *Slowing Down the Speed of Life: A Holistic Approach to Time Management* (Harold Taylor Time Consultants, 2010).

7 Tony Schwartz, «Relax! You'll Be More Productive», *New York Times*, 9 февраля 2013 г., http://www.nytimes.com/2013/02/10/opinion/sunday/-relax-youll-be-more-productive.html?page_wanted=all_r=0 (по состоянию на 23 марта 2013 г.).

глава 11

1 Janet A. Simons, Donald B. Irwin, and Beverly A. Drinnien, *Psychology: The Search for Understanding* (New York: West Publishing, 1987).

2 Janet A. Simons, Donald B. Irwin, and Beverly A. Drinnien, *Psychology: The Search for Understanding* (New York: West Publishing, 1987).

глава 12

1 Harold Taylor, «Efficiency vs. Effectiveness»,
https://www.taylorintime.com/index.php?option=com_content&view=article&id=722:efficiency-vs-effectiveness-&catid=71:personal-productivity&Itemid=200106 (по состоянию на 10 октября 2012 г.).

Благодарности

Создание этой книги стало возможным благодаря многим людям, которые помогали мне в развитии моего бизнеса и приобретении бесценного профессионального опыта. Даже если я не упомяну кого-то персонально, я безмерно им благодарна. Хочу сказать большое спасибо всем вам.

Моим клиентам — за то, что с ними я получила огромный профессиональный опыт, за дружбу и за удовольствие работать. Отдельная благодарность тем, чьи истории были использованы в книге. Всем экспертам по эффективности, кто оказал влияние на мое профессиональное становление. Бенджамину Зандеру — за его вдохновляющую лекцию, открывшую передо мной новые горизонты. Маслоу — за то, что помог мне сформулировать природу эффективности, которую я интуитивно поняла, работая с клиентами.

Многим ассоциациям и организациям, которые все время мне помогали, особенно Женской деловой сети Юго-Восточного Массачусетса (Women's Business Network of Southeastern Massachusetts) и лично Сьюзен Финн и другим коллегам за деловые связи, дружбу и поддержку. Отделению в Новой Англии Национальной ассоциации профессиональных организаторов (National Association of Professional Organizers) и лично членам совета директоров, с которыми я вместе работала в течение двух лет, за их поддержку, вдохновение и полезные советы.

Морин Уилкинсон из центра HarborOne U за множество предоставленных мне возможностей поделиться знаниями в формате семинаров и вебинаров, за полученный в этой сфере опыт и признание. Людям, что помогли поставить мой бизнес на ноги, в том числе бизнес-консультанту Трише Уайт, благодаря которой я освоила многие вопросы, включая разработку бизнес-плана, а также Ирен Бушинэ, прояснившей для меня вопросы маркетинговой стратегии.

Клаудии Гир, моему литературному агенту, за то, что она направляла меня в процессе всей работы над книгой и ее публикации, за то, что она сделала мою мечту о написании книги реальностью, превзошедшей мои самые смелые ожидания. Эллен Кадин — моему

редактору, а также замечательным специалистам по производству, маркетингу и продажам издательства АМАСОМ Books, которые вдохнули жизнь в мою рукопись и дали ей лучший шанс на успех, на который я только могла надеяться.

Моим первым читателям, в том числе Теду, Эмили, Даниэле, Джейсону и Рэйчел, которые потратили свое время на прочтение моей рукописи и высказали ценные комментарии и замечания. Моим друзьям и соседям за их неоценимую помощь и поддержку. Спасибо вам за то, что помогали мне найти равновесие между бизнесом и семейной жизнью, за то, что были рядом, чтобы просто поговорить, за то, что отвозили моих детей на детские праздники или разговаривали с ними на автобусной остановке.

Моей большой семье в Бразилии: бабушкам и дедушкам, тетям и дядям, двоюродным братьям и сестрам за их любовь, поддержку и за то, что они делают мою жизнь более полной. Моей родственнице Рэйчел, стилисту мирового класса (www.rachellefort.com), которая добавила изюминку в мой стиль. Моему родственнику Брайану за помощь в составлении и проверке договоров и решении вопросов, связанных с торговыми марками и авторскими правами. Моей свекрови Эмили за то, что она вдохновила меня слушать свое сердце и следовать ему, а затем помогала мне с детьми, чтобы я могла воплотить свою мечту.

Моему брату Эдуардо за его поддержку, особенно за помощь в создании сайта; его профессиональные навыки в сфере ИТ помогли мне избежать многих проблем в бизнесе. Моей сестре Даниэле, моей лучшей подруге, которая всегда готова меня поддержать; она звонит именно в тот момент, когда ее совет и помощь нужны мне больше всего.

Моим родителям, Серджио и Аделине, за то, что верили в меня и окружали такой любовью и поддержкой, что у меня просто не было другого выхода, как тоже безоговорочно верить в себя. Тем, кто я есть сегодня, я обязана им.

Моему мужу Теду за то, что он всегда верил в меня и с присущей ему проницательностью в деловых вопросах мотивировал поднять мой бизнес на новый уровень, за его любовь и эмоциональную поддержку на всем нашем удивительном совместном жизненном пути, а также за

самое главное в моей жизни — нашу замечательную семью.

Об авторе

Тамара Майлс — сертифицированный тренер по эффективности. Она помогает предпринимателям и корпоративным клиентам взять свою жизнь под контроль и добиться того, о чем они мечтают. За годы работы из специалиста, который помогал другим организовывать личное домашнее пространство, она превратилась в эксперта по эффективности и бизнес-консультанта. Ее профессиональный рост стал следствием того вывода, к которому она пришла: беспорядок на рабочем месте или в электронных файлах часто бывает симптомом других, более серьезных проблем. Чтобы помочь своим клиентам, Тамара разработала собственный комплексный подход, более эффективный, чем любой другой, существующий на рынке или в профессиональной литературе, — Пирамиду эффективности. Начальные уровни такой пирамиды — организация физического пространства и приведение в систему электронной документации. На следующих уровнях изучаются системы тайм-менеджмента и постановка личных и профессиональных целей. И наконец, на самом верхнем уровне клиент должен научиться ставить себе цели, которые будут способствовать развитию его бизнеса и более полной и счастливой личной жизни.

Она профессиональный лектор и тренер по эффективности, проводит вебинары и личные тренинги для индивидуальных и корпоративных клиентов, таких как сеть фитнес-клубов Anytime Fitness и крупной сети магазинов бытовой электроники Best Buy^[48]. До основания собственного бизнеса Тамара занимала руководящие должности в рекламной индустрии, где возглавляла успешные проекты для нескольких престижных брендов, включая CoverGirl, Adidas, Sony Electronics, Lands' End, Spiegel и многие другие. Управление рекламными проектами, бюджет которых исчислялся миллионами долларов, требовало от нее внутренней организации и высокой эффективности. Тамара добилась очень быстрого карьерного роста, и коллеги всегда отмечали ее системный подход и организаторские способности. Многие ее принципы работы стали примером для подражания ее сотрудников и коллег, что помогало им в работе с

клиентами.

Тамара родилась и выросла в Бразилии. В США приехала, получив стипендию на обучение. Она окончила Университет Южного Иллинойса (Southern Illinois University) по специальности «коммуникация» с высшими оценками в дипломе. Владеет английским, португальским, французским и испанским языками. Она член Женской деловой сети юго-восточного Массачусетса (Women's Business Network of Southeastern Massachusetts, WBNSEMA), Северо-восточной ассоциации по кадрам (Northeast Human Resources Association, NEHRA), Национальной ассоциации профессиональных организаторов (National Association of Professional Organizers, NAPO), а также NAPO в Новой Англии (NAPO-New England), где входит в совет директоров в качестве вице-президента.

Живет в Новой Англии с мужем и тремя детьми.

Примечания редактора

[1] Профессиональный организатор (professional organizer) — специалист, который помогает отдельным людям или целым компаниям навести порядок в их доме или офисе, а также систематизировать и упорядочить рабочий процесс, включая работу с корреспонденцией и документацией, тайм-менеджмент, постановку целей и задач и контроль их выполнения. В США с 1983 года действует Национальная ассоциация профессиональных организаторов, сегодня в ней насчитывается 4000 членов. *Прим. пер.*

[2] Абрахам Маслоу (1908–1970) — видный американский психолог, основатель гуманистической психологии. В 1967 году был избран президентом Американской психологической ассоциации. Его модель иерархии потребностей нашла широкое применение в экономике, занимая важное место в построении теорий мотивации и поведения потребителей. *Прим. пер.*

[3] Концепция поведенческих типов А/Б была впервые выдвинута в 1959 году кардиологами Мейером Фридманом и Рэем Розенманом. Представители поведенческой модели типа А характеризуются стремлением одержать победу во что бы то ни стало, крайней торопливостью, нетерпеливостью, чрезмерным беспокойством, экспрессивностью речи и настороженностью. Представители поведенческой модели типа Б более расслаблены, склонны к сотрудничеству, не столь спонтанны в работе и выглядят более удовлетворенными повседневной жизнью и окружением. *Прим. пер.*

[4] CareerBuilder.com — крупнейший онлайн-ресурс в США, посвященный вопросам трудоустройства и развития карьеры. Был основан в 1995 году, в настоящий момент его пользовательская аудитория составляет примерно 24 млн уникальных посетителей ежемесячно. *Прим. пер.*

[5] CFO (*Chief Financial Officer*) — финансовый директор. *Прим. ред.*

[6] The Container Store — популярная в США розничная сеть, специализирующаяся на решениях по хранению и организации пространства. Основана в 1978 году. *Прим. пер.*

[7] International Data Corporation (IDC) — аналитическая фирма, специализирующаяся на исследованиях рынка информационных технологий; подразделение компании International Data Group. Штаб-квартира — Фрамингем, Массачусетс. По собственным данным, на IDC работают более тысячи аналитиков в 110 странах мира. *Прим. пер.*

[8] Информационный работник (англ. *knowledge worker*) — работник умственного труда; категория работников, чья деятельность связана с обработкой имеющейся и получением новой информации; включает программистов, аналитиков, библиотечных работников, работников архивов, специалистов по планированию и др. Иногда в эту группу включают всех работников, обладающих высоким уровнем образования или связанных с образованием (в том числе ученых, преподавателей и студентов). Термин ввел в 1950-х создатель концепции информационного общества Питер Друкер. *Прим. пер.*

[9] AOL — американский медийный конгломерат, поставщик онлайн-служб и электронных досок объявлений, владелец крупной поисковой системы, социальной сети Bebo, популярного интернет-пейджера AIM. Владеет крупнейшим каталогом ссылок на сайты всемирной паутины Open Directory Project. *Прим. пер.*

[10] Тони Шварц — президент, основатель и CEO, бизнес-тренер консалтинговой компании The Energy Project. Автор бестселлеров деловой литературы и профессиональный лектор с более чем 30-летним опытом работы с лидерами крупных компаний. *Прим. пер.*

[11] CNET — сайт, посвященный компьютерным технологиям. *Прим. ред.*

[12] CEO (Chief Executive Officer) — генеральный директор; высшее должностное лицо компании. *Прим. ред.*

[13] Издана на русском языке: Фрайд Д., Хенссон Д. [Rework. Бизнес без предрассудков](#). — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. пер.*

[14] 37signals — американская частная компания, разработчик прикладного программного обеспечения, известная как создатель фреймворка Ruby on Rails. Располагается в городе Чикаго. С 2014 года компания переименована в Basecamp. *Прим. пер.*

[15] Издана на русском языке: Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. — М. : Альпина Паблишер, 2014. *Прим. пер.*

[16] Закон Парето, или принцип Парето — эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». Выбор чисел 20 и 80 является данью заслугам Парето, выявившему конкретную структуру распределения доходов среди итальянских домохозяйств, которой и было свойственно сосредоточение 80% доходов у 20% семей. *Прим. пер.*

[17] Издана на русском языке: Посенте В. Жизнь на максимальной скорости. — М. : Альпина Паблишер, 2010. *Прим. пер.*

[18] Издана на русском языке: Аллен Д. [Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса](#). — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2010. *Прим. пер.*

[19] Прокрастинация (от лат. *procrastinatus*: *pro-* «вместо», «вперед» и *crastinus* — завтрашний) — склонность к постоянному «откладыванию на потом» неприятных мыслей и дел. *Прим. ред.*

[20] Майкл Джей Фокс (род. 1961) — канадо-американский актер, писатель, активист, продюсер, режиссер кино и телевидения. *Прим. пер.*

[21] Издана на русском языке: Трейси Б. [Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь](#). — М. : Манн, Иванов, Фербер. 2013. *Прим. пер.*

[22] Frosted Flakes — сухой завтрак из кукурузных хлопьев в сахарной глазури производства компании Kellogg. *Прим. пер.*

[23] Перевод Бориса Заходера. *Прим. пер.*

[24] Anytime Fitness — крупная американская сеть фитнес-клубов, созданная в 2002 году. В настоящее время в нее входит более 2200 клубов по всему миру. Особенностью этих клубов является то, что они открыты для посещения круглосуточно без выходных и праздников.

Прим. пер.

[25] Бен Стайн (род. 1944) — американский актер, писатель, юрист. Известен также тем, что писал речи для американских президентов Ричарда Никсона и Джеральда Форда и ведет популярные колонки с комментариями на экономические, политические и социальные темы.

Прим. пер.

[26] Толковый словарь русского языка (Ожегов С. И. и Шведова Н. Ю.) дает такое определение цели: предмет стремления, то, что надо, желательно осуществить. *Прим. ред.*

[27] Уильям «Уилл» Роджерс (1879–1935) — американский ковбой, комик, актер и журналист. К середине 1930-х Роджерс имел огромную популярность в американском обществе и был самым высокооплачиваемым актером Голливуда на тот момент. *Прим. пер.*

[28] Хелен Келлер (1880–1968) — американская писательница, лектор и политическая активистка. В младенчестве Келлер перенесла заболевание, в результате которого полностью лишилась слуха и зрения. *Прим. пер.*

[29] Техника постановки SMART-целей используется в классическом менеджменте, тайм-менеджменте и проектном планировании. Само слово smart в переводе на русский означает «умный». *Прим. ред.*

[30] Джим Рон (1930–2009) — американский оратор, бизнес-тренер, автор многочисленных книг по психологии, посвященных личностному развитию и достижению успеха в бизнесе и в жизни. *Прим. пер.*

[31] Майя Энджелоу (род. 1928) — американская писательница и поэтесса. Ее перу принадлежит семь автобиографий, пять книг очерков, несколько сборников стихов. *Прим. пер.*

- [32] Издана на русском языке: *Трейси Б. Нет оправданий! Сила самодисциплины.* — М. : Попурри, 2012. *Прим. ред.*
- [33] Элберт Грин Хаббард (1856–1915) — американский писатель, философ, издатель, художник. *Прим. пер.*
- [34] Автор говорит о результатах поискового запроса на английском языке. *Прим. ред.*
- [35] Издана на русском языке: *Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей.* — М. : Альпина Паблишер, 2014. *Прим. пер.*
- [36] На русском языке издана книга автора: *Конли Ч. Эмоциональные уравнения. Простые формулы счастья и успеха.* — М. : АСТ, 2014. *Прим. ред.*
- [37] Тереза Амабайл — директор по исследованиям Гарвардской бизнес-школы. Занимает 18-е место в мировом рейтинге Thinkers 50 (наиболее влиятельных бизнес-мыслителей). Стивен Крамер — независимый психолог. *Прим. пер.*
- [38] Издана на русском языке: *Рубин Г. Проект Счастье: Мечты. План. Новая жизнь.* — М. : Эксмо, 2014. *Прим. ред.*
- [39] Издана на русском языке: *Зандер Р., Зандер Б. Искусство возможности. Как сыграть свою лучшую партию в карьере и жизни.* — М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. пер.*
- [40] Национальный фонд сна (NSF) — американская благотворительная, образовательная и научная некоммерческая организация, расположенная в Вашингтоне, округ Колумбия. Ее членами являются ученые и врачи в области медицины сна, профессионалы в области охраны здоровья, простые люди, а также более чем 900 организаций здравоохранения из Северной Америки. *Прим. пер.*
- [41] Издана на русском языке: *Рок Д. Мозг. Инструкция по применению. Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок.* — М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. пер.*

[42] Ханс Рослинг — шведский врач, ученый, статистик и оратор; профессор международного здравоохранения Каролинского института, Швеция. *Прим. ред.*

[43] Опра Уинфри (род. 1954) — американская телеведущая, актриса, продюсер, общественный деятель. Журнал Forbes назвал ее первой по влиятельности женщиной в 2007 году, самым влиятельным человеком в шоу-бизнесе в 2009 году. Она является первой и единственной чернокожей женщиной-миллиардером в истории. *Прим. пер.*

[44] Издана на русском языке: Маслоу А. По направлению к психологии бытия. Религии, ценности и пик-переживания. — М. : Эксмо-Пресс, 2002. *Прим. ред.*

[45] Издана на русском языке: Мэрфи Д. Сила космического разума в тебе. — М. : Попурри, 2008. *Прим. пер.*

[46] Ph.D — доктор философии (лат. *Philosophiæ Doctor*) — ученая степень, присуждаемая в некоторых, особенно англоязычных, странах Запада. *Прим. ред.*

[47] Издана на русском языке: Трамп Д. [Искусство заключать сделки](#). — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. пер.*

[48] Best Buy — американская компания, владеющая крупной сетью магазинов бытовой электроники и сопутствующих товаров. Входит в Fortune 1000 — крупнейший ретейлер потребительской бытовой электроники на рынке США и Канады. *Прим. пер.*

Оглавление

ГЛАВА 1. Путь к повышению эффективности

Пирамида Маслоу

Пирамида эффективности

Проблема перемен

Поднимаясь по ступеням Пирамиды эффективности

Основные выводы

ГЛАВА 2. С чего начать?

Система оценки по Пирамиде эффективности

Результаты оценки

Уровень 1. Организация физического пространства

Уровень 2. Организация электронного документооборота

Уровень 3. Тайм-менеджмент

Уровень 4. Соответствие цели и действий

Уровень 5. Возможности

Основные выводы

ГЛАВА 3. Первый уровень: организация физического

пространства

Почему порядок имеет значение

Избавляемся от беспорядка

История Эйприл

Применение принципа «трех действий»

Варианты хранения документов

История Адама

И снова о способах хранения документов

История Джона

Продвинутые техники

История Грейс

История Маргарет

Основные выводы

ГЛАВА 4. Второй уровень: организация электронного

документооборота

Семь признаков проблемы

Электронные файлы

Основы обработки электронной почты

Резервное копирование данных

Будущее систем электронного управления

Основные выводы

ГЛАВА 5. Третий уровень: тайм-менеджмент

Три «П» тайм-менеджмента

Что такое тайм-менеджмент

Важность

Управление выбором

Основные выводы

ГЛАВА 6. Планирование

Записывайте всё

Четыре варианта принятия решения

История Бесс

Использование календарей

Одна жизнь, одна система

Система планирования в бумажном формате

Отслеживание задач

Основные выводы

ГЛАВА 7. Приоритеты

Определение приоритетов по принципу срочности и важности

Категория 1. Важно и Срочно

Категория 2. Важно и Не срочно

Категория 3. Не важно и Срочно

Категория 4. Не важно и Не срочно

Основные выводы

ГЛАВА 8. Приведение в исполнение

Перфекционизм

Прокрастинация

«Похитители времени»

Многозадачность

Отвлекающие факторы

Украденное время

Основные выводы

ГЛАВА 9. Четвертый уровень: соответствие целей и действий

Навыки, меняющие жизнь

Почему так важно ставить цели

Реакция на события вместо планирования

Создавая перспективу

SMART-цель

Шесть шагов к постановке цели

Основные выводы

ГЛАВА 10. Подготовка к новым возможностям

Дисциплина

Отношение

Здоровье

Комплексный подход к тайм-менеджменту

Основные выводы

ГЛАВА 11. Пятый уровень: возможности

Уровень самоактуализации по Маслоу

Первые шаги

Альтернативная реальность

Пять принципов возможности

Помните о своих целях

Основные выводы

ГЛАВА 12. Умный офис

Приведите в порядок рабочее пространство

Рациональные системы и процессы

Планируйте свою деятельность и соотносите со своими целями

Правильно расположите рабочее место

Отражение перспективы в умном офисе

Основные выводы

ГЛАВА 13. Помощь профессионального консультанта

Качества профессионального консультанта

О чем стоит спросить на первой встрече

Сертифицированные профессиональные организаторы

Рекомендации и рекомендатели

Как найти консультанта

Основные выводы

ГЛАВА 14. Кейс-стади: Джон Оллэйр

Когда «пузырь» лопнул

Вверх по ступеням Пирамиды эффективности

Послесловие

Примечания

Благодарности

Об авторе

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Екатерина Малахова*
Литературный редактор *Татьяна Собко*
Арт-директор *Алексей Богомоллов*
Дизайн макета *Петр Полетаев*
Дизайн переплета *Наталья Савиных*
Иллюстратор *Сергей Максимов* (bangbangstudio.ru)
Верстка *Вячеслав Лукьяненко*
Корректоры *Юлия Молокова, Надежда Болотина*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги
подготовлена компанией Webkniga, 2014

webkniga.ru