

Дэвид Льюис

# Управление стрессом

---

Как найти дополнительные 10 часов в неделю

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва • 2012

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 159.944.3+331.103  
ББК 60.561+88.411  
Л91

Переводчик А.П. Хомик

**Льюис Д.**

Л91      Управление стрессом: Как найти дополнительные 10 часов в неделю / Дэвид Льюис ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 238 с.

ISBN 978-5-9614-1851-4

В книге рассматриваются два главных врага делового человека — стресс и дефицит времени. Автор предлагает апробированную методику, использование которой повышает самоорганизацию, способствует появлению свободного времени, снимает прессинг, вызванный его дефицитом, и тем самым помогает избежать стрессовых ситуаций. Книга насыщена множеством примеров из практики и сопровождается богатым иллюстративным материалом.

УДК 159.944.3+331.103  
ББК 60.561+88.411

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© David Lewis, 1995

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

ISBN 978-5-9614-1851-4 (рус.)  
ISBN 0-07-139231-9 (англ.)

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

---

# Оглавление

Благодарности.....	7
Предисловие: самая короткая история времени .....	9
Введение: дефицит времени и стресс.....	13
<b>Глава 1</b>	
Самоорганизация: ключ к умению справляться с работой.....	21
<b>Глава 2</b>	
Учет вашего времени .....	31
<b>Глава 3</b>	
Четыре вопроса в организации времени.....	37
<b>Глава 4</b>	
Сила положительной задержки .....	57
<b>Глава 5</b>	
Изгнание Воров Времени .....	75
<b>Глава 6</b>	
Как отделаться от непрошеного посетителя .....	85
<b>Глава 7</b>	
Что делать, чтобы не болела голова от телефонных звонков.....	93
<b>Глава 8</b>	
Обуздание Вора Времени при ожидании.....	111

**Глава 9**

Обуздание Вора Времени на совещаниях.....	119
---	-----

**Глава 10**

Экономия времени при чтении и письме.....	133
---	-----

**Глава 11**

Определение ваших целей .....	151
-------------------------------	-----

**Глава 12**

Определение своих приоритетов.....	175
------------------------------------	-----

**Глава 13**

Стресс и организация времени.....	185
-----------------------------------	-----

**Глава 14**

Время и успех корпоративной компании.....	209
---	-----

**Глава 15**

Десятиминутная организация времени.....	215
---	-----

Приложение 1. Карточка ежедневного учета времени .....	229
--	-----

Приложение 2. Определение самого продуктивного времени.....	231
---	-----

Литература.....	239
-----------------	-----

---

## Благодарности

**Я** хочу выразить искреннюю признательность следующим бизнесменам, которые смогли найти время и предоставить мне практические идеи по организации времени. Называю их имена: Джеффри Арчер; Розмари Конли, председатель клубов здорового питания и атлетизма; Дэнис Хендерсон, президент ICI and Zeneca; Колин Маршалл, президент British Airways; Дэвид Пейстоу, председатель Inchcape; Боб Рид, председатель правления British Airways; Стивен Рубин, президент Pentland Group; Джеф Шинглс, председатель Digital; Мартин Тейлор, вице-президент Hanson Trust; Питер Уолтерс, президент Midland Bank, Blue Circle and Smith Kline Beechem.

Также я хочу поблагодарить своего ассистента Менди Брюс за неоценимый подбор материала и Синтию Хемминг, исполнительного директора David Lewis Consultancy, за ее — как обычно — полезные советы.

---

# Предисловие:

## самая короткая история времени

**В** средневековой Европе временем распоряжалась церковь, устанавливая законы, определявшие, что можно было делать в конкретные дни и что нельзя. Каноны требовали чтения молитв в определенное время дня: утренняя — перед рассветом, заутреня — на восходе солнца и вечерня — в девятом часу. Когда вечерню (*Nones*) перенесли на середину дня, появилось обозначение полдня (*noon*). Эти канонические «часы» молитвы обозначали не 60-минутные отрезки времени, а менее определенные части дня, отведенные для молитв.

Первые механические часы появились примерно в 1300 г. (до этого широко использовали песочные и водяные часы). Однако еще в течение многих столетий они оставались не более чем символом положения в обществе. Даже такой важный государственный служащий XVII в., как Самюэль Пепис, организовывал свой день по солнечным часам и церковным звонам (слово «часы» (*clock*) происходит от латинского *clocca*, обозначающего «колокол»).

Современное представление о времени возникло вследствие неприятия пуританами римско-католического церковного календаря. Уже к концу XVII в. получила широкое распространение идея о шести рабочих днях, за которыми следовал день отдыха.

В сельскохозяйственном обществе, где темп жизни диктовали времена года, особой необходимости в точном измерении времени не было.

Вплоть до правления Георга II (1727–1760) люди путешествовали не быстрее, чем в I в. до н. э. Положение дел изменилось после 1784 г., когда Джон Палмер, член парламента от г. Бат, основал первую в Британии систему общественного транспорта, работавшего строго по расписанию. Его дилижансы выезжали из Бата

после полудня, находились в дороге всю ночь и прибывали в главное почтовое отделение на Ломбард-стрит к восьми часам утра следующего дня.

В этот период все города выставляли свои часы по местному времени или по солнцу. Это означало, что часы в Фалмуте на западе страны могли на двадцать минут отставать от лондонских, тогда как часы Нориджа опережали их на семь минут. В связи с этим часы в первых почтовых каретах в зависимости от необходимости выставляли с запаздыванием или опережением.

Даже после введения в действие национальной железнодорожной сети сохранилось небрежное отношение к этому вопросу. Когда в 1839 г. Джордж Бредшоу составлял первое железнодорожное расписание, одна из железнодорожных компаний отказалась предоставить график времени прибытия поездов, мотивируя это тем, что «это сделало бы пунктуальность обязательной».

После завершения в 1856 г. строительства башни святого Стефана с самым известным колоколом Лондона Биг-Беном (названным в честь боксера Бенджамина Конта, весившего перед своим последним поединком примерно 107 кг), королевский астроном сэр Джордж Эйри настоял на том, чтобы ее часы показывали среднее время по Гринвичскому меридиану. И вскоре аналогичным образом были выставлены все британские часы.

В промышленных центрах и городах, где огромные часы над фабрикой или заводом часто отсчитывали время для всей общины, лукавые боссы, не стесняясь, делали так, что во время рабочего дня их часы отставали, а после закрытия фабрики ускоряли ход. Чтобы их уловки оставались нераскрытыми, рабочим и служащим запрещалось приносить часы на территорию фабрики. Отсюда берет начало традиция дарить служащему наручные или настенные часы при выходе на пенсию по выслуге лет, символизируя тем самым, что наконец-то «время» принадлежит только ему.

Сегодня лишь очень немногие люди могут позволить себе свободно располагать своим временем. Во всех промышленно развитых странах время становится все более и более дефицитным ресурсом, а потери времени — одной из самых серьезных проблем. Слушая, как испытывающие затруднения менеджеры, профессионалы и частные предприниматели рассказывают о своих бедах, связанных

с нехваткой времени, я часто вспоминаю строки А. Милна, создателя Винни-Пуха:

*«Ну вот, перед вами Винни-Пух.  
Как видите, он спускается по лестнице вслед за своим другом  
Кристофером Робинем, головой вниз, пересчитывая ступеньки  
собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сходить  
с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется,  
что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он мог  
на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться.  
Но увы — сосредоточиться-то ему и некогда».*

В наше время немногие люди в бизнесе способны перестать «бумкать» головой на достаточно долгое время, чтобы выяснить, каким образом спуск по лестнице может быть более приятным и менее болезненным.

Именно исходя из этих соображений я разработал так называемую Десятиминутную программу организации времени и нагрузки. Она состоит из четырех элементов:

1. Практические приемы, представляющие, КАК можно более эффективно организовать свое время.
2. Идеи, лежащие в основе каждого из приемов и объясняющие, ПОЧЕМУ предлагается тот или иной подход.
3. Исходная информация и примеры, позволяющие более широко взглянуть на ключевые вопросы организации времени и нашего отношения к нему.
4. Упражнения, которые необходимо выполнить, чтобы извлечь пользу из этой программы. Только выполнив их, вы поймете, каким образом и почему тратите время попусту и какие практические шаги можно предпринять, чтобы использовать его более рационально.

Прежде чем приступить к чтению этой книги, необходимо бегло просмотреть каждую главу, что является подготовительным этапом в освоении представленных в ней информации и идей. Исследования



свидетельствуют, что такая подготовка значительно улучшает понимание, усвоение и запоминание.

В напряженных условиях современного общества умение эффективно организовать время не просто полезно, а необходимо. От него зависит:

- достигнете ли вы своих целей в жизни;
- будете ли вы укладываться в поставленные сроки;
- будет ли ваша работа продуктивной и приносящей удовлетворение или напряженной и разочаровывающей.

Секрет организации времени заключается не в более напряженной, а в более эффективной работе. Эта книга даст вам необходимые знания.

---

# Введение: дефицит времени и стресс

Понимаете, чтобы оставаться на том же самом месте, необходимо бежать так быстро, как только можно. Если же вы хотите попасть куда-нибудь еще, то должны бежать по меньшей мере вдвое быстрее.

*Льюис Кэррол. Алиса в Зазеркалье*

**П**озвольте мне представить вам одного моего знакомого молодого человека — Криса. Я думаю, вы обнаружите, что у вас с ним немало общего.

Чтобы разобраться с горой срочной бумажной работы, Крис пришел в офис на час раньше. Испугавшись одного лишь объема накопившейся работы, он не смог сконцентрироваться или выбрать приоритеты. В результате единственное, чего ему удалось добиться к тому времени, когда пришли сослуживцы, — разделить эту большую гору на несколько маленьких. Затем постоянные перерывы в течение всего дня — указания подчиненным, обсуждения ведомственных проектов с коллегами, настойчивые просьбы вышестоящего начальства, бесконечные телефонные звонки и незапланированные посетители — не позволили ему сколько-нибудь продвинуться в выполнении просроченной работы. Спустя двенадцать часов после начала рабочего дня уставший и деморализованный Крис ушел домой, оставив накопившуюся работу почти без изменения.

Вам это знакомо? Добро пожаловать в мир перенапряжения.

## Наперегонки со временем

Независимо от вашего служебного положения и выполняемой работы, вполне вероятно, что вы, так же, как и Крис, проигрываете состязание в беге со временем. Рост предъявляемых требований заставляет много людей увеличивать продолжительность дня, в связи с чем они работают все более и более напряженно. Фактически население Европы, США и Японии столкнулось сегодня с кризисом времени и стрессом; вполне вероятно, что скоро эти нагрузки будут представлять самую большую угрозу благополучию как служащих, так и нанимателей, а также производительности в целом.

Как это ни иронично звучит, но не так давно некоторые футурологи — я подозреваю, те же, что предсказывали офис без бумаги, — смело предвещали скорое наступление века досуга. По мнению этих пророков, мы быстро приближались к «золотому веку», когда основной проблемой человечества станет проблема проведения своего досуга.

Как мы знаем по своему горькому опыту, все оказалось иначе. Перед угрозой сокращения или объединения многие служащие теперь не могут позволить себе даже один выходной или увеличивают свой рабочий день. Для обеспечения более уравновешенной жизни они стремятся продвинуться по службе или просто сохранить свое рабочее место, но большинству для этого приходится жертвовать личной жизнью и семьей. За последние двадцать лет количество рабочих часов увеличилось. В Соединенных Штатах их прирост эквивалентен одному месяцу в год. Ежегодно на один полный день увеличивается время, затрачиваемое на поездки к месту работы и обратно, тогда как выходные сократились на три с половиной дня. Последние исследования показывают, что многие конторские служащие Европы и Северной Америки сейчас по примеру японцев подходят к двенадцатичасовому рабочему дню и отдают работе свои вечера.

Проведя в Сизтле опрос более тысячи американских менеджеров среднего звена, консультанты по приоритетным вопросам управления обнаружили, что более половины из них, как правило, работают от 50 до 60 часов в неделю, а 6% работают еще больше.

В результате было подсчитано, что средний человек 30-летнего возраста может назвать своими собственными только 30 минут в день. И все же, несмотря на значительное время, отдаваемое работе, у четырех из десяти менеджеров среднего звена объем работы превышал количество времени, необходимого для ее выполнения. Это объясняет, почему, согласно отчету консультантов по приоритетам управления, 85% опрошенных обеспокоены тем, что слишком мало времени уделяют своим семьям.

## **Очень большая нагрузка**

Некоторым менеджерам доставляет удовольствие необходимость отдавать работе больше времени, особенно если они имеют право принимать решения и регулировать свое расписание. Однако многие другие считают такую нагрузку весьма тяжелой. Один руководящий работник сравнил работу с марафонским забегом, в котором лишь некоторым участникам удастся пересечь финишную черту, тогда как большинство падает от усталости на обочине. Сколько именно служащих сгорает за спиной передовых бегунов, в некоторой мере зависит от корпоративной политики. Если старший управленческий персонал оценивает производительность работника с точки зрения качества, а не просто по количеству рабочих часов, то нагрузки, как правило, более управляемы.

К сожалению, всеобщая напряженная конкуренция и глубоко укоренившиеся представления о том, что необходимо делать для того, чтобы быть «членом команды», привели к тому, что в большинстве организаций продолжают отождествлять эффективность, преданность и честность с продолжительностью рабочего дня.

Например, управляющий одной крупной американской компании, который гордится тем, что первым приходит на работу и последним уходит, в семь часов утра ходит по стоянке для автомобилей персонала и проверяет радиаторы автомобилей руководящих работников. Если они теплые, указывая тем самым на недавнее прибытие, то владельцы машин могут обнаружить, что их занесли в черный список.

Коварное сочетание увеличивающегося рабочего дня, растущего объема работы, отсутствия уверенности в будущем, личной

ответственности и возрастающих стремлений подняло уровень связанного с работой стресса на небывалую высоту. Согласно исследованиям профессора Кэри Купера из Института науки и техники при Манчестерском университете, за последние семь лет уровни стресса более чем удвоились. В одном из своих исследований он обнаружил, что более половины всех председателей и старших служащих компании страдают от стресса, вызванного долгими часами работы.

В результате значительно увеличилось количество заболеваний, обусловленных стрессом. Это в первую очередь сердечно-сосудистые заболевания (высокое кровяное давление, инсульты, инфаркты), язва желудка, ослабление иммунной системы, инсульты, депрессивные состояния, эмоциональные срывы. В Японии это приняло характер эпидемии. По сравнению с европейцами японские служащие работают в среднем на 400 часов в год больше. Особенности морали японцев, их самоотверженная преданность компании в сочетании с напряженной конкуренцией привели к новому заболеванию — *кароши* («смерть от переутомления»). Эта болезнь уносит жизни не только руководителей компаний, но и водителей автобусов и такси, продавцов, журналистов, врачей и санитарок. Недавние исследования показали: 40% конторских служащих опасаются, что работа убьет их.

## Дефицит времени

Еще 25 лет назад в «Лекциях о сокращении свободного времени» Стефан Линдер предсказывал, что в результате развития экономики в передовых странах возникнет дефицит времени. Он предупреждал, что с ростом дефицита времени на смену таким досужим занятиям, как отдых за едой или неторопливая прогулка за городом, придут занятия, которые можно будет делать быстро. Сегодня можно сказать, что наличие сети закусокных и всеобщее распространение бега трусцой во многом подтверждают его предсказания: от блюд, приготовленных в микроволновых печах, до скоростных лифтов — технология потакает и активно содействует незамедлительному удовлетворению наших потребностей.

Фред Гирш, другой пророк 1970-х, в «Социальных границах развития» предсказывал, что дефицит времени приведет к появлению все более разобщенного и менее открытого общества. «Дружелюбие следует расходовать очень экономно, — предупреждал он, — так как на него уходит непомерно большое количество времени, пользующегося все большим спросом».

Когда столько проблем довлеют над домом и семейной жизнью, совсем неудивительно, что многие браки и взаимоотношения распадаются, а личности деградируют. Неудивительно также, что в некоторых компаниях, где служащие испытывают сильное давление, производительность падает вместе с моралью, мотивацией и качеством труда.

Положение дел ухудшается еще и потому, что, как становится все более очевидно, изнурительные рабочие часы и высокий уровень стресса представляют собой не кратковременную трудность, а постоянно сопровождают жизнь работающего человека. Такое положение вещей вызвано тремя причинами.

### **1. Сокращение персонала — увеличение требований.**

Называется ли это «сокращением», «простоем», «рационализацией» или, как формулирует это один эвфемизм, предложенный для объяснения увольнения членов персонала, «предоставлением им свободы выбора», конечный результат состоит в том, что меньшему количеству служащих приходится справляться с постоянно растущими производственными требованиями. Эта тенденция сохраняется и тогда, когда на смену вертикальным корпоративным иерархиям управления приходят горизонтально организованные компании, призванные обеспечить более эффективные контакты и ускорить время реагирования.

### **2. Уменьшение ресурсов — повышение производительности.**

Чтобы снизить расходы и увеличить производительность, труд человека все больше и больше замещает автоматика. Постоянное введение новых технологий делают эту тенденцию все более выраженной. Новые поколения компьютеров заменяют конторских служащих точно так же, как роботы вытеснили рабочих с конвейерных линий. Один пример: технология распознавания голоса может

устранить необходимость в секретарях, так как руководители смогут диктовать письма, ответы и памятные записки непосредственно своим настольным персональным компьютерам. Закон Мура, сформулированный одним из изобретателей микрочипа, физиком Гордоном Муром, гласит, что быстродействие компьютеров удваивается каждые 18 месяцев.

Его справедливость доказывает то, что мощность музыкального чипа дешевой поздравительной открытки превышает все то, что существовало в мире до 1950 г. Быстродействие микропроцессора, управляющего любительской видеокамерой, равно быстродействию IBM 360, одной из первых ЭВМ, возвестивших о начале компьютерного века.

Очень скоро практически каждая машина в офисе или на заводе будет способна к высокой степени самоуправления и контроля, вследствие чего устройства с преобладанием электронных форм жизни на основе кремния будут все меньше нуждаться в тепловых жизненных формах на основе углерода.

### **3. Напряженная всеобщая конкуренция — ускорение перемен.**

В условиях безжалостной международной конкуренции ни одна компания не может позволить себе роскошь остановиться в своем развитии или даже замедлиться, чтобы перевести дыхание. Фирмы должны постоянно изменяться — либо самостоятельно, либо под воздействием делового окружения. Необходимость в постоянных переменах станет еще больше, когда на коммерческую арену выйдут стремящиеся к этому компании восточного побережья Тихого океана и Китая. Тайваньские производители компьютеров, например, сократили время, необходимое для выхода нового изделия, до 90 дней, начиная от чертежной доски и до производственной линии.

Скорость перемен и сопровождающие их стресс и дефицит времени могут только расти по причине трех взаимосвязанных факторов.

- *Экспоненциальный рост новой информации вскоре будет удваиваться каждые 20 месяцев.* Это значит, что необходимо будет постоянно изыскивать дополнительное время, чтобы привести знания и умения в соответствие с требованиями времени.

- *Скорость «старения» информации.* Не так давно знаний, приобретенных за первые примерно 20 лет жизни, оказывалось достаточно, чтобы зарабатывать на жизнь в течение следующих 40. Сегодня срок жизни большей части информации постоянно укорачивается, и она пригодна к использованию только в течение определенного времени, после чего не имеет или почти не имеет никакой рыночной ценности. Например, в области вычислений приложение закона Мура предполагает, что примерно половина знаний специалиста в этой сфере устаревает в течение нескольких лет.
- *Скорость передачи информации в настоящее время.* В недавнем прошлом в распоряжении менеджеров было время поразмыслить перед принятием трудных решений, обратиться за дополнительной информацией, обсудить другие мнения и тщательно проанализировать события, прежде чем прийти к взвешенному суждению. Том Питерс вспоминает, как во время работы в McKinsey & Company при планировании рассчитанных на 20 лет проектов оборота наличности для предприятий нефтехимической промышленности общей стоимостью четверть миллиарда долларов они даже не учитывали инфляцию. Считалось, что предложение, спрос и рыночные цены на пшеницу и зерно на этот период можно предсказать достаточно точно.

Те дни ушли навсегда. В современных условиях напряженной всеобщей конкуренции Питерс считает, что «если каждые шесть–двадцать месяцев вы не проводите достаточно существенных реорганизационных мероприятий, то, вероятно, отстаете от времени».

Сегодня самый обычный вопрос на всех уровнях в прогрессивных компаниях, от розничной торговли до производства и от сферы обслуживания до финансового сектора: «Что мы изменили в этом месяце — или даже на этой неделе?» Например, между рассветом и закатом сегодняшнего дня Toyota внесет ни много ни мало 20 изменений на своих производственных линиях, многие из которых предложены рабочим персоналом. Это не бег по кругу и не перемены ради самих перемен. Такое положение дел необходимо для поддержания высокого качества продукции, так как другие компании также постоянно перестраиваются. Неотвратимость событий, давящая



на среднего менеджера, редко позволяет найти время спокойно подумать. Решения, затрагивающие будущее всей компании, нужно принимать во все более сжатые сроки.

И в этом таится опасность. Психологические исследования показали, что напряжение при принятии решений, предполагающих значительный риск и большую прибыль, может запускать два различных уровня умственной и физической активности:

- *бдительность*, когда повышенная настороженность помогает нам делать наиболее подходящий выбор;
- *сверхбдительность*, когда излишний стресс часто приводит к катастрофически ошибочным суждениям.

Определяющим фактором является количество времени для принятия решений. Чем меньше времени, тем выше риск, что сверхбдительность приведет к ненадежному выбору и неадекватному ответу.

По всем этим причинам давление, испытываемое менеджерами при работе в условиях дефицита времени, имеет тенденцию увеличиваться.

Люди, которые жалуются: «У меня нет времени...» — ошибаются. *В распоряжении каждого — все существующее время: 168 часов в неделю, по 60 минут в каждом. Так как время нельзя растянуть, накопить или добавить, то единственное решение состоит в его разумной организации, чтобы, как сказал Р. Киплинг, «заполнить неумолимую минуту шестьдесятю полноценными секундами...».*

От одного лишь умения распределять свое время зависит не только ваш успех, но, возможно, и умственное, и физическое здоровье.

# Самоорганизация: ключ к умению справляться с работой

---

Ибо потерянное вами время нельзя вернуть.

*Джеффри Чосер. Троил и Хризеида*

**Д**авайте начнем с признания, что управлять временем невозможно! Ни один руководящий работник, каким бы опытным он ни был, никогда не управлял ни единой секундой (если вы сомневаетесь в этом, попробуйте управлять следующими пятью минутами). Хотя ради удобства я и буду продолжать использовать фразу «организация времени», на самом деле мы будем изучать пути максимально эффективной организации нас самих и — насколько это возможно — нашего окружения.

Так как управление временем в действительности является самоорганизацией, то на пути к его осуществлению стоят главным образом барьеры пессимистической умственной позиции.

## **Оценка отношения к организации времени**

Чтобы определить вашу позицию относительно времени, запишите себе одно очко за каждое из представленных ниже утверждений, если оно соответствует вашим убеждениям.

1. «Я от рождения неорганизованный человек».
2. «Единственный способ сделать больше — работать еще усерднее».

3. «Я могу работать одинаково продуктивно на протяжении всего дня».
4. «Планирование времени лишает жизнь спонтанности».
5. «Чтобы работать максимально продуктивно, мне необходимо испытывать давление крайнего срока».
6. «Я должен добиться полного контроля над расходом своего времени».
7. «Если вы хотите, чтобы работа была выполнена хорошо, вам надо сделать ее самому».
8. «Делегирование всегда значительно экономит время».
9. «У меня просто не хватает времени для самоорганизации».
10. «Отсутствие пунктуальности — признак плохой подготовки или невоспитанности».

## Результат

**0:** У вас довольно положительное отношение к организации времени и не должно возникнуть трудностей в выполнении практических приемов, описанных в этой книге.

**1–3:** Хотя ваш подход к организации времени конструктивен, некоторые отрицательные черты будут мешать вам. Прочтите ниже мои комментарии по каждому из утверждений, принесших вам очко.

**4–6:** Вашу способность организовать время подрывают отрицательные представления. Прочитайте ниже мои комментарии по каждому из утверждений, принесших вам очко.

**7–10:** Большое количество очков, набранное вами, предполагает, что вашему умению организовать время значительно вредят бесполезные и неверные убеждения. Вероятно, в настоящий момент вы сильно сомневаетесь, что в состоянии сделать жизнь более легкой или менее напряженной. Но использование представленных в данной книге методик поможет вам выработать положительную позицию в отношении организации времени.

## **Комментарии по каждому из утверждений, принесших вам очко**

**Убеждение.** «Я от рождения неорганизованный человек».

**Реальность.** Если вы не научились самоорганизации в юности, то можете считать себя дезорганизованным человеком от природы. Однако истина заключается в том, что любой человек в любом возрасте может научиться организовывать свое время и управлять им. Все, что для этого нужно, — готовность пойти на перемены в своей жизни, а также знание того, где, когда и как осуществлять эти перемены.

**Убеждение.** «Единственный способ сделать больше — это работать еще усерднее».

**Реальность.** Некоторые из самых усердных работников — это и наименее худшие организаторы времени. Слишком много работая и обычно перенапрягаясь, люди склонны сочетать низкую производительность с посредственным качеством труда, затрачивая при этом долгие часы работы. Путая «занятость» с «работой», они напоминают адвоката из «Кентерберийских рассказов» Чосера, который «несмотря на то, что казалось, будто бы не было человека более занятого, чем он, не был таким занятым, как казалось!». Научитесь исключать из жизни как можно больше «занятости» и заменять ее работой с самым эффективным использованием времени.

**Убеждение.** «Я могу работать одинаково продуктивно на протяжении всего дня».

**Реальность.** Ваш собственный опыт подтвердит, что это просто невозможно. Даже самые работоспособные люди испытывают пики и падения энергии и активности. Эти естественные колебания связаны с нашими внутренними часами. В определенное время дня — для одних это утро, для других — вторая половина дня или вечер — мы чувствуем, что полны энергии, готовы к действию, можем сосредоточиться на проблемах и выполнить задание с наименьшей затратой усилий. В другое время мы умственно и физически опустошены, нам не хватает побудительного мотива, мы не можем сосредоточиться.

Один из способов снижения напряжения и более эффективного использования своего времени заключается в планировании

заданий, требующих максимальной нагрузки, на свое самое продуктивное время. Как это можно сделать, будет обсуждаться в главе 4.

**Убеждение.** «Планирование времени лишает жизнь спонтанности».

**Реальность.** Четкое определение своих целей и приоритетов не обязательно означает, что вас затянет в скучную и предсказуемую рутину. На самом деле при лучшей организации своего времени вы предоставите себе еще больше возможностей действовать спонтанно. Например, в жаркий летний день вы захотите уйти домой пораньше. Но срочный отчет и необходимость присутствовать на совещании сделает это невозможным. Организация времени может позволить вам с большей легкостью поддаваться такому импульсу, потому что будет выполнено намного больше заданий. Определив в качестве одной из целей в жизни «спонтанность», вы значительно увеличите свои шансы следовать внутреннему побуждению всякий раз, когда предоставляется такая возможность.

**Убеждение.** «Чтобы работать максимально продуктивно, мне необходимо испытывать давление крайнего срока».

**Реальность.** Некоторые люди откладывают решение важных задач на последнюю минуту, потому что сопутствующее напряжению повышение уровня адреналина может быть настолько возбуждающим, что это становится пагубной привычкой. Хотя верно, что определенное количество адреналина необходимо в качестве побудительного толчка и ощущения уверенности, откладывание всего до последней минуты не оставляет времени для исправления ошибки в том случае, если что-то пойдет не так. Если ограниченный уровень адреналина обычно возбуждает, повышенное его содержание опасно для здоровья.

**Убеждение.** «Я должен добиться полного контроля над расходом своего времени».

**Реальность.** Каким бы организованным человек ни был, он не может добиться полного контроля над своим рабочим днем в целом. Просто на работе нас поджидает слишком много Воров Времени. Сюда входят важные, но незапланированные посетители, телефонные звонки, просьбы коллег, приоритеты, определенные

вышестоящим начальством независимо от вас, совещания, время на проезд для встречи с клиентами, ожидание встреч и т. д.

Однако это не значит, что бесполезно пытаться значительно полнее контролировать свою работу. Как мы увидим в главах 5–10, обычно можно обуздать даже тех Воров Времени, от которых невозможно избавиться.

**Убеждение.** «Если вы хотите, чтобы работа была выполнена хорошо, вам надо сделать ее самому».

**Реальность.** Если вы будете пытаться делать все сами, то ни к чему хорошему это не приведет. Чтобы выжить в условиях постоянно растущего дефицита времени, необходимо научиться определять, когда необходимо перепоручить, а когда отказаться от какого-нибудь конкретного дела.

**Убеждение.** «Делегирование всегда значительно экономит время».

**Реальность.** Это настолько же ошибочно. Делегирование экономит время только при условии, что вы знаете, когда, как, кому и что перепоручить (см. главу 3). Если то, что вы считаете делегированием, просто другое название увливания, то вы будете попусту тратить не только свое собственное время, но и время того человека, которому не посчастливилось столкнуться с неуместно переданной работой.

**Убеждение.** «У меня просто не хватает времени для самоорганизации».

**Реальность.** Это напоминает мне рассказ о канадском фермере, работавшем до изнеможения, чтобы срубить деревья и построить хижину до того, как выпадет снег.

«Наточи топор», — посоветовал ему проходящий мимо лесоруб.

«Нет времени, — задыхаясь, ответил измученный фермер. — Я слишком занят валкой деревьев!»

Это прекрасное описание дилеммы, стоящей сегодня перед миллионами весьма занятых руководителей, менеджеров, профессионалов и предпринимателей. Осознавая, что должны существовать более продуктивные пути, позволяющие справиться с их изнуряющими рабочими нагрузками, они никогда не могут выделить время, чтобы

хоть что-нибудь для этого сделать. Это одна из причин, почему приемы Десятиминутной программы организации времени оказываются такими полезными. Они дают возможность «наточить топор», не затрачивая на это дело такое количество времени, которого хватило бы, чтобы вас занесло снегом.

**Убеждение.** «Отсутствие пунктуальности — признак плохой подготовки или невоспитанности».

**Реальность.** Если в некоторых странах, например в США, Канаде, Австралии и в Западной Европе, люди педантично обращаются со временем, то такое отношение свойственно не всем культурам. Об этом никогда не должны забывать те, кто занимается международной торговлей. На Среднем Востоке, в Латинской Америке и Китае, например, совещание, запланированное на десять часов утра, может не начаться ни в одиннадцать, ни даже в полдень.

Такая задержка не подразумевает невоспитанности, неэффективности или незаинтересованности, как это расценивалось бы на Западе. Просто в этих культурах смотрят на время менее строго. Там время воспринимается полихронически, когда несколько дел можно делать почти одновременно. Для большинства западных стран, напротив, характерна монохроническая позиция, когда определяется приоритетность задач и они решаются поочередно. Переход от монохронического к полихроническому времени может быть дезориентирующим и вызывать у неопытного человека ошибочные и нелестные суждения об эффективности и энтузиазме принимающей стороны.

Но ввести в заблуждение могут не только различные позиции по отношению к фиксированному времени. Например, процесс переговоров в Соединенных Штатах занимает меньше времени, чем во многих других странах. Деловые люди Америки тратят, как правило, намного меньше времени на налаживание взаимоотношений и выяснение деталей, чем их коллеги с восточного побережья Тихого океана. Однако намного больше времени уходит у них на дискуссии, обсуждение и принятие переговорных позиций. В Японии и других странах восточного побережья Тихого океана, где высоко ценится единомыслие, весь переговорный процесс вместе с принятием решений требует гораздо больше времени.

## Определение ваших временных зон

Кроме отрицательных представлений, ваш общий взгляд на жизнь в значительной мере определяется тем, как вы понимаете время и как пытаетесь его организовать. Исследования доктора Филиппа Зимбардо из Стэнфордского университета говорят о том, что люди могут жить в одной (или двух) из четырех различных временных зон. Представленный ниже тест позволит вам определить, в какой из них предпочитаете жить вы. В связи с тем, что людей, к счастью, нельзя рассортировать по отдельным ящичкам, вы можете обнаружить, что в зависимости от ситуации выбираете различные зоны. Например, на работе вы можете предпочитать четвертую зону, а дома или во время отдыха — первую. В этом случае читайте мои комментарии по каждому описанию.

**Зона 1.** Я предпочитаю спокойную жизнь, свободную от излишнего напряжения. Я люблю работать в собственном темпе и занимаю расслабленную позицию по отношению к предельным срокам. Я считаю, что если что-то не сделано точно в срок, то это не имеет особого значения. Я не особенно хорошо организован и редко вовремя прихожу на встречи.

**Зона 2.** Наибольшее удовольствие доставляет мне общение с друзьями. Я люблю ужинать в компании и посещать вечеринки. Я часто поступаю импульсивно и не всегда достаточно продумываю последствия своих поступков. Я скорее буду вести себя спонтанно, чем пытаться планировать каждую деталь жизни. Я предпочитаю работу, отличающуюся большим разнообразием, и ту, где можно быстро видеть результаты своего труда.

**Зона 3.** Я стараюсь тщательно организовать свою жизнь и предпочитаю заведенный порядок разнообразию. Я внимателен к своему питанию, регулярно выполняю физические упражнения, имею медицинскую страховку и застраховал свою жизнь. Я тщательно продумываю свои действия.

**Зона 4.** Я люблю работать в условиях сжатых конечных сроков и горжусь своей пунктуальностью. Обычно я хорошо организован



и лучше всего работаю в напряженных условиях. Я согласен, что мне сложно расслабиться. Мне нравится решать задачи, содержащие вызов. Как правило, я прихожу на встречи вовремя и в последнюю минуту.

### **Что показал ваш выбор**

**Зона 1.** Люди этой зоны имеют так называемый сиюминутный фаталистический взгляд на жизнь. Их философию лучше всего можно обобщить испанским словом «маньяна»\*. Они занимают расслабленную позицию отсрочки и предпочитают, насколько это возможно, откладывать свои решения. Если вы отнесли себя к этой зоне, то вашим препятствием к лучшей организации времени может быть неспособность начать новое дело или отсутствие настойчивости в продолжении начатого. Обратите особое внимание на мои замечания в отношении положительной и отрицательной задержки (см. главу 4).

**Зона 2.** Живущие в этой зоне люди называются «гедонистами настоящего»\*\*, потому что ими руководит стремление к скорому вознаграждению и удовольствию. Если вы отнесли себя к этой зоне, то возможной преградой к организации времени может стать ваша неприязнь к планированию и организации. Вы можете отложить срочные, но неприятные задания в пользу менее приоритетных, но более приятных дел.

**Зона 3.** Говорят, что люди, выбирающие эту зону, «ориентированы на будущее», потому что они ставят перед собой долгосрочные личные цели и планируют карьеру на много вперед. Если вы отнесли себя к этой зоне, то вполне вероятно, что вы уже достаточно эффективно организовали себя и свое время. Однако ваше умение можно отточить, а время организовать еще более эффективно.

---

\* «Маньяна» означает «завтра». — Прим. ред.

\*\* От греч. «наслаждение». Этическое учение, давшее название философской школе, которая целью жизни и высшим благом признает наслаждение. — Прим. ред.

**Зона 4.** Это выбор людей, которых называют «остро ощущающими время». Они любят работать по строгому графику и требуют пунктуальности как от себя, так и от других. Если вы отнесли себя к этой зоне, то вам, возможно, трудно иметь дело с менее пунктуальными людьми, не так неукоснительно соблюдающими установленные сроки. Помехой для улучшения организации времени может быть упомянутая выше увлеченность пиковым состоянием, возникающим с приближением крайнего срока.

### **Три шага в организации времени**

Чтобы организовать себя и успешно распоряжаться своим временем, необходимо знать три вещи:

- цели, которых вы хотите достичь в своей личной и профессиональной жизни;
- как вы сейчас расходуете свое время;
- пути самого эффективного распределения времени для достижения ваших целей.

В следующей главе я опишу практический метод учета того, как проходит ваш рабочий день.