

# Часть I

## **Три ключевые идеи**

На своем опыте я убедился, что можно максимизировать эффективность, применяя три взаимосвязанных приема:

- Четко формулируйте цели и определяйте их приоритет. Это поможет вам при выполнении задач соблюдать отведенные сроки.
- Сосредоточьтесь на конечном результате. Если энергично беретесь за приоритетные проекты, быстро делаете промежуточные выводы, на которых будет основываться дальнейшая работа.
- Не разменивайтесь по мелочам. Если приоритет задачи низок, не тратьте на нее слишком много времени.

# Глава 1

## Цели и приоритеты

Все руководители очень активны: от совещания к совещанию или от кризиса к кризису они стремительно движутся, не задумываясь о рациональной основе своих суматошных графиков. Многим важно постоянно что-то делать, а не рассуждать о приоритетах. Их классический подход можно описать следующим образом: «Готов, пли, целься!» Другие из всех сил стараются выполнить работу в срок, установленный компанией, или большую часть времени решают «неотложные» проблемы других.

В результате эти энергичные и амбициозные люди тратят слишком мало времени на работу, которая ведет к достижению приоритетных целей. Несмотря на талант, они зачастую становятся жертвами дисбаланса между профессиональными приоритетами и распределением времени.

Независимо от карьерных притязаний вы должны тщательно подумать о том, какую цель вы преследуете, когда беретесь за тот или иной проект. В этой главе я стану вашим проводником — научу вас ставить перед собой важные цели и определять, соответствует ли реальный график вашим приоритетам. Этот процесс включает шесть этапов:

1. Запишите свои действия или планы по достижению профессиональных целей.
2. Распределите их на группы в зависимости от сроков: долгосрочные планы, цели на год и задачи на неделю.
3. Расставьте цели в порядке приоритетности, определяя их важность для вас и окружающих.
4. Распределите задачи в порядке приоритетности — те, которые приближают вас к цели, — а также поставленные перед вами другими людьми.
5. Оцените, на что вы тратите время, и сопоставьте распределение времени с порядком приоритетности целей и задач.
6. Постарайтесь понять и устранить причины дисбаланса между целями, которые вы ставите, и временем, которое вы им уделяете.

## 1. Записывайте свои действия

Запишите все, что вы должны успеть за свою карьеру. Сюда можно включить любые будничные задачи, которые входят в круг ваших должностных обязанностей и которые вы должны выполнять каждый день или каждую неделю: например, писать отчеты или проверять документы, а также любые порученные вам долгосрочные проекты.

Но не останавливайтесь на этом; если все свое время вы будете тратить на регулирование кризисов и выполнение поставленных другими задач, вы будете лишь переливать из пустого в порожнее. А чтобы двигаться вперед, необходимо также думать о том, чего вы *хотите*. Можно учесть долгосрочные цели, например продвижение по карьерной лестнице, или краткосрочные цели — получение новых

навыков или знакомство с другими специалистами из вашей отрасли. Рядом с задачами запишите ваши профессиональные стремления. Не пытайтесь разграничить цели и задачи — просто бегло набросайте список. Организовывать мы их будем только на втором этапе.

Для наглядности я выполнил это упражнение от лица вымышленного управляющего точкой розничной торговой сети бытовой электронной техники. Назовем его Майком. Ниже представлены 13 задач, которые должен — или хочет — выполнить Майк. В этой главе я буду использовать пример Майка для иллюстрации концепции расстановки приоритетов.

#### **Список Майка**

- Нанять больше сотрудников.
- Увеличить прибыль на 15%.
- Принять участие в корпоративном мероприятии.
- Стать руководителем высшего звена в торговой сети.
- Посетить техническую выставку.
- Обеспечить высокое качество обслуживания клиентов.
- Составить еженедельный отчет по продажам для руководства.
- Принять на работу дизайнера интерьера.
- Наладить связи с представителями розничной торговли.
- Встретиться с региональными управляющими магазинами.
- Улучшить состояние офиса.
- Разработать локальную стратегию маркетинга.
- Усовершенствовать стандарты деятельности торгового персонала.

При составлении списка постарайтесь учесть как можно больше задач. Вам нужно охватить *все* задачи и цели; в дальнейшем вы сможете оценить, насколько они для вас важны. Если сейчас вы затрудняетесь все припомнить, читайте дальше. Оставшаяся часть главы поможет вам освежить память.

## 2. Распределите задачи в соответствии со сроками

Следующий этап — распределить задачи из вашего списка на три категории: долгосрочные планы (пять и больше лет), цели на год (3–24 месяца) и ближайшие задачи (одна неделя или даже меньше). Некоторые цели не будут попадать в одну категорию; каждую необходимо рассматривать по ситуации. Если речь идет о быстро исполнимой и простой цели, отводите на нее меньше времени. Если цель долгосрочная и требует множества сложных действий, выделите на ее достижение более длительный срок.

- *Долгосрочные планы:* цели, на достижение которых потребуется не менее пяти лет. Скажем, молодой выпускник юридического факультета может планировать стать окружным прокурором США, юрисконсультom компании или партнером крупной фирмы. А возможно, он захочет совместить все три роли.
- *Цели:* цели, на реализацию которых потребуется от трех месяцев до двух лет. Как правило, они включают множество промежуточных этапов. Можно завершить системный проект, удвоить продажи продукта или разработать новую организационную структуру.
- *Задачи на ближайшее время:* «вехи» вашей повседневной деятельности, такие как написание краткого отчета, решение проблемы клиента или завершение одного этапа большого проекта.

Затем убедитесь, что с каждой вашей целью связаны одна или две задачи. Если хотя бы одна цель не связана с конкретной задачей, представьте себе следующий шаг, который приблизит вас к цели, и сразу добавьте его к списку задач. Если, например, вы желаете удвоить продажи продукта,

то на следующую неделю можно запланировать презентацию для крупного поставщика. А если перед вами стоит цель опубликовать до конца года научную работу, задача может быть такой: отправить заявку на получение гранта для финансирования вашего исследования.

В табл. 1 представлен список Майка, в который вошли долгосрочные планы, цели на год и задачи на ближайшее время.

**Табл. 1. Распределение целей по трем категориям**

<b>Долгосрочные планы</b>	<b>Цели на год</b>	<b>Задачи на ближайшее время</b>
Стать руководителем высшего звена в торговой сети.	Увеличить прибыль на 15%.	Нанять больше сотрудников.
	Обеспечить высокое качество обслуживания клиентов.	Встретиться с региональными управляющими магазинами.
	Наладить связи с поставителями розничной торговли.	Принять участие в корпоративном мероприятии.
	Улучшить состояние офиса.	Посетить техническую выставку.
		Составить еженедельный отчет по продажам для руководства.
		Принять на работу дизайнера интерьера.
		Разработать локальную стратегию маркетинга.
		Усовершенствовать стандарты деятельности торгового персонала.

Как только вы разделили ваши цели на три категории, отложите в сторону долгосрочные планы. Планирование карьеры сам по себе сложный процесс, и я более подробно остановлюсь на нем в части V. А сейчас предлагаю сосредоточиться на средне- и краткосрочных целях. Они помогут вам научиться эффективно распределять свое рабочее время.

### 3. Расставьте цели в порядке приоритетности

К концу этого параграфа вы сможете распределить ваши цели в порядке приоритетности, но не пытайтесь сделать это сейчас. Сначала задумайтесь: что вы хотели бы делать, что умеете и какую пользу могли бы принести. Это разные вещи, и между ними порой могут возникать противоречия.

*Что вы хотели бы делать:* как я уже говорил, ваши личные предпочтения очень важны для определения приоритетности решений. Например, если вы хотите разработать новый продукт, то должны поставить эту цель на одну из верхних строчек рейтинга. Но ваши предпочтения лишь вершина айсберга.

*Что вы умеете:* я называю это принципом конкурентного преимущества. Спросите себя: «Что я умею делать лучше других?» Даже если вы очень хотите изобретать новые продукты для компании, возможно, у вас недостаточно навыков научно-исследовательской деятельности, чтобы решать подобные задачи; вероятно, вам лучше взаимодействовать с людьми, мотивировать других и решать проблемы клиентов. Вы должны стремиться к тому, чтобы приоритетными были цели в тех областях, в которых вы имеете преимущества благодаря личностным характеристикам и профессиональным навыкам.

*Какую пользу вы могли бы принести:* к сожалению, вы не можете быть в полной мере эффективными, если будете учитывать только то, что хотите делать и что у вас лучше всего получается. Вы также должны понять, чего хотят от вас получить компания и руководство. Например, даже если вы способны изобрести новый продукт, ваша компания не обязательно оценит это по достоинству. Возможно, ваши навыки понадобятся ей для решения проблем, связанных с уже существующими продуктами. Поэтому нужно задать себе вопрос: «Какие цели ставит передо мной компания?»



Подумайте над ответом. Запишите еще две или три цели, которые важны для вашей компании или отдела. Вспомните, какой показатель используется для оценки результатов: доходность или, например, новые продукты, которые изучает компания. Спросите себя, что вы могли бы изменить — прямо или косвенно, — чтобы по этому показателю ваш отдел добился успеха. Возможно, потребуется проводить больше времени с клиентами? Или нанять талантливого энергичного специалиста на смену пенсионеру?

Рейтинг целей топ-менеджеров должен быть тесно связан с целями компании. Если к следующему году ей предстоит завоевать рынок Латинской Америки, то эта цель должна стать приоритетом и для топ-менеджеров. Но и цели руководителей низшего звена также должны быть связаны с потребностями компании. Например, руководитель среднего звена может талантливо создавать рекламные материалы, но компании требуется, чтобы его отдел переработал инструкцию по ведомственному надзору. Если сотрудник хочет развиваться именно в этой компании, то ему придется поставить цель, связанную с доработкой инструкций, на высшую строчку рейтинга, а не бросать все силы на составление рекламных буклетов. (Если это покажется ему малоприятным, например, потому, что он терпеть не может инструкций и предпочитает копирайтинг, то, возможно, он трудится не в том отделе или не в той компании. В этом случае он может добавить к своему списку целей поиск нового места работы.)

Следует уделить должное внимание приоритетам и целям вашего руководства. На любом уровне компании руководитель находится под давлением сверху — от него постоянно требуют снизить затраты или расширить сферу действия. Цели, которые он ставит перед собой, должны перекликаться с целями компании и отдела. Если ваш руководитель уделяет больше внимания определенным целям, поступайте точно так же — хотя бывают и исключения.

Время от времени может казаться, что некоторые цели вашего руководителя неуместны. Он, возможно, придает слишком большое значение личным стремлениям; в результате его цели могут идти вразрез с целями компании. А порой кажется, что он совершает грубую стратегическую ошибку, поэтому вам, возможно, захочется убедить его сменить направление. В главе 11 я расскажу вам о способах решения таких конфликтов.

Как только вы учли факторы спроса и предложения, оцените ваши цели по шкале от 1 до 10, где 10 — наиболее приоритетная, а 1 — наименее важная. Вы должны пересматривать рейтинг ваших целей ежегодно или в любое время, когда в вашей карьере происходят серьезные перемены.

В табл. 2 представлено распределение для Майка. Он ставит перед собой четыре цели на год — от наиболее до наименее приоритетной:

- увеличить прибыль на 15%;
- обеспечить высокое качество обслуживания клиентов;
- наладить связи с представителями розничной торговли;
- улучшить состояние офиса.

Заметьте, что во главе списка стоят цели, общие для Майка и компании. Его личная цель, которая играет для организации не столь важную роль — «наладить связи с представителями розничной торговли», — соответственно, получает более низкий приоритет. Цель его руководителя — «улучшить состояние офиса» — находится в рейтинге еще ниже; по мнению Майка, она не связана ни с его целями, ни с целями компании.

Табл. 2. Рейтинг целей

Хотите вы:	Важность	↑ ВАЖНОСТЬ
— наладить связи с представителями розничной торговли;	10. Увеличить прибыль на 15%: — хочет ваша компания;	
— обеспечить высокое качество обслуживания клиентов;	— хочет руководитель;	
— увеличить прибыль на 15%.	— хотите вы.	
<b>Хочет компания:</b>	8. Обеспечить высокое качество обслуживания клиентов: — хочет ваша компания;	
— обеспечить высокое качество обслуживания клиентов;	— хотите вы.	
— увеличить прибыль на 15%.		
<b>Хочет руководитель:</b>	5. Наладить связи с представителями розничной торговли: — хотите вы.	
— увеличить прибыль на 15%;		
— улучшить состояние офиса	1. Улучшить состояние офиса: — хочет руководитель	

## 4. Расположите ваши задачи по приоритетности

Пришло время сосредоточиться на ваших задачах. Выполнение каждой из них означает новый этап вашего профессионального пути. Как правило, ваши задачи попадают в одну из следующих категорий: те, что *открывают возможности* и ведут к достижению важнейших для вас целей, и *предписанные* задачи, которые ставят перед вами другие. Поэтому в первую очередь вам предстоит распределить задачи по этим двум категориям, а затем расставить их в порядке приоритетности.

### Задачи, открывающие возможности (приближающие к достижению целей)

Некоторые задачи сразу попадут в эту категорию. Вот простой пример: в прошлом году важнее всего для меня было закончить эту книгу, поэтому каждую неделю я ставил перед собой цель написать черновую версию одной главы — это была задача, открывающая возможности.

Такая задача незаметно приближает вас к достижению цели. Предположим, вам сказали, что в следующий понедельник вы возьметесь за очень масштабный проект (то есть перед вами поставили цель), который поглотит все ваше время и внимание. Значит, на этой неделе вам обязательно захочется решить как можно больше мелких задач, чтобы сосредоточиться на новом проекте с начала следующей недели. Реализация низкоприоритетных задач способствует достижению вашей новой цели — вы приближаете ее, устраняя все отвлекающие факторы.

Кроме того, задача, открывающая возможности, может способствовать реализации цели, если удовлетворяет потребностям ваших подчиненных. В главе 10 речь пойдет о том, что руководители должны использовать свое влияние для предоставления необходимых подчиненным ресурсов (денег, времени и персонала). Вы и подчиненные зачастую трудитесь ради общих целей, и, помогая в достижении их целей, вы приближаетесь к своим.

Поэтому расположите задачи, открывающие возможности, в порядке приоритетности: 10 баллов для самой приоритетной и 1 — для менее значимой, учитывая важность цели, а также эффективность такой задачи. Для примера в табл. 3 представлены задачи, открывающие возможности для Майка, в порядке приоритетности.

### **Предписанные задачи (требования руководства и коллег)**

Это текущие дела, которые постепенно накапливаются, но кажутся не связанными с *вашей* работой. Сюда входят ответы на электронные письма, различные запросы, устранение бюрократических препон. Строго говоря, предписанные задачи тоже можно считать теми, что дают возможности: они работают на благо вашей невысказанной цели «не быть уволенным». Они во многом отличаются от задач,

обеспечивающих ваши собственные цели, поэтому важно их разграничивать.

**Табл. 3. Задачи, открывающие возможности**

Задача	Достижение каких целей приближает ее выполнение?	Важность цели	Насколько эффективное выполнение задачи приближает к достижению цели?	Общая важность
Усовершенствовать стандарты деятельности торгового персонала.	Увеличить прибыль на 15%.	10	В высшей степени	10
Разработать локальную стратегию маркетинга.	Увеличить прибыль на 15%.	10	В некоторой степени	7
Нанять больше сотрудников.	Обеспечить высокое качество обслуживания клиентов.	8	В некоторой степени	6
Посетить техническую выставку.	Наладить связи с представителями розничной торговли.	5	В некоторой степени	3
Принять на работу дизайнера интерьера.	Улучшить состояние офиса.	1	В высшей степени	2

↑  
ВАЖНОСТЬ

Задания руководства, как правило, безотлагательны и конкретны, но это не значит, что они настолько важны, чтобы тратить на них все рабочее время. Лучше рассматривать их как низкоприоритетные задачи и уделять им как можно меньше времени. В главе 3 я покажу вам, как сэкономить время на их выполнение. (В идеале можно делегировать их подчиненным, если, конечно, они у вас есть, — см. главу 10, в которой представлено пошаговое руководство по эффективному делегированию.) Сейчас предлагаю сосредоточиться на расстановке приоритетов в отношении назначенных задач. Вот несколько проверенных правил.

Чаще всего просьбы руководителя первостепенны. Если вы будете плохо выполнять задания руководства, у него могут возникнуть серьезные сомнения в вашей профессиональной пригодности. А если вы не сможете отреагировать на запрос коллеги или быстро набросаете поверхностный текст электронного письма, он попросит о помощи кого-нибудь другого и не осудит вас.

Некоторые задания руководства важнее других. Эффективный руководитель укажет вам на приоритетность каждого вверенного вам проекта — например, ожидает ли он получить от вас подробный отчет или только краткую служебную записку. Не упускайте из виду такие подсказки. Если приоритет конкретной задачи вообще не ясен, уточните у руководства, насколько она важна.

В табл. 4 расставлены в порядке приоритетности три предписанные задачи Майка — 10 баллов присвоено самой актуальной, а 1 балл — наименее важной. Рейтинг зависит от того, кто сделал запрос, а также от уровня важности задачи. А теперь составьте свой список и оцените его в соответствии с данными критериями.

**Табл. 4. Предписанные задачи**

Задача	Кем поставлена	Предполагаемая важность	Приоритет	↑ ВАЖНОСТЬ
Составить для руководителя еженедельный отчет по продажам.	Руководителем	Высокая	9	
Встретиться с региональными управляющими магазинами.	Коллегой	Высокая	3	
Принять участие в корпоративном мероприятии.	Руководителем	Низкая	2	

## 5. Оцените, как вы распределяете свое время

Когда вы определите приоритеты, то сможете оценить, насколько ваш график благоприятствует выполнению приоритетных задач. Большинство специалистов прекрасно понимают, как они тратят деньги, не имея при этом ни малейшего понятия о том, как они распоряжаются собственным временем. Представьте, что вы выиграли 100 тысяч долларов на телешоу, а через год я у вас спросил, на что вы потратили деньги. Скорее всего, вы сможете дать мне подробный отчет. Но едва ли вы будете точно знать, сколько времени вы уделили различным задачам за последний год, если, конечно, вам не платят за каждый час отработанного времени.

Однажды мне довелось выступать в Кливленде, где я познакомился с менеджером по продажам, который работал в компании по управлению активами. Он сказал мне, что все торговые представители думали, будто тратят более 2/3 своего рабочего времени на посещение клиентов. Но когда он внимательно изучил их графики, телефонные разговоры и расписания командировок, то осознал, что важнейшая задача — посещение клиентов — занимала лишь 1/3 их рабочего времени.

Чтобы лучше понять, как вы распределяете свое время, возьмите календарь или другой инструмент, который вы используете для учета временных затрат, и ответьте на приведенные ниже вопросы.

### **Ваш рабочий график сейчас**

- Сколько часов вы проводите за работой в сравнении с другими видами деятельности?
- На какие три вида деятельности вы тратите больше всего времени?
- Сколько часов в неделю у вас уходит на совещания, заполнение форм или отчетов, ответы на электронные письма?

**Ваш рабочий график в следующем году**

- Как вы считаете, будет ли ваш еженедельный график в будущем году отличаться от нынешнего?
- Какими тремя основными видами деятельности вы будете заниматься в следующем году? Изменятся ли они за год?
- Каким образом вы планируете измерять свой успех в следующем году? Какой результат за этот период вы будете расценивать как неудачу?

Теперь сравните распределение вашего времени со списком целей и задач, ранжированных по приоритетности. Какой процент вашего времени вы тратите на деятельность, которая способствует реализации важнейших целей и задач? Сколько времени уходит на менее важные задания? Тратите ли вы время на то, что вообще не значится в вашем списке?

## 6. Постарайтесь устранить несоответствие между приоритетами и затраченным временем

Если вы похожи на большинство специалистов, то, скорее всего, знаете, что тратите не более половины времени на главные цели. В результате опроса, проведенного консалтинговой фирмой McKinsey\*, только 9% респондентов были «очень удовлетворены» соответствием между распределением своего времени и результатами. Примерно 30% сказали, что они в некоторой степени даже разочарованы<sup>1</sup>. Кроме того, только 48% респондентов считали, что распределение времени соответствовало стратегическим приоритетам их компаний. И это неспроста; очевидно, они *пытаются* найти равновесие между распределением времени и приоритетными целями и задачами, но не всегда это выходит.

Некоторые специалисты не обдумывают тщательно свои цели и задачи. Часто они упускают из вида важную цель,

---

\* McKinsey & Company — международная консалтинговая компания, специализирующаяся на стратегическом управлении. Основана в 1926 году. *Прим. ред.*



пока не начнется кризис, который потребует полной отдачи времени и усилий. Такую модель регулирования кризисных ситуаций — вместо достижения приоритетных целей — часто связывают с неадекватным распределением времени респондентов McKinsey. Недовольные тратили 30% рабочего дня на регулирование кризисов — довольных при этом было вдвое меньше.

### **Сфокусируйтесь на приоритетах**

Чтобы обеспечить равновесие между временными затратами и приоритетами, составьте список дел — он поможет вам довести начатое до конца. Начните с интеграции всех целей и задач в один многоуровневый список, где приоритетные задания будут располагаться в верхней половине листа. Для каждого пункта укажите точный срок исполнения. Внизу страницы перечислите все низкоприоритетные задачи и приблизительно оцените, к какому сроку вы хотели бы их выполнить.

Создание такого многоярусного списка — динамический процесс. Ежедневно я вношу незначительные корректировки; каждые выходные детально анализирую список и пересматриваю приоритеты. Зачастую я добавляю важные задачи (новые проекты) или мероприятия. Кроме того, я иногда вычеркиваю задачи, которые утратили актуальность или были выполнены другими. В любом случае ваш список не должен превышать по объему 1–2 страницы. Если он намного длиннее, то мало чем вам поможет.

Я составляю список задач от руки, однако для этого существует множество программ. Вы можете воспользоваться Microsoft Outlook и приложением для смартфона Remember the Milk — присоединитесь к 3,7 млн подписчиков<sup>2</sup>. Эти программы с легкостью позволят вам организовывать список по дате завершения или распределять задачи по категориям (например, работа, учеба или личное).

Это руководителей более высокого уровня заставляет тратить слишком много времени на некоторые мероприятия. Лично я старался отказываться от приглашений выступать на конференциях. Поскольку я очень люблю дискутировать и возможность высказаться перед аудиторией тешила мое самолюбие, я постоянно ездил в дальние командировки, чтобы произнести короткую речь; удовольствие не оправдывало

временные затраты. По мере продвижения по карьерной лестнице я с грустью осознавал, что многие мероприятия, на которых я должен был выступать, не приближали меня к целям и не давали возможности решать поставленные задачи. Поэтому я научился вежливо отказываться от большинства приглашений из-за отсутствия времени. На меня никто не обижался, и оставалось больше времени на проведение более эффективных мероприятий.

Такое расхождение между высшими приоритетами и распределением времени может наблюдаться на любом уровне компании. Когда я был членом правления Бостонской больницы, я познакомился с молодой сотрудницей по имени Синтия, которая работала в финансовом отделе. В январе она рассказала мне о трех своих главных целях на год: понять, каким образом функционирует система здравоохранения, научиться управлять людьми и расширить свою сеть знакомств. В конце года она сказала, что была слишком занята рутинной, чтобы продвинуться к достижению поставленных целей. «Каждый день я отвечала на звонки от страховых компаний, разбиралась с бюджетными заявками из других подразделений, готовила ежеквартальный финансовый отчет, — пожаловалась она. — Я была так поглощена удовлетворением потребностей других, что у меня не хватило времени на собственные цели».

Синтия, безусловно, лишена возможности распределять свое время так же свободно, как топ-менеджер, но она все равно могла бы добиться лучшего соответствия распределения времени своим целям. Я предложил ей в следующем году посвящать меньше времени повседневным задачам. Сделать это можно двумя способами: либо найти более эффективный способ выполнения задач, либо понять, что некоторые из них не требуют скрупулезности. Затем я предложил ей использовать сэкономленное время на практические шаги для реализации поставленных целей:

записаться на курсы, проявить инициативу в управлении малой группой, общаться со специалистами, которые работают в других отделах.

## Устраните несоответствие

Далее я расскажу вам, как устранить причины несоответствия. Мои решения относятся к двум сферам: личной и рабочей.

Я предложу вам методики обеспечения личной эффективности, которые помогут сосредоточиться на высших приоритетах. Я объясню, как эффективно использовать свой график, чтобы ваши встречи соответствовали поставленным целям и задачам (глава 4); как добиться того, чтобы повседневная деятельность в офисе (глава 4) и во время командировок (глава 5) была эффективной.

Возможно, вам потребуется коренным образом изменить свои привычки. Есть люди, которые пытаются избежать важных мероприятий, занимаясь приятными, но бесполезными делами. Других можно назвать перфекционистами: они продолжают упорно работать над одной и той же задачей, совершенствуя результат. Я предлагаю стратегии, которые помогут вам справиться с обоими типами непродуктивного поведения (главы 2 и 3). Кроме того, многие руководители тратят слишком много времени на проекты своих подчиненных. Такие микроменеджеры должны научиться делегировать полномочия (глава 10).

Мы обсудим проблемы на пути к эффективному распределению времени. Неправильно проводимые внутренние совещания (глава 6) могут отнять у сотрудников большую часть рабочего дня — и зачастую никак не влияют на достижение целей. Возможно, вы тратите слишком много времени и усилий на бюрократию и трудоемкие процедуры (глава 3). В следующих главах я представлю стратегии преодоления организационных барьеров.

## Полезные советы

1. Для повышения эффективности необходимо четко определять цели и расставлять приоритеты.
2. Вам придется приложить усилия, чтобы обеспечить соответствие затрачиваемого времени вашим приоритетам.
3. Для гармоничной работы запишите ваши долгосрочные планы (пять и более лет), цели на ближайший год (3–24 месяца) и краткосрочные задачи (одна неделя или менее).
4. Для каждого типа целей необходимо четко расставить приоритеты.
5. Чтобы ранжировать цели, нужно подумать как о предложении (что вы любите делать и что у вас хорошо получается), так и о спросе (что компания и руководство хотели бы от вас получить).
6. Чтобы ранжировать задачи, следует учесть, насколько они прямо или косвенно способствуют достижению ваших первоочередных целей.
7. Первоочередную задачу ваше руководство может считать очень важной, если она совпадает с целью компании.
8. Сравните такое ранжирование с распределением своего времени. При выявлении несоответствий следует проанализировать причины.
9. Некоторые решения потребуют изменения личных привычек — многие специалисты часто откладывают дела в долгий ящик или чересчур дотошны в мелочах.
10. Другие решения потребуют изменений режима работы компании — или способа ее организации.

# Глава 2

## Сосредоточьтесь на конечном результате

Недавно я попросил сотрудницу из Гарвардской бизнес-школы оценить стратегию китайской страховой компании, которая приобрела банк в Китае. Она проштудировала несколько книг и сотни страниц в интернете, чтобы собрать все важные сведения о компании. Спустя неделю она представила мне исчерпывающий отчет об истории компании, ее руководстве и финансовых показателях. Но что из этого было ясно о стратегии компании? Она не смогла дать ответ, потерявшись в информационном потоке.

Поэтому я предложил ей прекратить поиски и вместо этого сформулировать ориентировочные выводы о стратегии китайской компании. Поразмыслив, она предположила, что та хочет стать «финансовым супермаркетом», предлагая целый ряд страховых и банковских услуг своим клиентам. Придя к этому выводу, она смогла сосредоточиться на задачах, которые были важны для успеха корпоративной стратегии: плане перекрестного маркетинга, технологической платформе и повышении квалификации персонала.

Вот иллюстрация второй ключевой идеи: сосредоточьтесь на конечном результате. Это важно для эффективно-го завершения ваших первоочередных проектов, которые зачастую характеризуются широкими границами и сложным содержанием. Я научу вас быстро формулировать

ориентировочные выводы, которые составят основу вашей работы. Слово «ориентировочные» здесь ключевое: на пути вам придется остановиться и переосмыслить конечный результат в свете новой информации. Чтобы применить эту стратегию в первоочередных проектах, вам, скорее всего, придется преодолеть два ограничения: собственную медлительность и фокус компании на количестве отработанных часов.

## Начните с конца

Часто специалисты тратят много дней и даже недель в начале наукоемкого проекта на сбор огромного количества информации, не до конца осознавая, на какие ключевые вопросы необходимо получить ответы. Всестороннее исследование в качестве первого шага выглядит вполне логично, но на самом деле оно неэффективно. Можно найти тысячи фактов, которые подойдут для любого проекта; неужели все они нужны вам? Конечно, нет, ведь большинство из них никак не повлияет на ваши выводы, а некоторые даже не попадут в отчет.

В начале проекта следует тщательно задуматься о том, куда он вас приведет: какие важные задачи стоят перед вами и как они скорее всего будут решены. Примерно через день после того, как вы начали собирать нужную информацию, запишите вероятные результаты. Это позволит быстрее начать анализировать, а не создавать исследовательские описания. Запишите выводы в виде опровержимых гипотез, которые можно пересматривать по мере развития проекта. Возможно, вам даже придется корректировать их, когда появятся новые факты. Нестрашно. Здесь все как в науке: вы разрабатываете гипотезы, а потом их проверяете.

Вот простой пример. Представьте, что руководитель попросил вас выбрать новое местоположение офиса. Конечно, вы могли бы потратить несколько недель на изучение

всех нежилых зданий в городе, а затем провести презентацию для руководителя. Но можно — не без его помощи — для начала сформулировать конкретные требования. Какие районы вам подойдут, а какие следует сразу исключить? Какую арендную плату может позволить себе ваша компания? Тогда можно будет сузить поиск — и вы добьетесь результата быстрее.

Эта методика повышает эффективность любого проекта, связанного с опросами. Несколько лет назад я попросил аспирантку опросить руководство фондов, инвестировавших в частные коммерческие предприятия, таких как фонд по борьбе с онкологическими заболеваниями, который купил акции небольшой биотехнологической компании, испытывающей новую противоопухолевую терапию. Аспирантка разработала стандартный набор вопросов для участников инвестирования — членов правления фондов и аналитиков, которые выбирали компании для инвестиций.

Вопросы позволяли получить массу информации, но были слишком пространными. Мы вместе разработали набор гипотез о ключевых ограничениях таких инвестиционных проектов, например озабоченность членов правления юридическими рисками. Приняв во внимание эти гипотезы, моя ученица пересмотрела свои вопросы и сосредоточилась на основных ограничениях и стратегиях. Я постоянно использую этот метод в Гарвардской бизнес-школе, где часто вместе со студентами разбираю кейсы. Студенты удивляются, когда я прошу их составить план такого обучения. Я объясняю, что невозможно правильно составить кейс до тех пор, пока не определишь цель занятия. Вы хотите научить своих студентов правильно мотивировать сотрудников, изменять клиентскую базу или оценивать новую бизнес-возможность? Чтобы впустую не тратить время и силы на составление кейса, следует сосредоточиться на конечном результате.

## Промежуточная проверка

Хотя любое дело вы начинаете с определения ориентировочных выводов, в середине пути важно пересмотреть свое видение в свете новой информации. Сделайте паузу и поразмышляйте — и вторая половина вашей работы будет основана на более важных гипотезах.

Вернемся к аспирантке, которая опрашивала фонды. Сформулировав вначале ориентировочные выводы, она сумела связать анкеты с ключевой проблемой — юридическими рисками. После нескольких интервью она выяснила, что члены правления столкнулись с более серьезной проблемой: наем и поощрение талантливых экспертов. Поэтому она составила новые вопросы, чтобы изучить этот аспект. Иными словами, она подкорректировала анкеты, чтобы они лучше отражали сложившуюся ситуацию.

Переосмысление особенно полезно, когда в проекте задействованы профессионалы из разных подразделений. Я помню, как мы разрабатывали пенсионный проект (суть его была в том, чтобы принимать страховые взносы от работающих клиентов, а затем выплачивать им эти деньги ежемесячно по достижении пенсионного возраста). В первоначальном опросе специалисты по маркетингу выяснили, что большая часть клиентов хотела бы получать гарантированные ежемесячные выплаты, которые увеличивались бы при повышении курсов на рынке ценных бумаг. На полпути маркетинговая группа поделилась результатами с управляющими инвестиционным портфелем клиента, которые должны были вложить средства в программу. Те объяснили, что подход непрактичен, поскольку прирост выплат, как правило, подразумевает вероятность серьезных убытков на бирже. Для экспертов в сфере маркетинга это была полезная информация, основанная на реальных данных. Они пересмотрели свой проект.

Формулировка и анализ ориентировочных выводов особенно важны для проектов по разработке программного



обеспечения. Вначале корпоративные пользователи, как правило, встречаются с разработчиками ПО для составления общих спецификаций. Через несколько месяцев они получают готовый пакет. За это время разработчики принимают сотни решений, связанных с общими спецификациями, *не консультируясь с конечными пользователями*. В результате тратится намного больше времени и средств, чем ожидалось, а пользователи зачастую недовольны конечным продуктом.

Я научился избегать этих проблем. Каждый месяц я устраиваю встречи пользователей с разработчиками ПО для совершенствования спецификаций и решения возникающих в процессе работы вопросов. Когда разработчики выходят за рамки выделенных под проект времени и средств, я лично посещаю следующее совещание и задаю разработчикам вопрос: *какие три изменения в спецификациях продукта позволят существенно снизить стоимость и время?* Разработчики предлагают набор характеристик, которые можно упразднить. По моему опыту, пользователи соглашались на два или три изменения, понимая, что устраненные характеристики, возможно, полезны, но не жизненно важны. Только так разработчики могут внести существенный вклад в проект.

## Долой откладывание дел на потом!

Чтобы эффективно сформулировать опровержимые гипотезы, необходимо уметь с головой погружаться в проект. К сожалению, многие специалисты сталкиваются с проблемой — они не могут начать с приоритетных целей. Вместо этого они откладывают важные дела на потом\*.

Это состояние называется прокрастинацией, и его очень легко распознать — например, вы просматриваете Facebook,

---

\* Как избавиться от этой привычки, читайте в книге Н. Фьоре «Легкий способ перестать откладывать дела на потом» (М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2013). *Прим. ред.*

вместо того чтобы отвечать на письма руководителя. Но иногда она не столь очевидна. Вместо того чтобы работать над наиболее приоритетной задачей, вы занимаетесь чем-то менее важным, поскольку это кажется легче. Профессор может отложить написание плана завтрашнего занятия и вместо этого оценивать вчерашний тест. Иногда это называют «структурированной прокрастинацией» и предлагают использовать ее как стимул для тех, кто не может заставить себя взяться за определенный проект<sup>3</sup>. Я с этим не согласен. Безусловно, такое поведение более продуктивно, чем обычное промедление, которое равносильно бездействию, однако это неэффективная стратегия.

Однажды я непреднамеренно оказался в ловушке «структурированной прокрастинации». Когда я стал президентом Fidelity Investments, то осознал, что посещаю слишком много презентаций, которые устраивало руководство, продвигаясь в компании по карьерной лестнице. Посещать презентации было интереснее, чем анализировать бюджеты или системные проекты, но они никак не приближали меня к достижению приоритетных целей. Мероприятия не приносили пользу лично мне — они в первую очередь позволяли аналитикам Fidelity задавать топ-менеджерам других компаний каверзные вопросы, чтобы принять решение по инвестициям. Вскоре я перестал ходить на презентации.

Хотя все мы так или иначе пытаемся обойти сложные задачи, некоторые попросту не способны завершить проект, если не установить для них конкретный срок — они могут сосредоточиться на проекте, только когда время поджигает. Один молодой специалист сказал: «Как бы мне хотелось, чтобы у меня была мотивация планировать свою работу. Но я не могу заставить себя действовать до тех пор, пока не начинают поджигать сроки». Он не одинок: исследователи пришли к выводу, что примерно 15% взрослого населения — хронические прокрастинаторы<sup>4</sup>, которые платят высокую

цену за свою привычку. Они очень волнуются на первоначальной стадии проекта, постоянно думая о том, что необходимо сделать, не делая при этом ничего и попросту избегая работы. По мере приближения срока у них включается «режим паники»: они абстрагируются от всего остального и трудятся ночи напролет на протяжении последних нескольких дней или недель до сдачи проекта. Такая жизнь в ритме «американских горок» не только приводит к плохим результатам, но и отдаляет работников от друзей и членов семьи, которые в определенный момент понимают, что устали постоянно смотреть одно и то же плохое кино.

Примите к сведению несколько рекомендаций, если вы замечали за собой склонность к прокрастинации.

1. Возможно, за некоторые проекты сложно взяться из-за их обескураживающего масштаба и сложности. Чтобы избавиться от неприятных ощущений, необходимо разбить проект на более мелкие этапы и потихоньку приниматься за работу. Главное — начать, потом будет проще.
2. Если вы легко отвлекаетесь и постоянно находите более интересные занятия, избавьтесь от лишнего. «Подчистите» список дел, выделите время, чтобы сосредоточиться на большом проекте, и постарайтесь перекрыть доступ к таким отвлекающим факторам, как социальные сети и видеоигры.
3. Если вы стали выдающимся прокрастинатором, то, возможно, в глубине души страдаете от страха потерпеть неудачу, или вам кажется, что ничего хорошего у вас не выйдет<sup>5</sup>. Если вы думаете, что именно поэтому откладываете дела в долгий ящик, рекомендую обратиться к психотерапевту, который поможет вам справиться со страхом.

И неважно, как вы стремитесь избегать работы. Помогите себе, определите мини-дедлайны — промежуточные даты завершения определенных стадий проекта. Иными словами, если вы не можете работать, не установив конкретный срок, определите несколько промежуточных сроков. Когда профессор Дэн Ариэли\* изучал поведение группы студентов из Массачусетского технологического института, он доказал ценность установки собственных сроков реализации проекта<sup>6</sup>. Но он также обнаружил, что в этом случае многие участники исследования стремились сдвинуть мини-дедлайн поближе к сроку окончания проекта, чтобы вволю побездельничать. Не наступайте на те же грабли: в целях эффективности устанавливайте промежуточные сроки таким образом, чтобы работа распределялась равномерно: выделенное время должно соответствовать поставленной задаче.

Тем, кого прокрастинация еще не затянула, я рекомендую ассоциировать каждый промежуточный срок с наградой за выполнение определенной задачи — можно позволить себе съесть большую порцию мороженого с фруктами и сиропом или посмотреть любимую передачу. Такие поощрения, особенно когда на них настаивают муж, жена или друг, превращают мини-дедлайны в стимул к повышению эффективности.

Если склонность к прокрастинации приобретает хроническую форму или затрагивает только сложные задачи, недостаточно только определить награду. Необходимо *найти человека, перед которым вы будете отчитываться*. Желательно, чтобы это был ваш руководитель; хотя коллега, работа которого связана с вашей, также может помочь. Предоставьте вашему руководителю список мини-дедлайнов и в письменной форме заверьте свое желание следовать

---

\* Дэн Ариэли (род. 1968) — американский психолог, специалист по поведенческой экономике. Издательством «Манн, Иванов и Фербер» опубликованы на русском языке его книги: «Вся правда о неправде», «Поведенческая экономика», «Позитивная иррациональность» и «Предсказуемая иррациональность». *Прим. ред.*

им — тогда они приобретут официальный статус. Не стыдитесь сознаться руководителю в том, что у вас есть склонность отлынивать от работы. Во-первых, он, скорее всего, уже давно осведомлен об этом. Во-вторых, вы принимаете конкретные меры, чтобы решить проблему, а это благотворно влияет на всех, кто работает бок о бок с вами. Плох тот руководитель, который не поддержит вашу инициативу.

## **Сфокусируйтесь на результатах, а не на затраченном времени**

Если вы не откладываете дело в долгий ящик и нацеливаетесь на конечный результат, вы сможете завершить работу быстрее. К сожалению, возросшая эффективность может противоречить культуре вашей компании, в которой руководство слишком чтит отработанные в офисе часы.

В некоторых профессиях озабоченность количеством отработанного времени становится следствием системы почасовой оплаты — она меня раздражала, когда я был практикующим адвокатом. Но даже в тех секторах, где она не отравляет жизнь работникам, многие управляющие ошибочно — и иногда даже подсознательно — предполагают, что большее количество проведенных в офисе часов означает более качественные результаты. Если вы хотите добиться успеха в такой компании, находясь в офисе меньше времени, вам нужна стратегия обретения равновесия между затратами времени и результатами.

### **Оплачиваемые часы**

Недавно я стал свидетелем разговора между двумя молодыми специалистами — адвокатом и консультантом. Адвокат с гордостью заявил, что отработал за предыдущий год 3000 часов. Значит, он работал по 12 часов в день, 6 дней в неделю, но при этом не каждый час оплачивался. Это очень жесткий график. Но консультант тут же побила его

рекорд. Она похвасталась, что работала по 15 часов в день и бóльшую часть этого времени провела в дороге!

Создавалось впечатление, что оба гордятся этим. Но сомневаюсь, что их клиенты в восторге. Ключевые показатели успеха для клиента — результаты и затраты. Если эти же специалисты могли бы достичь аналогичных результатов за меньшее количество часов, у них осталось бы больше времени на личную жизнь и их клиенты были бы только рады.

К сожалению, культура многих компаний из сферы услуг — юридических или консалтинговых — ставит время работы превыше результатов. Молодые специалисты подвергаются колоссальному давлению: нужно отработать столько часов, сколько предписало руководство. Они получают премии и похвалы за то, что недосыпают.

Почасовая оплата создает конфликт интересов между специалистами и клиентами — и об этом следует задуматься обеим сторонам. У адвокатов нет стимула эффективно распределять свое время, а клиентов это очень огорчает. С другой стороны, если стоимость услуг адвоката составляет 600 долларов в час, клиент лишний раз не позвонит ему, чтобы обсудить серьезную проблему, а адвокат должен постоянно регулировать ситуацию, если клиент позвонил слишком поздно.

Когда я работал в юридической компании, то быстро возненавидел систему почасовой оплаты, поскольку она была наказанием для такого эффективного сотрудника, как я. Я специализировался на комплексных сделках для финансовых институтов и был способен очень быстро ответить на любые интересующие клиентов вопросы. В результате количество оплачиваемых часов по каждой сделке было относительно небольшим; моя компетентность и эффективность работали против меня. Поэтому я сообщил клиентам, что в будущем планирую существенно повысить почасовую ставку, если, конечно, они не будут против. Ни один из них