

Глава 2

Управляем Временем и жизнью

Самый длинный путь начинается с первого шага.

Конфуций

Не сомневаюсь, что ваш послужной список и резюме полны достижений, но, как и многие деловые люди, вряд ли вы полностью раскрыли свой потенциал из-за незнания основ тайм-менеджмента. Этот серьезный пробел может стать причиной трудоголизма и прокрастинации, чувства вины и тревоги, привычки все делать в последнюю минуту или не выкладываться по полной. Какими бы достоинствами, достижениями и умениями вы ни обладали, если вы вечно заняты, измучены и решаете несколько вопросов одновременно, то новая философия времени, труда и сроков, несомненно, пойдет вам на пользу.

Устанавливайте сроки

Деловым людям старше тридцати не к лицу студенческая привычка делать все в последнюю

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

ночь. Не только потому, что нужно высыпаться. Пару ночей понадобятся для того, чтобы заставить спящее сознание выдавать креативные решения. У взрослого человека понятие времени, ограничений и сроков должны быть иными и сдержать стратегии преодоления, более сложные и эффективные, нежели у тинейджеров.

Отказавшись от стандартной философии работать дольше, больше и в вечной спешке, вы начнете эффективно управлять своим временем и жизнью, если научитесь:

- приступать к делу немедленно;
- управлять списком дел;
- придумывать им альтернативу;
- отталкиваясь от сроков, формировать трех- и четырехмерные маршруты к исходной точке;
- просить обратную связь заранее и бороться с перфекционизмом.

Приступайте немедленно

Одной из первых книг по менеджменту, которую я прочитал при прохождении курса МВА, была работа Питера Друкера «Эффективный руководитель»*. Автор считает умение принимать правильные решения главной характеристикой

* Друкер П. Эффективный руководитель. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

руководителя, но для этого прежде всего необходимо научиться управлять своим временем и концентрироваться на актуальных задачах. Не могу не согласиться. Нужно уметь анализировать риски и выгоды, брать на себя ответственность и управлять временем как ограниченным ресурсом, направляя его на приоритетные задачи.

Итак, первое — решаем приступить к делу, второе — когда приступить, что довольно просто, если выработать привычку действовать незамедлительно, даже если у вас всего пять минут. Это даст вам больше информации о проекте, чем длинные списки дел и мысли о том, как со всем этим справиться, и поможет преодолеть все проволочки и привычку уходить от проблем, вместо того чтобы сконцентрироваться на их решении. В вашей голове появятся идеи, которые незаметно дадут ростки, пока вы будете заниматься менее важными делами или просто отдыхать.

Последуйте примеру самых плодовитых писателей, например Сью Графтон, автора «Алфавита тайн Кинси Милхоун»*, и Элмора Леонарда**, автора «Достать коротышку» и «Будь кручё!». Они ставили перед собой цель писать не менее двух страниц в день. Всего ежедневно около 500 слов, но за полгода выходит более 300 страниц. Прежде

* Серия романов американской писательницы, которая изменила жанр «крутоого детектива». *Прим. ред.*

** Популярный американский писатель и сценарист. *Прим. ред.*

чем выпить с утра первую чашечку кофе, Леонард пишет две страницы текста. Такого же распорядка придерживаюсь и я! Перед завтраком и душем я работаю по полчаса с чашкой кофе в руке. Люблю по утрам насыщать мозг идеями, которые прорастут в подсознании. После этого можно дать пищу и всему организму. Я обнаружил, что все гениальные идеи приходят ко мне в голову во время бритья и в душе.

И снова начинайте

Не думайте о времени окончания работы, просто начинайте каждый раз снова. Перед вами стоят совершенно конкретные сроки — приступить через 5, 15 или 30 минут. Продолжайте твердить своим подчиненным — уму и телу — когда, где и с чего начинать, и преодолеете неуверенность, внутренний конфликт и нерешительность.

Управляйте списком дел

Бойтесь желания переделать все дела

Привычка действовать незамедлительно (то есть сразу же расставлять приоритеты) избавит вас от необходимости составлять бесконечные списки дел и тревоги, все ли вы успели и верно ли распределили свое драгоценное время. Не тратьте

его на составление расписания и не говорите себе: «Сколько же мне всего предстоит сделать!»

1. «Сделать» и «закончить» — несуществующая точка в воображаемом будущем, куда попасть вы не в силах. Ваша энергия заблокирована, вы чувствуете тревогу, а ваш путешествующий во времени разум пребывает в недостижимой для вас виртуальной реальности. Желание переделать все дела, причем побыстрее, вместо того чтобы просто начать, порождает одно лишь беспокойство.
2. Расписание — это перечень бесконечных «надо», которые вызывают сопротивление, ропот и прокрастинацию. Даже не произнося слова «надо» вслух, вы все равно будете сопротивляться, бунтовать или делать все спустя рукава.
3. Расписание подавляет человека и, как правило, не выделяет приоритетных задач. Если все пункты одинаково безотлагательны, вы превратитесь в трудоголика. А ведь можно стать незаменимым сотрудником, умеющим концентрироваться на самых важных и результативных проектах.
4. Создание более подробного расписания, как и стремление к строгой самоорганизации и перфекционизму, способно стать главным раздражителем, который служит

оправданием вашему нежеланию работать над проектом.

Дельный совет

Учитесь продуманно прибавлять темп.

Сами устанавливайте сроки. Проследите, сколько успеваете сделать за 5, 15 или 30 минут. Выделите на изучение нового проекта от 5 до 10 часов в неделю и увидите, сколько сил и интереса он вызовет, вплоть до желания вложить в него еще 5–10 часов. Но начните хоть с чего-нибудь. Если хотите выполнить задание, приступайте незамедлительно!

Придумайте альтернативу

Моя коллега по Национальной ассоциации тренеров проводит для крупных корпораций семинары, посвященные составлению расписания. Однажды вечером, когда мы ужинали с ее семьей, у Марион вдруг проявилась аллергическая реакция. Ее увезли на скорой. Она чуть не умерла, и спасла ее во время сделанная инъекция адреналина. Ее следующая презентация начиналась с этой истории: «Я совсем забыла обо всех этих списках. Я думала только о том, что хочу обнять своих детей и сказать мужу, как сильно его люблю. Для самого главного в жизни расписание не нужно».

Не забывайте об этом, однако если вы получаете удовольствие, распределяя и структурируя текущие дела, составьте четыре расписания. Но первые два — самые главные — держите *в голове*.

Личная жизнь

Всегда помните о близких вам людях и не забывайте о здоровье и физической форме. Не стоит расписывать обязательства перед родными, друзьями и партнерами, а также перед собственным организмом.

Дела первостепенной важности

Одно-три ежедневных дела (проект А, Б или В), которые повлияют на всю вашу жизнь, сохранят за вами рабочее место и отнимут от 8 до 1000 часов. Держите их в памяти и выделяйте на них время. Для этих дел не нужно составлять отдельное расписание, просто не забывайте, что пора приступать.

Менее важные дела

Проверить готовность конференц-зала, заправить машину, отправить презентационный файл Джоан и подыскать помощника через агентство по подбору персонала — на этот перечень можно взглянуть *после* того, как вы приступили к выполнению проекта А. Сюда относятся дела, которые можно отложить или делегировать кому-то другому, а вы сконцентрируетесь на задачах первостепенной важности. Это расписание может служить небольшим поощрением или шансом отвлечься от глобальных задач. Занимаясь разными мелочами, вы испытываете чувство

выполненного долга и получаете время поразмыслить на досуге о важных делах.

Антирасписание

Составьте расписание для развлечений, которыми займетесь на досуге или во время отпуска — например, изучение итальянского, уроки сальсы, игра на фортепиано или написание книги. Такой перечень необременительных занятий станет для вас приятной перспективой и снимет с вас обязательства приступить к ним прямо сейчас. Можете спокойно помечтать о них и отложить на потом.

Записывайте обязательства в ежедневник

Попробуйте отмечать в ежедневнике время начала и окончания работы и встреч, но не превращайте это расписание в еще один унылый список текущих дел. Такие записи организуют ваш день, а вы со спокойной совестью скажете себе и другим: «У меня есть некие обязательства, поэтому пора остановиться, чтобы успеть вовремя».

Дельный совет

Для организации рабочего времени используйте таймеры, музыку и массажные кресла.

Музыка — прекрасный помощник при решении сложной и масштабной задачи. Она формирует приятную, расслабляющую или, наоборот, заряжающую бодростью атмосферу, побуждающую немедленно приступить к делу. Я включаю расслабляющую музыку,

когда творю и размышляю, а быстрыми композициями задаю темп, когда печатаю.

Таймер помогает придерживаться установленных рамок рабочего времени, например 15 минут. У меня на массажном кресле есть пятнадцатиминутная программа, которая, помимо расслабления мышц, отсчитывает время работы, хотя оно и так пролетает незаметно.

Отталкиваясь от сроков, формируйте трех- и четырехмерные маршруты к исходной точке

Время не зря считается четвертым измерением, поэтому следует выйти за рамки типичного двухмерного подхода к достижению цели и решению задач. Если будете рассматривать их только в двухмерной реальности, быстро выбьетесь из сил в попытке запрыгнуть на вершину горы или оказаться в будущем, где все дела переделаны. Данный подход не годится при решении масштабных задач, учитывающих расстояние и время,— третье и четвертое измерение.

Пребывая в двухмерном пространстве, вы никогда не успеете на самолет и не сдадите вовремя важный проект. Вы будете думать исключительно о поджимающих сроках или времени отбытия. Чтобы эффективно завершить дела или успеть

на самолет, нужно задействовать все функции мозга и представить путь к цели в виде трех- или четырехмерных выполнимых этапов. Нарисуйте мысленно обратный маршрут от конечной точки к настоящему. Теперь у вас достаточно времени, чтобы найти билеты, добраться до аэропорта, отыскать требуемый терминал, пройти таможенный контроль и стоять у выхода за 15 минут до вылета.

Такой же реверсивный календарь можно составить и для крупного проекта, который нужно завершить через два месяца. Просмотрите календарь на 60 дней вперед и отметьте выходные дни, командировки, встречи, звонки клиентам и прочие дела, чтобы ничего не упустить и не обманывать себя, думая, что у вас впереди целых 60 дней (или восемь недель).

Составляя обратный маршрут от конечной точки к исходной, вы увидите, что у вас всего 49 рабочих дней, или 7 недель, и на выполнение важного проекта тратится примерно 10–15 часов в неделю. Итого — 70–105 часов подготовительной работы, если начать сегодня и качественно трудиться 10 часов в неделю, ни на что не отвлекаясь.

Четко распределив отведенное время, вы расстанетесь с чувством подавленности и попытками оказаться в отдаленном будущем. Теперь вы рассуждаете как проектный менеджер: отслеживаете прогресс и помните, что пора начинать, иначе не уложитесь в срок.

Превратившись в проектного менеджера, вы сами решаете, каким делам нужно уделить хотя бы пол-часа прямо сейчас, а какие требуют одобрения руководства. Посвятите 30 минут приоритетным задачам, учитывая, что у вас появится перерыв для решения менее насущных вопросов. Через полчаса вы узнаете о проекте больше, чем сейчас. К концу недели прогресс будет налицо, и вы точно определите, чем займетесь на следующей.

Вы окунетесь в работу и напрочь забудете о тревожности и панике, охватывавших вас при мысли о 60 днях или более 100 часах работы. Сверяясь со своим трех- или четырехмерным маршрутом, вы станете четко придерживаться цели, времени и бюджета.

Дельный совет

В течение дня спрашивайте себя: «Чем бы заняться в ближайшие 15 минут, чтобы завтра было проще?» И когда дойдете до тех дел, которые когда-то отложили в долгий ящик, поймете, насколько облегчили себе задачу.

Просите обратную связь заранее и боритесь с перфекционизмом

Миф о перфекционисте

Если посвятить проекту больше времени, он станет идеальным, в нем не будет ошибок, и я заслужу похвалу, даже если сдам его позже, разве не так? Если

и окружающие так думают, они оценят мои старания и проделанную работу и не обратят внимания на упущеные сроки.

На самом деле как ни прекрасен ваш проект, он никогда не будет совершенен. Если вы склонны к перфекционизму, возвращайтесь к проекту до тех пор, пока не почувствуете удовлетворение от результата. Затем передайте проект руководству с сопроводительной запиской: «Я проделал серьезную работу и предлагаю вашему вниманию черновик проекта. Прежде чем представить окончательный вариант, мне бы хотелось услышать ваше мнение». Кроме того, нужно преодолеть страх критики и в первую очередь меньше притираться к себе, сформировав здоровое чувство самооценки.

Результатом длительной работы и стремления к идеалу нередко становятся выгорание и невозможность уложиться в срок. В конце концов, дополнительное время, вложенное в проект, повышает его стоимость, тогда как своевременные отзывы о его соответствии, стиле и содержании сэкономят ваше время. Получение обратной связи до завершения работы означает, что вы учитываете состояние рынка и конкурентную среду. Клиент мог сменить приоритеты за последнюю неделю, месяц или год. Представляя первые наброски заранее, вы обретаете уверенность, что их никто не будет критиковать. Теперь клиенты

и топ-менеджеры могут спокойно решить, что нужно непременно оставить, от чего следует отказаться и над чем еще стоит поработать.

Репутация строительных подрядчиков и конструкторских бюро, например, строится на умении выполнять заказы вовремя и укладываться в бюджет. Нет ничего приятнее, чем сознавать, что вы полностью выполнились, сдали проект вовремя и сэкономили клиентам деньги, оставаясь в рамках бюджета. Благодаря эффективному тайм-менеджменту вы тоже сможете это делать.

(Для получения дополнительной информации см. приложение.)

Как выиграть время: маленькие хитрости

- Дайте себе еще одну минуту или откажитесь от пустякового дела в начале рабочего дня.
- Прогуляйтесь минут десять, прежде чем в изнеможении опуститься перед телевизором.
- Не заводите машину, пока не сделаете три глубоких вдоха (всего 15 секунд).
- В интервалах между проектами, звонками и клиентами делайте от 6 до 12 глубоких вдохов (от 30 до 60 секунд) — это поможет закончить одно дело и приняться за новое.

- Устройте себе день отдыха, выделяйте по восемь часов каждые выходные на ничегонеделание.
- Запланируйте двухчасовой обед с друзьями каждую неделю.
- Выделите дополнительные полчаса на занятия в спортзале.
- Выключите телевизор на час раньше и просто поразмышляйте.
- Вычеркните одно «надо» из вашего расписания. И вообще, не пора ли навсегда вычеркнуть «надо» из лексикона?
- 15 минут думайте только об одной проблеме, ни на что не отвлекаясь.
- Вычеркните один пункт в безумном порыве сделать все за один раз.
- На 10 секунд сконцентрируйтесь на окружающем мире: небе, облаках, деревьях, чтобы переключить внимание на что-то более реальное, чем тревоги, страхи и обиды.