

*Деборе — навсегда.*

Кит Бейли

*Маме и папе,  
Норману и Барбаре Тайбер,  
которые наградили меня  
критическим мышлением  
и чутким сердцем.*

Карен Тайбер Лиланд

*Памяти Джона Гарнера,  
нашего наставника и друга,  
который много лет назад объяснил нам,  
что управляют не временем,  
а энергией*



# Содержание

Введение.....	11
---------------	----

## Часть первая

<b>Оцените отношения со временем .....</b>	<b>17</b>
--------------------------------------------	-----------

1. Определите, грамотно ли вы обращаетесь со временем .....
2. Поймите, как вы относитесь ко времени.....
3. Перестаньте отрицать время .....
4. Ведите дневник .....

## Часть вторая

<b>Цель — работа — результат .....</b>	<b>37</b>
----------------------------------------	-----------

5. Ставьте конкретные цели .....
6. Добивайтесь целей каждый день.....
7. Структурируйте цели и организуйте поддержку ...
8. Остерегайтесь антицелей.....
9. Избавьтесь от сдерживающих привычек.....

## Часть третья

### **Не отвлекайтесь и избегайте**

<b>многозадачности .....</b>	<b>59</b>
------------------------------	-----------

10. Ведите дневник отвлечений.....
11. Не позволяйте другим отвлекать себя .....
12. Перестаньте отвлекаться сами.....

13. Откажитесь от многозадачности ..... 69
14. Сделайте прививку от прокрастинации ..... 72
15. Контролируйте звонки ..... 77

#### Часть четвертая

- Научитесь делегировать** ..... 81
16. Оцените свои навыки делегирования ..... 83
  17. Определите, что поручать ..... 86
  18. Составьте план делегирования ..... 89
  19. Решите, кому поручить задачу ..... 93

#### Часть пятая

- Возьмите под контроль совещания** ..... 101
20. Структурируйте любое совещание ..... 103
  21. Выработайте правильные привычки по организации совещаний ..... 106
  22. Сделайте собрания привлекательными ..... 109
  23. Укрепите навыки координации совещаний ..... 112
  24. Внимание: видеоконференция ..... 115
  25. Максимум на выезде ..... 117
  26. Совещание как взгляд со стороны ..... 120
  27. Используйте время на конференциях с умом ..... 125

#### Часть шестая

- Извлеките максимум из списков дел** ..... 129
28. Составьте список дел грамотно ..... 131
  29. Перестройте систему приоритетов ..... 134
  30. Используйте правило четырех «Д» ..... 138
  31. Сделайте выбор: бумага или цифра ..... 142
  32. Списки как источник энергии ..... 145

## Часть седьмая

<b>Сведите к минимуму незавершенное</b> .....	149
33. Разберите вещи .....	154
34. Укройте бумажного тигра .....	156
35. Разберите картотеку .....	159
36. Пересмотрите и обновите папки .....	161
37. Запишите открытые позиции .....	164
38. Разбейте задачу на части .....	167
39. Пересмотрите понятие «готово» .....	172

## Часть восьмая

<b>Сформируйте полезные привычки</b> .....	175
40. Ведите разговоры правильно .....	177
41. Не попадитесь в ловушку согласия .....	181
42. Двигайтесь .....	184
43. Позаботьтесь о сне .....	187
44. Отправьтесь в настоящий отпуск .....	190
45. Сохраните рассудок после отпуска .....	192

## Часть девятая

<b>Оптимизируйте социальные сети и электронную почту</b> .....	195
46. Наведите порядок в компьютере .....	197
47. Возьмите под контроль электронную почту .....	199
48. Разберитесь с папкой «Входящие» .....	200
49. Усовершенствуйте исходящие письма .....	203
50. Используйте соцсети с умом .....	206
<b>Заключение</b> .....	209
<b>Об авторах</b> .....	211



# Введение

В конце 1980-х в офисных разговорах появились слова «баланс работы и личной жизни». Сейчас этому посвящены книги по бизнесу, работа успешных консультантов и телепередач. Баланс работы и личной жизни — это соотношение карьерных достижений (продвижение по службе, продуктивность, совершенствование профессиональных навыков) и самореализации (семья, друзья, увлечения, вклад в общественную жизнь). Но, несмотря на все рассуждения, за последние 20 лет люди стали работать больше: средний показатель вырос с 43,6 до 47,1 часа в неделю. Кроме того, в 2019 году команда сервиса по отслеживанию времени Rescue Time опубликовала исследование на тему баланса работы и личной жизни. Оттуда можно было узнать, что:

- 21% рабочего времени уходит на развлечения, чтение новостей и социальные сети;
- 28% работников начинают свой день до 8:30 (5% — до 7:00);
- 40% людей продолжают пользоваться компьютером после 22:00;
- 26% работы выполняется в нерабочие часы.

Многие попадают в замкнутый круг: если уделять больше внимания личной жизни, начинаются проблемы на работе. Если слишком много сидеть в офисе, страдают отношения в семье и ухудшается самочувствие. Мы считаем, что универсального способа справиться с проблемами нет. Но мы уверены: умение

управлять временем и энергией существенно помогает на пути к гармонии личной жизни и работы.

Удачные решения, полезные привычки и проверенные советы по управлению временем, описанные в книге, — результат нашей работы: на протяжении 30 лет мы проводили мастер-классы для корпораций, опрашивали десятки тысяч сотрудников, изучали последние исследования ведущих специалистов по поведенческим наукам и внимательно наблюдали за клиентами, которые учатся быть продуктивнее, стараясь при этом сохранять баланс между карьерой и личной жизнью.

Перед тем как начать, следует отдать дань уважения гуру тайм-менеджмента, которые проложили нам дорогу. Все мы можем поучиться у мастеров тому, как извлечь максимум из каждого дня.

## **Учиться у лучших**

На протяжении веков великие философы, успешные предприниматели и даже президенты задавались вопросом: «Как использовать время эффективно?» То, к каким ответам они приходили, во многом определяет современное отношение ко времени. Вот лишь несколько примеров.

### **Психолог**

В 1943 году Абрахам Маслоу написал знаменитую ныне научную работу «Теория мотивации человека» (A Theory of Human Motivation). Речь шла о том, что человек способен заботиться о потребностях более высокого уровня (достижение успеха, творчество, решение проблем), когда удовлетворены базовые нужды (еда, тепло, кров, безопасность). Такая иерархия человеческих потребностей вдохновила на создание техники POSEC (от *англ.* Prioritize, Organize, Streamline, Economize, Contribute) — расстановки приоритетов через систематизацию, рационализацию, экономию и содействие:



- Распределяйте время в зависимости от жизненных приоритетов. Если человек знает свои цели, ему проще их достигать.
- Создайте себе все условия для удовлетворения базовых потребностей в стабильности и безопасности — как в финансах, так и в семье. Возможно, следует договориться о еженедельном семейном ужине или настроить автоматический перевод части каждой зарплаты на сберегательный счет.
- Упростите или усовершенствуйте дела, которыми не всегда хочется, но приходится заниматься (домашние обязанности и т.п.). К примеру, в банк, на почту и магазин можно сходить за один раз, а не растягивать это на несколько дней.
- Сократите время и силы, которые уходят на выполнение несрочных или не очень важных задач. Скажем, не требуется тратить целый день, если нужно разобрать рабочий стол.
- Займитесь благотворительностью или другими добрыми делами.

Многие замечают, что после выполнения всех пунктов этого плана у них естественным образом возникает желание ставить перед собой более значимые цели.

## Гуру бизнеса

Стивен Кови в популярной книге «Главное внимание главным вещам»\* поделился историей, которая иллюстрирует важность расстановки приоритетов. Он рассказал, как на лекции о времени инструктор наполнил пятилитровую банку с широким горлом крупными камнями и спросил слушателей, полна ли она. Услышав в ответ «Да!», он доказал обратное, засыпав

---

\* Меррилл Роджер А., Кови Стивен Р., Меррилл Ребекка Р. Главное внимание главным вещам. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

пустоты между камнями гравием. В этот раз на вопрос, полна ли банка, отвечать никто не спешил. Инструктор добавил песок и воду, чтобы заполнить оставшееся пространство. Когда он спросил, что слушатели думают по поводу такого опыта, кто-то ответил: «В жизни всегда есть пустоты, которые, хорошенько подумав, можно заполнить». Но суть была не в этом. Инструктор объяснил: если оставить крупные камни напоследок, для них не хватит места. А вам случилось находить время для гравия, песка и воды, но не для крупных камней?

## Президент

Дуайт Эйзенхауэр говорил: «Всё, что важно, редко бывает срочным, а то, что срочно, редко бывает важным». Эта мысль лежит в основе его подхода к расстановке приоритетов. Он делил задачи так:

- Неважные и несрочные дела нужно отложить, отказаться от них или поручить кому-либо еще.
- Важные и срочные дела выполняются сразу и никому не делегируются.
- Неважные, но срочные дела нельзя откладывать, но можно кому-либо передать.
- Важным, но несрочным делам необходимо присвоить высокий приоритет, внести их в свой график и выполнить самому.

## Консультант

В 2001 году вышла книга-бестселлер Дэвида Аллена «Как привести дела в порядок»\*. Она сделала его самым известным консультантом по вопросам личной продуктивности. Метод Аллена основан на следующем: для достижения продуктив-

---

\* Аллен Д. Как привести дела в порядок. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ности нужно освободить голову от текущих задач и проектов, выписав их на внешний носитель (бумагу, планшет и т. д.), а затем распределить по этапам рабочего процесса. Вот пять столпов метода Аллена:

- Сбор всей информации.
- Прояснение необходимых действий.
- Организация в соответствии с категориями и приоритетами.
- Просмотр и обновление списков дел.
- Работа над задачами.

Благодаря Дэвиду Аллену расставлять приоритеты научилось целое поколение.

## Экономист

Вильфредо Парето — итальянский экономист начала XX века. Он считается автором «принципа Парето», или принципа 80/20. В 1897 году, задолго до появления интернета, Парето обнаружил, что 80% благ — в руках у 20% населения. С тех пор многое изменилось, но теория диспропорции Парето и сейчас применяется во многих сферах бизнеса, от контроля качества до управления временем. Перечислим несколько примеров того, как принцип 80/20 может влиять на вашу жизнь и что с этим делать:

- 80% целей достигаются за счет выполнения 20% задач. Определите, какие задачи из списка дел сильнее всего приближают вас к важнейшим целям, и выполните их самыми первыми.
- 20% усилий приводят к 80% результата. Научитесь замечать, какие именно усилия позволяют получить максимум пользы от потраченного времени.
- 80% пользы от чтения деловой литературы извлекается из 20% материалов. Выясните, какие издания

(журналы, блоги, книги) чаще всего оказываются полезными, и откажитесь от остальных.

- 20% коллег обеспечивают 80% необходимой поддержки. Определите, кто из коллег готов вас поддержать, и не оставайтесь у них в долгу. Считайте поддержание хороших отношений с этими людьми первоочередной задачей и показывайте им, что они облегчают вам работу.
- 80% пользы клиент получает от 20% деятельности компании. Выясните, по каким критериям клиент оценивает компанию, и улучшайте именно эти области.
- 20% привычек по управлению временем решают 80% проблем с продуктивностью. Если присмотреться, то можно заметить, что основные проблемы со временем объясняются одной-двумя пагубными привычками (плохой расстановкой приоритетов, многозадачностью, прокрастинацией). Поймите, что это за привычки, и стремитесь избавиться от них.

## Бунтарь

Тимоти Феррис, автор бестселлеров по версии *The New York Times*, пишет на своем сайте, что учит людей «не торчать в офисе от звонка до звонка, жить где угодно и богатеть». Эта же мысль — лейтмотив книги Ферриса «Как работать по 4 часа в неделю»\*. Она приобрела невероятную популярность у миллениалов, которые не захотели следовать примеру родителей и мучиться на скучной, выматывающей работе. Автор помог высказаться людям, которые выступают за свободный график и отказ от привязки к месту.

Мы познакомились с главными именами в мире тайм-менеджмента и почти готовы повышать вашу личную продуктивность. Осталось определить отправную точку.

---

\* Феррис Т. Как работать по 4 часа в неделю. — М.: Добрая книга, 2009.

**ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

**ОЦЕНИТЕ ОТНОШЕНИЯ  
СО ВРЕМЕНЕМ**

Понимание отправной точки в вопросах управления временем позволит понять, куда и как двигаться, и оценить прогресс в процессе формирования навыков. В этой главе мы предлагаем четыре способа, которые можно применять для работы с навыками тайм-менеджмента.

# 1

## Определите, грамотно ли вы обращаетесь со временем

Чтобы понять, на каком уровне ваши отношения со временем, оцените каждое из утверждений ниже:

- 1 — почти никогда;
- 2 — иногда;
- 3 — часто;
- 4 — постоянно.

1. Я составляю список дел на день и расставляю приоритеты. \_\_\_\_\_
2. Если возможно, я стараюсь выполнять важные задачи в начале дня. \_\_\_\_\_
3. Порядок на рабочем столе побуждает меня заниматься делами. \_\_\_\_\_
4. У меня записаны конкретные цели в карьере и личной жизни. \_\_\_\_\_
5. Я прихожу на встречи вовремя и подготовленным. \_\_\_\_\_
6. Я поручаю дела другим, если могу. \_\_\_\_\_
7. Я регулярно проверяю электронную почту. \_\_\_\_\_

8. Я закрываю дверь кабинета  
или предпринимаю другие меры,  
когда необходимо сосредоточиться. \_\_\_\_\_
9. Я знаю, когда и как отказывать  
людям в том, что они просят. \_\_\_\_\_
10. Я не срываю сроки работы. \_\_\_\_\_
11. Я могу найти любую необходимую  
информацию за пять минут. \_\_\_\_\_
12. На решение срочных вопросов  
я трачу меньше трети дня. \_\_\_\_\_
13. Письма в моей папке «Входящие»  
в полном порядке. \_\_\_\_\_
14. Мои рабочие документы отсортированы,  
в папках нет ничего лишнего. \_\_\_\_\_
15. Я не откладываю «на потом»  
сложные или неприятные задачи. \_\_\_\_\_

Подводим итог: \_\_\_\_\_

- 50–60 баллов: поздравляем! Вы превосходно управляете временем. Очевидно, вы понимаете базовые принципы тайм-менеджмента и каждый день применяете их на практике. Чтобы добиться большего, выберите отдельную область и усовершенствуйте ее, пользуясь этой книгой. Кроме того, можно записаться на мастер-класс по управлению временем, чтобы отточить тот или иной навык.
- 35–49 баллов. Вы неплохо чувствуете время, но тратите силы и теряете концентрацию из-за нескольких вредных привычек. Пересмотрите вопросы и обратите внимание, какие из них вы оценили на два балла или меньше. Вероятно, стоит обратиться за помощью



к коллегам, которым вы доверяете. Так вы сможете понять, когда начинаете вести себя непродуктивно. Найдите в книге приемы, которые позволят справиться с выявленными проблемами.

- 15–34 балла. Вам не помешало бы поработать над навыками тайм-менеджмента. Возможно, проблемы со временем связаны с прокрастинацией, выгоранием или огромным потоком задач. Выбирайте по одному пункту из списка и работайте над ним, используя принципы, методики и упражнения из книги, пока не улучшите свои навыки.

## **10 киберпреступлений против времени**

- Не заканчивать разговор.
- Не делать следующий шаг.
- Игнорировать письма, звонки и сообщения.
- Делать вид, что время не имеет значения.
- Легкомысленно относиться к графику.
- Не соблюдать сроки.
- Относиться к людям как к вещам.
- Не уважать чувства окружающих.
- Не благодарить.
- Не отдавать должное.
- Не понимать разницы между срочной и важной задачей.

## **Онлайн-преступления против тайм-менеджмента**

Благодаря интернету людям стало легче и комфортнее общаться, но это палка о двух концах. Онлайн-общение породило среду, где процветают так называемые онлайн-преступления против времени. Если вы решительно настроены на то, чтобы повысить личную продуктивность и стать лучше в целом, бегите от них как от чумы.

### **Нет легкомыслию: не бросайте разговор на середине**

Всем знакома такая ситуация. Вы тратите несколько часов, а то и дней, работая над идеальным предложением в ответ на потенциальный запрос. А клиент? Он возвращается с ответом и называет число. День икс наступает, а ответа нет. Вы пишете письмо — тишина. Вы звоните — никто не отвечает. Проходит две недели, вы пишете снова, но в ответ опять молчание. Вам уже не до сделки, хочется просто внятного ответа... Вот еще несколько примеров того, как люди беспечно бросают дела на полпути:

- Пообещать что-либо сделать к определенной дате, но не сдержать слова и не предупредить о том, что сроки срываются.
- Пообещать сделать следующий шаг и не выполнить обещание.
- Начать важный разговор, отвлечься или прерваться на середине и не возвращаться к этой теме.
- Не отвечать на звонки и письма, на которые надо ответить.

Знакомо? Сегодня большинство работающих людей успело побывать по обе стороны баррикад. Наверняка вы и сами совершали такие «преступления» и становились «жертвами»

чужих. Всем понятно, что у людей много работы и большой поток задач, что иногда не хочется вступать в спор или отказывать другому в просьбе. Но ради экономии времени и поддержания хороших отношений пообещайте себе, что никогда не оборвете разговор на полуслове и вернетесь с ответом, если договорились об этом.

## **Не делайте вид, что время ничего не значит**

Вы знаете, что совещание начинается в 13:00, но приходите в 13:30 и спешите к своему месту, невнятно извиняясь? Среди коллег вы заслужили репутацию ненадежного человека. Мы зачастую недооцениваем то, как несерьезное отношение ко времени влияет на других людей и на их мнение о нас. Проявлять такое легкомыслие можно по-разному:

- Регулярно срывать сроки.
- Постоянно опаздывать на совещания и встречи, заставляя остальных ждать.
- Забывать о совещаниях и встречах.
- Регулярно переносить совещания и встречи.
- Не отвечать на звонки, письма и сообщения вовремя.
- Не выполнять данные обещания.
- Не признавать срыв сроков и не извиняться за это.
- Не предупреждать, что задерживаете работу или опаздываете.

Скорее всего, вы сталкивались с таким поведением и знаете, как оно раздражает и какое недовольство вызывает у других. Дело в том, что хорошие отношения ведут к более эффективному использованию времени, а значит, к удовлетворению. Относитесь ко времени окружающих уважительнее. Как ни странно, это подарит вам больше свободы.

## Не относитесь к людям как к вещам

В современном мире, где все повсеместно «свайпят» друг друга направо и налево в соцсетях, очень легко относиться к окружающим как к расходным материалам или шестеренкам в механизме, который должен привести человека к цели. Один собеседник не ответил мгновенно — и вы обращаетесь к другому, «чтобы не тратить время». Проблема такого якобы эффективного мышления в том, что на самом деле оно вызывает неприятные эмоции, недопонимание и недовольство, которые медленно накапливаются — и *отнимают* время и силы. В деловой среде подобное отношение к людям чаще всего проявляется так:

- Не обращать внимания на чувства человека по поводу конкретного проекта, цели или вопроса.
- Не благодарить и не выражать признательность, когда человек что-либо делает (пусть даже это входит в его обязанности).
- Отказываться или забывать отдавать должное человеку за любой вклад в проект или достижение цели.
- Менять исполнителя, как только предыдущий замедляет работу.
- Игнорировать письма и звонки, когда хочется избежать неприятного разговора.

Многочисленные исследования показывают: отношения в коллективе остаются хорошими, когда люди готовы решать сложные или неприятные вопросы. Пообещайте себе, что вы станете прикладывать усилия для работы над отношениями — не ради краткосрочного эффекта, а ради долгосрочной выгоды.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)