

ВИКТОР ШЕЙНОВ

ГДЕ НАЙТИ НЕДОСТАЮЩЕЕ ВРЕМЯ  
И НЕСТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ

ВСЕ УСПЕТЬ И ПРЕУСПЕТЬ



**Виктор Павлович Шейнов**  
**Где найти недостающее время**  
**и нестандартные решения.**  
**Все успеть и преуспеть**  
**Серия «Сам себе психолог (Питер)»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24395900](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24395900)*

*Шейнов В. Где найти недостающее время и нестандартные решения.*

*Все успеть и преуспеть: Питер; Санкт-Петербург; 2017*

*ISBN 978-5-4461-0360-7*

### **Аннотация**

Исследования показали, что большинство преуспевающих людей обладают развитой интуицией и именно она подсказывает наилучшие решения. В одной из глав вы найдете методы развития интуиции и способы подключать ее в нужный момент. Автор открывает секрет, о существовании которого мало кто задумывается. Наибольший успех чаще приносят неожиданные решения, то есть творческие. В книге приведены приемы развития творческих способностей и показана их эффективность в разрешении множества сложных, «неразрешимых» задач. Из книги вы узнаете точное время дня, когда человека чаще всего осеняют прозрения и как их подготовить.

# Содержание

Автор – читателю: как все и всегда успевать	5
Глава 1. Где взять недостающее время	8
1.1. Обнаруживаем личные резервы времени	8
Важнейший жизненный ресурс	8
Результаты исследований	9
У кого учимся	10
Непроизводительные временные затраты	11
Фотография и самофотография дня	12
Тест: Управляете ли вы своим временем?	14
1.2. Главные приемы управления временем	17
Почему нужно следовать предлагаемым рекомендациям	17
Эффективные правила организованного человека	18
Дополнительные правила для руководителей	36
О применимости правил	41
Конец ознакомительного фрагмента.	44

**Виктор Шейнов**  
**Где найти недостающее**  
**время и нестандартные**  
**решения. Все**  
**успеть и преуспеть**

© ООО Издательство «Питер», 2017

© Серия «Сам себе психолог», 2017

**\* \* \***

# Автор – читателю: как все и всегда успевать (личный опыт)

*Успех – это успеть.  
Марина Цветаева*

*Читатель всегда стремится узнать что-нибудь  
об авторе.  
Карл Роджерс, один из создателей гуманистической  
психологии*

Коллеги часто спрашивают меня, как при полной профессорской нагрузке, проведении тренингов (в неблизких краях) и активной научной работе (см. мой сайт [www.sheinov.com](http://www.sheinov.com)) мне удастся каждый год выпускать по две новые книги (их вышло уже 60).

Главные вопросы при этом:

1. Где я нахожу необходимое время?
2. Как находят новые идеи?

Ведь чтобы книга была принята издательством и имела успех у читателей, в ней должны присутствовать свежие мысли, которые будут интересны многим. Видимо, они имеют место, поскольку уже около 800 000 человек приобрели мои книги.

Ответы на приведенные выше вопросы – как найти недостающее время и новые идеи – читатель сможет получить на страницах этого издания.

Открою один секрет, о существовании которого мало кто задумывается. Наилучший результат чаще дают неожиданные, то есть творческие, решения. Неслучайно в процветающих компаниях существует должность креативного директора – руководителя, отвечающего за нестандартный подход к проблемам. Поэтому в книге приведены приемы развития творческих способностей и показана их эффективность в разрешении множества сложных, якобы неосуществимых задач.

И еще: исследования показали, что большинство преуспевающих людей обладают хорошей интуицией и именно она подсказывает оптимальные решения. В соответствующей главе мы изучим методы развития интуиции и способы ее подключения в нужный момент.

Из книги вы узнаете точное время дня, когда к человеку чаще всего приходят озарения, и то, как эти озарения можно подготовить. Я и сам ежедневно подпитываюсь из этого источника, освежающего мозг.

В заключение отмечу: с читателями я дружу, получаю их письма и заинтересован в откликах, предложениях и замечаниях. Их можно направлять по адресу электронной почты: [sheinov1@mail.ru](mailto:sheinov1@mail.ru). На все деловые письма я отвечаю.

А пока желаю успехов в освоении и применении знаний,

практическая польза которых подтверждена опытом многих.

*В. П. Шейнов*

[www.sheinov.com](http://www.sheinov.com)

# **Глава 1. Где взять недостающее время**

*Я не могу управлять направлением ветра,  
но всегда могу так поставить паруса, что они  
принесут меня к намеченной цели.*

*Оскар Уайлд*

## **1.1. Обнаруживаем личные резервы времени**

### **Важнейший жизненный ресурс**

Есть важнейший жизненный ресурс, данный каждому, но используемый нами с разной эффективностью. Причем от результатов его применения в значительной степени зависит успех в жизни. Этот ресурс – время.

Как часто доводилось наблюдать, что люди с одинаковыми способностями (и прочими равными стартовыми условиями) добивались в жизни совершенно несопоставимых результатов лишь потому, что одни стремились максимально использовать главный жизненный ресурс, а у других время расходовалось бездумно.



Неслучайно многие выдающиеся личности (например, Наполеон) спали по четыре часа в сутки – **они осознавали ни с чем не сравнимую ценность временного ресурса.**

Проблема недостающего времени заботит каждого серьезного человека.

Нередко люди возвращаются с работы с ощущением, что день был потрачен непонятно на что... Выражение «текучка заела!» – одно из наиболее частых оправданий за несделанное.

Чтобы добиться чего-либо сегодня, нужно быть предельно организованным. Везде – на работе и дома – мы должны управлять событиями, а не находиться в их власти.

## Результаты исследований

Многие пытаются повысить эффективность своей работы за счет использования внеурочного времени: берут работу на дом, занимаются делами в период отпуска. Хотя ни один человек на смертном одре не сказал: «Хотелось бы провести больше времени на работе».

Исследования, проведенные в разных странах, показали, что рабочий день преуспевающих руководителей, менеджеров составляет в среднем 12, а то и 14 часов. А у предпринимателей он еще более продолжительный. Стала обычной ситуация, когда деловой человек много лет не был в отпуске или в лучшем случае отдыхает всего несколько дней в го-

ду, да и то поддерживая постоянную связь со своей работой. Современные средства коммуникации позволяют делать это с легкостью.

Интересно сопоставить сведения о переработках руководителей с данными по эффективности использования ими рабочего времени.

Одно из наиболее полных исследований этого вопроса проведено социологами на большом числе предприятий и фирм Урала. Оказалось, что продолжительность рабочей недели руководителей превышала 41-часовую в 1,23– 1,5 раза. В то же время коэффициент полезной занятости варьировался от 0,68 (у директоров) до 0,77 (у руководителей среднего звена). Перемножив среднюю продолжительность рабочей недели руководителей ( $4/3$ ) на средний коэффициент их полезной занятости ( $3/4$ ), можно получить объем рабочей нагрузки в неделю (1).

Этот несложный подсчет показывает, что утверждение: «Времени не хватает тому, кто не умеет его использовать» действительно справедливо. Данный тезис стал аксиомой для преуспевающих профессионалов, поэтому в их среде принято умалчивать о переработках.

## **У кого учимся**

Итак, имеются значительные резервы рабочего времени и, следовательно, возможность повысить эффективность его

использования на 1/3.

Но не является ли химерой достижение 100-процентного использования времени? Есть ли в реальности деловые люди, которые успевают сделать все (и сделать хорошо) в основное рабочее время?

Такие люди (и именно преуспевающие) есть. Техника их личной работы, организация ими своего распорядка дня вызывают, естественно, большой интерес, тщательно изучаются и анализируются специалистами. Ведь высокая личная организованность – одно из главных условий преуспевания и сотрудников, и компании в целом. Обнаруженные в результате этого изучения закономерности явились основой для разработки приводимых далее рекомендаций по организации рабочего времени.

## **Непроизводительные временные затраты**

Однако прежде чем перейти к рекомендациям, необходимо назвать основные причины непроизводительного расходования времени. Они делятся:

- на *субъективные*: недостаток опыта, недостаточный уровень образования или квалификации, и в первую очередь неорганизованность и нерациональный распорядок дня.
- *объективные*, то есть в известной степени не зависящие от нас: это недостатки в организации рабочего процес-

са – большое количество совещаний, частые вызовы к руководству, долгое ожидание приема; ненужная отчетность; выполнение несвойственных функций. У управленцев среднего звена последний фактор – выполнение нехарактерных функций – крадет от 20 до 40 % рабочего времени. Совещания отнимают в среднем от 25 до 35 % времени (в некоторых случаях гораздо больше). Значительно дезорганизуют работу непредвиденные дела, и наоборот: чем менее организован работник, тем больше у него непредвиденных дел.

В любой солидной организации ведется строгий учет всех материальных ресурсов, будь то деньги, материалы, инструменты и т. п. И совсем другое отношение наблюдается ко времени. Пожалуй, сила инерции в бездумном растранижении времени – самое серьезное препятствие на пути к успешному управлению этим важнейшим фактором.

## Фотография и самофотография дня

В качестве первых шагов крайне полезно проводить **самофотографию** своего дня – записывать выполняемые дела с указанием затраченного на них времени.

Суммировав зафиксированные временные затраты в течение дня, вы почти наверняка недосчитаетесь нескольких часов. Это покажет существование личных резервов и, несомненно, подтолкнет вас к их выявлению и использованию. Накопив данные за неделю, вы будете знать структуру за-

трат времени и соотношение «затраты – результаты». Когда вы начнете работать в соответствии с предлагаемыми далее рекомендациями, сравнение таких самофотографий, сделанных через некоторые временные промежутки, покажет рост эффективности использования времени.

Есть и другой, более радикальный способ получить объективную информацию – это **фотография** вашего рабочего дня, сделанная кем-то из ваших коллег. Однако поручить ее можно только дружелюбно настроенному к вам человеку, так как, скорее всего, он станет обладателем негативной информации о вас. Практика показала, что в подавляющем большинстве случаев фотография дает обескураживающе плохие результаты. Но чем они хуже, тем больший резерв имеется и, следовательно, тем сильнее должен быть стимул исправить положение. Мы настолько затвердели в своих привычках, что для их изменения нам необходимо не меньше чем потрясение. В этом плане фотография создает наиболее сильную мотивацию к самосовершенствованию.

Еще один способ выяснить, сколько времени у вас уходит на незначительные дела, которые мало что дают как в личном, так и в профессиональном плане, заключается в следующем.

По окончании недели заштрихуйте красным карандашом все малозначительные дела и время, потраченное впустую. Если в итоге ежедневник будет испещрен красными пометками – значит вы расходуете много времени без пользы. По-

думайте, как можно избавиться от «закрашенных» дел. Перераспределите свои занятия так, чтобы непродуктивные дела были плотно сгруппированы во времени. В итоге вы будете использовать его более эффективно.

Определите свой цвет для каждого вида деятельности. Если страница ежедневника окажется заполненной перемежающимися цветными строками, то ваша работа чрезвычайно фрагментированна. Если же в результате вы получите широкие полосы одного цвета – значит вам уже удастся группировать однородные виды деятельности.

Кроме того, вы сможете обнаружить свои резервы, ответив на вопросы предлагаемого ниже теста.

## **Тест: Управляете ли вы своим временем?**

Самооценка в баллах: 0 – почти никогда; 1 – иногда; 2 – часто; 3 – почти всегда. Чем объективнее вы будете оценивать себя, тем большую пользу принесет вам этот тест.

1. Я начинаю рабочий день с планирования.
2. Поручаю все, что может быть поручено.
3. Письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ стараюсь обрабатывать за один раз.

5. Составляю список предстоящих дел по приоритетам. Важнейшие выполняю в первую очередь.
6. Пытаюсь по возможности оградить себя от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Дневную загрузку стараюсь распределить в соответствии со своей работоспособностью в течение дня.
8. В моем распорядке есть окна, позволяющие реагировать на внезапно возникающие актуальные проблемы.
9. Пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.
10. Умею говорить «нет», когда на мое время пытаются претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

## **Оценка результатов**

Суммировав баллы, набранные в результате оценки вашего стиля управления временем, вы получите следующие результаты:

*0–15 баллов.* Вы не управляете своим временем и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых целей вы достигаете, если составляете список приоритетных дел и придерживаетесь его.

*16–20 баллов.* Вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы достичь успе-

ха.

*21–25 баллов.* Вы неплохо распоряжаетесь своим временем.

*26–30 баллов.* Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим людям приобщиться к вашему опыту.



# 1.2. Главные приемы управления временем

## Почему нужно следовать предлагаемым рекомендациям

Итак, первое, с чего следует начать, – это сильное желание изменить существующее положение с вашим временем. Без желания ничего не получится – из-за естественного для человека сопротивления переменам и неготовности трансформировать устоявшиеся методы работы.

Предлагаемые приемы помогут получить **выигрыш во времени ежедневно в среднем около двух часов**. Я знаю людей, которые стали успевать каждый день делать вдвое больше дел (и не только на работе). Но это, конечно, исключение, хотя и приятное. Цифра же в два часа освободившегося времени является совершенно реальной (и наиболее вероятной) для человека. Разумеется, при условии систематического применения рекомендуемых правил. Об этом свидетельствуют результаты опросов тех, кто ими руководствуется.

Данные приемы полезны руководителю, специалисту и вообще всем тем, кто обеспокоен нехваткой времени как на

работе, так и в быту. Они подойдут любому человеку – от министра до домохозяйки.

## **Эффективные правила организованного человека**

### **Правило 1: Составьте перечень дел в порядке их приоритетности**

Это первое существенное звено в рациональной организации времени.

Один из парадоксов времени состоит в том, что, тратя время на планирование времени, мы получаем выигрыш времени.

В одной из первых инструкций по научной организации труда «Как надо работать», разработанной А. К. Гастевым, первый абзац звучит так:

«Прежде чем браться за работу, надо всю ее *продумать*, *продумать так*, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если до конца *продумать* нельзя, то *продумать* главные вехи, а первые части работы *продумать* досконально. Большинство работ не удастся потому, что они с самого начала не были хорошо *продуманы*».

Выделенное мной неоднократно повторяющееся слово «*продумать*» наиболее точно отражает главное в планировании.

Составление плана работы на день лучше всего проводить следующим образом. Записывайте дела в специальном блокноте (ежедневнике, органайзере) в порядке их приоритетности:

1. **Важнейшие дела** (в порядке их важности).
2. **Срочные дела** (в порядке срочности).
3. **Текущие, несрочные дела** (в порядке важности).
4. **Дела из категории «пока не спросят»**.

Планирование – это определение приоритетности, а не простое составление перечня задач. Планируя накануне, не пытайтесь составлять список сразу в порядке приоритетности дел. Вписывайте в него пункты по мере того, как они приходят на ум. Выяснение их важности – это следующий шаг.

Но предположим, что список дел необъятен или что внезапный приток дел заставляет вас схватиться за голову. Если не удастся достаточно быстро рассортировать навалившуюся работу, ситуация чревата стрессом.

Не паникуйте. Разложите дела по степени срочности исполнения. Скажем, по следующим признакам:

- срочно;
- в течение нескольких дней;
- к следующей неделе;

- к началу месяца.

Оптимальная реакция на то или иное дело (в зависимости от его срочности и важности) представлена в табл. 1.1. Если же какой-то пункт переходит из списка в список в течение многих недель, напрашивается вопрос: есть ли вообще необходимость в его осуществлении?

Таблица 1.1

	СРОЧНО	НЕСРОЧНО
ВАЖНО	Делайте немедленно!	Составьте график выполнения
НЕВАЖНО	Делегируйте или сделайте, как появится возможность	Не делайте, пока не потребуется

Небольшие усилия помогут превратить ваш ежедневник в источник ценной информации для анализа расходования времени:

- Справившись с делом и зачеркивая запись, укажите (хотя бы ориентировочно) затраченное на него время.
- Если дело выполнено полностью, зачеркните его, например, прямой сплошной чертой; если не полностью – волни-

стой; если это дело на проверку оказалось не вашим – пунктирной линией (подобные условные обозначения, несущие дополнительную информацию, каждый может подобрать для себя сам).

Просмотр записей выявит особенности вашего делового стиля и использования вами времени.

Планированием лучше заниматься с утра. Если вы составили план в конце предыдущего дня, то утром проверьте себя («утро вечера мудренее»): за ночь треволнения предшествующих суток улягутся, мелочи отфильтруются, и понимание степени важности тех или иных дел станет более объективным.

## **Правило 2: Беритесь прежде всего за важнейшие и срочные дела**

Управление временем – это вопрос не только самого времени, но и решаемых задач. Обычно 80 % времени отнимают дела маловажные, приносящие в копилку результативности дня не более 20 %. И наоборот, из 10 дел всегда найдутся два-три, осуществив которые вы уже будете довольны этим днем.

Это одно из проявлений принципа Парето (правила «80/20»): 20 % дел дают 80 % результата (рис. 1.1).

**Не количество выполненных дел, а их важность – вот что определяет результативность дня!**

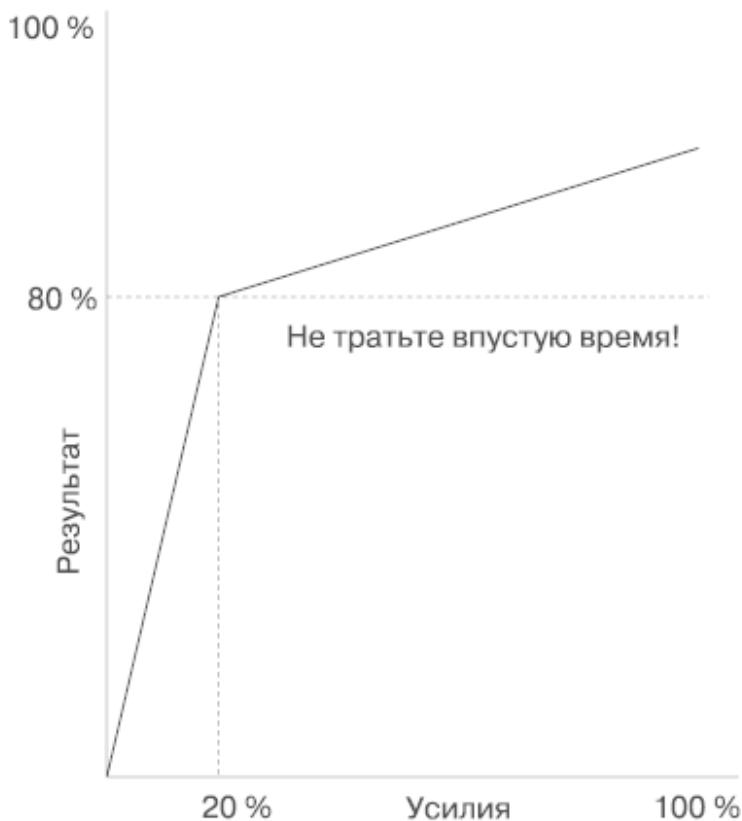


Рис. 1.1. Принцип Парето при управлении временем

Некоторые управленцы, загруженные делами, чтобы избе-

виться от их обилия, начинают с мелких в надежде сократить их количество и уже затем сосредоточиться на важных делах. Но практика показывает, что чаще всего до важных дел руки так и не доходят.

Как прозорливо заметил в свое время вождь мирового пролетариата В. И. Ленин:

«Кто берется за частные вопросы без предварительного решения общих, принципиальных, тот неминуемо будет на каждом шагу наткаться на эти нерешенные вопросы».

Правда, необходимо проявить немалую волю и выдержку, чтобы не быть затянутым пресловутой текучкой мелких вопросов, большинство из которых к концу дня мы уже не можем и припомнить.

Применительно к плану дня это выглядит так: не давайте обстоятельствам сталкивать себя с намеченного пути. Переходите к менее важным и менее срочным задачам, только убедившись, что по делам более приоритетным сделано все необходимое.

Итак, следует начинать с важнейшего вопроса. Если же ожидаемые конечные результаты равнозначны по ценности, сперва займитесь самыми легкими задачами или такими, которые требуют наименьшего количества времени. Так вы зададите темп. После этого можно сконцентрироваться на более трудных проблемах, поскольку вы уже отделались от нескольких важных задач, довлевших над вами.

Когда работа срочная и неприятная – делайте ее в первую очередь! Освободитесь от нее как можно быстрее, и она не будет вам портить весь остальной день.

Если со сложной проблемой удастся справиться в начале дня, то оставшимися делами вы будете заниматься в хорошем настроении. Установите систему вознаграждения за выполнение трудной работы – сделайте перерыв и угоститесь чаем или кофе.

Получите удовольствие, отметив в своем ежедневнике, что задача выполнена!

Когда следующим утром вы сядете за рабочий стол, то, прежде чем проверить автоответчик, электронную и обычную почту, возьмитесь за первое дело из числа намеченных вами. В этом случае текущие сообщения не собьют вас с собственного графика.

Итак, ключевой элемент эффективного управления временем – оценка не по самой деятельности, а по ее итогам. Управляйте своим временем, ориентируясь на получение самого лучшего результата! Занимаясь только теми делами, которые «хватают за горло», вы столкнетесь с их лавинообразным нарастанием. Если же вопросы решаются «в зародыше», то времени на них тратится меньше.



### **Правило 3: Спрячьтесь от текучки, уединитесь хотя бы на час**

Количество обращений в сфере управления так велико, что средний интервал между ними составляет не более восьми минут. Однако если учесть, что значительная часть времени уходит на совещания, перемещения между кабинетами и т. д., то в оставшиеся рабочие часы эти интервалы значительно меньше. Поэтому надеяться на вдумчивое (без помех) рассмотрение важнейших дел, требующих, как правило, значительных временных затрат, не приходится.

Если у вас есть секретарь или помощник, то они могут оградить вас от многих мелких вопросов. (Хороший секретарь экономит до 30 % рабочего времени руководителя.)

Практика «закрытых дверей» является единственно приемлемой при написании серьезного документа, решении важного вопроса. Для этого необходимо запереться, включить автоответчик или попросту отключить телефон.

Если закрыться в кабинете нет возможности, попробуйте уединиться там, где вас без подсказки (в случае крайней необходимости) не найдут: в чем-то временно свободном кабинете, библиотеке, конференц-зале или другом свободном помещении. (Один из руководителей приспособился работать с важными делами в собственном автомобиле, припаркованном неподалеку от офиса.)

Постарайтесь приходить на работу утром на час раньше, скажем, в течение недели и выполнять какую-то часть дневной работы. Вы удивитесь тому, сколько вам удастся сделать до девяти утра – начала рабочего дня. Обсудите с коллегами возможность соблюдения «тихого часа». Иногда целые отделы договариваются о таком времени (обычно с утра), когда все работают, не мешая другим.

При этом, как показывает опыт, за время уединения удастся сделать то, что является наиболее важным и необходимым на данный момент. Именно за этот час вы получите наибольшие результаты, благодаря которым почувствуете удовлетворенность рабочим днем.

Иных столь же эффективных способов уйти от текучки мировая практика не выработала.

## **Правило 4: Занимайтесь в каждый момент только одним делом**

Уподобьтесь песочным часам: они в каждый момент пропускают через свое горлышко только одну песчинку и потому могут служить долго, не теряя точности. Пропускайте через свое сознание одновременно только один вопрос – важнейший на данный момент – и не переходите к другому, не закончив работу с предыдущим.

Перескакивание с одного дела на другое – это расточительство времени, поскольку дополнительные минуты и ча-

сы тратятся только на то, чтобы вновь вникнуть в вопрос, который уже рассматривался.

К тому же такое перепрыгивание, как показывают исследования, отрицательно сказывается на нервной системе: быстро нарастает утомление, ухудшается качество работы, увеличивается количество ошибочных действий и решений.

К сожалению, нередко приходится наблюдать, как во время разговора руководителя с подчиненным входит другой сотрудник и после приветствия обращается к хозяину кабинета со своим делом, не обращая внимания на то, что до него уже шел деловой разговор. А потом заходит следующий... и т. д. Кроме невоспитанности посетителей, руководитель тем самым поощряет и разбазаривание собственного времени, как, впрочем, и времени своих подчиненных. Ибо ему в этой группе посетителей приходится вновь возвращаться к одним и тем же вопросам. Кроме того, вопросы в присутствии других всегда решаются дольше, чем с глазу на глаз.

Так иногда происходит и во время пребывания в кабинете стороннего посетителя. Поэтому руководитель не должен позволять вошедшему сотруднику прерывать начатый разговор. Если же он не пресекает подобное вклинивание, то это может сделать его собеседник. Мой опыт показывает, что если попросить хозяина кабинета продолжить начатый разговор, то это обычно им поддерживается.

Перескакивание с вопроса на вопрос имеет место и всякий раз, когда мы отвлекаемся от беседы с посетителем, что-

бы ответить на телефонный звонок. «Телефон для меня как икона», – звучат слова одной из песен В. Высоцкого. Мы действительно поклоняемся телефону, когда прерываем серьезный разговор, снимая трубку по звонку. Это – неуважение к собеседнику и к тому же неразумное расходование своего времени. Ведь после каждого телефонного разговора необходимо вновь вникать в суть беседы с присутствующим: «Так на чем мы остановились?» А это значит, что содержание диалога вылетело из головы.

Более рационально действовать так: если разговор с посетителем заканчивается, то, подняв трубку, скажите:

«Одну минуту», положите трубку на стол и, завершив предыдущую беседу, приступайте к общению с абонентом.

Если же до конца разговора далеко, спросите у посетителя, сколько еще ему нужно времени, и предложите звонящему связаться с вами через некоторое количество минут, назвав его с большим запасом (во избежание ситуации, когда времени на завершение разговора окажется недостаточно, вас опять отвлечет тот же абонент и вы попадете в неловкое положение).

Следует также учитывать, что, отводя слишком мало времени на разговор, вы можете создать у собеседника впечатление его малозначимости для вас и тем самым обидеть его.

Кстати, отсрочка телефонного разговора часто приводит к тому, что вопрос будет решен без вашей помощи, – ведь сколько звонков делается только из-за того, что набрать но-

мер оказывается проще, нежели подумать! Как видите, вы и на этом можете сэкономить время.

При выполнении данного правила необходимо учитывать одно важное обстоятельство: поднимая трубку, не следует выяснять, кто и зачем звонит, поскольку при этом весьма реально втягивание в разговор. Кроме того, у абонента может возникнуть впечатление, что если бы это был кто-то другой, то вы, возможно, поговорили бы с ним сразу (а иначе, если вы так заняты, зачем получать информацию о том, кто звонит). Подняв трубку, просто произнесите свои слова, подчеркивая тем самым, что, кто бы это ни был, вы не в состоянии включиться в разговор с ним сию секунду.

В этом отношении очень удобен автоответчик. У вас есть возможность прослушать сообщение, когда вы освободитесь, и перезвонить, когда вам будет удобно. При этом если вам звонит важная персона, то, услышав это, вы можете извиниться перед посетителями и переговорить с абонентом.

## **Правило 5: По возможности замените посещение телефонным звонокм или общением онлайн**

В большинстве случаев личное посещение не дает никакого преимущества по сравнению с разговором по телефону. Уважающий себя занятой человек не станет тратить время на дорогу и ожидание под дверью кабинета с целью что-ли-

бо узнать (о необходимых для решения вопроса документах, о наличии нужного товара в магазине, лекарства в аптеке и т. д.). По телефону или интернету (например, в соответствующих мессенджерах) вам могут сообщить все, что вас интересует.

Кстати, грубят при этом меньше, чем при личной встрече, ведь с кем происходит общение – неизвестно, особенно если звонящий говорит спокойно, с достоинством, уважительно и кратко (краткость достигается посредством подготовки к разговору, предпочтительно – письменной).

## **Правило 6: Очистите стол от бумаг**

Введите правило «одного раза» – имейте дело с каждым листом бумаги только один раз.

Обычно по 80 % документов решение может быть принято после первого прочтения – стоит лишь немного поразмышлять над текстом. Но в реальности с первого захода это происходит лишь в 20–40 % случаев.

Более серьезные документы, как правило, откладываются, чтобы в спокойной обстановке их обдумать. Однако обстоятельства зачастую складываются так, что в итоге именно на важнейшие документы остается меньше всего времени. И в результате подобной практики значимые дела становятся срочными. Кому не знакома ситуация с поступлением документов, срок исполнения которых на исходе!

Кроме того, при таком подходе время расходуется неэкономно: один и тот же документ читается не единожды.

Нередко руководители предпочитают держать на столе неисполненные документы, чтобы они всегда были перед глазами. Что греха таить, многие даже втайне гордятся столом, заваленным бумагами, поскольку это говорит посетителям о чрезвычайной занятости и значимости хозяина кабинета.

На самом же деле такой стол свидетельствует лишь о неорганизованности руководителя и незнании им психологии. Ведь предметы, постоянно находящиеся перед глазами, мы вскоре перестаем замечать. Но посетитель видит по завалу на столе, как велика задолженность их обладателя перед организацией. Особенно гнетущее впечатление производят пожелтевшие бумаги (под солнечными лучами с документами это происходит в считанные дни).

Вид стола не должен отвлекать от решения задач, намеченных на данный момент, поэтому подходящее место для большинства документов – в столе или в шкафу.

## **Правило 7: Рационализируйте чтение**

Наиболее радикальный способ – освоение специальной **техники быстрого чтения** (для этого имеются соответствующие пособия и курсы). Это позволит сократить время, затрачиваемое на чтение документов и литературы, в три –

пять раз.

Получаемые организацией издания имеет смысл класть на общее обозрение после их просмотра и разметки сотрудниками, коим это вменено в обязанности. Их задача – обозначить те статьи, разделы, страницы, которые могут заинтересовать сотрудников фирмы. Выделение ключевых слов или абзацев в публикациях сэкономит массу времени всем, кому требуется ознакомление с деловой периодикой.

Среди приемов, экономящих время руководителя в части работы с документами, наиболее полезными будут следующие:

- целесообразно делегировать первый просмотр входящей корреспонденции одному из сотрудников (секретарю, помощнику, заместителю, претенденту на руководящую должность, толковому подчиненному), который направит документ в соответствующее подразделение или самому руководителю. На этой стадии вместо подписи руководителя достаточно поставить его факсимиле;

- имеет смысл поручить кому-либо из подчиненных делать разметку документов: подчеркивать ключевые слова, выделять наиболее важные фразы и абзацы, которые имеют непосредственное отношение к данному руководителю. Такая обработка сэкономит время всем, кому в дальнейшем придется заниматься исполнением этого документа;

- рационально ввести в практику подготовку кем-либо из подчиненных обзоров и рефератов новых изданий по вашей



специализации и в целом по менеджменту. Это позволит вам не отстать от требований сегодняшнего дня, тратя минимальное время на чтение. Особенно эффективна эта система, если вы подберете заинтересованного и добросовестного помощника и найдете возможность поощрять его творчество.

Другие приемы рационализации чтения см. в подразделе «Экономное чтение» раздела 1.4. «Возможности, мимо которых мы проходим».

## **Правило 8: Не надейтесь на память, записывайте полезную информацию**

Мы забываем 90 % того, что слышим, 50 % того, что видим, и лишь 10 % того, что делаем. Ваша высокая информированность обернется, в частности, и выигрышем во времени: всем известно, к каким потерям приводит рассеянность.

Более того, в деловой беседе принято делать записи. Это не только привязывает к процессу слушания, но и является необходимым элементом деловой культуры. В менеджменте есть соответствующие афоризмы на этот счет: «Блокнот для делового человека – все равно что сеть для рыбака» или «Не записанное на бумаге – это пустые мечтания».

Записывая, мы и видим, и делаем, то есть запоминаем лучше.

Но даже это не страхует от забывания: как часто, читая

свои старые записи, мы воспринимаем их, будто впервые видим!

Поэтому в управленческой культуре обязательным является записывание информации во время деловой беседы. А несоблюдение этого правила воспринимается как неуважение к собеседнику. Делая записи, мы показываем, что сообщение партнера ценно для нас. Пометки в органайзере разумны даже во время бессодержательных высказываний собеседника: в частности, это помогает добиться его расположения.

## **Правило 9: Используйте эффект мелочей**

**Прежде чем ехать – позвоните.** Узнайте, на месте ли нужный вам человек, каковы часы приема, какие документы необходимо иметь с собой. Те, кто отправляется на встречу наугад, нередко тратят время впустую: или человек отсутствует, или он не может принять, или требуется какой-то документ, о чем посетитель не знал, и т. д.

**Группируйте однородные дела и телефонные звонки.**

Старайтесь выезжать в какое-то место, когда там есть несколько дел для вас. Сгруппировав звонки, вы в целом затратите меньше времени на них.

**Используйте для работы и чтения время ожидания в очереди, дороге и т. п.** Способность работать в любых

условиях, задействуя малейшую возможность, характерна для организованного человека. Эта черта особенно бросается в глаза при наблюдении за иностранными партнерами. Чтобы придерживаться данной рекомендации, нужно всегда иметь при себе материалы или документы для работы – на всякий случай (а они возникают постоянно).

### **Избегайте ненужных споров.**

**Всегда носите с собой бумагу и карандаш для записи удачных мыслей.** К сожалению, наша память такова, что мы забываем даже самые блестящие идеи (в том числе и свои). А они приходят в любое время и в любой обстановке, так как над разрешением проблем мозг человека работает непрерывно, включая и время сна (это происходит подсознательно).

**Не тратьте время на жалобы по поводу неудач.** Этим грешат многие – люди любят поплакаться в жилетку после досадного просчета и особенно в случае неудачного стечения обстоятельств. Подобная пустая трата времени не способствует укреплению авторитета и только бередит рану. Установлено, что, акцентируя внимание на своих невзгодах, мы создаем установку «я – неудачник», и это ведет к новым провалам. Более продуктивен подход долгожителя и выдающегося политика Уинстона Черчилля, который говорил:

«Успех – это переход от одной неудачи к другой со все большим энтузиазмом!»

**Анализируйте свои наклонности, чтобы избавлять-**

**ся от вредных привычек.** Этому весьма способствует:

а) изучение собственных рабочих планов и отметок об их исполнении;

б) обсуждение с людьми, которым вы доверяете, своего стиля руководства и поведения.

**Решив трудную задачу, наградите себя кратким отдыхом.** Не хватайтесь сразу же за новое дело. Насладитесь осознанием своего успеха. Положительные эмоции волюют в вас новую энергию, которую вы употребите не на текучку, а на решение следующей по важности задачи.

**Не считайте, что методы и приемы вашей работы – самые лучшие.** Постоянно ищите способы экономии времени – и своего, и коллег.

## **Дополнительные правила для руководителей**

### **Правило 10: Как можно больше поручайте**

Прежде чем взяться за какое-либо дело, задайтесь вопросом: а нельзя ли кому-либо его поручить? Многие завалены делами именно потому, что привыкли рассчитывать только на себя: «Не могу никому доверить. Все сделают не так, как надо». Вместо этого такие люди должны самокритично признать: «Не умею организовывать свою работу».

В числе правил для руководящего звена ряда ведущих международных компаний есть и такое: «Вам не следует делать то, что могут сделать ваши подчиненные. Если вы это делаете, то вы — лишний, вместо вас можно взять работника с меньшим окладом».

Однако чтобы поручения исполнялись на должном уровне, необходимо соблюдение некоторых общих требований:

- **Продуманный выбор исполнителей.** Поручайте не тому, кто подвернулся под руку, а тому, кто имеет возможность качественно исполнить поручение.

- **Четкость задания.** Нередко формулировки поручений оставляют желать лучшего. Неслучайно весьма распространенным среди работников является суждение о «начальниках, которые сами не знают, чего хотят». Положение усугубляется тем, что высокий коэффициент понимания является скорее исключением, нежели правилом при общении людей. Зная это, руководитель должен позаботиться о проверке в тактичной форме того, уловил ли его мысль сотрудник, получающий задание.

Говорят, что у человека никогда нет времени, чтобы сделать работу как следует, а вот на то, чтобы ее переделывать, время находится. Пожалуй, в этом есть изрядная доля вины тех, кто отдает приказы. От того, насколько четко и понятно будет сформулировано поручение, зависит и качество его исполнения.

Вполне возможно, что распоряжение было невразуми-

тельным, сумбурным, а подчиненный побоялся переспросить, чтобы уточнить детали. И вот результат – работу приходится переделывать.

- **Предоставление максимальной свободы** (в пределах компетенции подчиненного). Хорошо когда-то сказал американский президент Теодор Рузвельт:

«Лучший руководитель – это тот, у кого достаточно ума, чтобы найти стоящих людей, заставить их делать то, что нужно, и при этом у него хватает здравого смысла, чтобы не путаться у них под ногами».

- **Контроль по результатам, а не по методам исполнения.**

- **Право на ошибку.** Руководители и сами ошибаются. Если подчиненного лишить этого права (жестким контролем, взысканиями за малейшие просчеты), то он лишится и инициативы, ведь фактически руководитель ставит его в худшие, по сравнению с собой, условия.

**Распространенные ошибки при поручении задания:**

- давать поручения в спешке;
- передавать поручение через третьих лиц;
- поручать что-либо первому попавшемуся под руку;
- давать непродуманные поручения.

**Позитивные приемы:**

- объясняя задание, сочетать устную информацию с письменной (письменная информация менее подвержена искажению);
- тактично проконтролировать, правильно ли подчиненный понял задание (например, с помощью вопроса: «Что собираетесь предпринять?»);
- письменно фиксировать сроки, ответственных исполнителей, возможные методы работы и форму отчета.

Несоблюдение этих требований препятствует удовлетворительному исполнению поручений, что, в свою очередь, и формирует у руководителя тенденцию опираться только на собственные силы. Так рождается пресловутая текучка – лавина мелких вопросов, из-за которых не остается времени на действительно важные дела, достойные внимания управленца.

При возрастании объема работы руководителю естественно перейти от разовых поручений к делегированию части своих полномочий (о делегировании полномочий см. далее в соответствующем подразделе раздела 1.4 «Возможности, мимо которых мы проходим»).

Правило 10 вполне применимо и для домашних дел. Женщина может вырастить из своих детей неплохих помощников, если будет с раннего возраста поручать им какие-то (вначале несложные) дела: убрать игрушки и другие вещи, помыть посуду, протереть пыль, полить цветы, сходить в магазин и т. д. Выполнять часть домашней работы вполне спо-

собен и мужчина, желающий помочь своей супруге, дабы она избегала перегрузки.

## **Правило 11: Оптимизируйте контроль**

При отсутствии контроля уровень исполнительской дисциплины неминуемо падает, что в итоге делает усилия руководителя бесплодными, а результаты его деятельности — плачевными.

Чрезмерный контроль также не годится, так как отнимает слишком много времени у руководителя. При этом он превращается в надсмотрщика, не способного осуществлять такие важнейшие функции, как принятие стратегических решений, прогнозирование, нововведения, совершенствование организации производства и управления, повышение производительности труда и заинтересованности исполнителей, улучшение условий труда, профилактика и разрешение конфликтов. Кроме того, излишний контроль неизбежно приводит к свертыванию инициативы подчиненных, к привычке не делать ни шага без санкции руководителя. А это еще больше увеличивает нагрузку на него.

Таким образом, при организации контроля необходимо найти некую золотую середину. В качестве таковой можно рекомендовать следующую двухэтапную систему:

1. **Систематический контроль** каждого подчиненного осуществляется по ключевым точкам: в действиях подчи-



ненного выделяются главные аспекты, о которых он обязан регулярно информировать руководителя.

2. Раз в месяц исполнительность и ответственность каждого подчиненного проверяется путем **дотошной ревизии** осуществления им одной из его основных функций. Это позволит:

- составить объективное мнение о работе подчиненного;
- быть в курсе всех важных дел;
- поддерживать уверенность подчиненного в том, что любой крупный просчет не будет скрыт от руководителя;
- оказывать своевременную помощь подчиненному посредством поощрений и конструктивной критики.

## **О применимости правил**

Рекомендуемые принципы полезны как для руководителей, так и для подчиненных. Поскольку руководитель заинтересован в эффективной работе команды, целесообразно внедрить эти правила в своем подразделении.

К тому же и самому управленцу легче совершенствоваться в более организованной среде.

Просмотрев перечень этих правил, вы, наверное, согласитесь, что все они (исключая специфические производственные вопросы) применимы и вне рабочей обстановки, то есть в повседневной жизни. В быту нам тоже не хватает времени, поскольку зачастую мы расходуем его не лучшим образом.

Что касается домашних условий, формулировки некоторых правил претерпевают изменения. Например, правило 10 может звучать так: «Как можно больше поручайте детям и супругу». Польза от этого (как и в случае с работой) двойная – и экономия времени, и воспитание (укрепление отношений).

## Пожелания

- Время от времени **просматривайте** данные рекомендации, освежайте их в памяти – до тех пор, пока они не станут для вас постоянно действующими правилами.
- **Фиксируйте** любые, даже на первый взгляд незначительные успехи, выразившиеся в выигрыше времени, – это ускорит усвоение вами приемов тайм-менеджмента.

## Убедительное свидетельство

С удовольствием приведу письмо, полученное от одной из слушательниц проводимых мной семинаров по технике управления временем:

«Данную методику я опробовала на практике. Первое, что надо было сделать, – записать важнейшие дела в порядке их важности. И здесь возникла первая проблема: какое дело является действительно важным и насколько (все дела мне казались самыми важными).

Кроме того, у меня было достаточно уже горящих дел, которые не терпели отлагательства, но браться за них мне совсем не хотелось. Включила и их в список. После решения этой задачи добавила в список характеристику срочности и т. д. В результате список получился довольно длинный.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.