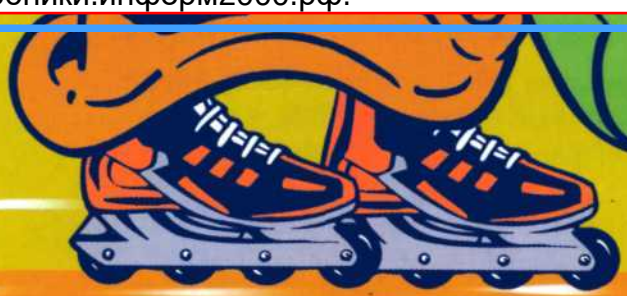
Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Фергюс О'Коннелл

УСПЕВАЙ ВСЕ ВОВРЕМЯ

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:
1. Дипломы, курсовые, чертежи...
2. Диссертации и научные работы.
3. Школьные задания.
Онлайн-консультации.
ЛЮБАЯ тематика,
в том числе ТЕХНИКА.
Приглашаем авторов.

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ:
полные тексты в электронной библиотеке
www.учебники.информ2000.рф.



Самоучитель по тайм-менеджменту

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

УДК 33
ББК 65.291.235
К64

О'Коннелл, Фергюс
Успевай всё вовремя. Самоучитель по тайм-менеджменту: пер. англ.изд./Ф. О'Коннелл - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2007.- 176с.

ISBN 978-5-8010-0345-6 (русск.)
ISBN-13: 978-0-273-70455-3 (англ.)
ISBN-10: 0-273-70455-9 (англ.)

Книга Ф.О'Коннелла - компактная, динамичная, написанная живым и ясным языком, полная невыдуманных примеров и характерных «кейсов» - выделяется подчеркнутой практичностью, выверенными рекомендациями профессионала и четкой целевой ориентацией. Система тестов и упражнений, включенных в каждую главу, позволяет использовать книгу как самоучитель, осваивая материал шаг за шагом в наиболее удобном для читателя режиме.

Фергюс О'Коннелл - один из ведущих авторитетов в теории и практике проектного менеджмента и эффективного управления временем. Sunday Business Post отмечала: «Будь он скрипичным мастером, Фергюс О' Коннелл натянул бы в смычке больше струн, чем сам Страдивари»

Самоучитель адресован менеджменту и другим работникам компаний, кто стремится оптимизировать собственное участие в проектах. Будет интересна всем, кто обеспокоен эффективной и продуктивной организацией своего личного времени.

ББК 65.291.235
К64

Данный перевод книги «Успевай всё вовремя. Самоучитель по тайм-менеджменту», вышел в свет с разрешения Pearson Education Limited.

Издательству переданы исключительные права на издание и распространение русского перевода книги во всех странах мира.

Полное или частичное воспроизведение или размножение каким-либо способом материалов, опубликованных настоящем издании, допускается только с письменного разрешения издательства «Дело и Сервис»

ISBN 978-5-8018-0345-6(русск.)
ISBN-13:978-0-273-70455-3(англ.)
ISBN-10: 0-273-70455-9(англ.)

Эта книга посвящена
Лиаму О'Коннелл - великому торговцу
и Кристи О'Коннелл - великому бизнесмену

www.natahaus.ru

Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления!
Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах,
и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена!
По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги
обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям,
либо в соответствующие организации торговли!

www.natahaus.ru

© Pearson Education Limited, 2005
© Издательство «Дело и Сервис», 2007

http://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Оглавление

Об авторе 8
Благодарности 10
Предисловие к русскому преводу 11

Глава 1.
Баланс «работа - личная жизнь»:
волшебное обещание 12

Глава 2.
Определите, где вы находитесь
в данный момент 26

Глава 3.
Начните действовать по-новому 42

Глава 4
Еще небольшое усилие 50

Глава 5.
Первое и главное: приоритеты -
это ясность целей 66

Глава 6.
Второе важное решение - научитесь
говорить «нет» 80

Глава 7.
Третье - продолжаем в том же духе: снова
«бальные карточки» 104

Глава 8.
Что вас остановит?
Поиск одобрения может 116

Глава 9.
Что вас остановит?
Чувство вины может 130

Глава 10.
Не сделаете вы - найдут другого?.. 140

Глава 11.
Работа с электронной почтой 148

Глава 12.
Оставшаяся часть меню 156

Глава 13.
Тот, кто отлично работает, все успевает
и уходит домой вовремя 166

Послесловие 176

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Об авторе

Фергюс О'Коннелл - один из ведущих авторитетов в теории и практике проетного менеджмента и эффективного управления временем. Sunday Business Post отмечала: «Будь он скрипичным мастером, Фергюс О'Коннел натянул бы в смычке больше струн, чем сам Страдивари». Он начинал с математической физики, а затем занимался информационными технологиями, разработкой программного обеспечения и руководящей деятельностью высокого уровня.

В 1992 году Ф. О'Коннелл основал компанию «ETP» которая в настоящее время является одним из мировых лидеров в области программных разработок и управления проектами. Его метод структурирования и выделения десяти этапов в управлении проектами оказал влияние на целое поколение руководителей и использовался в ряде престижных мировых начинаний, включая недавнюю «Олимпиаду 2003». Ф. О'Коннелл работал по всему миру, отвечая за собственные проекты и обучая проджект менеджменту в Европе, Северной Америке и Южной Америке и на Дальнем Востоке.

Ф. О'Коннелл - автор пяти книг:

- How to Run Successful Projects: The Silver Bullet;
- How to Run Successful High-Tech Project-based Organizations;
- How to Run Successful Projects in Web-time;
- Simply Brilliant: The Competitive Advantage of Common Sense;
- Call the Swallow.

Первая из них, How to Run Successful Projects: The Silver Bullet, иногда называемая просто «Серебряная пуля», стала и бестселлером, и классикой. Simply Brilliant: The Competitive Advantage of Common Sense («Все гениальное просто»), также бестселлер, была номинирована на книжную премию W. H. Smith Book Awards. Call the Swallow в 2002 году попала в шортлист ирландской литературной премии Kerry Ingredients Irish Fiction Prize и была номинирована на «Роман года» от Hughes & Hughes / Sunday Independent.

Книги Фергюса О'Коннелла переведены на девять языков.

Он также писал на темы проектного менеджмента для Sunday Business Post, Computer Weekly, Wall Street Journal и читал лекции по управлению проектами в Университетском колледже в Корке, Колледже Бентли, Бостонском университете, Высшей школе бизнеса Майкла Смурфита и по телевидению для Национального технологического университета.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Благодарности

Ещё раз выражаю благодарность Рейчел Сток из «Пирсон Эдьюкейшен», вклад которой в издание этой книги неоценим. Хочу подчеркнуть, что трудно представить себе редактора лучше, чем она. Рейчел, за мной обед!

Спасибо Филу Чамберсу и Эндрю Кинселла из Института анализа бизнеса и консалтинга за то, что они заставили меня собрать весь этот материал. И всем, кто посещали мои семинары по данной теме, научив меня многому из того, что я описал в этой книге.

И Марку Пеплоу и Дарафу Бирну - за проверку моего второго черновика книги и полезные поправки.

И, наконец, благодарю любовь всей своей жизни - Клэр и, конечно же, Сьюзи.

Фергюс **О'Коннелл**

Предисловие к русскому переводу

Кто владеет вашим временем - вы или ваши клиенты, руководители, коллеги? Кто определяет вашу жизнь: вы сами - или окружающие, неизменно вовлекающие вас в орбиту своих собственных интересов? И каким образом, успешно реализуя проект за проектом, всегда сохранять баланс между профессиональными устремлениями и личной жизнью?

С этими вопросами сталкивается, вероятно, каждый, кто имеет собственный бизнес или продвигается в корпоративной сфере. Найти ответы помогает тайм-менеджмент - искусство управления временем и одно из самых эффективных средств как личностного, так и корпоративного развития.

Среди множества изданий и учебных курсов по этому предмету книга Ф. О'Коннелла - компактная, динамичная, написанная живым и ясным языком, полная невыдуманных примеров и характерных «кейсов» - выделяется подчеркнутой практичностью, выверенными рекомендациями профессионала и четкой целевой ориентацией. Система тестов и упражнений, включенных в каждую главу, позволяет использовать книгу как самоучитель, осваивая материал шаг за шагом в наиболее удобном для читателя режиме.

Детальный анализ существующих проблем и потерь времени - переход к перспективному планированию - утверждение продуктивного стиля работы в реальных условиях частого цейтнота и жесткой конкуренции - и, не забудьте о человеческом факторе! - завоевание поддержки своим усилиям со стороны коллег, руководства и партнеров. Вот, вкратце, ключевые моменты того метода, который предлагает перенять и применить на деле автор - успешный менеджер-практик с репутацией, подтвержденной не одним известным проектом, бизнес-консультант и опытный преподаватель. «Успевайте все вовремя и живите полной жизнью, - призывает он. - Это возможно!»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ГЛАВА 1

БАЛАНС «РАБОТА - ЛИЧНАЯ ЖИЗНЬ»: ВОЛШЕБНОЕ ОБЕЩАНИЕ

Умение балансировать между работой и личной жизнью означает нечто большее, чем ежедневный уход из офиса в 17 часов. Из этой главы вы узнаете, как установить равновесие между работой и личной жизнью и в действительности вести тот образ жизни, о котором можно только мечтать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1. Вы в «запарке». Ваш руководитель подходит к вам и просит что-то для него сделать. Срочно. Как вы ответите?

(а) Согласитесь. У вас нет выбора.
(б) Откажитесь. (Тем самым подразумевается, что у вас есть возможность выбора.)
(в) Обсудите ситуацию, объяснив, что можете выполнить это, но в ущерб какому-то другому делу.
(г) Отмените свои планы на вечер, останетесь допоздна н работе и выполните поручение.

2. Самым большим препятствием для соблюдения баланс между работой и личной жизнью следует считать:

(а) Порядок, заведенный в вашей компании.
(б) Вашего руководителя.
(в) Область профессиональной деятельности (Отрасль, сектор промышленности и т.п.), в которой вы заняты.
(г) Убеждение, что в наше время баланс между работой и личной жизнью просто недостижим.

3. Наилучший шанс обрести баланс между работой и личной жизнью дает:

(а) Служба в компании, где предусмотрена программа по соблюдению баланса между работой и личной жизнью.
(б) Переход в любую другую компанию. Хуже чем там, где вы работаете сейчас, нигде не будет.
(в) Каждый день на работе принимать различные (и соответствующие правильному выбору) решения.
(г) Это невозможно. Нет никакого шанса.

ОТВЕТЫ:

1.(а) 0 баллов. У вас есть выбор. И почему он есть - об этом написана данная книга.
(б) 2 балла. Можно и так. Это уж точно лучше, чем от вет (а).
(в) 5 балов. Да, правильно.
(г) 0 баллов. Это то же самое, что выбрать ответ (а).

2.(а) 0 баллов. Нет. Хотя многие полагают, что это именно так.
(б) 0 баллов. И не это. Хотя многие причину видят в этом.
(в) 0 баллов. Также и не это. По моему опыту, эта прблема абсолютно не зависит ни от отрасли редприятия, ни от его формы собственности.
(г) 5 баллов. Да, так и есть!. Вы попали в самую точку!

3. (а) 2 балла. Не повредит.
(б) 0 баллов. Неправильно. (И поверьте мне, вы еще удивитесь.)
(в) 5 баллов. Да. Вы начинает улавливать нужный смысл.
(г) 0 балов. Неправильно. Абсолютно неверно.

БАЛЛЫ:

15 баллов. Хорошее начало. Вы мыслите правильно.
15-12 балов. Не все еще для вас потеряно.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Менее 5 баллов.	Хм… Предстоит еще кое-что сделать.

Работа - это было бы замечательно. Это было бы действительно здорово, если люди не обращались бы постоянно к нам с поручениями. Мы могли бы сидеть за рабочим столом и отдыхать на прекрасных стульях, купленных для нас. Можно было бы поболтать по телефону с друзьями и родными. Или обменяться сообщениями по электронной почте с теми, кто находится далеко от нас. Ощутив одиночество или потребность в общении, мы могли бы неплохо провести время и с кем-нибудь встретиться.

Вместо этого люди просят нас что-то сделать. И не так страшен сам факт обращения, как тот абсурдный способ, каким это делается: «Вот работа. Не совсем понимаю, что тут надо сделать, - разберись сам. Но это надо было сделать еще вчера. А ресурсов у тебя никаких». Или пригнать автомобиль в ремонт и сказать механику: «С моей машиной что-то не в порядке. Я хотел бы, чтобы через 20 минут она была на ходу, и хорошо было бы уложиться в 20 евро/фунтов/долларов». Или прийти к врачу и сказать: «Доктор, я не знаю, что со мной. Хочу, чтобы вы поставили мне диагноз прямо сейчас без всяких анализов. И чтобы к понедельнику я был абсолютно здоров».

Мы выглядели бы идиотами, сказав такое механику или врачу. И представьте, как бы мы были ошарашены, если бы они ответили: «ОК. Я сделаю это!» А в нашей повседневной работе подобные разговоры - обычное дело.

Многие вещи, о которых нас просят, выполнить очень сложно, практически невозможно. И часто мы даем понять другим: увы, это невозможно! Мы выстраиваем план или график, демонстрируя, что выполнить данное поручение немыслимо. Или к выполнению этой работы требовалось приступить полгода назад. Либо, называя причины невозможности выполнения того, о чем нас просят наши руководители, можно сослаться на непомерный объем работы, сжатые сроки или ограниченный бюджет. Ну ладно, а что это нам дает? Руководители обычно отвечают так: «Прости - мы просто должны это сделать». Или: «Здесь никак нельзя отказаться!» Или: «У нас так не принято». Или: «Нам нужны люди, которые могут взяться за любую работу». Или же: «График, конечно же, напряженный, но я уверен, ты справишься!» Или: «Проблема в том, что ты все воспринимаешь слишком негативно». Или: «Ты не возьмешься - найдем другого». Или: «Тебе бы поучиться быть более гибким». Бывает, и похлеще что-нибудь скажут.

И мы стараемся выполнить эти невыполнимые миссии.

Порой наши усилия приводят к огромным бедам. А иногда, на удивление, мы справляемся с задачей. Беремся за то, что, по мнению многих, не сдвинуть с мертвой точки, - и двигаем дело.

А если нам нечто подобное удается и мы выполняем миссию, которая считается невыполнимой, то присоединяемся к клубу избранных, называемому «Клубом волшебников». Название говорит само за себя: его члены творят чудеса. Берутся за задачи, которые, кажется, решить невозможно, и все делают как надо.

В каком-то смысле мы не устаем восторгаться волшебниками. Они выполняют работу изумительно. Они творят чудеса. Представьте - приходите вы на собеседование, вас спрашивают: «Чем вы занята на работе?» А вы отвечаете: «Выполняю невыполнимые миссии». Мне кажется, вам без промедления вручат контракт

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

со словами: «За какую плату вы готовы работать на нас?» Мы можем рассказать и другие приятные вещи о волшебниках. Я думаю, не ошибусь, если скажу, что в компании не каждый работник считается магом. Нам всем придется согласиться с этим. Поэтому компании должны обожать своих волшебников, одаривать их цветами и шампанским, давать им премии и акции, поднимать жалованье, выделять машину за счет фирмы... И так далее. И тому подобное. Словом, любить их до беспамятства.

Но у таких корпоративных магов есть и проблемы, о которых мы должны поговорить. Здесь есть свои темные стороны. Возможно, лучшей иллюстрацией сказанного будет приведенный ниже график. (См. рисунок 1.1)

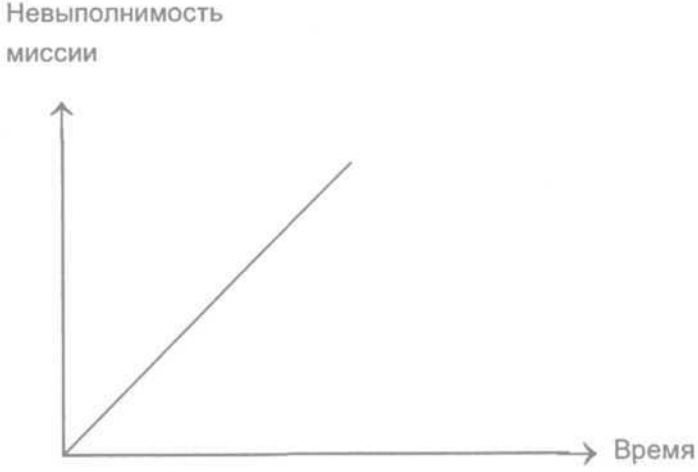


Рис. 1.1

На горизонтальной оси обозначено время, на вертикальной - невозможность (выполнения) миссии. В нижней части вертикали - миссия невыполнима частично, в верхней - совершенно невыполнима. Поэтому, как и бывает со всеми волшебниками, ваша карьера начинается в нижней части вертикальной шкалы. В начале пути вы исполняете трюки нижнего уровня.

Что ж, начните, представив себя в театре. В переднем ряду, сразу за огнями рампы вы увидите тех людей, на кого ваши действия будут производить особенно сильно впечатление. Мы зовем таким людей «стейк-холдерами». (От англ.: stake - ступень и holder - держать, поддерживать, устанавливать. Имеются в виду люди, от которых непосредственно зависит, как вы поднимаетесь по карьерной лестнице - ступенька за ступенькой. Отношения с каждым из них - «ступенька» вверх. Термин уже закрепился в деловой литературе последних лет в значении: «те, кто способствуют карьере». - Прим. редактора) Среди них - ваш босс и босс вашего босса, ваша команда (если она у вас имеется), коллеги и сотрудники, работающие на смежных участках, ваши клиенты... и так далее.

Вы появляетесь на сцене в одеянии волшебника - и прямо у них на глазах извлекаете кролика из вашей шляпы. Аудитория поражена. Аплодисменты, одобрительный свист, выкрики, топот ног. Ваш босс толкает локтем в бок своего босса со словами: «Это мой кудесник. Я взял его (ее) на работу. Разве не чудо!» Ваша команда в один голос: «Он (она) приведет нас к победе!» Сладчайший момент, не правда ли. Если вам доводилось переживать такой, а я уверен, что доводилось, - вы знаете, сколь он сладок.

Однако в следующий раз, когда вы вновь очутитесь на сцене, кролик из шляпы может ничье воображение и не поразить. Ну и ладно. Вдохновленный своим прежним успехом, вы теперь попробуете нечто крупнее кролика. Скажем, для начала, небольшую собачку. Например, пуделя. Затем - собаку побольше... Немец-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

кую овчарку. Далее - совсем большую собаку. Ирландского волкодава, допустим. На этом, пожалуй, довольно представителей семейства собачьих. Вы переходите к лошадям и прочим копытным. Мулы, ослики, пони, скакуны. Затем - с неослабевающим упорством - вы добываете жирафов, бегемотов, носорогов, слонов. Задержавшись надолго в подобном положении, вы, должно быть, вытащите из шляпы фокусника самое крупное млекопитающее из всех, что водятся на нашей планете. Голубого кита. Все его 150 тонн будут мучительно извлечены из шляпы.

Большинство стейк-холдеров всё ещё в восторге, они просто поражены тем, чего вы достигли. Однако есть и те, кто уже не так весел, как в начале исполнения ваших трюков. Ваша команда, например, чувствует себя как выжатый лимон, получив очередной проект, требующий работы «на измор». Мы начинаем замечать и некоторые другие заинтересованные лица, на которых раньше не обращали внимания. Они сидят во втором ряду. Это ваши мужья, жены, дети, любовницы, друзья, братья, сестры, родители, любимые - те, кто любят нас и хотят видеться с нами хоть иногда. Они выглядят несчастными: наши успехи в волшебных трюках означают, что мы уделяем им все меньше и меньше времени.

Вы думаете, что, выполнив фокус с голубым китом, сможете остановиться. Вы полагаете, что компания повесит на двери вашего кабинета или на отгораживающей ваше рабочее место стенке небольшую табличку с надписью: «Офис Чарли, который достал голубого кита из шляпы. Проходя мимо, затаите дыхание»* И вы с почетом выйдите на пенсию. И люди будут приходить и с трепетом вглядываться в человека, который столь многого достиг.

* Чарли - это имя вымышленное, которым мы будем называть персонажа нашей книги. Это может быть мужчина или женщина. Совпадения с реальными лицами - здравствующими или уже ушедшими в мир иной - чистая случайность.

Как же! Нет ничего более далекого от правды. Если вам удастся показать фокус с голубым китом, боссы и спонсоры будут ждать от вас еще более захватывающего трюка. Убедившись, что более крупного млекопитающего, которого можно было бы извлечь из шляпы, не существует, вы переходите к фокусу с распиливанием женщины. (Думаю, вам знаком этот трюк. Он заключается в следующем: женщина лежит в большом прямоугольном ящике, немного напоминающем большой гроб. Ее голова высовывается из отверстия на одном конце ящика, а ступни торчат из двух дырок на другом конце. Фокусник берет пилу и перепиливает ящик посередине. Затем разъединяет его на две части так, что голова и туловище женщины оказываются по одну сторону, а ноги и ступни - по другую.)

Итак, вы начинает демонстрацию фокуса с распиливанием женщины. Стейк-холдеры ошеломлены. Они думали, что самое большее, что они увидят - это номер с млекопитающими, появляющимися из шляпы, а тут ваше мастерство в магии поднялось на совсем другой уровень.

А теперь представьте, что как-то вечером вы выходите на сцену, укладываете женщину в ящик, перепиливаете его посередине и - отовсюду брызжут фонтаны крови. Фокус проваливается. Ужасный момент. Просто ужаснейший. Особенно печален он для вашей команды, которая так усердно трудилась, и, как оказалось, лишь для того, чтобы все сорвалось. Это ужасно и для организаторов, так как такого они никак не ожидали. А иногда за этим может последовать и ужасная расплата.

Что после этого станет с волшебником? На какой-то период он может остаться в этой организации. Может и дальше выходить на сцену. Но при этом былую уверенность сменит страх. Ни вы,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ни организаторы, ни женщина в ящике - никто не знает, что случится, когда вы возьметесь за пилу. Спотыкаясь, изможденная фигура чародея, исчерпавшего свои силы, движется дальше. Он переходит в новую компанию или организацию. И снова начинает с нуля - с нижнего положения нашего графика: с легких фокусов, когда кроликов и прочую мелочь достают из шляпы. И только вопрос времени, чтобы весь сценарий, описанный ранее, снова повторился и закончился той же финальной сценой.

Проще говоря, оборотная сторона положения корпоративного волшебника в том, что в таком положении вообще не удержаться. У него есть свои плюсы на какой-то короткий период - для вашей команды, ваших коллег, босса, компании, клиентов. Но в долгосрочной перспективе оно не приносит выгоды никому. Однако давайте еще раз вернемся к тому моменту, с которого начинали. Волшебники великолепны, и мы должны их любить.

ПРАВДА, ЕСТЬ КОЕ-ЧТО ПОЛУЧШЕ, ЧЕМ СТАТЬ МАГОМ.

Вы можете - стать герцогом Веллингтонским. Вот главное, чем можно охарактеризовать этого человека: он никогда не проигрывал битвы. В глазах тех, кто его поддерживал, он выглядел таким образом, что любое, взятое им на себя обязательство, являлось банковской гарантией, то есть оно было крепче камня и армированного железа. Они могли на 100 процентов доверять его слову.

Итак, - ну наконец-то, вы можете сказать! - мы подходим к сути этой книги. Вы должны перестать быть волшебником. Сдайте свою карточку члена Клуба волшебников. Скажите, что переходите куда-нибудь в другое место. Можно, конечно, состоять в Союзе магов, но быть в Клубе герцога Веллингтонского - куда лучший выбор. Вы можете стать человеком, который всегда выполняет

свои обязательства и всегда добивается поставленных целей. И ничто не может испортить результат, все предсказуемо, и так - шаг за шагом. Это означает, что все будут счастливы: и ваша команда, и ваш босс, и равные вам по положению люди, и все коллеги, и клиенты, и ваши любимые. Вы станете глубокоуважаемым. И не важно, в какой отрасли вы работаете, - качество ваших услуг будет гарантированным. Это будет выделять вас как личность, как работника. Будет замечательно, если все распространится на целый участок, отдел или подразделение компании.

С вашей точки зрения, вы сможете делать все что требуется с меньшими затратами времени. Вы будете менее подавлены и работа будет приносить большее удовлетворение. Одним словом, у вас появится равновесие между работой и личной жизнью.

И это равновесие может наступить в тот момент, когда:

- Вы уже не ждете, когда наступит рабочая неделя, и не получаете удовлетворения от работы, а понедельники приводят вас в ужас;
- Вы все больше и больше засиживаетесь на работе;
- вы чувствуете, что на работе как будто встали на однообразную беговую дорожку, с которой вам никак не удается сойти;
- Жизнь превращается в бесконечный цикл, включающий только работу и восстановления после нее;
- У вас все меньше и меньше остается времени на свою личную жизнь;
- Вы чувствуете, что не успеваете справиться с работой и могли бы ее выполнять с большей эффективностью;
- Вы постоянно в стрессе на работе;
- Чувствуете, что нарушен баланс «работа - личная жизнь».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Очевидно, что все больше людей чувствуют себя таким образом. По данным отчета «Still at Work?», опубликованного «Work Foundation» в Великобритании, более 6 процентов работающих мужчин и более 4 процентов работающих женщин в Ирландии проводят на работе 60 часов в неделю; это же можно сказать и о 1,4 миллионов британцев. Вы слышали о прогулах, но теперь речь идет о «засиживании на работе», когда люди все больше времени проводят на своих рабочих местах не потому, что это более продуктивно, а потому, что думают, что это от них ожидают.

ЭТОГО НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ

Переход к новому стилю работы - это прежде всего личное решение: выбор, который мы можем сделать. Отличие людей, соблюдающих баланс «работа - личная жизнь», от лишенных подобного равновесия, заключается в различии привычек тех и других. Эта книга о том, как плохие привычки заменить на хорошие и стать строгим приверженцем последних.

Если вы устали от уклада сложившейся жизни, то существует альтернатива. Перед вами - возможный поворот на другую дорогу. Вы не обязаны всегда следовать одним и тем же путем. Есть другая, менее протоптанная дорожка. И все, что вам надо - просто свернуть на нее. Или, как однажды сказал бейсболист Йоги Берра: «Когда вы подходите к развилке, сворачивайте на нее!»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ГЛАВА 2

ОПРЕДЕЛИТЕ, ГДЕ ВЫ НАХОДИТЕСЬ В ДАННЫЙ МОМЕНТ

Эта глава познакомит вас с простым и очень важным средством - «бальной карточкой». Мы рассмотрим, как пользоваться этой карточкой, чтобы рассчитать, насколько далеко от оптимума на сегодняшний день состояние вашего баланса «работа - личная жизнь». Это измерение послужит исходной точкой для определения ваших будущих достижений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1. Вы - работающий человек двадцати, тридцати, сорока или пятидесяти лет. Все свои силы и время вы тратите на работу и находитесь в постоянном стрессе. И вам даже нечего вспомнить из своей личной жизни. Что, как вы думаете, будущее готовит для вас?

(а) Будете работать, пока не умрете из-за пенсионного кризиса.
(б) Со временем попадете под сокращение штатов из-за того, что ваше производство будет переведено в страну с более дешевой рабочей силой.
(в) Умрете молодым из-за постоянного стресса от всего этого.
(г) Оставшиеся годы будут временем отчаяния.
(д) Достаточно счастливые годы в работе.

Я нарушил традицию и включил пять возможных вариантов ответов, поскольку первые четыре кажутся слишком печальными.

2. Вопрос похож на первый, но с единственной разницей. Вы - работающий человек двадцати, тридцати, сорока или пятидесяти лет. За пределами работы у вас есть и личная жизнь. Какое будущее, как вы думаете, ждет вас?

(а) Будете работать, пока не умрете из-за пенсионного кризиса.
(б) Со временем попадете под сокращение штатов из-за того, что ваше производство будет переведено в страну с более дешевой рабочей силой.
(в) Умрете молодым из-за постоянного стресса от всего этого.
(г) Оставшиеся годы будут временем отчаяния.
(д) Достаточно счастливые годы в работе.

3. Вопрос похож на предыдущий, но с еще одной разницей. Вы - работающий человек двадцати, тридцати, сорока или пятидесяти лет. За пределами работы у вас есть личная жизнь. На работе вас уважают и ценят как человека, который всегда выполняет взятые на себя обязательства. Какое будущее, вы думаете, ждет вас?

(а) Будете работать, пока не умрете из-за пенсионного кризиса.
(б) Со временем попадете под сокращение штатов из-за того, что ваше производство будет переведено в страну с более дешевой рабочей силой.
(в) Умрете молодым из-за постоянного стресса от всего этого.
(г) Оставшиеся годы будут временем отчаяния.
(д) Достаточно счастливые годы в работе.

ОТВЕТЫ:

1. (а). 5 баллов Возможно. Великие умы человечества, в отличие от меня, говорят, что именно это и произойдет. Хотя есть и хорошая новость: по данным некоторых исследований, вы дольше проживете, продолжая работать. (Конечно, если у вас нет абсолютно никакой личной жизни, то это, точно, дурная новость!)

(б) 5 баллов Возможно. Вот досада - у вас никогда не было личной жизни, и в конце концов вы осознали, что все это случилось не с кем-нибудь, а именно с вами.

(в) 5 баллов Вполне возможно.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

(г) 5 баллов Вполне возможно.
(д) 0 баллов Совершенно невозможно.

2. (а) 5 баллов Возможно. Тем более приятной будет тогда казаться работа.
(б) 5 баллов Возможно. Вы думаете, что если будете работать усерднее и больше времени проводить на работе, всегда уходя домой последним, то это сократит (исключит) подобную возможность? (Помечтайте!)
(в) 0 баллов Этого не произойдет.
(г) 0 баллов Нет, не будут.
(д) 5 баллов Думаю, это так и будет.

3. (а) 5 баллов Может быть. Но скорее всего, вы будете продолжать работать, и возможно, это будет интересная работа.
(б) 5 баллов. Может и такое случиться. Но для вас будет легче найти другую работу.
(в) 0 баллов Эй, живите долго. Возможно, вы вообще не подвержены стрессам.
(г) 0 очков. Не думаю.
(д) 5 баллов. Полагаю, именно так оно и будет.

БАЛЛЫ:

15 баллов Здесь легко набрать высокие баллы.
Менее 15 баллов. Если вы не набрали 15 баллов, то, может быть, вам стоит еще раз почитать вопросы. Налейте себе пива или стакан воды. Тщательно подумайте над этим. Это очень серьезные вопросы.

Первое, что мы должны сделать - это понять глубину проблемы. Как говорится в старой пословице: «Если мы не можем оценить что-то, то мы не можем и справиться с этим». Чтобы понять, насколько мы перегружены работой, будем использовать карточки баллов.

Поговорим немного о терминологии. В своей книге я часто использую слово «проект». Чтобы у вас в голове возникала правильная картина того, о чем мы с вами здесь говорим, очень важно понимать, что я имею в виду. Проектом можно назвать строительство Асуанской плотины - что-то большое, требующее больших инвестиций и счета на тысячи. Это одно понятие. Но проектом можно также назвать что-то очень маленькое и незначительное, например поручение вашего босса ознакомиться с новым поставщиком карандашей. Я мог бы применить к этому понятию другое слово — «работа».

«БАЛЬНЫЕ КАРТОЧКИ»

Возможно, раньше вы не задумывались над этими вещами, но проблема спроса и предложения занимает немалую часть жизни. Возьмем, например, деньги. У нас нет достаточно денег (предложение) на то, чтобы позволить себе все, что мы хотели бы (спрос). Или же у нас есть свой успешный бизнес - когда доход (предложение) превышает затраты (спрос). Или - Боже упаси! - наш бизнес неудачен, поскольку доходы (предложение) меньше расходов (спрос). Или, думая о средствах, мы в качестве отдела, подразделения, организации или компании пытаемся сделать как можно больше с наименьшим количеством занятых людей и не-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

достаточным для этого оборудованием. Если говорить о времени, всегда ощущается недостаток часов в сутках (предложение) для осуществления всего, что мы хотим или должны сделать, или пообещали сделать (спрос).

«Бальная карточка» - это способ исследования времени с точки зрения спроса и предложения. Чтобы ни в чем не запутаться, уточним этот термин - «бальная карточка». Понятие бальной карточки относится к тем благородным временам, когда дамы, посещая балы, брали с собой специальные карточки с перечислением танцев (их число было ограничено), на которые их можно было пригласить вечером. Далее, если кавалер хотел потанцевать с этой дамой, он писал свое имя напротив какого-либо танца - вальса или польки и т.д. Таким образом, этот отрезок времени был занят, и никто другой не мог уже зарезервировать его. (Спешу сказать, что я лично те времена не помню! Просто видел в кино и читал в книгах.)

Надеюсь, вы уловили аналогию. Каждый день, каждую неделю, каждый месяц, каждый год вы располагаете определенным количеством времени. На работе, дома, да где угодно - некие отрезки (интервалы) этого времени востребованы другими людьми: вашим боссом, клиентом, коллегами, женой, мужем, девушкой или парнем и т.д. Если допустить, что спрос на ваше время будет больше, чем вы имеете, то как убедиться, что вы используете собственное время на правильные вещи? «Бальная карточка», на деле выполняющая несколько функций, поможет вам в этом.

На рисунке 2.1 показан образец «бальной карточки» на шестимесячный период, хотя она может быть рассчитана на любой период времени. Я думаю, вы согласитесь с тем, что она больше похожа на крупноформатную таблицу.

№ п/п	Общее кол-во дней в распоряже-нии	120			20	20	20	20	20	20
	РАБОТА	Объём работы	Период	Итого за 6 мес.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1	Проект –клиент А	772	дни	71	12	12	12	12	12	12
2	Проект –клиент Б	224	дни	24	8	8	4	4	0	0
3	Проект –клиент В	110	дни	10	0	0	0	2	4	4
4	Сбыт	22	дни	48	8	8	8	8	8	8
5	Эл.почта/ Админ.	1,25	дни	30	5	5	5	5	5	5
6	Выходные	10	дни	10						10
	Всего дней на работу	194		194	33,0	33,0	29,0	31,0	29,0	39,0
	д/н – дней в неделю									
	20 дней в месяц и 4 недели в месяце									

Рис 2.1. «Бальная карточка»

В колонке «Работа» перечислены все дела, которые должен выполнить владелец «бальной карточки». Следующие две колонки показывают объем работы по времени, который приходится на эти дела за указанный период. Чтобы понять, сколько работы предстоит сделать, хорошо применять следующие расчетные единицы: дней в месяц, дней в неделю, часов в день или просто дней. В остальных столбцах отражено, как это общее время будет распределено в течение заданного периода, в данном случае это 6 месяцев. Есть еще Два интересных момента. В верхнем ряду мы видим, сколько рабочих дней у нас в месяце, а также общее количество дней в указанном периоде - 120. Для нашей таблицы мы взяли 20

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

дней, хотя в разных странах эта цифра может отличаться в зависимости от количества рабочих дней в их стране. Поэтому, исходя из своей ситуации, вы можете увеличить или уменьшить это число. Например, в Европе в большинстве компаний число рабочих дней в декабре, конечно, меньше 20. Другой момент, на который я хочу обратить внимание, - это общее количество дней, которое потребуется владельцу «бальной карточки» для выполнения заданного объема работы, в нашем примере - 194 дня.

В рассмотренном нами примере владелец «бальной карточки» перегружен более чем на 50 процентов, т.е. объем его работы превышает более чем на 50 процентов то время, которым он располагает для ее выполнения.

«Бальные карточки» можно делать на любой период времени и использовать их как для работы, так и для любых других дел. Моя собственная философия такова: (а) составлять карточку на месяц и (б) концентрироваться на заданиях по работе и сокращать их до осуществимых пропорций.

«Бальная карточка» на рис. 2.1 была составлена для человека, который выполняет разные проекты, требующие четко определенного времени, и другие виды работы. Но они также могут быть использованы и для людей, объем работы которых затруднительно предсказать. Если у вас работа такого характера, то для начала вам надо записывать все, что вы делаете в течение, скажем, недели или нескольких недель. На рис. 2.2 продемонстрирована «бальная карточка» именно для такой работы с указанием реально затраченного времени за неделю.

№ п/п		Всего часов	8 Пн.	8 Вт.	8 Ср.	8 Чт.	8 Пт.	0 Сб.	0 Вск.	40
1	Телефонные звонки	9.25	2.25	2.50	3.00	1.00	0.50	0.00	0.00	
2	Администр. дела	7.50	1.75	0.50	0.75	1.50	3.00	0.00	0.00	
3	Доклад руководителю	1.00					1.00	0.00	0.00	
4	Текущие дела по офису	4.75	1.00	0.50	1.00	1.00	1.25	0.00	0.00	
5	Наблюдение за персоналом	6.25	2.00	1.00	1.00	1.25	1.00	0.00	0.00	
6	Эл. письма, звонки, табели, учет текущих расходов	5.25	1.00	1.25	0.75	0.75	1.50	0.00	0.00	
7	Перерывы	7.50	1.00	0.50	2.50	2.00	1.50	0.00	0.00	
8	Встречи	6.25	0.00	0.75	1.50	3.00	1.00	0.00	0.00	
9	Работа на дому	6.00		3.00				0.00	3.00	
		53.75	9.00	10.0	10.50	10.50	10.75	0.0	3.00	
	Перегрузка на 34%									

Рис. 2.2. «Бальная карточка»

СОСТАВЛЕНИЕ ВАШЕЙ СОБСТВЕННОЙ «БАЛЬНОЙ КАРТОЧКИ»

Вот как можно составить вашу собственную «бальную карточку»:

1. Решите, на какой период вы хотите ее сделать. Думаю, для вашей первой карточки лучше составить ее на 4-8 недель.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

То есть вы можете включить в нее остаток текущего месяца и еще следующий целый календарный месяц.

2.Если в вашу работу входят проекты, то включите в список анализируемого периода те, которые:

- начинаются в течение этого периода;
- заканчиваются в ходе этого периода;
- начинаются и заканчиваются в течение этого периода;
- проходят через весь этот период

и поместите их в колонку «Работа» вашей карточки (см. рис. 2.3).

№ п/п	Всего дней	30			5	5	5	5	5	5
	РАБОТА	Объем работ	За период	Общее время	1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	5 нед.	6 нед.
1										
2										
3										
4										
5										
6										
	Общее кол-во дней для работы				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Предполагаемый период: 6 недель									

Рис 2.3. Бланк «бальной карточки»

3. Теперь добавьте в ваш список повседневные дела, такие, как:

- исходящая или входящая электронная почта;
- встречи или конференции по телефону (не относящиеся к какому-то конкретному проекту);
- тренинг (не важно, преподаете ли вы или обучаетесь сами);
- отдых;
- поездки (вы наносите кому-то визит);
- посещения (к вам кто-то приезжает с визитом).

Хоть они не являются проектами в традиционном понимании этого термина, тем не менее на них уйдет часть времени, относящемуся к данному периоду.

4. И в заключении добавьте еще одно. Назовем это «Новинки». Возможно, на вашей работе время от времени ничего не меняется в течение определенного времени. (Полагаю, что такое бывает, хотя я никогда не сталкивался с подобным.) Но, скорее всего, в рамках планируемого нами периода могут возникнуть какие-то новые, неожиданные дела. Как раз строка «Новые дела» позволит их учесть. Это на случай непредвиденных обстоятельств.

5. Теперь постарайтесь распределить, сколько времени потребует каждый из перечисленных пунктов за исследуемый период. Для этого можно использовать любой из параметров - часы в день, дни в неделю или просто дни. Внесите эти данные в следующие три колонки «бальной карточки» так, чтобы можно было подсчитать общее время по каждой позиции.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

6. Добавьте колонку «Общее время». В ней будет показано, какой объем работы надо будет выполнить за указанный период.

7. Если общее количество недель умножить на 5 (рабочих дней в неделе), вычесть праздничные дни, приходящиеся на этот период, то получится время, которым вы располагаете для выполнения планируемой работы.

8. Наконец, для полноты картины вы можете с помощью карточки рассчитать, сколько времени потребуется в течение каждой недели, и увидите, будут ли у вас особо напряженные недели.

9. Записывайте, что происходит на самом деле. Переоценить важность этого невозможно. Это лучший способ проследить, на что уходит ваше время, и, как мы уже отметили, это единственный метод при трудно прогнозируемой работе.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ «БАЛЬНЫХ КАРТОЧЕК»

Я уже 15 лет просматриваю бальные карточки, составленные разными людьми. Из таких карточек почти всегда вытекает следующее:

- В 90% случаев люди перегружены.
- За последние 10 лет степень перегрузки постоянно растет.
- Перегрузка на 50%, т.е. когда 45-дневный объем должен быть выполнен за 30 дней, стала уже обычным делом.
- Превышение нагрузки почти на 100% уже не является чем-то необыкновенным. Около 16% просмотренных мной карточек свидетельствовали именно об этом. Вам, наверняка, известно выражение «работать за двоих». Эту фразу как раз можно применить к перегрузке на 100%.
- Самая большая перегрузка, с которой я когда-либо встречался, - это 310%. Я обнаружил ее у человека, посещавшего мои курсы по управлению проектами, хотя следует отметить, что большую часть курса он провел в коридоре, принимая постоянные звонки на свой телефон.
- Когда люди чувствуют чрезмерную нагрузку, они склонны объяснять это следующим: «У меня сейчас много всего накопилось (потому что год заканчивается, или только что вернулся из отпуска, или по каким-либо другим причинам), но когда я все это разгребу, то буду отдыхать на лужайке и беззаботно проводить время». Они обычно полагают, если можно было бы посмотреть на свою карточку, скажем, за любой календарный месяц в будущем году, то можно увидеть около 20 спокойных дней. На самом деле это не так. У большинства людей их дни расписаны уже далеко вперед. Яркий пример подобного «бронирования» на будущее - время, которое придется потратить на переписку по электронной почте, встречи и прочие повседневные дела.
- Если человек находится в цейтноте, то только четыре вещи могут помочь ему в этой ситуации:

=> что то вообще не делать или поручать другим;

=> некоторые дела откладывать «на потом», за рамки планируемого периода;

=> проводить больше времени за работой* (или повысить эффективность своей работы);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

=> снизить качество выполняемой работы (люди редко это выбирают, но если вы постоянно перегружены, то это все равно со временем произойдет);

Когда кто-то постоянно перегружен сейчас, то это состояние будет только ухудшаться. Безусловно, оно не станет лучше, если ничего не предпринимать.

Итак, вот ваша отправная точка. Вы можете быть удивлены результатами, увиденными на своей «бальной карточке». А может быть, и нет. Может, она только станет подтверждением того, о чем вы давно догадывались. Но если вы недовольны своим настоящим положением, то в последующих главах книги вы увидите, как довести его до состояния, удобного для вас. Познакомившись с излагаемым далее материалом, вы научитесь работать с большей эффективностью при меньших затратах времени.

*** Но, как мы увидим далее в этой книге, это не решение вопроса. Иногда вы можете засидеться на работе для выполнения какой-то конкретной задачи или когда сроки поджимают - без проблем. Но когда вы постоянно работаете сверхурочно, то есть почти ежедневно в течение длительного периода, - это приведет к снижению вашей производительности, по сравнению с работой по 40 часов в неделю.**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ГЛАВА 3

НАЧНИТЕ ДЕЙСТВОВАТЬ ПО-НОВОМУ

Эта глава ознакомит вас с первыми средствами «исцеления». Из нее вы поймете, есть ли у вас желание взяться за то, что предстоит вам в будущем.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1. Чтобы завоевать высокое расположение в своей компании, вам надо:

(а) Работать сверхурочно и больше, чем кто-либо еще в компании.
(б) Добиваться большего, чем кто-либо еще.
(в) Говорить все так, как есть.
(г) Льстить боссу.

2. Вы работаете в небольшой компании высоких технологий. Все, начиная от генерального директора и ниже, работают сверхурочно (т.е. до «умопомрачения»), и ни у кого нет никакой личной жизни. Если вы станете вести себя по-другому, что произойдет?

(а) Вы будете чувствовать себя виноватым.
(б) Вас уволят.
(в) Шансы на ваш карьерный рост значительно сократятся.
(г) Вы сделаетесь парией.

3.Сценарий такой же, как в предыдущем вопросе. Выработаете в небольшой компании высоких технологий. Все, начиная от генерального директора и ниже, работают сверхурочно (т.е. до «умопомрачения»), и ни у кого нет никакой личной жизни. Если вы хотите, чтобы у вас она была, то что из перечисленного ниже следует предпринять?

(а) Четко понимать, чего хочет от вас босс.
(б) Настаивать на необходимых для выполнения работы ресурсах.
(в) Льстить начальнику.
(г) Говорить все так, как есть.

ОТВЕТЫ:

1. (а) 0 баллов. Может быть, в некоторых компаниях обращают на это внимание, но вы не должны добиваться своего таким образом.

(б) 5 баллов. Да, это поможет.
(в) 3 баллов. Это тоже хорошо.
(г) 0 баллов. (Многие люди поступают именно так, но это ошибка.

2. (а) 5 баллов. Возможно. Вина-эта сильное, но бесполезное чувств Мы расскажем, как его преодолевать, в главе 9.

(б) 1 балл. Может быть, но не думаю. По крайней мере, никогда о таком не слышал.

(в) 3 балла. Возможно.
(г) 3 балла. Возможно.

3. (а) 5 баллов. Да.
(б) 5 баллов. Да. Если же вы также выбрали и ответ (а), то вас ничто не остановит, и у вас всегда будет время на свою личную жизнь.

(в) 0 баллов. Не работал бы с такого рода начальниками.

(г) 3 балла. Само за себя не скажет, но совершенно точно поможет.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

БАЛЛЫ:

15 баллов.	Хорошо - у вас ясное мышление. Теперь осталось ответить на вопрос: «Как?»
2-14 баллов.	Я знаю, о чем вы сейчас думаете: «Это все хорошо, но как все это претворить в жизнь?» Не теряйте настрой! Об этом - чуть дальше в данной главе, и еще не раз вернемся к этой теме и в других главах.
1 балл.	Это означает, что вы выбрали ответ (б) во втором вопросе и набрали 0 очков по двум другим вопросам. Полагаю, во всех отношениях вы не правы.

Упражнение 1

Предполагая, что вы перегружены на своей работе и спрос (объем работы, который необходимо выполнить) превышает предложение (время, имеющееся на ее выполнение), хочу предложить сделать следующее.

1 .Подумайте, как освободиться от работы общей трудоемкостью в один день. Меня не волнует, каким образом вы это сделаете, главное - оставайтесь в пределах закона. Когда придумаете, запишите, что вы собираетесь сделать, в рамке, приведенной ниже:

Как я собираюсь освободить один день, на который запланировано много дел, в своей «бальной карточке».

2.Придя на работу, соблюдайте данный себе зарок, т.е. попытайтесь освободиться от работы общей трудоемкостью в один день. Опишите в рамке ниже, как все прошло. Особенно обратите внимание на реакцию сотрудников. Было ли их отношение позитивным или негативным? Может быть, они реагировали по-разному. А возможно, никак не отреагировали. Что вы при этом чувствовали?

Что произошло в действительности, когда я пытался освободиться от работы общей трудоемкостью в один день, запланированной в моей «бальной карточке».

3.С учетом полученных вами к настоящему моменту знаний и опыта, известны ли вам другие способы, которыми можно высвободить время? Опишите их снизу.

Другие способы освобождения от работы трудоемкостью в один день, указанной в моей «бальной карточке».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Далее я привожу исчерпывающий перечень способов достижения этого. Но прошу не читать его до тех пор, пока не заполните три вышеприведенные рамки.

КАК СДЕЛАТЬ ВАШ ГРАФИК ИЗ «БАЛЬНОЙ КАРТОЧКИ» МЕНЕЕ НАПРЯЖЕННЫМ

- Не берите всю работу на себя - делегируйте полномочия. Вы не тратите свое время, а работа при этом делается. Если вы решили поручить какую-то работу-делайте это корректно, то есть не вмешивайтесь в ход ее выполнения, а только проверьте результат по завершении. Не думайте, что если вы не начальник или у вас нет в подчинении людей или большой команды, то вы не можете обратиться с подобной просьбой. Каждый имеет право на делегирование. Можно передать кое-какие дела своему боссу (недурно было бы, а?) или своим коллегам, любому, кто находится неподалеку и может выполнить эту работу для вас. Конечно, нельзя всегда всё перекладывать на другие плечи, но не стоит и совсем не рассматривать такую возможность.
- А еще лучше - если получится - обучить кого-то навыкам выполнения определенной работы. Тем самым, перепоручая эти обязанности, вы освобождаете себя. Что может быть приятнее? Пожалуй, найдется еще кое-что!
- Вы можете сами пройти курс обучения, который позволит вам выполнять работу лучше: быстрее и эффективнее.
- Расставляйте приоритеты - и не хватайтесь сначала за дела, находящиеся в конце вашего списка. Кажется простым, но давайте посмотрим, что мы подразумеваем под назначением приоритетных дел. Некоторые люди имеют в списке первоочередных задач четыре дела, второй важностью обладают следующие семь дел и третьими по значению в списке числятся 79 и более дел. Но это неправильно! Для правильного определения приоритетов необходимо выяснить: «Если я смогу выполнить только одно дело, за которое мне нужно взяться?». Оно и станет первоочередным. Далее вновь смотрите на оставшийся список дел и спрашивайте себя: «Если бы я смог выполнить только одно дело, за какое из всех мне нужно взяться?» Оно станет вторым в вашем перечне приоритетов. Далее - по списку.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Это будет самой приятной частью каждой главы. Теперь вы будете вознаграждены за выполнение упражнений, заданных в главе. Понятно, что вы заслужите эту награду, если справитесь с упражнением успешно.

Вот вознаграждение за работу с этой главой:
Вы сэкономили день - вам уже не придется делать объем работы, рассчитанный на целый день. Вероятно, если бы вам пришлось доделывать эту работу, вы занялись бы ею в какой-то из вечеров или в выходной. Вы просидели бы в офисе допоздна или взяли бы работу на дом. Теперь у вас есть право на свободный вечер. Поэтому в один из вечеров уйдите с работы в 17 часов и развлекитесь. Вы сможете выбраться куда-нибудь, провести вечер с детьми, приготовить что-нибудь особенное - словом, заняться чем угодно. Когда это произойдет, запишите, как вы это осуществили, в нижеследующей рамке.

Вознаграждение за выполнение упражнения 1 – уйти с работы в 17 часов и отдохнуть в свободный вечер.

Когда вы сделали это:

Чем вы занимались:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ГЛАВА 4

ЕЩЕ НЕБОЛЬШОЕ УСИЛИЕ

Эта глава подскажет, как двигаться дальше. Но к ней можно приступать после того, как усвоены уроки предыдущей главы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1.Если вы перегружены на работе, то кто в этом виноват»?

(а) Я.
(б) Мой начальник.
(в) Порядок, заведенный в компании.
(г) Таковы реалии XXI века.

2.Из тех четырех возможных способов уменьшения перегрузок, указанных нами в главе 3, какие вы считаете приемлемыми для себя:

(а) Вообще не заниматься определенными делами.
(б) Откладывать какие-то дела за рамки планируемого периода.
(в) Проводить больше времени в офисе или действовать с большей эффективностью в рабочие часы.
(г) Снизить уровень качества выполняемой работы.

3. Отвечая на предыдущий вопрос, вы могли посчитать вариант (а) - «Не заниматься определенными делами» - неприемлемым для вас. Если вы действительно так считаете, то почему?

(а) Работу необходимо выполнить.
(б) Отказаться от чего-то - это не выход.
(в) Если от чего-то отказаться, то потом могут быть неприятности.
(г) Потому что я вообще не могу отказать.

ОТВЕТЫ:

1. (а) 5 баллов. Вы правы!

(б) 5 баллов. Неправильно. Босс не обязан контролировать объем работы, которую он вам поручает. Это ваше дело! И даже если бы это было прерогативой руководства, большинство начальников этим бы не занимались. Давайте посмотрим, как боссы ведут себя в этом отношении. Любой из них будет давать вам новые поручения до тех пор, пока вы не скажете, что слишком заняты. Если вы не предупредите об этом, руководители будут думать, что вы вообще не загружены в полной мере. (Если вы воспользуетесь хотя бы одной идеей, изложенной в этой книге, то вы уже не зря потратили деньги на ее покупку.)

(в) 0 баллов. Ох! Но это удобное объяснение.

(г) 0 баллов. Можно и на это сослаться.

2. (а) 5 баллов. Да.

(б) 5 баллов. Правильно.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

(в) -5/5 баллов. Проводить больше времени на работе?! Глупая идея. А вот более эффективно использовать свое рабочее время - это, конечно, правильный вариант. Этому как раз посвящена настоящая глава книги. Поэтому поставьте себе «-5», если вы выбрали первую часть варианта ответа, и «5» - за вторую часть ответа. А если вы считаете, что оба варианта подходят, то поставьте себе все равно «-5» баллов.

(г) 0 баллов. Нет. По всей вероятности, это вряд ли кого-то устроит.

3. (а) 0 баллов. Работа, конечно, есть. Но, может быть, не всю ее обязательно надо выполнить. И даже если необходимо, то совсем не обязательно вам.

(б) 0 баллов. Всегда есть возможность отказаться. Но важно, как вы собираетесь сказать «нет».

(в) 0 баллов. Все это иллюзии, едва ли возникнут проблемы. Даже наоборот, особенно если правильно отказаться.

(г) 2 балла. Начислены за вашу честность, такое не всегда наблюдаешь. Согласен с тем, что бывает трудно сказать «нет». В главе 6 мы будем говорить о том, как сделать это самым легким и эффективным способом.

БАЛЛЫ:

12 баллов. Молодец! Вы настроены как раз на то, чего мы пытаемся добиться.

0-11 баллов. Да, это трудно, но вполне возможно.

Менее 0 баллов. Вследствие вашего неверного подхода к работе в целом вы неправильно ответили на основной вопрос теста. Преуспевать на работе и уходить домой вовремя - это вполне совместимо, но для этого вам нужно сделать то, что можете сделать только вы.

В упражнении предыдущей главы вы выбирали способы, как уменьшить «спрос» для выравнивания вашего баланса «спроса и предложения». Но вы можете сделать это путем увеличения колонки «предложения». Сверхурочная работа приведет именно к этому. Целая книга посвящена тому, как ее избежать!

Но вы можете увеличить «предложение» более изысканным и умным путем. Вы можете больше успевать делать за свой рабочий день. Вы можете более эффективно использовать свое время. Как гласит народная мудрость: «Можно получить лучшее качество за ту же цену».

Теперь приступаем к упражнениям этой главы.

Упражнение 2

1. Подумайте, как можно успеть выполнить больший объем работы в течение рабочего дня. Когда найдете способ, запишите, что вы собираетесь предпринять, в рамке.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Как я собираюсь в течение рабочего дня выполнить максимальный объем работы.

2. Придя на работу, выполните намеченное. В конце дня опишите, как всё получилось, в приведенной ниже рамке. Особенно обратите внимание на реакцию людей. Было ли их отношение позитивным или негативным. Может быть, они реагировали по-разному. А возможно, никак не отреагировали. Что вы чувствовали?

Что произошло, когда я попытался за свой рабочий день выполнить максимальный объем работы.

3. Учитывая, что вы уже обладаете некоторыми знаниями, подумайте, есть ли еще какие-нибудь способы эффективного использования рабочего времени? Напишите о них здесь. (Можно найти множество таких способов , поэтому я оставил побольше места в соответствующей рамке.)

Другие способы выполнения максимального объема работы в течение рабочего дня

Далее я привожу исчерпывающий перечень способов достижения этой цели. Но прошу не читать его до тех пор, пока не заполните три рамки, приведенные выше. На самом деле у вас не должно возникнуть проблем с этим упражнением. Существуют разные подходы, и вам не надо особо сомневаться при их реализации. Итак, привожу список.

КАК ЗА СВОЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ УСПЕТЬ СДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ ДЕЛ

- Ежедневно определяйте приоритеты. В начале каждого дня, а еще лучше с вечера предыдущего, определите список предстоящих дел и работайте в соответствии с ним.

- Не беритесь одновременно сразу за несколько задач: начали одно дело, так и не переключайтесь на другое, не выполнив прежде первое. Этот метод в сочетании с предыдущим является очень действенным. Используя оба, вы больше не будете тратить время на выбор, чем же заняться дальше.

- Иногда необходимо сменить обстановку: побыть в другом месте или в спокойной атмосфере. Таким местом может быть конференц-зал, другой офис или другое рабочее место, кафетерий, другой отдел, другое здание - словом, любое место, где вас не найдут. Вариантом этого может быть также работа дома или приход в офис пораньше. (Только в данном случае убедитесь, что вы и уходите из офиса раньше на это же время!) Попробуйте пользоваться общественным транспортом, если это помогает провести некоторое время более спокойно. Если у вас такой возможности нет, продумайте, нет ли других способов проводить время в дороге с пользой. Если не получается, посмотрите, можете ли вы сократить время на дорогу или в течение нескольких дней вообще не тратить его на это. Могли бы вы, скажем,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

договориться о более гибком рабочем графике, благодаря которому у вас появится спокойное время?

- Сократите перерывы или откажитесь от них. Введите «красное время» и «зеленое время». Вас можно прервать только в «зеленое время». В период «красного времени» вы не отвлекаетесь от своей работы. Любым образом добейтесь того, чтобы вас не беспокоили в «красное время». И не надо относиться к этому как к чему-то предосудительному. Если кто-то придет и попытается отвлечь вас в часы «красного времени», можете просто сказать: «Извините, я сейчас очень занят одной проблемой. (Скажите так, если даже в действительности у вас нет никаких проблем.) Могу я подойти к вам в 11 часов (или любое другое время, когда наступит «зеленый период»)?» Большинство людей с пониманием отнесутся к такой вежливой просьбе.

- Остерегайтесь людей, отнимающих время. Стоит им появиться, как они сразу же отвлекают от дела. Придумайте какое-нибудь собрание, на которое вам надо срочно уйти. Извинившись, выйдите из своего кабинета или оставьте рабочее место. Или вообразите, что наступает крайний срок по выполнению какой-либо работы, и заявите, что, к сожалению, у вас сейчас абсолютно нет времени на разговор. Если же вам позвонили по телефону и вы никак не можете избавиться от «пожирателя времени» одним из описанных способов, попробуйте следующее. Не прекращая разговор, свободной рукой прервите связь. Это воспринимается так, как будто вас разъединили. И оставьте трубку снятой, чтобы до вас не могли потом дозвониться. При разговорах по мобильному телефону подобные прерывания связи также могут очень выручить. Если же «пожиратели времени» продолжают изводить всяческой ерундой, не относящейся к

делу, вы можете применить технику, которую я описываю в главе 6, говоря о том, как сказать «нет» и контролировать ожидания со стороны подобных людей. Не забывайте, что вы не в их власти и не явитесь для них добровольной жертвой. Существуют способы, как вести себя с подобными людьми и уменьшить их влияние. Но для этого надо действовать - вы не можете просто оплакивать свою участь.

- Планируйте свой день. В конце рабочего дня или утром наступившего дня составьте список приоритетных задач. Понятно, что дела, перечисленные в первую очередь, должны быть обязательно сделаны сегодня, а те, что в конце списка, могут и подождать. Не забудьте включить в этот план время на что-то непредвиденное. Я имею в виду, если вы собираетесь уйти с работы в 17 часов, постарайтесь закончить свои дела уже к 16 часам. И когда кто-то придет под конец рабочего дня с чем-то «срочным», у вас будет прекрасная возможность со всем разобраться и освободиться, как вы и собирались, к 17 часам. Я называю это «сценарием горячего дня» - как вы организовали бы свой рабочий день, если бы у вас на вечер было запланировано что-то очень важное. Многие люди ведут себя именно так, когда им надо успеть куда-то к определенному времени: на электричку или на автобус или забрать детей из школы.

- Вы должны понять, что можно выполнить какое-то дело, а можно просто закончить что-то начатое. Существует момент, когда стоит остановиться и сказать: «Всё, достаточно на сегодня!» Он наступает, когда основная работа выполнена, а все остальное - это уже внешняя отделка.

- Еще более сократите перерывы в работе, когда вас отвлекают. Переведите себя в состояние «Абонент недоступен».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Отключите свой мобильный телефон либо включите режим «Без звонка» или «Собрание». Чаще пользуйтесь автоответчиком, как будто вас нет на месте. Или откладывайте трубку телефона. Отключите сигнал «Вам письмо» в электронной почте.

- И еще сократите подобные перерывы. Не стремитесь быть полезным для всех. Сводите до минимума контакты, не относящиеся к работе. Вместо того чтобы тратить время на долгие разговоры, лучше обменивайтесь письмами по электронной почте.
- Будьте строже насчет совещаний:

=> Сократите их количество и продолжительность.

=> Отказывайтесь от совещаний.

=> Уходите с совещаний, когда ваш вопрос уже закрыт («Можем мы начать с моего вопроса?»)

=> Всегда составляйте повестку дня. Повестка - это не список дел, которые необходимо выполнить за день, а список вопросов, которые необходимо решить за время проведения собрания и которые нужно распределить на каждого участника.

=> Не ходите на совещания с неизвестной повесткой.

=> Вовремя начинайте и завершайте совещания.

=> Тем людям, которые опоздали на совещание, давайте дополнительную работу, например, вести протокол.

=> Чередуйте председательствующих на совещаниях.

=> Убедитесь, чтобы все, кого касается тема совещания, пришли на него.
=> Проследите, чтобы никто не ушел с, пока не будет рассмотрен какой-то вопрос или решено какое-то дело.

=> Пусть часть ваших совещаний будут проходить в регулярном режиме.

=> Проводите совещания более эффективно, то есть по определенным правилам.

=> Никогда не ходите на совещания, в которых принимает участие более трех человек. (Может быть, это и чересчур, хотя на моем курсе был слушатель, поведавший, что однажды он так и поступил, и это значительно улучшило его жизнь. Полагаю, мы должны вести к тому, чтобы количество людей на совещании было всегда минимальным.)

- Экономьте время путем рационализации и совершенствования процесса выполнения работы. Создавайте FAQ (Список часто задаваемых вопросов) и другие полезные документы. Делайте эти средства доступными и для других. Не надо каждому изобретать велосипед. Иногда лучше передать свой опыт другим, чем делать все самому.

- Познавайте себя. Бывает, что вы «в ударе», и тогда есть смысл максимально использовать это состояние. Но бывает и наоборот: всё безнадежно, и надо все оставить и идти домой отдыхать. Я знаю, что когда у меня появляется чувство сонливости - это явный знак, что можно упустить что-то. Поэтому в такой момент лучше либо переключаться на выполнение незначительных, не требующих умственных затрат, дел, либо, что идеально, вообще прекратить работу на этот день. (Еще я бы рекомендовал вздремнуть. Понимаю, что в офисе это сложно, но всегда это можно сделать в туалетной комнате. И я не шучу.)

- Прекратите перекладывать дела со дня на день и тратить время на пустяки. Многие люди, пересидев на работе, воз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

вращаются домой и стонут: «Ничего сегодня за целый день и не сделал» или «И на что ушел целый день?! (целая неделя?!»). Две причины тому виной: промедление и неорганизованность. Промедление заставляет вас отодвигать определенные дела, особенно неприятные. При неорганизованности, выполняя какие-либо дела, вы растрачиваете свое время, но на самом деле никогда серьезно не беретесь за них и говорите, что не пойдете домой, пока все не переделаете. Неорганизованность также подразумевает, что вы вместо одних необходимых дел занимаетесь другими. Вы делаете что-то обычно легкое или приятное, лишь бы не пришлось браться за что-то другое, обычно более трудное или неприятное.

Если эти две не лучшие черты присущи вам, то надо научиться справляться с ними. С утра решите, что необходимо выполнить в течение дня. Подкрепите это вознаграждением - выполнив намеченные дела, вы с чистой совестью пойдете домой. Четкое перечисление необходимых дел (почти как контрольная таблица с чек-боксами) даст вам мотивацию и не позволит отклониться в сторону. В дополнение хорошо бы представить, как вы не слишком поздно выходите после работы на автостоянку к своей машине, зная, что все намеченное выполнено.

Не откладывайте работу лишь потому, что не знаете, как взяться за дело. Просто начните ее выполнять. Попытайтесь разобраться в ней. Скорее всего, дело пойдет - и все прояснится.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Вот оно! Правда, было не так уж и трудно? Если вы успешно справились с осуществлением своей идеи, то вы - молодец! Однако для получения награды вам необходимо претворять ее в жизнь постоянно в течение месяца до тех пор, пока это не войдет в привычку, став обычным для вашей работы. Итак, отметьте 30 дней и реализуйте ежедневно какую-либо идею из приведенных выше или какую-то другую, найденную лично вами. Записывайте каждый день, какую идею вы воплотили.

День	Идеи, которые я реализовал
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30

По прошествии этих тридцати дней позвольте себе что-то приятное. Потратьте на себя небольшую сумму денег, например. Может, не стоит пока расходовать слишком много, так как после успешного выполнения последующих упражнений я собираюсь предложить вам потратить на себя уже более значительные суммы. Но вы лучше знаете свой бюджет, и только вы сможете оценить эти упражнения и определить награду за их выполнение. Запишите, что вы купили и почему.

Вознаграждение за выполнение упражнения 2 – приобрести что-либо для себя.

Что вы купили?

Почему?

Может быть, вы относитесь к людям, не любящим денежные награды, поэтому привожу альтернативные способы вознаграждения. Составьте список дел, которыми у вас нет времени заняться в настоящий момент. Благодаря изучению каждой главы и выполнению упражнений, вы высвободите немного времени. И в качестве награды себе вы сможете воспользоваться им, чтобы заняться одним из привлекательных для вас дел, на которые прежде не хватало свободного времени.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ГЛАВА 5

ПЕРВОЕ И ГЛАВНОЕ: ПРИОРИТЕТЫ - ЭТО ЯСНОСТЬ ЦЕЛЕЙ

Никто никогда не продвинется в делах, держа ящик входящей электронной почты пустым. Ставьте перед собой четкие цели и затем концентрируйтесь на выполнении приоритетных задач. Не делайте того, что не отвечает вашим целям. Для того чтобы преуспевать на работе и уходить домой вовремя, - это один из трех необходимых шагов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1. Сколько у вас может быть приоритетных задач?

(а) Предела не существует.
(б) Около 7.
(в) Немного.
(г) Одна.

2.Почему людям сложно определить приоритетные дела?

(а) Потому что они не согласны с начальником в том, что считать самым важным.
(б) Их босс не распорядился, что должно быть самым важным.
(в) Руководитель сам не знает, какое дело важнее всех остальных.
(г) Нет ясности, по каким критериям определять приоритеты.

3.Вы уже перегружены. Подходит ваш босс и поручает вам выполнить еще один проект. Выберите ваш сценарий ответа из списка возможных:

(а) Вы соглашаетесь.
(б) Вы оказываете некоторое сопротивление, но в итоге соглашаетесь.
(в) Вы решительно сопротивляетесь. Но ваш руководитель говорит: «У нас (нас!) нет другого выхода, мы должны это сделать!» - Вы соглашаетесь.
(г) Вы обещаете набросать план по этому проекту и посмотреть, что можно сделать. По наброску плана ясно видно: то, о чем вас просит начальник, сделать невозможно. Вы скажете ему об этом, предоставив план, и покажете, почему это невозможно. Он пожмет плечами в ответ: «У нас нет другого выхода. Придется все сделать». И вы согласитесь.

ОТВЕТЫ:

1. (а) 1 балл. Да, конечно, вопрос расплывчатый и плохо сформулирован. Но это сделано предумышленно, и каждый вариант ответа дает хотя бы 1 балл для начала. Итак, я согласен, что у вас может быть много необходимых дел.
   (б) 3 балла. Но вы можете сконцентрироваться только....
   (в) 3 балла. ...на очень и очень немногом.
   (г) 5 балла. Только одна задача может быть приоритетной в заданный период времени.

2. (а) 5 баллов. С моей точки зрения, верно. Это часто является причиной.
   (б) 5 баллов. То же можно сказать и в данном случае.
   (в) 3 балла. Вы могли бы и на это указать.
   (г) 5 баллов. Да. Правда часто заключается именно в этом и имеет тесную связь с пунктом (а).

3. (а) 5 баллов. Проект будет выполнен.
   (б) 5 баллов. Проект будет выполнен.
   (в) 5 баллов. Проект будет выполнен.
   (г) 5 баллов. Проект будет выполнен. Почему ваш руководитель должен ожидать чего-нибудь другого?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

БАЛЛЫ:

15 баллов.	Вы на верном пути.
11-13 баллов.	Еще не все потеряно.
Менее 11 баллов	Твердый вы орешек, однако.

Мой отец был торговцем, и по всему было видно - очень успешным. Он любил рассказывать одну историю, которую я сейчас вам поведаю. Несмотря на некоторые преувеличения в ней, чувствовалось, что она была реальной историей, взятой из жизни моего отца. Он обычно растягивал ее и вдавался в более мелкие подробности, чем я в своем пересказе. Ну, и некоторые выражения из этой истории были смягчены по требованию издательства!

Как-то раз руководитель отдела продаж, придя в офис, заглядывает в кабинет менеджера по продажам. И видит, что тот сидит и бездельничает: ни разговоров по телефону, ни работы с документами. Более того, менеджер сидит на своем стуле, положив ноги на стол, складывает бумажные самолетики и пускает их по комнате. Причем у двери уже образовалась целая груда этих самолетиков - ясно, что этим он занимается уже давно. Руководитель входит к нему и спрашивает, чем он, черт возьми, занимается.

«А вали отсюда!» - бесцеремонно отвечает менеджер по продажам.

Никто в таком духе никогда не разговаривал с начальником отдела. В ярости он хлопает дверью и идет к своему боссу, менеджеру, ответственному за работу на районном уровне. Начальник отдела продаж рассказывает менеджеру по развитию о происходящем, и они вместе спускаются в кабинет менеджера по продажам.

- Полагаю, у вас возникли проблемы, - начал менеджер по развитию.

- Нет никаких проблем! - ответил менеджер по продажам, усердно складывая новый самолетик.
- Но вы сказали своему начальнику, чтобы тот убирался из вашего кабинета.
- Да, и почему бы вам не сделать тоже самое?

Вне себя от гнева менеджер по развитию хлопает дверью и уходит.

Так совпало, что в этот день в офис приехал и начальник менеджера по развитию - региональный менеджер. Руководитель отдела продаж и менеджер по развитию пошли к региональному, рассказали о случившемся, и они втроем (руководитель отдела продаж, менеджер по развитию и региональный менеджер) спустились в офис менеджера по продажам. Когда они вошли, то заметили, что груда самолетиков значительно выросла.

Региональный менеджер обращается к нему:

- Вы ведь знаете, что с этими господами не подобает разговаривать в таком тоне, который вы себе позволяете. И это очень серьезно!

Даже не взглянув на него, менеджер по продажам, запуская очередной только что сделанный самолетик, отвечает:

- Будьте любезны, шли бы вы отсюда ...

Втроем они вышли из кабинета. Руководитель отдела продаж и менеджер по развитию смотрят на регионального менеджера в ожидании, что тот собирается предпринять.

- Какие у него показатели за квартал? - неожиданно спрашивает региональный менеджер.

Менеджер по развитию смотрит на руководителя отдела продаж.

- Очень хорошие, - отвечает последний.
- Свой план выполняет? -спрашивает региональный менеджер.
- Перевыполняет. И намного.

Региональный менеджер поворачивается и направляется снова к двери.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

- Куда вы? - спрашивают они оба, следуя за ним.
- Да на пляж. А вы оба можете заняться своими делами!

В этой истории есть глубокий смысл. Рискую указать на то, что и так очевидно, но вот в чем он заключается. Не важно, из чего состоит наша работа, однако некоторые вещи в ней по своей сути важнее всех прочих. Если взять работу менеджера по продажам, то тут все ясно: заниматься продажами, ставя конкретные цели и реализуя их. Но для большинства из нас конечная цель работы может быть не вполне отчетливой. В случае с менеджером по продажам в конце года или в конце квартала абсолютно ясно, справился ли он со своими задачами. Но у большинства из нас в этом плане полная неопределенность. В итоге - подходит конец года или квартала, годовой или квартальный отчет готов, а мы в странной ситуации, при которой не знаем, как нас оценят. Спустя квартал или даже год работы мы не уверены, хорошо ли выполняем свою работу! Задумайтесь, это же совершенно ненормально, особенно если вы рассмотрите внимательно все эти системы - управление с опорой на объектный метод, оценка результата с охватом в 360 градусов, акцентирование областей ключевых результатов, сбалансированный подход с подсчетом общего количества баллов и прочие в том же духе - все они заставляют вас топтаться на месте.

Моя собственная работа заключается в управлении небольшой (десяток или чуть больше людей в штате) компанией, занимающейся консультированием и обучением. Мы работаем в сфере высоких технологий. В период банкротства интернет-компаний у фирм, подобных нашей, была единственная задача - выжить. Многие наши конкуренты не справились с ней. Для такой ситуации у меня есть два приоритета, на остальное можно не обращать внимания.

Вот они.

1. Ваши клиенты (речь об уже существующих) должны быть счастливы, работая с вами.
2. Находите новых клиентов, т.е. увеличивайте продажи новым клиентам.

Вторую из указанных выше задач можно оценить, как в истории о менеджере по продажам: у меня есть цель на месяц, которую я должен реализовать, Первая же из них - ваши клиенты должны быть счастливы с вами - звучит как задача сделать мир лучше, оставаясь одной из тех, что постоянно маячат перед человечеством. И как мне понять, удалось ли мне со всем справиться и насколько довольны мои клиенты?

Можете не верить, но я знаю, так как спрашиваю их об этом. Скажем, перед тем как начать обучение, я спрашиваю: «Что нам необходимо сделать сегодня, чтобы этот день стал замечательным в смысле использования вашего времени? Не просто хорошим или чуть лучше, а по-настоящему замечательным, таким, чтобы спустя 3 или 6 месяцев, а то и больше, вспоминая этот день, вы сказали: «Тот курс был действительно полезным». Да, я спрашиваю у своих клиентов. Мало того; по несколько раз в день я удостоверяюсь, контактируя с ними, что мы двигаем вперед бизнес и работаем над достижением их целей.

Конечно же, мой род деятельности отличается от вашего. Но во всех остальных отношениях мы в одинаковом положении. Вы когда-нибудь спрашивали у своего босса во время разговора с ним: «Как я могу выполнить работу для вас наилучшим образом? Что я могу сделать для вас в ближайшие 3 месяца (или какой-либо период), чтобы вы были довольны? И не только, что мне нужно сделать, но и как мы оба узнаем об этом? По каким критериям

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

будет оцениваться выполнение задания? Так, чтобы мы оба знали, что я взял планку?» Нет, не спрашивали? Ну, я так не думаю.

На своей предыдущей «настоящей» работе - прежде чем организовать собственный бизнес - я обычно записывал, чем собираюсь заняться в предстоящие 3, 6, 12 месяцев или любой другой период, и прорабатывал это с боссом. Я писал: «Вот что планируется наверняка». Это звучало как пророчество. Я показывал ему и спрашивал, было ли это тем, чего он ожидает от меня. И мы обсуждали это до тех пор, пока он не оставался удовлетворен, т.е. прогноз становился таким, каким он хотел его видеть. А я повторял: «Значит, если я все это выполню, вы будете довольны моей работой? Это будет лучшим вкладом, который я могу внести в дело компании?» Когда, в конце концов, он соглашался, предстояло сделать еще одну вещь - расставить в этом списке приоритеты. Выделить самое важное из всех дел. И еще одно. И затем еще одно. Мой босс пытался лукавить, но я не соглашался с подобной манерой обсуждения, поскольку ничего не выигрывал. И говорил следующее: «Если наступит критический момент, что будет наиболее важным из этого?» «Если бы можно было выбрать что-то одно из всего списка, чему бы вы отдали предпочтение?» На самом деле все не так страшно, как звучит. Вы будете удивлены, как часто сценарий типа «1. Существующая клиентура 2. Новые клиенты» дает вам возможность внести в постановку дела ясность. Когда бывало покончено со списком задач и приоритеты расставлены - получалось то, что нужно: мы оба знали, что нас ждет.

Но у меня были и другие люди, зависевшие от моей работы, - другие стейк-холдеры. Те, кто занимаются продажами, конечные потребители, сотрудники из региональных подразделений, люди, занимающиеся разработкой изделий в головном офисе. Согласовав список с главным стейк-холдером - своим боссом, я разъ-

яснял его остальным участникам дела. Необязательно мне было делать это сразу. Я мог дождаться, когда возникнет какой-нибудь конфликт, и потом сказать следующее: «Да, у меня с этим нет проблем, но этот приоритет установлен Чарли (вымышленное имя). Поговори с боссом, и если он согласится изменить задачу, то я без проблем сделаю то, что вы вместе решите». Часто этого было достаточно, чтобы убить идею сразу. Но иногда это заканчивалось сменой приоритетов, что также довольно справедливо, так как мир изменчив, и мы ожидаем, что и приоритеты могут меняться. Список включал мои должностные обязанности. Он разъяснял не только, чем я буду заниматься и к какому сроку все должно быть выполнено, но и на что следует потратить основную часть рабочего времени. Задачи, перечисленные в верхней части списка, - первоочередные, и на них уйдет основная часть моего времени. Дела, приведенные в нижней части списка, можно было бы вообще не записывать.

Если вы никогда не беседовали со своим руководителем и другими заинтересованными лицами подобным образом, то вам стоит это сделать. В этом как раз заключается суть следующего упражнения. Того, кто справится с этим упражнением, ждет большое вознаграждение, поскольку упражнение очень трудное - на порядок сложнее, чем два предыдущих.

Это упражнение одинаково сложно как для вас, так и для вашего босса. Трудность его в том, что вам обоим предстоит найти способы оценки вашей работы по реальному выходу, полученному от работы (т.е. по вашему вкладу в дело), а не по вашему взносу (т.е не по времени, которое вы провели на работе). У вас должна быть возможность оценить ваш результат таким образом, чтобы вы оба знали, выполнена ли работа хорошо, плохо или посредственно.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Упражнение 3

1. Сходите к своему боссу и поговорите с ним на тему: «Как наилучшим образом я могу выполнить для вас свою работу?», приняв во внимание то, что было описано выше. Составьте список, в котором каждый пункт:

(а) можно конкретно и точно оценить - я имею в виду, что без всякого «тумана» будет совершенно ясно, выполнена задача или нет;
(б) определить по приоритету.

2. Напишите список задач вместе с оценкой и в приоритетном порядке в рамке ниже.

Напишите свой список здесь

Приоритет	Задача	Оценка
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
.		
.		
.		

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Вам тяжело пришлось. Если вы составили список, определили в нем приоритеты, оценили и согласовали его, то вы проделали громадную часть работы. Выделите себе большую сумму денег, чтобы потратить на что захочется, чем в прошлый раз. Запишите, что вы приобрели и почему.

Награда за упражнение 3 – купите что-нибудь себе.

Что вы купили?

Почему?

В качестве альтернативы можете проверить свой список дел, которыми хотелось бы заняться, но на которые все не хватает времени. И вместо выполнения какой-нибудь незначительной работы с низким уровнем приоритетности - займитесь чем-нибудь из вашего списка личных дел.

РЕЗЮМЕ

Одним из приятных моментов в чтении лекций и в последующем написании книг является то, что на лекциях люди говорят иногда удивительные вещи. Если потом приводить эти удивительные наблюдения в своей книге, то можно выглядеть одним из мудрейших людей в мире. На моих курсах люди тоже иногда говорят такие мудрые вещи. Вот, например, как разные люди рассказывали о том, что мы с вами изучили в данной части кни-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ги. Лучший вывод, какой можно было бы сделать к этой наиболее важной главе.

=> Расставляйте приоритеты в своей работе, то есть либо не делайте что-то вообще, либо пусть эти дела подождут. Используйте абсолютные приоритеты в делах.

=> Пересматривайте свои задачи и, соответственно, меняйте расстановку акцентов и проясняйте обязанности.

=> Уясните свою роль или роль отдела.

=> Выясните, чего именно хотят ваши клиенты.

=> Определитесь со своими задачами, а потом сконцентрируйтесь на расстановке приоритетов.

=> Прежде всего выполняйте самую важную работу.

=> Не занимайтесь тем, что не является вашими задачами или не входит в служебные обязанности.

=> Проследите, чем вы заняты - стоит ли оно того? Может быть, существует что-то лучшее, чем вы могли бы заняться?

ТЕСТ, РАССЧИТАННЫЙ НА 30 ДНЕЙ

Как только вы согласовали поставленные перед вами цели с боссом, появляется одна интересная вещь, которую можно попробовать. Она тестирует те цели, которые вы согласовали, и позволяет вам и вашему боссу находиться в состоянии готовности к переговорам, о чем мы поговорим в следующей главе.

Сейчас, когда задачи согласованы, покажите руководителю свою «бальную карточку», составленную на 30 дней. То есть продемонстрируйте ему, как вы собираетесь провести следующие 30 дней и как это приведет вас к достижению поставленных целей. Вот что вам надо сделать для этого.

1.Составьте «бальную карточку» на следующие 30 дней.

2. Просмотрите ее вместе с боссом.

3.Обратите внимание на спрос и предложение - выполнимо ли то, что вы предлагаете. Если вы слишком перегружены, то есть опасность, что некоторые из запланированных задач выполнить не получится.

4.Посмотрите, сможете ли вы сделать так, чтобы босс, во-первых, понял вас и, во, вторых, (сделал что-то разумное в отношении этого. Подумайте, можете ли вы добиться обоюдного согласования вашей «бальной карточки», в которой соблюден баланс между спросом и предложением.

5.А теперь идите и осуществите намеченное.

6. Не унывайте, если у вас не получится. В следующей главе мы ознакомим со средствами, необходимыми для успеха в подобных переговорах.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ГЛАВА 6

ВТОРОЕ ВАЖНОЕ РЕШЕНИЕ - НАУЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ«НЕТ»

Если вы уже дошли до этой главы, то вы делаете успехи! В этой главе вас ждет самое сложное упражнение. Хоть и вознаграждение будет большим, но для этого вам придется потрудиться. Второй шаг, который вам нужно сделать, для того чтобы преуспевать на работе и уходить домой вовремя.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1. Взволнованная дама-руководитель проекта входит в кабинет своего босса и говорит: «Через три месяца нам надо будет начинать испытание системы. Вы помните, что согласно нашему плану на период проведения испытания нам необходимо привлечь дополнительно двух специалистов по тестированию? Я хотела напомнить вам об этом, чтобы у отдела кадров было достаточно времени для поиска таких людей». Начальник отвечает: «Но ты ведь знаешь, что у нас сейчас нет такой возможности. Наем сотрудников сейчас приостановлен. Менеджер проекта задумалась, как будто бы собиралась возразить, но в итоге только промямлила «ОК» и вышла из кабинета. Что босс услышал!

(а) Начало проекта будет отложено из-за нехватки специалистов по тестированию.
(б) Менеджер проекта собирается скорректировать план и придет с альтернативным решением этого вопроса.
(в) Выполнение проекта начнется в намеченный срок.
(г) План проекта остается без изменений.

2. Тот же сценарий, как и в первом случае, но вместо того, чтобы сказать «ОК» и уйти, руководитель проекта говорит, что ей надо подумать над планом проекта. Она выходит и через какое-то время возвращается. Приводя боссу всевозможные альтернативы, говорит, что лучшим решением в данной ситуации будет отсрочить выполнение проекта на два месяца. Босс отвечает, что это совершенно неприемлемо: проект необходимо завершить к дате, указанной в изначальном плане. Он говорит: «Должен быть какой-то выход». Руководитель проекта соглашается и

выходит из кабинета. Что босс понял из этого разговора?
(а) Проект будет выполнен на два месяца позже.
(б) Должны быть другие варианты, и менеджер проекта каким-то образом их найдет.
(в) Выполнение проекта начнется в намеченный срок.
(г) План проекта остается без изменений.

3. Та же ситуация, что и во втором вопросе. Только теперь вместо ответа «ОК» руководитель проекта сказала боссу, что в таком случае «у вас будут проблемы», сделав небольшое ударение на «у вас». Что в данном случае услышал босс?

(а) С этим проектом на самом деле могут быть проблемы.
(б) Может быть, стоит еще раз рассмотреть вместе с менеджером проекта альтернативные варианты.
(в) Проект может не начаться в срок.
(г) В плане проекта возможны изменения.

ОТВЕТЫ:

1.	(а) 0 баллов.	Неправильно. Где такое говорилось? Нет, тут подразумевается не это. Совсем не это.
	б) 0 баллов.	Неправильно. Также имелось в виду не это.
	(в) 5 баллов.	Верно. Волшебник взялся за работу!
	(г) 5 баллов.	Правильно. Босс не услышал плохих новостей по проекту. У него руководитель проекта - волшебник, поэтому каким-то чудесным способом урегулирует проблему «спроса» и «предложения».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

(Предположительно, заставит попотеть имеющиеся в её распоряжении кадры, что, как мы уже говорили, является глупой и непродуктивной идеей.)

2. (а) 0 баллов. Нет. Вряд ли он так все понял. Даже если и так, то не поверил.
   (б) 5 баллов. Да. Именно так он и понял.
   (в) 5 баллов. И это верно.
   (г) 5 баллов. И это верно.

3. (а) 5 баллов. Да.
   (б) 5 баллов. Да.
   (в) 5 баллов. Да.
   (г) 5 баллов. Да.

БАЛЛЫ:

15 баллов. Здесь было много вакантных очков.

Менее 15 баллов. Думаю, что в этом тесте очень важно набрать 15 очков. Из подобной встречи с боссом возможны только два следствия - либо вас слышат, либо нет. Либо руководитель соглашается с существованием проблемы, либо нет. Идя на подобные встречи или попадая в такие ситуации, вы должны четко знать, что именно боссу следует услышать от вас. И вам нужно убедиться, быть твердо уверенным в том, что он вас услышал.

Если есть разногласия или сомнения по поводу того вопроса, с которым вы собираетесь идти к руководству, то ваш начальник будут более чем рад встать на путь наименьшего сопротивления. Не подыгрывайте ему! Подобные ситуации становятся вашими проблемами лишь потому, что вы берете их на себя. У вас всегда есть более привлекательный выбор - сказать боссу, что вы можете помочь ему решить его проблему.

Есть поговорка: «Клиент всегда прав». Но есть и другая: «Кто платит, тот и музыку заказывает». Суть их в том, что тот, кто оплачивает счет - клиент (внешний или внутренний), работодатель, босс, - имеет право получить все, чего бы ни попросил.

Подразумевается, что в обычном бизнесе (как мы уже отмечали ранее, в нем заняты автомеханики, врачи, строители, электрики, водопроводчики, флористы и так далее) заказчик - не забывайте, что таковым может быть, а зачастую и является ваш босс,- говорит, чего хочет; а специалист оценивает, ставит диагноз и отвечает, что именно будет сделано, когда и за сколько. Далее клиент решает, хочет ли он поручить свое дело конкретному профессионалу или нет. Если заказчик останавливает свой выбор на каком-то специалисте, то затем вправе получить то, о чем договорились, в указанный срок и за определенную сумму.

В бизнесе нашего рода - в сфере высоких технологий или «производстве знаний» - этот принцип имеет другое, существенно видоизмененное значение. В нашей сфере, говоря «Клиент всегда прав», мы подразумеваем «Клиент имеет право надеяться

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

на чудо». И не только надеяться. Как описывалось в первой главе, очень часто мы выступаем в роли волшебников.

Давайте уясним одну вещь. И если вы не согласитесь, то лучше прекратите чтение этой книги и выбросите ее. Клиенты (очень часто под этим мы подразумеваем боссов) не имеют права ожидать чудес. У них те же права, что и у клиентов в других (обычных) сферах бизнеса.

1. Клиент говорит, чего он хочет.

2. Специалист дает оценку.

3. Специалист «устанавливает диагноз».

4. Специалист излагает, что будет сделано, в какой срок и за сколько.

5. Клиент принимает решение.

6. Специалист предоставляет услугу согласно договоренности.

Последний пункт является наиболее важным. Клиент может содрогаться от необходимости платить, скажем, 200 фунтов за новые тормозные колодки. Но, разумеется, он или она хотят быть уверены в том, что когда они тронутся в путь на автомобиле, то смогут остановиться в любом месте, когда будет нужно. И никакого чуда. Абсолютно никакого. Но клиент всегда вправе знать, в каком положении он будет. Когда специалист (это вы) берет на себя обязательства перед клиентом - внешним или внутреннем, работодателем, боссом, - то заказчик имеет право быть абсолютно уверенным в исполнении этих обязательств, надежных как банковский вексель.

И это все. Никаких чудес. Просто надежность. Всегда. В каждом случае.

Если вы, работая по найму, можете предложить такое своему боссу, то будете неоценимым сотрудников - тем, кто всегда выполняет свои обязательства. И если ваша группа или отдел, или компания могут предложить такое своим клиентам, то это будет означать выдающийся уровень обслуживания. Это будет уникальное коммерческое предложение.

Чтобы все это осуществить, нам необходимо рассмотреть еще два момента. Первое - поговорить об ожидаемых результатах по установке и управлению. А второе - обсудить то, что часто небрежно звучит как «научиться говорить нет». Давайте рассмотрим все по порядку.

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПО УСТАНОВКЕ И УПРАВЛЕНИЮ

Ожидаемые результаты по установке и управлению заключаются в том, чтобы ваши клиенты - внешние, внутренние, работодатель, босс - всегда знали, в каком положении их дела. Ключ к успеху - в способности смотреть на вещи с точки зрения вашего заказчика, зная, что он или она, в свою очередь, видят их с вашей стороны

Например, вы получаете письмо по электронной почте от своего клиента. Необходим развернутый ответ. Поскольку запрос пришел по электронной почте, то стоит отметить, что клиент рассчитывает практически на незамедлительный ответ. Но для этого с вашей стороны потребуется значительная работа, требующая хождений по другим местам и разъездов. Так что же делать? Ничего не отвечать, пока не сможете должным образом подготовиться, - это не выход в данном случае. Правильным тут же послать адресату письмо с обещанием ответить максимально

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

полно и с указанием даты, когда последует исчерпывающий ответ на запрос.

Или кто-то, например, не справился со своей частью работы и затем спрашивает: «Где ваша часть работы?» Посмотрите на ситуацию с его точки зрения. Он полагают, что выполнил свою работу в полном объеме и теперь ждет вашу часть. Вам надо исправить это недоразумение. Укажите контрагенту или коллеге, что не хватает той части, которую выполняете не вы. Сделайте это, конечно, вежливо. Покажите, как вам теперь придется компенсировать то, что не сделали другие. И, наконец, скажите, сколько времени уйдет на эту дополнительную работу.

То же касается клиента, который хочет слишком много. Есть ли у него на то основания или он просто просит слишком о многом? Если вы согласны с изречением, что клиент всегда прав, то получается, он может просить обо всем, что только ему заблагорассудится. Да, это его право. Но, у вас есть право указать на то, что потребуется для выполнения того, о чем он попросил. Если клиент просит о чем-то небольшом и умеренном, то это реально. Если же он хочет чего-то колоссального и неразумного, то лучше всего в такой ситуации предупредить: «Конечно, я могу это сделать. Но для этого потребуется столько-то времени (и, вероятно, столько-то денег)». И после этого он уже может принимать решение.

Эта техника позволяет вам не выглядеть твердолобым, упрямым или слишком уж разборчивым в вопросах, что считать вашей работой, а что нет. Напротив, вы всегда выглядите готовым взяться за любую работу. Но, указывая, на что клиент может рассчитывать при выборе того или иного решения, вы часто избегаете необходимости ответить отказом. Он сам говорит за вас «нет», тем самым отказываясь от собственных завышенных требований.

Вы можете обеспокоиться тем, как это повлияет на вашу карьеру. Если вы начнете выполнять свою работу успешно и при

этом уходить домой вовремя, как это отразится на вашем продвижении и карьерном росте? Будут ли те, кто поднимается по служебной лестнице все выше и выше, такими, кто берется за любую работу? Если это так, то получается, что генеральный директор дольше всех задерживается на работе, а?

Вы можете для себя решить все и таким образом, но мне кажется, мир устроен по-другому. Те, кто добиваются большего, занимаются важными делами, которые действительно влияют на ход событий. Вот о чем вся эта книга. Они выполняют важную работу и справляются с ее объемом. (С соответствующей техникой мы познакомимся в главе 7.) Некоторые циники могут сказать о таких людях, что они управляют своим имиджем, но я не уверен, что соглашусь с ними. Да, такие люди могут управлять своим имиджем, но вы можете поспорить, что если они отвечают за важные дела, если они действительно выполняют работу великолепно, то тогда их имидж и репутация сами о себе позаботятся.

Генеральные директоры не работают дольше всех. Те люди, которые продвигаются по служебной лестнице, не изнуряют себя, трудясь не покладая рук над каждой мелочью. Наоборот, они понимают, как внести свой вклад в дело наилучшим образом, и реализуют цели оптимально.

Есть все основания сказать, что всегда на все соглашаться - это совсем не то, что положительно влияет на вашу карьеру. Мне кажется, «соглашательство» подразумевает следующее: (а) вы недостаточно нагружены, или (б) вы плохо распоряжаетесь своим временем (потому что вам приходится постоянно задерживаться на службе, чтобы выполнить свой объем работы), или (в) вы просто бесхарактерный человек и поэтому не подходите на позицию с большими полномочиями и ответственностью.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

КАК НАУЧИТЬСЯ ГОВОРИТЬ «НЕТ»

Главное - навыки ведения переговоров. Проще говоря, вы не сразу соглашаетесь с тем, что вам поручают, на том лишь основании, что «клиент всегда прав», а заказчик имеет право ожидать чудеса. Нет, вы должны сначала пройти те этапы, о которых мы уже говорили:

1. Клиент говорит, чего он хочет.

2. Специалист дает оценку.

3. Специалист формулирует предложение.

4. Клиент принимает решение.

5. Специалист предоставляет услугу согласно договоренности.

На этапе «Клиент принимает решение» вы избегаете неразумных обязательств. Вот что в данном случае означает для нас умение сказать «нет».

Есть тысячи способов проиграть эти переговоры. Если вы рассчитываете победить за счет силы вашего характера путем длительных споров или сплетен, то все равно проиграете. Если вы постараетесь сделать это с кем-то, занимающим более высокую позицию, чем ваша, и не сделаете то, что мы предлагаем вам ниже, то вы проиграете. Если вы будете пытаться сделать это, находясь в ситуации купли-продажи, где вы являетесь продавцом, то есть у них есть деньги, которые вы хотите получить, то вы проиграете, если опять же не прислушаетесь к тому, о чем будет сказано далее.

Единственная гарантия успешного проведения переговоров - опора на факты. Если вы будете опираться на факты и стоять на своем, то вы не проиграете переговоры. Особенно это касается ситуации, где заказчик ваш босс.

Для опоры на факты все, что от вас требуется - следовать алгоритму действий, который мы уже описали:

1. Клиент говорит, чего он хочет: будет ли это самый скромный из запросов, или крупный проект, или что-то среднее - все, о чем бы ни попросили вас клиенты (особенно боссы), является исходным материалом.

2. Специалист дает оценку: вы определяете, сколько времени и усилий понадобится для выполнения возможного заказа. Для небольших запросов это может быть элементарная калькуляция на клочке бумаги. Можно и устно просчитать в голове (хотя всегда гораздо лучше сделать это в письменном виде). Для крупных проектов потребуется масштабное планирование и детальный расчет.

3. Специалист формулирует предложение: исходя из своей оценки, вы анализируете ситуацию и определяете альтернативные решения. Вы также уясняете, какие варианты неприемлемы.

4. Специалист излагает, что он сделает, когда и за сколько: вы перечисляете заказчику возможные варианты.

5. Клиент принимает решение: он должен выбрать один из вариантов. Он может проработать с вами и другие варианты, которые не были вами предложены. Ему только не разрешено выбирать неприемлемые варианты (особенно начальники склонны к этому), и вы, если потребуется, должны его остановить.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

6. Специалист предоставляет услугу согласно договоренности: в конечном счете очень важно сделать именно то, что вы обещали клиенту.

Вы можете сказать, что это все довольно просто и очевидно. Однако тут есть некоторые моменты, в которых вы можете повести себя неправильно, и нам надо их обсудить.

ВЫ ПРИВЫКЛИ ОТВЕЧАТЬ «ДА».

Вы привыкли всегда говорить «да» Например, следующим образом. Ваш босс вбегает стремглав и говорит что-то наподобие: «По телефону ждет заказчик и ему надо немедленно ответить. Мы можем это сделать?» И вы отвечаете «да». Или кто-то дает вам небольшой проект и недвусмысленно заявляет, что это необходимо выполнить к концу недели. И вы соглашаетесь. Или кто-то является к вам с неким проектом и говорит: «Мы уже отстали от графика. Нам надо было этим заняться несколько недель назад. Сейчас у нас нет времени ничего планировать, просто это надо выполнить». И вы отвечаете «да».

Если вы хотите оградить себя от всего этого, то возьмите за правило никогда не говорить «да» бездумно. Всегда прикиньте, сколько времени потребуется на выполнение какого-либо проекта, сделайте оценку ресурсов и анализ предстоящих действий, как описано выше.

Вы неправильно произвели оценку, и данное вами обязательство не может быть выполнено.

Хм, большая проблема. Вам надо научиться строить более реалистичный план и давать более точную оценку. Поможет детальный план и проработка альтернативных версий проект. Если вас прежде всего интересует, как много времени займет определенный проект, то вначале выясните, сколько времени потребуется на выполнение каждой задачи. Если прежде всего вас интересует стоимость какого-либо проекта, то вначале уясните, сколько работы или усилий потребуют составляющие его задачи. Попытайтесь избегать недооценки, к которой многие имеют склонность. Всегда стройте планы с учетом непредвиденных обстоятельств. В конце этой главы я привел небольшой интенсивный курс по оценке проектов, который может вам помочь. Тема оценки сама по себе требует отдельного серьезного разговора, поэтому советую выбрать хороший обучающий курс (встречается немало слабых) или купить книгу.

ВЫ СОГЛАШАЕТЕСЬ, ПОТОМУ ЧТО НА ВАС СЛИШКОМ ДАВЯТ.

Мы уже отмечали, что заказчики имеют право знать о состоянии своих дел. В основном они имеют право на честные взаимоотношения с вами. Если вы соглашаетесь выполнить работу, которую, вы уверены, сделать невозможно даже чудом, - по существу, вы начинаете ваши взаимоотношения с большой лжи. Большая ложь вредна для любых отношений, и, конечно же, она не на пользу для добрых отношений со стороной, заинтересованной в сотрудничестве с вами.

Когда давление на вас станет невыносимым, то вы справитесь, только реально оценивая свои возможности. Рано или поздно люди, которые на вас давят, должны будут обернуться лицом к реальности.

Другого выбора у вас нет. Возможно, вы знакомы с понятием кармы. Есть такая «штука» в жизни каждого: если мы чего-то избе-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

гаем, то периодически будем сталкиваться с этим до тех пор, пока мы не возьмемся за это. Очень похоже на давление при принятии на себя невыполнимых миссий. Если вы не взялись за дело, которое вам дали, с самого начала, то вам придется разгребать его в конце. Если вы не справились с одним проектом, то же будет и со следующим. И следующим, и т.д.

Если давление действительно невыносимо, то есть способ справиться с этим, который при определенных обстоятельствах имеет свои преимущества. Он состоит в следующем.

Начальство требует, чтобы вы взяли на себя невыполнимую миссию. Вы, вооруженный фактами, сопротивляетесь. В конце концов вы отвечаете: «Всем очевидно, что то, о чем вы меня просите, выполнить невозможно. И вы должны понимать, что с моей стороны было бы неправильно соглашаться. Я не могу взять на себя подобные обязательства. Однако вот что я сделаю. Возьмусь за проект, немного поработаю и посмотрю, что удастся сделать по версии моего плана. Если дело пойдет быстрее, то, может быть, вы, ребята, правы - и его возможно выполнить. В противном случае, если мой прогноз верен, то его выполнить невозможно».

ОНИ СОГЛАСЯТСЯ С ЭТИМ.

Теперь важно осознать, что они поняли не то, что вы сказали дословно. Вы выразились очень ясно. Но они решили из сказанного, что вы все таки беретесь за дело. В действительности же на этой фазе проекта они имеют дело с отказом.

Очень важно, как вы поведете себя далее. Поскольку они не услышали того, что вы хотели сказать, вам надо выразить это

еще раз. Снова. И снова. До тех пор, пока до них не дойдет это. Делайте это следующим образом.

Скажем, прошел какой-то период времени, у вас составлен четкий детальный план, из которого совершенно ясно: задача невыполнима. Теперь вам надо напоминать им об этом при всяком удобном случае: в посылаемых им памятных записках, или когда встретитесь у автомата с газированной водой, или войдя в кабинет своего босса. Заговорщически закрыв за собой дверь, скажите: «Нам надо поговорить с вами о проблеме, которая у вас (очень важно именно это слово) появилось с проектом X».

Далее наступает период нерационального поведения (с их стороны), когда они будут снова пытаться заставить вас выполнить нечто невыполнимое. Но на этом этапе вы еще более уверены в себе, так как уже очевидно, что ваш план - правильный, на чем вы не могли настаивать сначала, когда они обратились к вам. Если вы будете твердо стоять на своем, то наступит период, известный как пробуждение и ощущение запаха кофе. У вас теперь в руках план и вы прекрасно разбираетесь в этом проекте (вы, наверное, уже ощущаете себя самым главным человеком по этому проекту), чтобы помочь им преодолеть те препятствия, которые они сами себе создали.

Упражнение 4

1. Теперь вам необходимо осуществить все то, о чем мы говорили выше.

(1) Клиент говорит, чего он хочет: Он излагает то, что мы должны сделать.
(2) Специалист оценивает это: вы определяете, сколько вам потребуется времени и усилий для выполнения задуманного.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

(3) Специалист анализирует и формулирует предложение: Основываясь на своей оценке, вы прогнозируете проект и рассматриваете возможные варианты. Вам также понятно, какие из них являются недоступными, то есть невыполнимы на деле.

(4) Специалист излагает, что он сделает, когда и за сколько: Вы приводите клиенту всевозможные варианты.

(5) Клиент принимает решение: То есть выбирает один из вариантов. Он может проработать с вами и другие варианты, которые не были вами предложены. Ему только не разрешено выбирать неприемлемые варианты - вы должны предотвратить это.

(6) Специалист предоставляет услугу, согласно договоренности: В конечном счете очень важно, что вы выполняете те обязательства, которые взяли на себя перед клиентом.

2. Теперь выполните это упражнение еще девять раз.

3. В нижеприведенной рамке запишите, в чем заключался запрос и как вы с ним справились, и отметьте, брались ли вы за невыполнимые миссии. (Я уже заполнил несколько строк в ней, чтобы вы поняли идею.)

Запишите

Запрос и как вы с ним справились	Согласились на невыполнимое задание	Не согласились
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Запишите

Запрос и как вы с ним справились	Согласились Не согласились на невыполнимое задание
1. «Срочная» просьба в 17.00 задержаться на работе и что-то уладить касательно продаж. Ответил, что могу взяться за это не ранее завтрашнего утра. Они с раздражением согласились на это.	
2. Вручили проект с жестким графиком. Сказали, что никаких обсуждений по нему – просто его надо выполнить. Ответил, куда они могут его отправить.	
3. Большое начальство подошло с проектом, имеющим очень жесткий график. Самый важный из них с бодростью говорил о том, что я единственный, кто может это сделать, как следует из моего резюме. Обрисовал альтернативы, ответив в том же духе, что раньше. Безвыходное положение сохраняется.	
4. Попал в переплет из-за своей «позиции» и из-за своей «негибкости». Ответил, что я не стал бы никому делать одолжение и не согласился бы, ясно сознавая, что то, о чем просят, невыполнимо. Напомнил о возможных вариантах.	
5. Разум торжествует!	
6. И так далее.	
7.	
8.	
9.	
10.	

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Это было сложно. Оценивать выполненную вами работу еще сложнее. Если вы набрали десять из десяти «Не согласился на невыполнимое задание», то предоставьте себе возможность потратить бо́льшую сумму на себя, чем в прошлый раз.

Если вы не набрали эти десять из десяти, боюсь, что вам награда не полагается. Что вам можно предложить - еще раз попробовать и постараться набрать все десять баллов.

Запишите, что вы купили и почему.

Награда за выполнение упражнения 4 – купите что-либо для себя.

Что вы купили?

Почему?

В качестве альтернативы займитесь каким-нибудь делом, на которое раньше не было времени. Вы совершенно точно сэкономили время в результате выполнения этого упражнения.

РЕЗЮМЕ

Вот какой итог подвели по этой теме люди, посещавшие мои курсы:

Отвергайте некоторые запросы, то есть говорите своему боссу, когда вы перегружены работой. (Посмотрите, что при этом произойдет.)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Делайте меньше, отказываясь «позитивно», т.е приводя разумные доводы и опираясь на факты.

Перестаньте соглашаться на все, с чем бы к вам ни обратились, - всегда можно договориться.

Корректируйте или отклоняйте крайние сроки окончания работы. Предупреждайте людей о возможных последствиях: «Если я возьмусь за это, то не смогу выполнить нечто другое».

Перераспределяйте работу - «Я занят».

ОЦЕНКА

Сложно дать оценку предстоящей работе, поскольку для этого надо предсказать будущее, а кто это может сделать с абсолютной точностью? Лучшее, на что можно надеяться: ошибка в подсчетах будет минимально возможной.

Чтобы помочь себе, вы можете пользоваться двумя методами. Первый - записывать все, что происходило при выполнении предыдущих проектов: сколько времени ушло на их осуществление, сколько усилий было приложено, сколько финансовых средств потрачено. И использовать эту информацию при составлении плана следующего проекта.

Однако при отсутствии каких-либо сходных данных по предыдущим проектам ключом к наиболее точному прогнозу служат детали. Вам необходимо разбить всю работу на более мелкие части, тогда больше вероятности, что вы не упустите никакие важные элементы проекта.

Еще одно важное положение, которое мы должны прояснить: существует разница между понятиями продолжительности работы и работой как таковой.

- Продолжительность, иногда ее называют затраченным временем, - это расход времени на конкретную работу. Продолжительность измеряется в единицах времени: часах, днях, месяцах и т. д. Например, продолжительность футбольного матча 90 минут.
- Работа или приложенные усилия, подразумевают занятость, требуемую для выполнения конкретной задачи. Они требует таких единиц измерения, которые показывают, сколько работников или человеческого труда необходимо для выполнения конкретной задачи, - например, нужно столько-то людей в час, или в день, или в месяц и т. д. Скажем, для футбольного матча потребуется 2 команды по 11 человек, арбитр, два боковых судьи и второй судья - получается 26 человек; умножим на 90 минут - 36 человеко/часов в час. Это и есть трудозатраты

Вычисление продолжительности важно для определения времени выполнения всего проекта или его части. Необходимые усилия важны для определения стоимости всего проекта или его части. Для проведения оценки сделайте следующее.

1. Привлеките к этому людей, которые будут участвовать в осуществлении проекта, - для определения перечня необходимых работ. Если их невозможно подключить, то найдите тех, кто может вам в этом помочь. Хуже всего заниматься этим самому.

2. Определите основные этапы планируемой работы, все ее элементы проекта от начала и до конца.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

3.Внутри каждого из этапов определите детализированные задачи, которые надо будет выполнить.

4.Разбейте каждый этап работы по продолжительности от одного до пяти дней или по прилагаемым усилиям - от одного до пяти человек в день.

5.По возможности, будьте более конкретным, учитывайте всю специфику. Вместо обозначения «сбор требований», лучше это назвать это так: «Чарли встречается со специалистами по высоким технологиям в течение двух дней для разъяснения требований».

6.Когда вы чего-то не знаете, рискните сделать предположение. Пример, приведенный ниже, демонстрирует это.

7. Все этапы работы соедините в одну структуру, разбитую, в свою очередь, по задачам или структурам трудозатрат, то есть покажите проект как работу, состоящую из крупных блоков, каждый из которых разбит на более мелкие. Еще раз сошлюсь на пример ниже, иллюстрирующий структурирование проекта.

Здесь приведен фрагмент разработки проекта по структуре трудозатрат. Имеется в виду испытание системы высоких технологий пользователями.

ПРОЕКТ X

1.Требования

2.Дизайн

3.Построение системы

4.Испытание системы специалистами по информационным технологиям

5.Испытание системы пользователями.

5.1.	Первое испытание	-3 дня	(3 дня - это предположительно).
5.2.	Специалисты по высоким технологиям корректируют ошибки	- 2 дня	(Это и должно занимать 2 дня),
5.3.	Второе испытание	- 3 дня	(предположим, что вы испытываете все заново).
5.4.	Специалисты по высоким технологиям корректируют ошибки	- 1 день	(предположим, теперь обнаружено меньше ошибок).
5.5.	Окончательное испытание	- 3 дня	(и предположим, что больше не будет выявлено никаких ошибок)*.

* Очевидно, что это упрощение. На самом деле подобных тестовых циклов может быть гораздо больше.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ГЛАВА 7

ТРЕТЬЕ - ПРОДОЛЖАЕМ В ТОМ ЖЕ ДУХЕ: СНОВА «БАЛЬНЫЕ КАРТОЧКИ»

Вы в совершенстве овладели навыком расстановки приоритетов, научившись отделять главное от второстепенного. Приобрели сноровку в отказах и теперь беретесь только за то, что можете сделать. Вы выполнили те упражнения, которые я предлагал, и получили свое вознаграждение. Но мало использовать определенные приемы лишь в качестве упражнений. Вам необходимо практиковать их постоянно. Эта глава познакомит вас с тем, как это осуществить. Мы снова обратимся к нашему испытанному средству - «бальным карточкам».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1. Вы хотите преуспевать на работе и уходить домой вовремя. Но есть масса вещей, которые могут помешать достижению этой цели. Вот четыре возможных варианта. Какие из них реальны?

(а) Страх быть уволенным.
(б) Опасение остаться в стороне.
(в) Пострадают ваши клиенты, то есть уровень их обслуживания снизится.
(г) Пострадают ваши сослуживцы, так как им придется компенсировать ваши слабости.

2. Вот еще четыре пункта, которые могут свернуть вас с истинного пути. Какие из них реальны?

(а) Чувство, что вы не вправе изменить стиль своей работы на новый.
(б) Страх, что ваше предприятие потеряет какой-нибудь бизнес и лишится контрактов.
(в) Опасение, что какая-то работа не будет выполнена.
(г) Ваша внутренняя робость перед попыткой что-либо изменить.

3. Здесь приведены еще четыре пункта. Какие из них реальны?

(а) Изменится окружающая деловая обстановка.
(б) Нехватка веры с вашей стороны в возможность осуществления этих перемен.
(в) Вы недостаточно настойчивы, когда наступает критический момент.
(г) Вы не будете знать, на что употребить появившееся у вас свободное время.

ОТВЕТЫ:

1. (а) 0 баллов. Нет, ни разу не слышал о таком случае. Вы выполняете свою работу великолепно, т.е. делаете все, за что взялись. На каком основании вас могут уволить? Или хотя бы подумать об этом? И даже если они настолько недальновидны, что пойдут на такое, то ни один суд их не поддержит. Вы сможете жить два года, не работая, на деньги, полученные за незаконное увольнение.

(б) 0 баллов. Не сказал бы. Вы выполняете работу великолепно, т.е. справляетесь с задачами, поставленными вами и вашим боссом. Почему они будут пренебрегать вами? Мне кажется, все будет наоборот.

(в) 0 баллов. Уровень обслуживания снизится?! У ваших клиентов такой уровень обслуживания, где вы исполняете все взятые на себя обязательства. По-моему, они, наоборот, пользуются наивысшим уровнем обслуживания, какой только существует.

(г) 1 балл. Это интересный вариант. Я даю за него один балл, поскольку ответ на этот вопрос займет какой-то обьем - больше, чем у нас занимают обычно вопросы и ответы этой главы. Этот предмет будет подробно рассмотрен в главах 8 и 9, где мы обсудим жажду одобрения и чувство вины. Это, конечно же, не должно свернуть вас с пути, и в главах 8 и 9 мы объясним, почему.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Но вы уже получаете один балл за то, что подняли тему, которую нам еще предстоит подробно обсудить.

2. (а) 0 баллов. На самом деле вы - единственный, кто уполномочен на это.

(б) 0 баллов. Потому что вы всегда выполняете обязательства? Не выдумывайте!.

(в) 5 баллов. Какая-то работа не будет выполнена? Глупости! Весь этот пункт - ерунда. Это все не имеет значения. Вспомните торговца с отличными показателями, которые говорят сами за себя. Пять баллов за напоминание об этой абсолютной истине.

(г) 5 баллов. Вполне возможно. Перемены всегда пугают. И как вы справляетесь со страхом? Существует единственный способ борьбы с ним - не избегать того, чего боишься.

3. (а) 0 баллов. Изменятся условия бизнеса? Может возникнуть ситуация, в которой клиенты захотят, чтобы вы не выполняли свои обязательства?..

(б) 5 баллов. Я бы сказал, что вполне возможно. В книге показано, как это сделать. Из нее вы узнали, почему ничего не предпринимать - это не выход, и какую цену придется заплатить. Но к концу дня вы должны обеспечить полный порядок. Его невозможно добиться, лишь купив книгу эту или прослушав курс.

(в) 5 баллов Да - схоже с пунктом (б). И ответ такой же. Очень важно называть вещи своими именами, то есть оперируя фактами.

(г) 0 баллов. Да ладно! Начните готовить, выучите иностранный язык, освойте игру на каком-нибудь музыкальном инструменте, путешествуйте, занимайтесь виндсерфингом, станьте ближе со своими детьми, приходите поработать вместо меня бесплатно, а я пока найду, как распорядиться вашим свободным временем, за которое вам огромное спасибо.

БАЛЛЫ:

11 баллов.	Хорошо. Очень перспективно.
6-10 баллов.	Нормально. Но могло быть и лучше.
Менее 6 баллов.	Возможно, преуспевать на работе и уходить домой вовремя - это не для вас.

Во второй главе мы рассматривали «бальные карточки». Мы использовали их для определения, существует ли у нас проблема с перегрузкой. Здесь мы применим такую карточку для (а) выявления проблемы с перегрузкой и (б) организации своей работы после этого таким образом, чтобы снова не оказаться в ненужной ситуации. Вот что вам необходимо сделать.

1. Начните прямо с текущего месяца и проследите за работой в течение 3 - 6 месяцев, составьте 3 - 6 «бальных карточек» на каждый из этих месяцев. Скажем, сегодня 11 ноября, значит, вам надо составить карточки на ноябрь, декабрь,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

январь, февраль, март и апрель. Обыкновенная «бальная карточка» может выглядеть, как показано на рис. 7.1.

№ п/п	Всего дней - 22				5	5	5	5	2
	Работа	Объем работ	За период	Общее время	1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	5 нед.
1									
2									
3									
4									
5									
6									
	Общее. кол-во дней для работы				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Рис. 7.1. «Бальная карточка» на месяц

2. Заполните бальную карточку на ноябрь, как мы описывали в главе 2. Убедитесь, что вы записываете дела в порядке важности, согласованном с вашим боссом, по рекомендациям главы 5. Перечень дел отразит предполагаемую перегрузку.
3. А теперь то же самое - с декабря по апрель. И отметьте два момента. Первый - перегрузка должна сокращаться при планировании на следующие месяцы. За шестимесячный период она может совсем исчезнуть, а может еще и остаться, но в любом случае она должна быть ниже, чем сейчас. Второй - согласно вашим бальным карточкам, у вас дела расписаны уже по апрель и даже дальше, насколько вы заглянули вперед.
4. Чтобы преуспевать на работе и уходить домой вовремя, нужно свести уровень перегрузок почти к нулю, то есть «общее количество имеющихся дней» и «количество дней, требуемых для работы» должны быть примерно одинаковы в каждом месяце.

5. Как бы вы ни были перегружены в настоящий момент, у вас есть два варианта выбора, как справиться с этой ситуацией. Вы можете смириться с ней, уповая на то, что сами на себя все это взяли и будете разгребать. По этому сценарию вы соглашаетесь взвалить на себя всю перегрузку и чудесным способом будете справляться с ней. Другой вариант - отказаться: втянули вы себя в эту ситуацию или нет, но сейчас вы хотите выйти из нее. Вам следует пойти к руководителю, ознакомить его с фактами (т.е. продемонстрировать «бальные карточки» с расчетом «спроса» и «предложения») и сообщить, что хотелось бы изменить к лучшему. Вспомните, о чем мы говорили в главе 6, особенно о том, что нельзя отступать. Если вы собираетесь договориться о подобной встрече, то четко знайте, чего добиваетесь.

- В начале разговора изложите, чего вы хотите.
- В итоге вы должны прийти: к тому, что вы согласны принять.
- Что вы будете делать, если не сможете договориться.
- (Вся тактика расписана в главе 6, особенно в конце)

Любой подход допустим.

6. В результате действий, описанных в предыдущем пункте, вы определите компромиссный уровень перегрузки на каждый месяц, а затем сведете его к нулю. Скажем, это будет выглядеть примерно как на рис. 7.2.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

	Общее кол-во дней	Кол-во рабочих дней
Ноябрь	22	39
Декабрь	17*	31
Январь	20	25
Февраль	20	21
Март	23	17
Апрель	21	13

*С учетом европейских рождественских каникул.

Рис. 7.2

7. Теперь все ново, что появляется у вас, должно соответствовать вашей «бальной карточке». Так, в нашем примере с ноября по февраль вы совершенно не можете добавить ничего дополнительного. Либо вы вообще не беретесь за новое дело, либо, если необходимо обязательно выполнить что-то, не предусмотренное планом, можно за это взяться, - но только после проведения переговоров с надлежащим руководством (как описано в главе 6). Вы должны договориться о том, что вы приметесь за эту работу только вместо выполнения эквивалентной (или даже бо́льшей по объему - пользуйтесь случаем!).
8. После этого - в марте - вы можете взяться за какие-то непредусмотренные дела объемом в 6 дней, согласно нашему примеру. Но если у вас будут распланированы уже все 23 дня, то тогда за что-то новое вы беретесь также по договоренности с руководством.
9. Вот и все!

Упражнение 5

1. Составьте «бальные карточки» на 6 месяцев, как описано выше.
2. Сократите ваши перегрузки до 0, как рекомендовано выше.
3. Когда месяц подходит к концу, закрывайте «бальную карточку» текущего месяца и открывайте новую так, чтобы у вас всегда был план на ближайшие 6 месяцев.
4. Если вы не справились - не сдавайтесь и снова беритесь за дело.
5. Поощрите себя наградой, сведя перегрузку до нуля.
6. Заполните следующее «окошко» перед получением вознаграждения.

Опишите, как изменилась ваша жизнь с тех пор, как вы выполнили данное упражнение.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Вы справились с очень важным заданием. Вы стали человеком, который преуспевает на работе и уходит домой вовремя. Позвольте себе бо́льшее вознаграждение, чем в последний раз. То, что вы выполнили - это огромная работа.

Опишите, что вы сделали, и почему.

Вознаграждение за упражнение 5 – купите что-нибудь себе.

Что вы купили?

Почему?

Или вместо материального поощрения, вы можете потратить свое свободное время на то, на что его никогда не хватало.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ЧТО ВАС ОСТАНОВИТ? ПОИСК ОДОБРЕНИЯ МОЖЕТ...

В вопросах этой и предыдущей главы нас интересовало то, что может отвлечь от достижения нашей цели - стать человеком, который преуспевает на работе и уходит домой вовремя. Мы благополучно разобрались с частью ваших вопросов. Но есть еще пара серьезных тем, которые требуют более тщательного обсуждения. Это поиск одобрения и чувство вины. Мы поговорим о них в этой и следующей главах.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1. Тот же сценарий, что и в вопросах в начале главы 7. Вы хотите преуспевать на работе и уходить домой вовремя. Но существует множество вещей, которые могут помешать достижению этой цели. Вот четыре из них. Какие из них реальны?

(а) Ваша личная инертность.
(б) Нет времени на составление «бальных карточек» на 6 месяцев. Вы слишком заняты и не можете потратить на это часть своего времени.
(в) Вы только разгрузили себя, высвободив определенное время, но вас сразу же нагрузили еще большим объемом работы.
(г) Расхождения в связи с вашей оценкой времени и затрат на определенную работу.

2.Здесь приведены еще четыре. Какие из них реальны?

(а) Вас воспринимают как человека с негативистским восприятием, который постоянно говорит «нет» и непреклонен в этом.
(б) В вашей компании не приветствуется подобный стиль работы.
(в) У вас неблагоразумный босс.
(г) Возникают новые, неожиданные вещи, поручаемые вам и приводящие к разрушению всего процесса.

3. В этот раз версия немного отличается от предыдущих вопросов. Вы хотите преуспевать на работе и уходить домой вовремя. Если вы добьетесь своего, то возникнет множество преимуществ для всех вокруг - для вас, вашей компании, клиентов, коллег, руководителей и тех, кого вы любите.

Что реально из нижеперечисленного?

(а) Вы сможете немного расслабиться и освободиться от стресса.
(б) У вас появится больше энергии.
(в) Вы станете действовать более продуктивно, то есть выполнять больше важной работы.
(г) Вы превратитесь в человека, с которым приятно вместе работать.

ОТВЕТЫ:

1. (а) 0 баллов. Вы как ребенок! Смотрите комментарии в начале главы 7.

(б) 0 баллов. Хорошо. Но почему бы вам просто не поступить как обычно и не поработать сверхурочно, чтобы заполнить бальные карточки.

(в) 0 баллов. Вы ведь уже знаете, как отказать, не так ли? Если вы сомневаетесь в этом, то перечитайте главы 6 и 7.

(г) 5 баллов. Мы говорили об этом в главе 6. Другой способ справиться с этим - это проследить, сколько времени у вас занимало выполнение какой-либо работы и сколько это стоило. Тогда на слова какого-нибудь гения: «Когда я был пареньком, нам удавалось делать это за полчаса, причем одна рука при этом была завязана за спиной», - вы сможете ответить: «Ну, по данным, которыми я располагаю, вот сколько на это потребуется времени -

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

исходя из опыта последних пяти раз, это занимало в среднем столько-то, максимально столько-то...»

2. (а) 5 баллов. Возможно. В какой-то степени это зависит от того, как вы ведете себя на переговорах. Спокойно, но уверенно - это лучше, чем агрессивно. Но более важно понимать, что именно использование фактов, то есть данных «бальной карточки», поможет провести переговоры. Как вас воспринимают - вот предмет этой главы. А из главы 13 вы узнаете, каково типичное восприятие таких (успешных на работе и владеющих временем) людей.

(б) 5 баллов. За некоторым редким исключением покажите мне хоть одну компанию, в которой это приветствуется. Смена работы не поможет. То есть либо вы справляетесь с этой проблемой на нынешней работе, либо вы эту проблему не разрешаете вообще.

(в) 5 баллов. Прочтите эту главу о желании одобрения. В своей работе вы всегда будете выполнять взятые на себя перед боссами обязательства, таким образом побуждая их выполнять свои. Снова перечитайте историю о менеджере по продажам. Прочтите заключительную главу книги. Ситуация может быть сложной, но разрешимой.

(г) 0 баллов. Нет. Главы 6 и 7 оберегают вас от этого.

3. (а) 5 баллов. Конечно. Это продлит вам жизнь.

(б) 5 баллов. Да, вы будете так работать. И это будет здорово, не правда ли?

(в) 5 баллов. Да. И это тоже замечательно.

(г) 5 баллов. И со всем должным уважением к вам, поскольку я уверен, вы очень приятный человек.

БАЛЛЫ:

15 баллов. Единственным сложным вопросом здесь был первый и вы справились с ним.

10 баллов. Их было легко набрать.

5 баллов. Вы великолепны, неправда ли?

ПОЧЕМУ И КАК ИЩУТ ОДОБРЕНИЯ

Поиск одобрения выражается в том, что вы, не доверяя себе в каких-либо решениях, предпочитаете сначала сверить свое мнение по какому-либо вопросу с другим мнением. В нашем обществе не очень поощряется самостоятельность суждений, поэтому многое, с чем мы встречаемся в жизни, побуждает нас искать одобрения у других. Но если вы хотите стать человеком, который преуспевает на работе и уходит домой вовремя, то вам лучше развивать самостоятельное мышление. Как вы думаете, одобрят ли это ваши коллеги, сотрудники, боссы, члены команды, подчиненные, клиенты?

Вот чем отличается поведение, при котором мы ищем одобрения:

- Вы никогда не говорите «нет», когда следовало бы отказаться, и любой разговор заканчивается тем, что вы взва-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ливаете на себя работы больше, чем реально способны выполнить.

- Во избежание неодобрения вы меняете свою точку зрения на какой-либо вопрос. Например, вы говорите клиенту, что определенная цель достижима, хотя на самом деле все не так.
- Вы расстроены или несчастны, когда чувствуете, что люди не одобряют вас. (Может быть вы уходите домой вовремя, но не получаете от этого удовлетворения, поскольку обеспокоены тем, что люди на работе скажут о вас или как они будут относиться к вам на следующий день).
- Вы соглашаетесь тогда, когда не следовало бы. (Ваш босс спрашивает: «Ну что, все согласны с этим?» И вы не смеете высказать имеющиеся у вас возражения.)
- Люди, которых вы воспринимаете как имеющих над вами власть или контроль - босс, водитель такси, продавец и т.д., - наводят на вас ужас.
- У вас нет желания рассказывать или передавать плохие новости своему боссу, клиентам или подчиненным.
- Вы засиживаетесь допоздна лишь потому, что другие так делают. В общем, вы подчиняетесь всем аспектам жизни, существующим в вашей организации, - даже если вы не согласны с ними.

ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ ПОДЕЛАТЬ С ЭТИМ

Главное, что вы можно сделать, страдая от проблемы поиска одобрения, так это осознать абсолютную истину пословицы: «Вы можете угождать определенным людям постоянно или всем людям некоторое время, но невозможно угодить всем и всегда». Когда вы выражаете какое-то мнение, не важно, по какому поводу - значительному или самому обычному, либо когда вы совершаете какое-либо действие - весомое или нет, всегда найдутся люди

не согласные с тем, что вы сказали или сделали. И таких людей может быть очень много. Это неизбежно. Это неотъемлемая часть жизни, такая же, как погода или одежда, пачкающиеся со временем, или лето, которое всегда следует за зимой, или пыль, которая всегда ложится на пол.

И как бы мы ни хотели, чтобы было по-другому, все равно будет так. И чем скорее мы с этим свыкнемся, тем лучше. Когда мы говорим или делаем что-то, масса людей не одобряет этого.

Если вы собираетесь искать одобрения у всех вокруг, чтобы стать человеком, который преуспевает на работе и уходит домой вовремя, то вы будете опечалены и расстроены. Сначала большинство людей будут завидовать, что вы преуспеваете там, где у них ничего не получается. Они назовут это «недостаточной обязательностью» с вашей стороны или скажут, что вы перестали быть «членом команды». Они могут характеризовать вас как эгоистичного и невнимательного к другим, но мы сталкиваемся здесь с самой обыкновенной завистью в чистом виде. Вы возмущаете их. Вы же великолепно справляетесь с работой, и у вас есть личная жизнь. А у них нет. Они постоянно плетутся в хвосте со своей бесконечной работой. И это печально.

Самая большая ирония в поведении человека, жаждущего одобрения, заключается в том, что больше всего одобрения получают те люди, которые меньше всего его ищут, но мыслят самостоятельно.

Итак, что же вам сделать, чтобы сократить потребность в поиске одобрения? Ниже привожу всевозможные варианты.

- Необходимо осознать, что если иные не одобряют вас - это их проблема, а не ваша. Скажем, кто-то делает ехидное замечание по поводу вашего «незаметного раннего ухода с работы». Раньше вы могли бы ответить воинственно: «А вам то

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

что? Я уже закончил свою работу». Или как бы оправдываясь: «Мне надо забрать детей» (что может быть как правдой, так и выдумкой). Или с пассивно-оборонительной реакцией, стиснув зубы, сказать себе: «Я его поймаю». Вместо всего этого скажите: «Вам приходится задерживаться на работе, не так ли?» Смысл в том, чтобы обратить их комментарий против них же. А предложение, начинающееся словом «Вам» вместо «Мне», - самый действенный способ.

- Не бойтесь критики! Как и в предыдущем пункте, вам надо будет самому использовать вопрос, который другой человек поставил перед вами. Так, вы можете сказать ему что-нибудь вроде: «А вы заметили, что я пытаюсь уходить домой вовремя? Да, я здорово потрудился над тем, чтобы у меня это получалось. Если хотите, могу поделиться секретом».
- Благодарите их за наблюдательность. Ваш босс говорит вам: «Смотрю, ты уже больше не задерживаешься подолгу на работе как прежде». А вы ему в ответ: «Да, вы правы. Мне пришлось постараться, чтобы научиться работать с максимальной эффективностью». Это разряжает любую обстановку. Если они снова захотят пристать к вам с тем же, им придется попробовать подойти с другой стороны. А у вас найдутся другие варианты ответов, которые мы приводим здесь.
- Исходя из того, что единственный способ побороть страх - не избегать того, чего вы боитесь, активно вызывайте неодобрение к себе. Преднамеренно делайте то, что, по вашему, вызовет негативную реакцию. А затем попытайтесь воспринимать ее спокойно. Не боясь неодобрения, вы улучшаете свой навык противоборствовать ему.
- Постарайтесь игнорировать осуждения. Просто притворитесь, что их нет. Не рекомендую пользоваться этим методом постоянно, но иногда его можно чередовать с другими перечисленными здесь вариантами.

- Разорвите порочную связь между негативными суждениями со стороны других людей и вашей самооценкой. Посмотрите на ваш собственный послужной список, включающий ваши достижения. А теперь отсоедините его от услышанных порицаний - их дело осуждать, ваше - добиваться успеха.
- Старайтесь избегать контакта с людьми, которые высказывают вам неодобрение.

КАК ПРАВИЛЬНО СКАЗАТЬ «НЕТ»

Когда я только взялся за написание этой части книги, я намеревался просто дать список возможных вариантов, как следует поступать. Я хотел привести ряд возможностей в диапазоне между мягким и жестким ответом. Но потом понял, что гораздо лучше описать метод в целом, чем давать всевозможные подсказки и приемы. Вот в чем он заключается.

Давайте обозначим проблему. У вас возникает необходимость отказать, потому что есть некие опасения, что вы не справитесь. Если кто-то подходит к вам, заранее чего-то ожидая, то у вас обоих возникает проблема. Очень важно, что она обоюдная. Уже возникли определенные ожидания, и вы не можете с ними справиться. Проблема, однако. И проблема, которая затрагивает обе стороны. Поэтому обе точки зрения должны быть в равной мере рассмотрены и учтены. И не важно, кто главнее или влиятельнее, интересы всех участников должны быть приняты во внимание. Решение в пользу одной стороны, когда уступает более слабая, не решает проблему. Это первый важный момент - сконцентрируйтесь на самой проблеме, а не на возможном столкновении личностей. Есть и дополнительное преимущество такого подхода: вы - первый, кто понял суть дела, поэтому вы на шаг впереди. И теперь вы в роли того человека, который «поможет» другому

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

человеку решить «его» проблему. И не имеет значения, насколько тот, другой, влиятелен, - вы теперь обладаете властью, поскольку от вас исходит решение.

Затем следует понять их точку зрения и одновременно изложить свой взгляд на ситуацию. У них может быть определенная позиция, например: «Это нужно сегодня к 17 часам». Но вопрос требует выяснения: почему именно к этому времени? Почему такая срочность? Что случится, если они не получат требуемое к указанному часу? Что самое страшное может произойти, если дело не будет выполнено? Что за ситуация возникнет? Суть в том, чтобы раскрыть все аспекты проблемы - касающиеся как их, так и вас, - которые только могут быть выявлены.

Теперь надо выработать ряд решений. Посмотрите, насколько теперь мы удалились от конфронтации. Отметим, что на самом деле мы углубляемся в процесс «отказа», активно вовлекая в него и другую сторону. Какие-то решения могут быть выгоднее вам, какие-то - другой стороне, но вы должны проработать их как можно больше, не ограничиваться единственным. В конечном счете остановитесь на одном из них.. И если то решение, с которым вы согласились, имеет перевес в пользу противной стороны, например, вы согласились отменить свои вечерние занятия и задержаться на работе, то за этим в сделке должна последовать какая-то более значительная уступка в вашу пользу.

Если вы подходите к делу таким образом, будут ли люди любить и уважать вас? Полагаю, да. Вы завоюете репутацию разумного и тактичного человека, способного решать проблемы и выполнять свои обязательства. Итак, давайте вспомним еще раз этот метод и потом рассмотрим некоторые примеры. Метод заключается в следующем.

1. Отделите людей от проблемы и сосредоточьтесь на общей для обеих сторон проблеме.
2. Рассмотрите все аспекты общей для вас проблемы.
3. Выработайте ряд решений.
4. Выберите и выполните одно из них.

Пример 1

Давайте рассмотрим несколько случаев. В аэропорту звучит объявление, что ваш рейс отменяется по «техническим причинам» и вас просят подойти к стойке для перерегистрации на другой рейс. Вы вне себя от ярости, поскольку ваши планы - прибыть в отель пораньше, сделать глоток-другой чего-то такого, что поможет сбросить напряжение, и отлично поужинать - стремительно рушатся. Вы присоединяетесь к очереди и через какое-то время подходите к стойке. Леди очень мило улыбается и интересуется, чем она может помочь. Вы разгневаны. И заканчиваете свою тираду следующими словами: «Сегодня к вечеру я должен быть на месте». Она отвечает: «Сэр, Вы видите, что я на самом деле ничем не смогу Вам помочь, если Вы не попытаетесь помочь мне?» (Она хочет, чтобы вы сфокусировались на самой проблеме. Возможно, она даже отказала вам очень мило - настолько, что вы и не заметили, как она это сделала.)

Вы объясняете, куда вам необходимо добраться и к какому сроку. Она проверяет, какие авиарейсы подходят. Теперь проблема ясна для обеих сторон. И вам предложили несколько возможных вариантов. А вы выбираете один из них.

Пример 2

Ваш босс, который работает в другом месте, поручает своему секретарю позвонить вам в 17.30 и передать, что хочет перегово-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

рить с вами и перезвонит вам через полтора часа. Отсюда ясно, что он намерен найти вас на своем рабочем месте в 19.00.

Вы отвечаете, что вам необходимо вскоре уйти (то есть любезно отказываете).

Возможно, здесь особенно важен выбор слов. «Необходимо» подразумевает, что на это существует какая-то веская причина, которой на самом деле может и не быть. Для меня, например, провести приятный вечер в кругу семьи - очень веская причина. В сущности, вы вносите свой вклад в создание обоюдной проблемы - хоть бы у вас и не было этой неотложной причины. А далее говорите: «Если Чарли действительно важно поговорить со мной сегодня вечером (тем самым вы пытаетесь выявить его часть общей проблемы), он мог бы позвонить мне домой в 19 часов (не то, что вы будете очень рады этому, но раз уж это действительно очень важный разговор) или прислать мне письмо по электронной почте, либо переговорить по этому вопросу утром. Я буду в офисе в 8 часов». То есть вы предоставили прекрасный выбор, и теперь его дело принять один из вариантов.

Пример 3

Есть поговорка: «Недостатки в ваших планах - не моя проблема». Это довольно грубая форма отказа, но иногда она может быть очень действенной. Распечатайте это крупным шрифтом на листе бумаги и повесьте в своем офисе. Вы будете приятно удивлены произведенным эффектом. Но поскольку мы говорим о том, как отказать «в милой и приятной манере», то эта фраза - не более чем один из эквивалентов отказа..

Некий умник подбегает к вам в конце рабочего дня и заявляет, что ему нужен какой-то отчет (или что-либо еще) перед вашим уходом. На выполнение потребуется 2-3 часа.

Вы отвечаете: «Боюсь, нет никакой возможности выполнить это». То есть вы отказываете, и здесь очень важно подобрать правильное слово. Смысл в том, что есть обстоятельства, препятствующие решению вопроса, на которые вы оба не можете повлиять. Заметьте, мы фокусируемся на возникшей проблеме. Далее вы говорите: «Пожалуйста, изложите мне суть, и я посмотрю, смогу ли чем-нибудь помочь». Вы пытаетесь осмыслить, какова срочность этого дела и почему его нельзя отложить. Затем вы можете предложить несколько вариантов. Задержаться на работе - тоже выбор, но если вы готовы к этому, то должны будете потребовать что-то взамен. Однако возможны и другие варианты: сделать на следующее утро или, к примеру, через два дня. А ваши руководители или заказчики пусть уж выбирают из предложенного.

Пример 4

Вы очень заняты, и кто-то вас о чем-то просит. Вы вполне могли бы все сделать и, по обыкновению, предрасположены согласиться. Однако прежде примените наш метод и проверьте, не помешает ли срочное поручение чему-то другому.

Общая проблема в том, что другой человек хочет, чтобы вы что-то сделали для него, а вы готовы ему помочь, но очень заняты в настоящий момент. Теперь вам необходимо понять все аспекты общей проблемы. В частности, вам надо уяснить, каков объем этой работы. Воспользуйтесь советами, приведенными в главе 6. Уяснив объем возможной работы, вы легко сможете выбрать следующие варианты: (а) согласиться, (б) согласиться, но на определенных условиях (например, не могу выполнить это немедленно, но смогу тогда-то) или (в) мило отказать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ЧТО ВАС ОСТАНОВИТ? ЧУВСТВО ВИНЫ, МОЖЕТ...

Это самая бесполезная эмоция из всех существующих. Поговорим о ней.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1. Сценарий сходен с вопросом 3 в главе 8. Вы хотите преуспевать на работе и уходить домой вовремя. Если вы добьетесь своего, то возникнет множество преимуществ для всех вокруг - для вас, вашей компании, клиентов, коллег, руководителей и тех, кого вы любите. Что реально из нижеперечисленного?

(а) Вы сможете расчистить любой завал, в каком бы ни оказались.

(б) Вы сможете лучше сосредоточиться и сконцентрироваться на чем-либо.

(в) Вы обеспечите клиентам лучший уровень обслуживания.

Вы будете успевать в срок. Вы будете нацелены на нужды клиента. И в конечном счете, если вы работаете в битзнесе, приносящем прибыль, то компания заработает больше денег.

(г) В рамках работы у вас будет лучший имидж.

2.Здесь я привожу еще четыре варианта. Какой из них самый реалистичный?

(а) Качество вашей работы повысится.

(б) Ваша личная жизнь станет лучше благодаря балансу между работой и личной жизнью.

(в) Ваше моральное состояние улучшится.

(г) Это пойдет на пользу вашему физическому состоянию.

3. Привожу еще четыре варианта. Который вам подходит как самый реалистичный?

(а) Вы станете хорошим примером для других, включая вашего непосредственного начальника, ваших коллег и вышестоящее руководство, и особенно - ваших коллег.

(б) Вы будете лучше вознаграждены за свою работу.

(в) У вас появится свободное время, чтобы помогать вашим коллегам и сотрудникам.

(г) Вы будете меньше отягощать коллектив своими проблемами.

ОТВЕТЫ:

1. (а) 5 баллов. Вы сможете.
   (б) 5 баллов. Да.
   (в) 5 баллов. Это правда.
   (г) 5 баллов. И это верно.

2. (а) 5 баллов. Так и будет.
   (б) 5 баллов. Да. Только представьте баланс между работой и личной жизнью!
   (в) 5 баллов. Конечно, да.
   (г) 5 баллов. И вы будете жить дольше.

3. (а) 5 баллов. Да.
   (б) 5 баллов. Да.
   (в) 5 баллов. Если вы захотите использовать свое время подобным образом. Либо просто могли бы пойти домой. Либо совместить одно с другим. Или научить их преуспевать на работе и уходить домой вовремя.
   (г) 5 баллов. Да. Это будет как футбольная команда с классным голевым нападающим, ко

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

торый всегда на месте и потому незаменим

БАЛЛЫ:

15 баллов. Масса преимуществ. Не так ли? И это еще не все - кое-что еще появится в следующей главе.

Когда бы я ни читал лекции на эту тему, проходит совсем немного времени - и возникает слово «вина». Кто-нибудь да скажет: «Даже преуспевая на работе, когда буду уходить домой вовремя, то все равно я буду испытывать чувство вины». Чувство вины и его спутник - чувство тревоги, - две самые обескураживающие и подавляющие эмоции. По сути, это одно и то же. Вина - беспокойство за то, что произошло в прошлом. А тревога - чувство вины за то, что может произойти в будущем. Не сомневайтесь по поводу того, что с ним должно быть сделано: Если у вас сильные чувства тревоги и вины, то они, рекомендуют психологи, должны быть искоренены, очищены и стерилизованы навсегда.

Проблема в том, что вина и тревога порой считаются «хорошими чувствами». И если вы не ощущаете себя виноватым, то вы - «плохой». (Думаю, что на самом деле чувство вины путают с угрызением совести или сожалением из-за то того, что случилось. Вы можете испытывать угрызения совести или грустить о происшедшем. Вы можете извлечь из этого уроки и принять решение больше ничего подобного не допускать. Вы можете предпринять какие-то действия, чтобы это не повторилось снова. Но никакое чувство вины не должно портить вам жизнь.)

Что касается тревоги. Если вы не тревожитесь, то вас считают «холодным роботом», «бессердечным», «андроидом». Опять же

чувство тревоги отличается от стремления найти способы разрешения проблемы. Но поиски позитивных решений - творческий и целительный процесс, особенно при соучастии других людей. Вряд ли вы сможете проявить большую заботу об окружающих, напрягая все свои силы и используя весь свой ум и всю свою энергию для решения проблем, затрагивающих других людей. Но тревога?.. Что она дает всем нам?

Чувство вины может помешать вам стать человеком, который преуспевает на работе и уходит домой вовремя. Оно может просто остановить вас! Что и происходит - уходя домой вовремя, вы чувствуете себя без вины виноватым. Если ваши намерения улучшить свою жизнь серьезны, то вы должны попытаться искоренить это чувство. Посмотрим, каким образом это можно сделать.

ПОЧЕМУ ВОЗНИКАЕТ ЧУВСТВО ВИНЫ

Существует две разновидности вины. Первый - это чувство вины, которое мы взяли из детства; второе - приобретенное уже во взрослые годы. Обе разновидности имеют нечто общее: мы испытываем чувство вины, ощущая, что преступаем свод неких правил, которые нам предписаны. В первом случае свод правил формировали и поддерживали лица, имевшие над нами власть в нашем детстве - родители, учителя, религиозные наставники или представители других социальных институтов. Во втором случае - это кодекс ценностей, который мы выстроили сами для себя.

Оба кодекса одинаково бесполезны. Чувство вины, оставшейся с детства? Но те авторитетные лица уже не имеют силы над нами. Их уже нет, а если и некоторые и остались, то они уже не могут иметь прежней власти над нами. Детское чувство вины оз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

начает, что они все еще влияют на нас. Чувство вины, сформировавшееся во взрослом состоянии - это воплощение стандарта, который мы пытаемся навязать себе, но на самом деле признаем только на словах.

Уходить домой вовремя - тому яркий пример. У вас есть представители власти: боссы, вышестоящее руководство, подчиненные (да - и такое возможно!), клиенты, осуществляющие контроль над вами. Вдобавок обычно в организации есть свой кодекс, свод неписаных правил, в соответствии с которым уходить домой вовремя - это послабление самому себе. Впрочем, полагаю, вы не верите этому, признавая только на словах. В противном случае - не читали бы эту книгу.

Предположим, что вся важная работа сделана, вы можете уходить. Но вы все еще сидите за столом, делая вид, что заняты. Вы притворяетесь, что занимаетесь чем-либо, а жизнь-то тем временем проходит.

ЧТО ВЫ СМОЖЕТЕ С ЭТИМ СДЕЛАТЬ

Вот некоторые способы уменьшить чувство вины:

- Сделайте нечто такое, что обязательно вызовет у вас чувство вины. (Как и в случае со страхом, который можно преодолеть, только идя ему навстречу, - это единственный действенный способ.) Уйдите из офиса вовремя. Просто встаньте и выйдите за дверь. Не ищите себе оправданий. Не выдумывайте никаких историй. И не важно, кто вас заметил, - просто встаньте из-за стола и идите. Начните таким образом вести себя и постепенно продолжайте. В начале - раз в месяц. Затем раз в неделю. Два раза в неделю. Через день. А потом и каждый день. И вознаградите себя за

успехи в этом деле: отметьте, насколько уменьшается ваше чувство вины.

- Беритесь за это дело, не опуская голову перед начальством. Если кто-либо из упомянутых выше лиц: боссы, вышестоящее руководство, подчиненные, заказчики - сделает какие-либо комментарии к вашему уходу с работы вовремя, открыто или намеками, - просто расскажите, как вам удалось этого добиться. Не надо быть неприятным или агрессивным. Просто объясните, как вы добились этого: сделали все необходимое на работе и теперь идете домой - в другую часть вашей жизни. Здесь важно не пропускать эти замечания. Всегда отвечайте на них - и скоро их прекратят делать. И даже могут спросить, в чем секрет вашего успеха.
- Посмотрите, делает ли вас счастливым то, что вы уходите домой вовремя. Да, выполнение требований высокого и своего рода непостижимого кодекса может приносить определенное удовлетворение. Но спросите у себя, что будет лучше для вас, подчиняться подобному своду правил или хорошо справляться с работой, а затем наслаждаться личной жизнью после работы? Ответьте себе искренне.
- Пересмотрите вашу систему ценностей. В какие ценности вы действительно верите, а какие вы принимаете только с виду? Составьте два списка: в одном укажите то, во что вы верите на самом деле, а в другом - что признаете только на словах. Будьте безжалостным в вашем выборе. Вот пример: на моей последней «действительной» работе я руководил филиалом американской компании по программному обеспечению за границей. В рамках моей работы ценности, в которые я верил, указаны ниже:

=> предоставление выдающихся услуг клиенту - мы стали известны как «часть компании X, которая работает лучше всего»;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

=> в плане проектов по программному обеспечению - поставка высококачественного продукта в срок и в границах бюджета;

=> график проектов всегда должен быть реальным, в нашем отделе мы не беремся за невыполнимые задания.

По моему убеждению, этих ценностей вполне достаточно для надлежащего выполнения работы. Но у компании была еще масса других ценностей. Перечисляю:

=> вы недостаточно преданы компании, если не работаете сверхурочно (и я подразумеваю слишком сверхурочно);

=> вы не должны жить слишком далеко от офиса - идеально жить в пределах 5-10 минут (я добирался полтора часа в одну сторону);

=> неприятие невыполнимых заданий предполагает отсутствие внутренней установки типа «на все способен» и, следовательно, недостаточное самопожертвование или нехватку «гибкости»;

=> изредка позволялось уходить домой вовремя, но всегда с комментарием «вчера вы ушли домой рано», а если уход вовремя входил в привычку, то воспринимался как недостаточная самоотдача на службе.

Какое-то время я терпел некоторые из этих ценностей, признавая их на словах. Впоследствии я отказался от них полностью, сохранил свою работу и в результате чувствовал себя гораздо счастливее. Компания на самом деле никогда не принимала моего отказа от этих ценностей, но это было и остается их проблемой. Я прекрасно смог продолжать выполнять работу согласно своему собственному своду ценностей.

Есть хорошая рекомендация, которую я поддерживаю: ведите «дневник чувства вины». Записывайте обо всем, что вызывает у вас чувство вины. Что произошло, когда и с кем? Если вы скрупулезно будете вести такой дневник, скажем, в течение месяца, то получите полезные наблюдения и разберетесь с ненужным чувством вины.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ГЛАВА 10

НЕ СДЕЛАЕТЕ ВЫ - НАЙДУТ ДРУГОГО?..

До сего момента мы подразумевали, что имеем дело с рассудительными людьми. Такой человек, когда вы ему говорите: «Я могу сделать только либо «А», либо «Б», ответит: «Понимаю. Сделайте «Б». Но как быть, если нам встретится другой тип людей?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1.Ваш босс говорит вам: «Если вы не выполните работу, то я найду, кто это сделает». Какой у вас есть выбор?

(а) Проглотить это, то есть скрыть под улыбкой свои переживания.
(б) Отказаться.
(в) Когда-то согласиться, а в другой раз оказать сопротивление.
(г) Что-то другое.

2.Ваш босс говорит вам: «Если вы не выполните работу, то я найду, кто это сделает». Вы всегда предпочитаете соглашаться. Куда это вас приведет?

(а) Ваш босс будет счастлив.
(б) Вы будете счастливы.
(в) Босс будет несчастлив.
(г) Вы будете несчастны.

2.Ваш босс говорит вам: «Если вы не выполните работу, то я найду, кто это сделает». Вы решили отказаться. К чему это приведет?

(а) Вас уволят.
(б) Найдете работу получше.
(в) В следующий раз вы лучше справитесь с такой ситуацией.
(г) К безработице.

ОТВЕТЫ:

1. (а) 5 баллов. Да. Это один из вариантов.
(б) 5 баллов. А это другой.
(в) 5 баллов. А это что-то среднее между ними.
(г) 0 баллов. Может быть, вы и правы. Но я ничего другого придумать не могу.

2. (а) 3 балла. Думаю, это более сложный вопрос, чем кажется на первый взгляд. Возможно, ваш босс будет счастлив, поскольку все, о чем он попросил, вы выполните. Но посмотрите также ответ (в).
(б) 0 баллов. Сомневаюсь в этом. Может, на какой-то короткий период, когда вы только начали работать. Но впоследствии постоянный страх, постоянные задержки на работе и недостаток времени на личную жизнь со временем дадут о себе знать, и вы не выдержите - рано или поздно станете глубоко несчастны.
(в) 3 балла. Он или она все равно будут несчастны - такого уж это рода люди, которые часто встречаются. Или если вы все время будете соглашаться, то впоследствии вы дойдете до точки, но когда начнете путать вещи, все равно будете несчастны. Или чувство злобы, возникающее у вас по отношению к ним, может вызвать в них недовольство вашим отношением.
(г) 5 баллов. Вы работаете все напряженнее и напряженнее и все больше запутываетесь.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Вряд ли это рецепт счастливой карьеры или счастливой жизни, не так ли?

3. (а) 5 баллов. Пока вы не нашли другую работу, то да.
   (б) 3 балла. Возможно.
   (в) 0 баллов. Сомневаюсь. Вернитесь к главе 6 к вопросу о карме.
   (г) 3 балла. Зависит от ваших обстоятельств, но возможно, да.

БАЛЛЫ:

15 баллов - отлично. Для этого нужно было проявить очень ясное мышление.

3-13 баллов - да. Нормально.

О баллов. В этой главе иногда придется делать трудный выбор. Вам надо будет ясно мыслить - особенно перед тем, как принимать какое-либо решение.

Если вы бывали в ситуациях, которые мы приводили выше, то вы сталкивались с трудностями при выборе. Как мы говорили, у вас есть три варианта:

- согласиться;
- отказаться;
- иногда соглашаться, но другой раз сопротивляться.

Существует значительная разница между первыми двумя вариантами и третьим. Первые два предполагают, что вы не хотите менять положение вещей, и в соответствии с этим, принимаете то или иное решение. В третьем случае вы открываете возможность перемен. Если вы боитесь сделать четкий выбор, попробуйте третий вариант, перед тем как мы разберемся с первым или вторым

Итак, для новичков давайте перепишем их следующим образом:

1. Иногда соглашаться, но другой раз оказывать сопротивление.
2. Соглашаться.
3. Отказаться.

ИНОГДА СОГЛАШАТЬСЯ, НО ДРУГОЙ РАЗ ОКАЗЫВАТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ

Первое, что необходимо отметить: вы уже знаете, как сделать и то, и другое. Согласиться - это попросту ответить «да», а предыдущие девять глав дали вам все необходимое, чтобы научиться сопротивляться.

Если вы попробуете такой двойственный подход, то случится одно из двух. Ваше сопротивление либо приведет к торможению, либо нет. Под торможением я подразумеваю то, что ваш босс поймет, что не все может быть выполнено немедленно, и начнет игру переговоров с вами. Если это происходит, то вы - бизнесмен. Вам удалось сделать так, что начальство перешло на вашу сторону, и у вас есть все необходимые качества (см. предыдущие главы книги) для продвижения вперед и построения профессиональных, относительно счастливых рабочих взаимоотношений.

Если подобный подход не притормозит ненужные разгоны в делах, - полагаю, что около трех месяцев вам хватит на то, чтобы разобраться, - то вам надо оставить его, и испробовать два других варианта.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

СОГЛАШАТЬСЯ

Под этим мы подразумеваем соглашаться на постоянно - то есть всегда и со всем, чтобы вам ни дали, не важно, разумно это или нет. Второй вопрос в начале этой главы описывает, что происходит при этом. Рано или поздно все закончится слезами. Рано или поздно обе стороны будут несчастны и, по крайней мере, одна из сторон - вы - будет глубоко несчастна. Анализ второго вопроса описывает, как это гарантированно произойдет - рано или поздно. Давайте объяснимся окончательно. Если вы выбрали вариант всегда соглашаться, то вы выбираете вечное несчастье. Не просто временное недовольство, а постоянное состояние, которое сохранится до тех пор, пока вы будете оставаться на этой работе.

Вы это выбираете, я прав? Что ж, ваш выбор. Не мой и не чей-нибудь еще, только ваш. И некого будет потом винить в этом. Вы не сможете обвинить своего босса, а если обвините, то это ни к чему хорошему не приведет. Вы не сможете обвинить эту книгу и сказать, что она не работает, а вы хотите вернуть деньги, потраченные на ее приобретение. Вы сами выбрали себе участь быть несчастным. И тут, к сожалению, мы вынуждены оставить вас. Конечно же, с условием, что в любой момент вы можете изменить свой выбор и попробовать действовать по-другому. Что хорошо подводит нас к следующей части.

ОТКАЗАТЬСЯ

Делая этот выбор, вы берете на себя контроль за своей жизнью. Вы принимаете решение, что несчастье - не для вас и что вас ждет что-то лучшее. Конечно же, здесь есть некий риск - мы упоминали кое-что третьем вопросе, но вы решаете, что этот риск - благородное дело. Вы намерены выбрать что-то новое - новую

работу, новую карьеру, начать свой бизнес, написать роман, стать художником, научиться играть на пианино или что угодно. Если вы изберете этот путь, то это уже не просто подкинуть монетку и загадать что вам выпадет. Вот вещи, которые вы можете сделать:

- Продумайте, что вы хотите сделать. Вам может это показаться слишком банальным, это может быть для вас слишком по-калифорнийски, но подумайте хорошенько, чего вы хотите, а чего нет. Пусть вам самому будет совершенно ясно, на что вы хотите потратить свое время.
- Составьте план. Это список того, что вы хотите сделать, как и когда.
- Много работы по плану - это то, что вам предстоит сделать. Погрузитесь в него и начните его выполнять.
- Найдите еще что-то новое, чтобы это ни было.
- Отказывайтесь от старых вещей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ГЛАВА 11

РАБОТА С ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТОЙ

Если вы собираетесь преуспевать на работе и уходить домой вовремя, то вам надо будет решить проблему электронной почты. Это глава расскажет или напомнит вам - каким образом.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1.Вы вернулись в офис после некоторого отсутствия, и ваш почтовый ящик электронной почты переполнен. В нем сотни сообщений. Что вы сделаете? (Мой вымышленный сценарий исходит из случающегося иногда, а не постоянно. Если у вас такое происходит постоянно, то обязательно прочитайте эту главу до конца.):

(а) Просмотрите их одно за другим в хронологическом порядке, начав с самого старого, и проработаете одно за другим.
(б) Очистите весь ящик и начнете «с чистого листа».
(в) Просмотрите их одно за другим, начиная с самого свежего по дате получения и проработаете их.
(г) Ничего не будете предпринимать и позволите груде расти дальше.

2. Ваши взаимоотношения с электронной почтой можно описать следующим образом:

(а) Вы привязаны к ней.
(б) Отношения раба и господина (в которых вы - раб).
(в) Отношения раба и господина (в которых вы - господин).
(г) Это то, что мешает вам работать эффективно.

3.Почему люди ожидают практически немедленных ответов на свои письма по электронной почте:

(а) Благодаря самой природе этого средства связи: вы отправляете письмо - и практически в тот же момент оно оказывается в любой точке мира.
(б) Потому что большинство людей не очень рациональны.

(в) Такова сущность бизнеса в XXI веке.
(г) Поскольку вы предоставили им возможность рассчитывать на немедленные ответы с вашей стороны.

ОТВЕТЫ:

1. (а) 1 балл. Это вам за усердие. Но я считаю, что это сумасшедшая идея.

(б) 5 баллов. Отдаю свои голоса этому пункту. Это, конечно, грубо, от этого могут быть и какие-нибудь последствия, но во всех подобных случаях все важные сообщения пришлют еще раз. Вы всегда сможете сослаться на то, что у вас были какие-то технические неполадки - эта подходящая отговорка в XXI веке эквивалентна другой: «Собака съела мое домашнее задание». А терапевтическую важность этого нельзя переоценить. Это дает вам возможность начать с нуля при использовании некоторой техники, приведенной в этой главе.

(в) 2 балла. Один балл за усердие, как и в пункте (а). И дополнительный балл за осознание того, что более свежие письма могут дублировать некоторые из старых, и последние можно удалять без дурных последствий.

(г) 0 баллов. Если бы я думал, что вы собираетесь просто дать груде писем расти и игнорировать ее, я бы дал вам 4 очка. Другими словами, это почти так же хорошо, как ответ (б). Однако, думаю, скорее всего ваша куча писем будет расти, а вы будете суетиться вокруг

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

нее, бесконечно тратя свое время на ее обработку. Поэтому 0 баллов.

2. (а) 0 баллов. Это очень серьезно (я не шучу!). В этой главе мы попытаемся избавить вас от этой ненужной зависимости.
   (б) 0 баллов. Такой же ответ, как на пункт (а).
   (в) 5 баллов. Так и должно быть.
   (г) 0 баллов. Тот же ответ, что на пункты (а) и (б).

3. (а) 2 балла. Возможно, в этом что-то и есть.
   (б) 1 балл. Некоторые люди - пожалуй. (А может, даже и все из тех, с кем вы сотрудничаете!) Но в общем я так не думаю.
   в) 2 балла. (Возможно, и в этом что-то есть.
   (г) 5 баллов. Но свой голос я отдаю за этот пункт.

БАЛЛЫ:

15 баллов. Если вы говорили правду - особенно, отвечая на первый вопрос, - то я восторгаюсь вами.

3-13 баллов. У вас есть некий нездоровый взгляд на этот вопрос.

1-2 балла. А вы твердый орешек, не так ли?

Возможно мы не можем перестать заниматься бессмысленными вещами. Может быть, мы просто не умеем остановиться и не делать из хорошей идеи непонятно что. Большую часть жизни Леонардо да Винчи провел в мечтах о полете человека. В начале XX века братья Райт воплотили его мечту в реальность. А потом мы стали развивать военно-воздушные силы и начали сбрасывать

бомбы на людей. Мы изобрели двигатель внутреннего сгорания и автострады, по которым можно передвигаться свободно, что открывает возможность самостоятельных поездок куда угодно. Но что затем? Мы создали пробки. Мы изобрели электронную почту, по сути, средство немедленной связи, но чем все это закончилось - мы все равно берем работу на дом и подолгу задерживаемся на работе. Электронная почта - очень хорошая вещь. Вопрос не в этом. Но чрезмерное увлечение - уже не очень хорошо. К сожалению, большинство людей злоупотребляют электронной почтой. Возможно, проблема номер один в том, что многие люди склонны просто сидеть и быстро отвечать на электронные письма, вместо выполнения другой работы. Поступая таким образом, вы закончите тем, что станете рабом электронной почты. Как и многие люди. Не будет преувеличением сказать, что иные из нас стали рабами электронной почты - сделались ее фанатиками. Как и многие пагубные пристрастия, влечение к электронной почте может быть исцелено. Если вы страдаете от него, то из этой главы вы узнаете о средствах излечения. И напомню вновь: главное, чего не хватает - воля к желаемой перемене.

Мы начнем с легкого лекарства и будем увеличивать дозу. Если для вас это серьезный вопрос, то рекомендуем следить за своими успехами в этом. Запишите, сколько времени вы тратите на электронную почту в настоящий момент. (Если хотите, можете использовать для этого «бальную карточку».) Затем проверьте эти данные через неделю или две, после того как приняли некоторые средства, рекомендованные ниже.

СРЕДСТВА ИСЦЕЛЕНИЯ

Проблема большинства приверженцев электронной в том, что они пытаются ответить на каждое письмо по мере его прихода.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

По сути, они пытаются поддерживать свой ящик входящей почты почти пустым. И первая наша задача - отучить их от этой привычки.

Итак, вместо периодической проверки электронной почты или ее открытия тут же по сигналу, извещающему о приходе письма, ограничьте себя до двух раз в день: один раз утром и один раз днем. Планируйте потратить на это не больше часа каждый раз и сделайте за этот час все возможное. Если вы не уложились за этот час, оставьте остаток на следующий. Выключите на своем компьютере сигнал, оповещающий о приходе сообщения. Очень долго изменение в манере вашего поведения будет незамеченным. Но рано или поздно кто-то спросит: «Ты не прочитал мое письмо?» На это вы должны ответить, что теперь проверяете электронную почту дважды в день, скажем, с 9 до 10 и с 14 до 15. Это будет полезной информацией для ваших коллег (да и добрым советом, в сущности), и вопрос на этом должен быть исчерпан.

Теперь вы готовы к приему средств исцеления, которые немного потяжелее.

Здесь я предложу два альтернативных метода. Один из них - сократить проверку электронной почты с двух раз в день до одного. Однако боюсь, для ярых приверженцев это будет очень трудным. Поэтому вот другой метод, и, к счастью, он даже более эффективен. Продолжайте дважды в день просматривайте свою электронную почту, однако не тратьте на это целый час, но обращайте внимания лишь на те письма, которые отмечены красным, то есть имеют особую важность или срочность и требуют ответа в течение дня. Все остальное оставьте. Поначалу вы можете колебаться, но затем ваша уверенность вырастет. В итоге вы должны прийти к тому, чтобы скрупулезно чистить свою почту дважды в

день, отвечая только на самые важные письма. Ваши коллеги, возможно, заметят, что вы стали менее терпимы к сообщениям низкой важности, отрывающим от дел. Или, назовем это по-другому, обращаете внимания только на сообщения, имеющие важность.

Теперь можно принять более радикальные меры. Если помните, ваша изначальная философия была «проверять все поступающую почту на предмет, вдруг там что-то важное пришло, и стараться содержать папку входящих писем чистой». Другой подход заключается в следующем: «Если что-то достаточно важное пришло, я должен проверить это, но не беспокоиться об остальных полученных письмах». Воспользуйтесь следующим подходом. Открывайте свою почту один раз в день или даже увеличьте этот интервал и проверяйте почту только по понедельникам, средам и пятницам, а то и через больший интервал! По понедельникам и пятницам.

Если должно прийти что-то важное или срочное - требующее выполнения в течение дня, все сделайте. Иначе просто забудьте нужное сообщение в своем почтовом ящике. Один раз в неделю, один раз в две недели, один раз в месяц - чем дольше интервал, тем лучше. Вы можете очищать свою папку входящих писем, просмотрев каждое письмо, или, что еще лучше, сотрите все и начните заново. Вы пропустили что-то важное? Почему бы вам не проверить и не посмотреть что произойдет? Если вы пропустите что-то важное, тогда проверяйте свою почту почаще. А если ничего не упустили, то можете даже подумать об увеличении интервала между просмотрами!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ОСТАВШАЯСЯ ЧАСТЬ МЕНЮ

В этой главе содержится масса дополнительной информации, которая может оказаться полезной для вас.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1.Сценарий тот же, что и в вопросе 3 главы 9. Вы хотите преуспевать на работе и уходить домой вовремя. Если получится, появится множество преимуществ для вас, вашей компании, клиентов, коллег, руководителей и тех, кто вас любит. Что из нижеперечисленного для вас реально?

(а) Это создаст лучшую рабочую атмосферу вокруг.
(б) Вы станете более ценным сотрудником для организации.
(в) Вас станут больше ценить те, кто вас любит.
(г) Ваша группа (команда, отдел) будут в большем почете.

2. Сейчас раннее утро. Вы хотите уйти с работы в 17.00, но уже чувствуете себя виноватым из-за этого. Что вам следует делать?

(а) Ничего. Это обычное нормальное состояние.
(б) Решаете, что в порядке компенсации завтра позже всех уйдете с работы.
(в) Придумаете какую-нибудь историю о больном ребенке (похоронах, срочных домашних делах) и т.д.
(г) Проигнорируете это чувство.

3. Вы хотите стать популярным на работе. Каким способом лучше всего добиться этого?

(а) Преуспевать на работе и вовремя уходить домой.
(б) Принимать участие во всех спортивных и социальных мероприятиях.
(в) Всегда задерживаться дольше всех на работе.
(г) Помогать коллегам.

ОТВЕТЫ:

1. (а) 5 баллов. Совершенно правильно! Для вас и всех, кто работает с вами: все почувствуют эффект от этого (положительный!).
(б) 5 баллов. Да, станете.
(в) 5 баллов. Кто скажет наверняка? Но, возможно.
(г) 5 баллов. Конечно. Особенно если все будут вести себя таким же образом.

2. (а) 0 баллов. Нет, это не обычное состояние. Некоторые люди редко ощущают себя виноватыми.
(б) 0 баллов. Нет. Если вы выполнили свою работу и выполнили свои обязательства, нечего и отрабатывать.
(в) 0 баллов. Нет. Если вы выполнили свою работу и выполнили свои обязательства, то и незачем это делать.
(г) 5 баллов. Да, именно так.

3. (а) 5 баллов. Компетентные люди будут любить вас, завидовать и подражать вам. А остальные? Ну, а вам есть дело до их мнения?
(б) 3 балла. Если это то, что вы хотите.
(в) 0 баллов. И за что они будут вас любить?
(г) 3 балла Вы сможете делать это, если у вас появится свободное время. А что нужно сделать, чтобы оно появилось? Вы уже знаете.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

БАЛЛЫ:

13-15 баллов.	Опять были легкие вопросы.
Что-нибудь еще	Может быть, за вас это сделает глава 11?

Вы можете спорить, что баланс между работой и личной жизнью - это проблема организации времени, а эта книга на самом деле является книгой по тайм-менеджменту, просто основная тема несколько завуалирована. Однако одна из проблем в том, как я полагаю, что многие курсы и книги по управлению временем навязывают слишком нормативный и жесткий способ работы. Мы предлагаем что-то вроде незаполненной рабочей папки, оформленной в виде книги с самыми разнообразными формами и цветными фломастерами. Затем мы даем формулу или рецепт, которого следует придерживаться. И вам следует внести в прилагаемую форму свои данные. Вы можете использовать эту форму в нужной ситуации. И так далее.

Некоторые люди чувствуют себя в этом, как рыба в воде. Но, по моему мнению, существует столько разных способов организации времени, сколько людей; и один-единственный рецепт не подходит для всех.

Вы можете думать об этой книге как о меню с разными способами управления временем. Меню, из которого вы можете выбрать то, что понадобится именно вам: курс их трех частей, или шести, или более длительный - как захотите. Многое из этого меню вы уже видели. В этой главе приведу все остальное.

1. Сделайте список оставшихся дел. Это даст вам возможность сфокусироваться. А затем вычеркивайте их по мере реализации.

2. Составляйте план - список дел на год, месяц, неделю, день. И по мере выполнения добавляйте новые дела.
3. Встречи со своим боссом проводите более эффективно. Вы можете оставаться с поникшей головой и ничего не говорить или создавать волны и «отбрасывать их назад» - выбор за вами. Регулярно согласуйте с руководителем свой объем работы.
4. Иногда начинайте свой рабочий день пораньше, работайте в обеденное время, рабочие перерывы, используйте вечера, субботы, но если вы сделали это, то по крайней мере то же количество часов потом возьмите обратно. А иначе даже и не рассматривайте этот вариант.
5. Разделите день на сегменты по времени и используйте их для отслеживания прогресса.
6. Если вы выработали стандарты в организации вашего времени, того же требуйте от других.
7. Не поддавайтесь людям, которые тратят ваше время. Берегите свое время. Будьте менее терпеливы к тем, кто посягает на ваше время. Берите плату за свое время, то есть найдите способ штрафовать людей за пустую трату вашего времени. Выявляйте и наказывайте «пожирателей времени», например, обрывая разговоры с ними. Вознаграждайте тех, кто ценит ваше время. Не позволяйте другим людям даже в малой мере управлять вашим временем: «Я сам контролирую свое время».
8. Не соглашайтесь с каждым, кто претендует на ваше время - предлагайте им альтернативы.
9. Меняйте места проведения совещаний.
10. Договаривайтесь о предметных встречах, не соглашаясь на «Я к тебе забегу на минутку».
11. Лучше провести нормальную встречу, чем обмениваться массой писем по электронной почте.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

12. Вычислите, на что вы тратите свое время: помечайте, что происходило, анализируйте и делайте соответствующие выводы.
13. Записывайте, на что в течение дня ушло время без пользы и почему. А затем примите меры предотвращения этого.
14. Побуждайте других делать то, что вы хотите - «Иди и познай себя!»
15. Развивайте интуицию.
16. Введите в практику распределение работы по времени.
17. Записывайте, как вам удалось решить те или иные проблемы.
18. Оставьте свой портфель, перестаньте брать работу на дом.
19. Если вы работаете на дому, думаю, лучше всего вести себя при этом так, как будто вы ходите в офис. Вставайте в определенное время. Если хотите, то можете умыться и одеться как обычно, хотя я предпочитаю вести себя так, точно собираюсь на выход. Садитесь за рабочий стол в определенное время - даже если это всего лишь означает убрать посуду после завтрака с обеденного стола и разложить на нем свой ноутбук и документы. Составьте список необходимых дел, пометьте, примерно к какому сроку их необходимо выполнить, остановитесь, когда намеченное выполнено и «отправляйтесь домой» - на сегодня вы закончили. Делайте перерывы так, как будто бы вы работаете в офисе. Прервитесь на обед. Не забудьте немного физических упражнений, даже если это будет небольшой прогулкой по магазинам. Вот что очень важно: если вам требуется пауза, чтобы развеяться после работы, перед тем как вернуться к своей семье и домашним, то обязательно уделите этому необходимое время. Многие используют на это время для общения,

и на самом деле это хорошая вещей смены деятельности. (Здесь должна быть какая-нибудь польза, не так ли?) Ничего нет хуже, когда люди, с которыми вы живете, думают, что вы с ними, а на самом деле ваши мысли где-то далеко.
20. Уходя с работы, уходите.
21. Знайте, все средства в вашем распоряжении.
22. Будьте открытым и давайте конструктивные замечания и предложения.
23. Не откусывайте больше, чем можете прожевать. Составляйте бюджет своего времени: «спрос» и «предложение».
24. Поговорите со своим боссом, если вы в запарке и не можете расчистить накопившуюся работу.
25. Определите, какой у вас самый «энергетичный час» за день.
26. Ясно и кратко выражайте свои мысли - устно или письменно. Усовершенствуйте свои письма, отправляемые по электронной почте, например в конце всегда призывайте к какому-либо действию.
27. Используйте идеи других людей, чтобы стать более эффективным.
28. Измените отношение людей - я о продуктивности, а не о посещаемости.
29. Устанавливайте реальные цели и ожидания в контактах с вашим боссом или вышестоящим руководством и клиентами.
30. Проводите весеннюю чистку своему компьютеру. Чистите его - если вы чем-то не пользовались в течение года, то смело можете удалять.
31. Спрашивайте себя: «Насколько это важно на самом деле?»
32. Будьте организованы - начните с хорошего старта. Составляйте план на день и придерживайтесь его. Подводите итог в конце дня. Не бойтесь отказать своему боссу или побудить его что-то сделать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

33. Зарезервируйте в календаре время для себя и побеpегите его. Сделайте расписание личного времени.
34. Старайтесь не брать работу от других людей (то есть не тяните одеяло на себя, а наоборот старайтесь перекинуть свою работу другим).
35. Убедитесь, что люди знают, в каком они положении, - давайте обоснованные обещания. Это означает, что вы всегда будете выполнять свои обещания. Если вы будете соблюдать это правило, то ваши клиенты, босс, вышестоящее руководство - все будут вам доверять.
36. Вместо встреч старайтесь пользоваться телеконференциями.
37. Делайте физические упражнения. Устраивайте перерывы в течение дня. Выходите из офиса в перерыв или на время обеда. Не ходите на работу с похмелья - никаких выпивок посреди недели. Понаблюдайте за тем, как вы сидите/ стоите/ встаете. Никакого алкоголя в обеденный перерыв. Правильно питайтесь в течение дня. Пейте больше воды. Высыпайтесь. При случае вздремните. Не пренебрегайте перерывами на ланч и кофе.
38. Отрегулируйте все это раз и навсегда.
39. Записывайте часто используемую информацию.
40. Блюдите свое рабочее место / рабочий стол в чистоте. Устройте все на своей рабочей территории так, как надо именно вам.
41. Работайте по пятидневке.
42. Не опаздывайте.
43. Углубляйтесь в проблемы, умело их обостряя и разрешая.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ГЛАВА 13

ТОТ, КТО ОТЛИЧНО РАБОТАЕТ, ВСЕ УСПЕВАЕТ И УХОДИТ ДОМОЙ ВОВРЕМЯ

Да, мой читатель, такие люди существуют на самом деле. Не часто, но они встречаются. Их можно увидеть. Возможно, и вам попадался такой человек. Может быть, вы даже знакомы. И, надеюсь, к настоящему моменту вы - один из них.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ВОПРОСЫ:

1. Если организация должна стать такой, что все ее сотрудники преуспевают на работе и уходят домой вовремя, каким образом произойдут подобные изменения?

(а) Сверху вниз. Совет директоров или управляющее руководство принимает решение, и далее оно спускается вниз.

(б) Вам придется изменить характер управления.

(в) Вы можете это сделать только для себя самого. И каждый должен поступить таким же образом.

(г) Организация никогда не изменится.

2. Подход к работе «выполнил работу хорошо и уходи домой вовремя» может не соответствовать корпоративной культуре вашей компании. Фирма может не поощрять подобный подход или относиться к нему достаточно антагонистически. Что случится, если вы попытаетесь применить его в своих действиях?

(а) Гарантирован успех.

(б) Неизбежен провал - даже не стоит терять на это время.

(в) Есть смысл попробовать - культура компании изменяется со временем.

(г) Спокойно можно добиться своего и преуспеть, не задевая других и не привлекая к себе неодобрительного внимания.

3. Подход к работе «выполнил работу хорошо и уходи домой вовремя» противоречит знаменитому трюизму бизнеса, что клиент всегда прав. Верно ли это?

(а) Зависит от обстоятельств.

(б) Да, верно.

(в) Нет, неправильно.

(г) Не знаю.

ОТВЕТЫ:

1. (а) 0 баллов. Помечтайте, дорогой читатель!

(б) 0 баллов. Удачи вам в этом!

(в) 5 баллов. Да. И если вы тем самым не измените характер управления компании, то по крайней мере вы совершенно точно измените мнение о себе.

(г) 0 баллов. О, да ладно. Не надо быть таким мрачным. Если вы дочитали до сих пор и сделали некоторые из упражнений, то вы уже получили некоторое вознаграждение!

2. (а) 5 баллов. Успех на самом деле гарантирован. Если вы действуете так, как мы советуем в книге, то это сработает. Однако единственный способ проверить это утверждение - опробовать его.

(б) 0 баллов. Знаете, вы не правы. И многое можете потерять, рассуждая подобным образом.

(в) 5 баллов. Уверен в этом. Корпоративная культура компании меняется постоянно.

(г) 5 баллов. Давайте кое-что проясним. Да, многое из этого можно сделать, не возбуждая страсти, в корректной манере. Мы дали множество примеров, иллюстрирующих те способы, которые позволяют все сделать мягко. Однако что-то из этого сделать спокойно нельзя, и, надеюсь, книга подготовила вас к этому. Заметит ли кто? Конечно, заметят. Привлечете ли вы к себе неодоб-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

рительное внимание? Возможно. Но, как и менеджер по продажам из главы 5, вы привлечете к себе внимание и в позитивном смысле, что также учитывается.

3. (а) 0 баллов. Нет, это не зависит от обстоятельств. Это утверждение всегда неверно. Перечитайте главу 6.
   (б) 0 баллов. Нет, неправильно. Перечитайте главу 6.
   (в) 5 баллов. Правильный ответ.
   (г) 0 баллов. Ну а теперь вы знаете.

БАЛЛЫ:

15 баллов. Учитывая, что мы подходим к концу книги, думаю, вы мыслите правильно, - идите и побеждайте.

10 баллов. Присутствуют еще некий скептицизм и сомнения - это нормально. Есть единственный способ развеять их. Идите и беритесь за дело.

Менее 10 баллов. Вспомните эпизод из фильма, где Бэзил Фолти сидит в своем кабинете и спрашивает себя:
- Так что же это было?
- Это была твоя жизнь, парень.
- А у меня еще будет одна?
- Извини, парень.

Сошлемся на «Ваши ошибочные зоны» Уэйна Дайера (Dyer, Wayne. Your Erroneous Zones. London: Michael Joseph. - 1977) Эта книга о том, как мы, совершая ошибки, «завинчиваем» и подавляем себя. Позволяем ложным чувствам - таким, как чувство вечной вины или жажда одобрения, - определять свое поведение, а их-то Уэйн Дайер и называет «ошибочными зонами». В последней главе своей книги он описывает женщину, которой удалось избавиться от подобного поведения и «ошибочных зон». Быть трудоголиком - значит, иметь в жизни «ошибочную зону» действовать под явным влиянием такой зоны. В основном речь идет о чувстве вины и поиске одобрения: это означает, что вы склонны видеть в себе жертву, а не брать контроль над своей жизнью в свои руки.

Да, некоторые люди избавились от подобных привычек. В этой последней главе я собираюсь познакомить вас с чувствами, которые испытывает подобный человек. Возможно, не каждый будет обладать описанными далее чертами, однако вы обнаружите, что большинство людей, которые преуспевают на работе и уходят домой вовремя, имеют подобное поведение. Итак, вот оно.

Такому человеку нравится ходить на работу. Может, он и не вскакивает с постели по утрам с мелодиями из известного фильма «Звуки музыки», но как только он поднялся и готов выйти, он идет и побеждает.

Часто он предпочитает приходить на работу пораньше, чтобы позаниматься в спокойной обстановке. Почти всегда первое, что он делает (либо это последнее, что было сделано накануне), - планирует день. Часть этого плана - список приоритетов дня. Более того, такой человек интуитивно чувствует, что должно быть сделано и когда. Наиболее важные дела он выполняет, когда его обычно никто не отрывает - в период «красного времени». У него бывает и «зеленое время» - когда он более открыт для внешних контактов, и его могут отвлекать от главного как люди, так и менее важные дела. Некоторые из дел относятся к категории «хорошо бы успеть выполнить», но если их не сделать, то мир не перевернется, цены на акции не рухнут, боссов не хватит кондрашка. Однако иные из дел необходимо выполнить, и наш герой сделает все возможное, чтобы выполнить их в спокойной обстановке.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Еще важнее то, что в его распорядке дня предусмотрены и непредвиденные обстоятельства. Если он планирует уйти в 17.00, то он пытается завершить дела, скажем, уже к 16.00. И если ему удалось все выполнить до 16.00, у него есть все основания уйти. И он уйдет. Однако этот час может пригодиться и на тот случай, когда к 16.00 все переделано, но вдруг подлетает некий умник и заявляет, что ему срочно надо что-то сделать. Если наш герой возьмется за это, то все равно ему удастся уйти в намеченные 17.00, выполнив и неожиданно возникшее задание. В общем, внутренне наш герой обычно сохраняет спокойствие, не часто выходит из себя и не повышает голос. Сталкиваясь с трудностями, он, скорее, пытается разрешить их, чем давать им распространяться. Но в целом, такие люди редко попадают в подобные ситуации. В основном потому, что, отлично выполняя работу, они почти всегда выполняют свои обязательства и в итоге меньше страдают от стресса на службе.

Еще одну характеризует людей, которые преуспевают на работе и уходят домой вовремя, - отношение окружающих. Я слышал несколько описаний, но приведу два самых живых: «Они никогда не услышат чепухи со стороны начальства», «Они говорят так, как есть». И еще - им никогда не скажут: «Нам надо сделать это, и у нас нет выбора».

Другие могут быть обмануты подобным поведением, но не наш герой. Он говорит все как есть, определяет все возможные варианты, предлагает их и позволяет принять лучшее решение. Если начальство выбирает что-то, требующее бредового поведения, то наш герой осторожно, но твердо вернет руководителей к реальности.

Если вы хотите дать нашему герою какое-нибудь задание, то это задача не из легких. И не имеет значения, насколько высокую позицию вы занимаете в компании. Наш герой не возьмется за что-либо просто потому, что задание как будто свалилось с потолка. Он четко выяснит, сколько времени потребует выполнение. И скажет вам об этом вне зависимости от того, хотите вы это услышать или нет. С другой стороны, он всегда готов провести необходимые исследования - выработать оценку, построить план. В таком случае он даст ответ, проведя анализ, и осведомит вас, сколько времени требует проект или задача. Вы можете напрячь все силы в мире, вы можете сделать все невозможное, но он и бровью не пошевелит. Это ваша проблема. Он должен вникнуть то, что ему поручают, и потом выполнит все так хорошо, как только сможет.

Наш герой одержим своей работой. Он заинтересован в ней и знает ценность того, что делает. У него есть позитивное отношение, и он непоколебим. И это - истина во всех ситуациях. Преданность работе возникает потому, что был разговор с боссом о том, как наилучшим образом все сделать. Наш герой знает высоту планки, которую может взять, и когда требуется поднять ее, он делает это в сотрудничестве с руководством и по доброй воле.

У нашего героя хорошие взаимоотношения с боссом. Под этим я не имею в виду, что они дружеские или даже сердечные. Но они профессиональные. Босс понимает, чего работник с личной мотивацией ожидает от него, потому что наш герой сказал ему об этом! Наш герой предоставляет уровень обслуживания, надежный как банковский вексель. Под этим я подразумеваю, что наш герой дает обещание - и босс может полагаться на него. И как босс может быть недовольным? Наш герой, возможно, чаще других встречается с боссом один на один. И никакого подлизывания к боссу! Постоянный личный контакт нужен, чтобы обе стороны в постоянно изменяющемся мире действовали скоординировано, не имея разночтений относительно общих задач и приоритетов.

Когда дело касается перерывов в работе, когда человека отрывают от дела, вы заметите, что наш герой отличается от всех других людей. Во-первых, вы хорошо подумаете, прежде чем пойти и прервать его деятельность. Если у вас есть вопрос к нему или проблема, вы для начала хорошо все продумаете и сформулируете. К примеру, вам стоит вначале прочитаете инструкцию и

https://право.информ2000.рф

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

попытаетесь разобраться самим. Иначе он круто расправится с вами. В зависимости от характера он может быть очень резким или очень вежливым. Или может подходить к делу по-другому. Может настоять на том, чтобы вы описали проблему или заполнили специальную форму. Но если вы заранее не подготовились, вы уйдете с ощущением, что вам вообще не следовало приходить.

Дважды подумайте, прежде чем подойти к нему с вопросом: «Ты вчера вечером смотрел матч?» Если попадете в его «красное время», то будут трудности. Получите отказ - либо очень вежливый, либо нет. И не мечтайте даже подойти к нему в последнюю минуту со срочным делом. Для таких критических дел он изобрел: «Недостатки вашего планирования - ваши проблемы». Он может сделать вам одолжение и спасти вашу шкуру, но только в виде исключения. Не рассчитывайте на это всегда, потому что это не станет постоянным правилом И будьте благодарны, когда подобное случается. И ради Бога, пытайтесь извлечь урок, чтобы в следующий раз подобное не повторилось.

Даже если вы не относитесь к вышеописанной категории, оторвать нашего героя от дела все равно не получится. У него есть способ удержать вас. Он может сказать: «Возьми билет», т.е. он не может уделить вам время сейчас, но в 15.30 мог бы заняться вами. Для нашего героя правило - практически никогда сразу не соглашаться. У него масса способов сделать так, что вы не почувствуете, что вам отказали - хотя на самом деле это отказ. Один из его любимых методов -увеличить крайний срок выполнения, о котором вы просили в два или три раза. Допустим, в понедельник в 11.00 вы подходите к нему с каким-то неотложным делом, которое необходимо выполнить сегодня к обеду (к 13.00), то есть даете ему на это два часа. Он невозмутимо ответит: «Невозможно, но к концу дня (к 17.00) я постараюсь». То есть запрос на 2 часа обернулся ответом на 5 часов (11-13 и 14-17). Это может быть конец истории или просто открытая позиция. Но определенно вы не получите «да».

В целом люди, которые преуспевают на работе и уходят домой вовремя, любят свою работу. Может, они и не кажутся фанатиками, поскольку каждый день заставляют себя подняться с постели, но их уровень энергии выше среднего. По существу они довольны положением дел на работе. Они осознают, что они не жертвы на работе. Скорее, они могут выбирать ход вещей и согласовывать его с вышестоящим руководством. И если игра у них не пойдет, то они найдут другую ситуацию, в которой все получится.

У нашего героя нет чувства вины, особенно когда он уходит с работы в 17.00. И также он не беспокоится о работе, когда уходит с нее. Он преуспевает на работе и уходит домой вовремя; и - уходя, он уходит с работы. Наступит и завтрашний день, чтобы вновь в нее погрузиться. Также он не ищет одобрения. Его работа говорит сама за себя. Она сама себя утверждает и в других комментариях не нуждается. Как говорили древние римляне: «Когда факты перед глазами, к чему слова?»

Обычно у людей, которые преуспевают на работе и уходят домой вовремя, хорошее чувство юмора - хотя мне попадались исключения, особенно среди разработчиков программного обеспечения! Это все относится к уверенности в своих способностях и результате работы. В итоге, они не обвиняют других и не пытаются освобождать себя от ответственности. Ели они закрутились, они сознаются в этом и принимают на себя все последствия. Вывод - они не боятся проиграть и готовы брать риск на себя.

И если все это звучит слишком ошеломляюще, чтобы быть правдой, то важно помнить, что это может быть доступно и вам. Вы тоже можете стать таким - вне зависимости от того, какой у вас босс, компания, культура, сектор индустрии... или что еще там найдется. Это не то, что вы можете получить при удачном стечении обстоятельств. Это ваше решение - решение, которое можете принять только вы. И вы можете принять его сегодня, если захотите.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

ПОСЛЕСЛОВИЕ

В каком-то смысле здесь нет ничего сложного. Техника, описанная в предыдущих главах, вряд ли может быть изложена как наука о ракетах. Вам не надо иметь университетскую степень или второе высшее образование, чтобы ее постичь. И это не предложения от Виттгенштейна.

Но на самом деле, выполнить то, к чему побуждает вас эта книга, сложнее всего в мире. Она призывает вас изменить свое поведение. Преимущества очевидны. Но этого может быть недостаточно.

Банальное утверждение: жизнь - это не репетиция, но ведь действительно все так и обстоит. Что поставлено на карту? Вы, ваша жизнь, ваше счастье и счастье ваших любимых. Вряд ли бывают ставки выше. Но даже и такой может оказаться недостаточно, чтобы вы захотели измениться.

Ради вашего же блага - надеюсь, эта ставка будет и вашей.

И последнее, что я хочу сказать. Перемены - нелегкая штука. Если вы думаете, что моя памятка поможет вам, то я рад, что поддержал вас и направил на верный путь.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:
1. Дипломы, курсовые, чертежи...
2. Диссертации и научные работы.
3. Школьные задания.
Онлайн-консультации.
ЛЮБАЯ тематика,
в том числе ТЕХНИКА.
Приглашаем авторов.

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ:
полные тексты в электронной библиотеке
www.учебники.информ2000.рф.

E-mail: zakaz@dis.ru
http: //www.dis.ru
Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ФГУП "Производственно-издательский комбинат ВИНИТИ",
140010, г. Люберцы, Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел. 554-21-86.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

ПОДПИСКА

(1 выпуск в 2 месяца) МАРКЕТИНГ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Содержит материалы по:

- методам исследования рынка
- планированию в маркетинге и его инструментам
- организации маркетингового процесса (службы маркетинга, дилерские и другие коммерческие центры)
- конкурентоспособности, товарной и ценовой политике
- поведению потребителей (формирование спроса и стимулирование сбыта)
- рекламной деятельности и PR
- управлению международным бизнесом вопросам отраслевого и экспортного маркетинга
- интернет-маркетинг



Индексы в каталогах:

агентства «Роспечать»: 80963, 80964
«Почта России»: 99689, 61957
«Пресса России»: 38866, 40621

В издательстве "Финпресс"
проводится адресная подписка с любого номера.

Подробная информация и подписка на журнал
на сайте: www.dis.ru

Телефоны для справок:
(495) 148-95-62, 964-97-57

Вернуться в каталог книг по тайм--менеджменту
https://право.информ2000.рф/time-management/time-management.htm

Все рычаги управления — в ваших руках



Финансовый Менеджмент

Раскрываются все стороны управления финансами предприятия:

- финансовый анализ и планирование,
- оценка бизнеса и инвестиционных проектов,
- моделирование финансовой устойчивости,
- финансы публичных компаний,
- финансовая отчетность в системе МСФО,
- повышение качества финансового образования, в т. ч. MBA и EMBA,
- управление финансами банков и страховщиков,
- образовательный курс для финансового управляющего,
- анализ положения на финансовых рынках России и за рубежом.

Подписные индексы в каталогах:

агентства «Роспечать»: **80967, 80968**
«Почта России»: **99621, 61956**
«Пресса России»: **83797, 45062**

Справки об адресной подписке на сайте www.dis.ru
и по тел.: (495) 964-97-57, 148-95-62.

Возможна курьерская подписка по г. Москве.

ISBN 978-5-8018-0345-6

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы