

Брайан Трейси

Результативный тайм-менеджмент

эффективная методика управления
собственным временем



SMART
BOOK

21
ступень
к успеху

УДК 316.6
ББК 88.4
Т66

Издано по Договору с Eagle House Publishing Corporation,
Reno, Nevada, USA.

Трейси, Брайан.

Т66 Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Брайан Трейси; [пер. с англ. А. Евтеева]. — М. : СмартБук, 2007. — 79 с. — (21 ступень к успеху). — ISBN 978-5-9791-0010-4.

Книга выдающегося американского специалиста по актуальным проблемам социальной психологии Б. Трейси включает в себя основные теоретические положения и методологию современного тайм-менеджмента — науки о рациональном планировании и использовании своего времени.

Для широкого круга читателей.

УДК 316.6
ББК 88.4

ISBN 978-5-9791-0010-4



9 785979 100104

© Brian Tracy, 2003
© ООО «СмартБук», 2007

Содержание

Введение	5
Основы тайм-менеджмента	
Время нельзя растянуть.....	8
Определите свои истинные цели.....	12
Ваша главная цель.....	24
Методика тайм-менеджмента	
Повышение производительности.....	33
Преодоление проблем.....	57
Семь «Р» тайм-менеджмента.....	64
Вы сможете делать больше!.....	71
Заключение	77
Об авторе	78

Введение

Тайм-менеджмент — это искусство управления временем. Используя эту методику, вы можете существенно повысить свою эффективность, увеличить доходы и освободить дополнительное время.

Давайте начнем с основ. Одна из главных идей заключается в том, что тайм-менеджмент — это управление не только своим временем, но и своей жизнью. Это не просто способ лучше организовать свое время, чтобы больше сделать и больше заработать, это настоящее управление собственной жизнью. В связи с этим Питер Дракер говорил: «Нельзя управлять временем, можно управлять только собой». Вторая идея: качество

тайм-менеджмента определяет качество вашей жизни. Вы можете взглянуть на любой аспект своей жизни, и станет понятно, что положительные ощущения от жизни, ваш успех и эффективность ваших действий определяются тем, насколько качественно вы используете свое время.

В юности я сравнивал свою жизнь с солнцем, а тайм-менеджмент — с планетой, которая крутится где-то по орбите. И когда эта планета приближается, ты о ней задумываешься, а когда удаляется — забываешь. Но потом я вдруг понял, что тайм-менеджмент — это солнце, а все составляющие моей жизни — семья, отношения с другими людьми, доходы, заработок, здоровье, саморазвитие — планеты, которые движутся вокруг него. И когда я это понял, то осознал, что все происходящее нужно как-то уместить в определенные рамки, что надо учиться управлять своим временем. Сумев правильно расположить солнце, я добьюсь правильного хода планет.

Тайм-менеджмент — это искусство, которым можно овладеть, и ему нужно научиться. Так же как вы ездите на машине или велосипеде, вы можете научиться правильно управлять своим временем. И моя задача — показать вам, как это можно сделать.

ОСНОВЫ
тайм-менеджмента

Время нельзя
растянуть

Тайм-менеджмент состоит из многих элементов. Вы должны выбрать один из них, тот, который, как вы думаете, поможет вам сильнее всего, и изучать только его. Не пытайтесь освоить все сразу, выберите самое важное, скажите себе: «Это то, что мне нужно, то, что мне поможет», и изучайте. Образуя вас: если заняться изучением какого-то одного навыка тайм-менеджмента, то, добиваясь успехов в нем, вы одновременно нач-

нете развивать и остальные составляющие. Однако же если вы вознамеритесь изучить сразу несколько направлений, то вряд ли чего-то добьетесь.

Правило № 1. Предположим, что каждый день вам нужно очень много сделать, и у вас очень мало времени. В среднем человек бывает загружен на 110%. Если у вас сложилась такая ситуация, ты вы будете загружены на все 120—130%. Вы словно работник у засбоившего конвейера, который нельзя остановить. Как в одном известном мультике: герой работает на конфетном конвейере и пытается набить конфетами все карманы, съесть как можно больше. Вы точно такой же герой. Чем больше вы делаете, тем больше на вас наваливается работы. Каждый день вам приходит 20—30 писем, а телефон звонит не прерываясь.

Правило №2. То, что у вас становится все больше работы и обязанностей, — естественная ситуация для взрослого человека. Чем лучше вы делаете свое дело, тем больше у вас

возможностей и тем больше обязанностей вы на себя берете. И вот что интересно: если вы человек ответственный, вы не будете отказываться от новых задач. Вы скажете: «Хорошо, я сделаю это и это, и еще и вон то. Нужно что-то еще? Ну хорошо, давайте и это до кучи». И очень скоро вы начинаете напоминать человека, который скупил полмагазина и пытается вынести все это без сумки. Руки переполнены, покупки падают. У вас ничего не получится. Мне жаль вас разочаровывать, но вы никогда не сможете сделать всего. Неважно, насколько хорошо вы работаете, неважно, сколько времени на это тратите, во сколько встаете утром, сколько выходов на это убиваете. Вы никогда не сможете переделать всю работу. Время не резиновое, его нельзя растягивать до бесконечности.

Правило № 3. Вы сможете эффективно управлять своим временем только в том случае, если прекратите брать все новую и новую работу, которая заваливает вас по самые

уши. Прекратите выполнять малоценные задачи и займитесь более важными. Я вас порадую: на действительно важные дела у вас уходит только 20% времени. Поэтому если вы удвоите время, которое тратите на эти 20%, то сможете делать почти в два раза больше, чем раньше. А если сможете отказаться от 80% ненужных дел, то освободите массу времени и сможете управлять своей жизнью. Позже мы поговорим о том, как это можно сделать.



Определите свои истинные цели

Цели — это начальная точка отсчета для тайм-менеджмента. Выбирая цели, необходимо четко осознавать свои собственные ценности, основу своей жизни. Задайте себе вопрос: что действительно важно в моей жизни? Что важно по-настоящему — здоровье, семья, будущее? Нужно четко понимать, какое место в вашей жизни занимает здоровье, семья, бизнес, карьера и т.д.

Есть очень простое правило, которое позволяет определить, что для вас важно:

смотрите на то, что вы делаете. В сложных ситуациях, когда нужно выбирать между разными вещами, ваши истинные ценности проявляются по-настоящему. Многие люди думают, что их истинные ценности — это то, что они хотят, или надеются, или мечтают видеть в качестве этих ценностей, или то, что они называют своими ценностями. Но на самом деле ваши ценности — это то, что вы делаете. Все, что вам дорого, раскрывается в действиях. Особенно тогда, когда приходится выбирать. Предположим, вы говорите, что семья для вас важнее всего. А потом начальник просит вас закончить что-то сегодня вечером, и вы отменяете поход в зоопарк с сыном или ужин с женой, чтобы доделать работу. Тут все очевидно: для вас важнее работа.

Кстати, самые успешные люди, которых я встречал, никогда бы не стали заниматься работой в ущерб семье. И они это четко понимают. Положим, вы отказались от этой работы и начальник передал ее кому-то дру-

гому. Говорите, что так вы можете потерять работу? Подумать только! Если вам грозит потеря работы из-за того, что вы уделяете время семье, то вряд ли такую работу стоит ставить на первое место. Поэтому начните со своих ценностей и помните, что они определяются главным образом тем, сколько времени вы готовы на них потратить.

Сказать, что для вас важно, можно также, определив, сколько своего времени, т.е. своей жизни, вы готовы в это вложить. Люди порой говорят: «Гольф — это не так уж важно», но играют в него три-четыре раза в неделю. Общение с друзьями тоже не столь важно, но на него тоже тратят два часа после работы каждый день, или телевизор — он же вообще не важен, но его смотрят по пять часов в день. Ваше время говорит и вам, и всем окружающим о том, что для вас действительно важно.

Достаточно интересно вот что: изменив свое расписание, вы одновременно меняете и ценности. Фактически вы можете

стать лучше, превратиться в более интересного человека, просто занимая свое время тем, чем занимал бы его более интересный человек.

Второй принцип в выборе целей. Представьте сейчас, что вам осталось жить ровно полгода. Как бы вы тратили свое время? Подумайте об этом. Представьте, что вы были у врача, и он сказал вам: «У меня для вас есть две новости: хорошая и плохая. Хорошая — это то, что следующие полгода вы проживете просто прекрасно. А плохая — через полгода вы упадете замертво от неизлечимой болезни». Если бы вам оставалось жить полгода, как бы вы их потратили? Не знаю, что бы вы выбрали, но уверен: никто бы не побежал назад в офис, чтобы ответить на текущие звонки, потому что когда вам осталось жить совсем немного, то единственное, о чем бы вы стали думать, — это ваши истинные ценности. И почти наверняка вы бы подумали в первую очередь о другом человеке или людях, членах вашей се-

мы. Поэтому ваш ответ на этот вопрос должен в первую очередь сказать вам о ваших истинных ценностях. Это один из лучших способов быть по-настоящему честным с самим собой.

Интересный факт: в суде признание человека, сделанное на смертном одре, считается наиболее правдивым. Ибо никто и никогда, находясь при смерти, не испытывает заблуждений по поводу своих истинных ценностей. Умирая, люди всегда говорят правду. Поэтому задайте себе этот вопрос сейчас: «Что бы я делал, если бы мне осталось жить шесть месяцев?» С помощью этого вопроса выберите свои основные задачи. Посмотрите на свою перегруженную жизнь и подумайте: «А что, если бы я и в самом деле был неизлечимо болен? Что бы я изменил по сравнению с сегодняшним днем?»

Есть еще один вопрос, на который вы должны ответить: что бы вы сделали, если бы у вас был миллион долларов, не облагаемых никакими налогами и обязательствами?

Обязательно запишите свой ответ! Представьте, что вам позвонят и скажут: «Вы выиграли в конкурсе, в котором участвовали полгода назад, еще в отпуске. Вам полагается миллион долларов, он не облагается никакими сборами и налогами, и вы можете получить его наличными, на свой банковский счет или в любом другом виде».

Что бы вы захотели сделать в первую очередь, имея миллион долларов? Цель этого вопроса — немного обмануть ваше сознание, потому что по-настоящему этот вопрос звучит как «Что бы вы сделали со своей жизнью, если бы могли делать что угодно?» Если бы вы почувствовали свободу, если бы денег было достаточно, столько, что о них можно было бы не думать, если бы можно было не бояться банкротств, отказов, увольнения или чего-то еще, если бы вы были по-настоящему свободны выбирать, что бы вы сделали? Это серьезный вопрос.

Некоторые говорят: «Я бы сразу бросил свою работу, будь у меня миллион долларов».

Знаете, что это значит? Это значит, что человек рискует бесполезно потратить свою жизнь. Поскольку если, имея много денег, вы бы ушли с работы, то вы работаете не там, где нужно. Если бы вы расстались с близким человеком, значит, это не тот человек. Есть такой анекдот: жена приходит вечером домой и говорит мужу: «Я выиграла сегодня в лотерею миллион долларов. Собирай вещи». Он отвечает: «Ух ты, здорово! Куда мы едем? В горы? На море?». — «Да мне все равно, куда ты поедешь. Собирай свои вещи!»

Если вы выиграете много денег или хотя бы подумаете о том, что вы их выиграли, вы сразу же поймете, кто вы и чего вы хотите. Но как бы вы ни ответили на этот вопрос, вы можете получить то, чего хотите. Уже сам факт того, что вы способны записать свои цели на бумаге, говорит о том, что вы можете их добиться, рано или поздно. Не обязательно завтра, но если вы будете хотеть этого долго и упорно, вы это получите. Раз вы смогли написать свое желание на бу-

маге, значит, у вас есть способности, возможности и знания, чтобы воплотить его в жизнь.

А теперь самое время выполнить одно упражнение. Сделайте это прямо сейчас, когда дочитаете абзац до конца. Возьмите ручку и запишите три ваши самые важные цели в жизни на данный момент. У вас есть 30 секунд. Засекайте время и быстро напишите три самые главные цели в жизни на сегодня. Итак, пишем...

Это называется «упражнением быстрой записи», и те, кто читал мои книги ранее, знакомы с ним. Вы можете использовать его и дальше по жизни, а эти три ответа скорее всего будут актуальны не только сегодня. Упражнение можно выполнять с другими людьми, со своими друзьями, например.

Если у вас есть 30 секунд, то ответы будут так же точны, как если бы у вас на них было 30 минут или три часа. Когда вам приходится быстро думать о своих самых главных целях, они выскакивают на поверхность сознания, как мячики из-под воды.

И еще одна интересная особенность: из трех целей одна всегда будет финансовая, одна — из личной жизни, и еще одна будет касаться здоровья. Так бывает в 80% случаев или даже больше, потому что личная жизнь, деньги и здоровье — три основные составляющие для каждого человека.

Про это упражнение мы также знаем, что ваши ответы прямо говорят о направлении вашей жизни. О чем вы написали, туда вы и движетесь. Кроме того, если бы я спросил, каковы три ваши самые большие проблемы или заботы, обнаружилось бы, что написанные цели — решение тех самых проблем.

Итак, ваши три проблемы — это то, откуда вы идете, три цели — то, куда вы направляетесь. Можете задавать эти вопросы окружающим или время от времени задавать их себе, чтобы получить представление о том, что происходит в вашей жизни на данный момент.

Картина станет более ясной, если вы ответите на еще один важнейший вопрос: что

вы всегда хотели получить, но боялись? Чего вы всегда хотели добиться, но не решались сделать шаг в нужном направлении? Вы всегда хотели начать свое дело? Поехать куда-то? Жениться или выйти замуж? Развестись? Сменить прическу? Переехать куда-нибудь? Пройти дополнительные курсы? Улучшить свои навыки и способности? Узнать что-то новое? Итак, что вы всегда хотели, но боялись сделать?

Что бы это ни было, это возможно для вас. Ваша первая задача — просто записать все на бумаге. Неважно, что это: самая главная проблема на пути к успеху в жизни — страх неудачи и боязнь провала. Когда вы думаете о чем-то, чего сильно хотите, вас останавливает от шага навстречу этому только страх неудачи: «А что, если это не получится? Если я не смогу этого добиться? Что, если я потеряю свои деньги? Потеряю время?»

Мы, в большинстве своем, боимся неудач потому, что не понимаем: успех строится на

фундаменте из неудач. Самые успешные люди в мире когда-то были и самыми большими неудачниками. Некоторые хронически страдали от неудач. Это, кстати, по-настоящему хорошее правило. Когда Томаса Эдисона спросили о том, как он относится к неудачам, он ответил следующее: «Я убедился, что когда я работаю над проблемой, то смогу добиться успеха, только испробовав *все* неверные способы ее решения. Мне придется перепробовать все ошибочные методы, а успешным можно считать каждый шаг, который демонстрирует мне мою ошибку».

Если вы читаете эту книгу, то, вероятно, применяли метод Эдисона много раз. И, возможно, было много-много задач, которые вы пытались выполнить и не смогли. Что же делать? Просто спросите себя: «Насколько умнее и сильнее сделала меня каждая неудача? Что она мне дала?» И помните: если это смог сделать кто-то до вас, вы тоже

сможете это. Если кто-то уже делал то, что вы начинаете делать, и добился того, чего вы всегда боялись добиться, то и для вас это возможно. Все, что удерживает вас, - ваше собственное воображение и страх.



Ваша главная цель

Вот еще один хороший психологический вопрос, точнее, несколько. Какая работа или занятие дает вам чувство собственной значимости и делает вас счастливым? Другими словами, что вам действительно нравится делать? Что дарит вам самые богатые ощущения? От чего вы получаете самое большое удовольствие, выплеск гормонов счастья, мощный прилив энергии и от чего вы хотели бы получать все это на протяжении всей жизни?

Что касается меня, то я, например, люблю читать. Я люблю узнавать новое и объяснять прочитанное другим людям. Я вообще сделал карьеру на том, чем мне нравится заниматься — и это прекрасно. Психолог Марша Синетар написала на эту тему замечательную книгу, которая так и называется: «Делайте то, что вам нравится, а деньги придут сами».

В современном обществе вы можете заниматься любой из сотен тысяч работ. И вы обязаны все время спрашивать себя: «Что мне действительно нравится делать? Как можно заниматься тем, что мне нравится, и при этом обеспечить себе достойную жизнь? Как можно найти способ заниматься любимым делом и зарабатывать на этом?» И еще один уточняющий вопрос: «Если бы я мог весь день заниматься чем-то одним, что бы это было?»

Взгляните на свою теперешнюю работу и спросите себя: «Если бы я мог весь день заниматься чем-то одним, что бы мне хотелось

делать? Что для меня важнее всего? Что для меня ценнее всего?» А затем спросите себя: «Как мне следует устроить свою жизнь, чтобы заниматься именно этим делом почти все время?» И если вам удастся найти способ заниматься исключительно любимым делом, вы будете поражены тем, что ваш доход возрастет минимум вдвое, ваша жизнь станет существенно лучше, вы будете по-настоящему счастливы и удовлетворены жизнью.

Один из самых эффективных методов тайм-менеджмента — непрерывно совершенствоваться в тех немногих вещах, которые вам нравятся больше всего и за которые лучше всего платят.

Вот, наконец, последний из главных вопросов по установке целей: если бы вы точно знали, что добьетесь успеха в достижении одной из основных целей, какую цель бы вы выбрали? Если бы вы могли взмахнуть волшебной палочкой и пожелать исполнения любого желания, что бы это было за же-

вание? Если бы вы точно знали, что можете достичь одной цели — большой или маленькой, сиюминутной или долгосрочной, какую цель вы бы себе поставили?

Каков бы ни был ответ — это ваша главная жизненная задача. Для многих людей основная цель — финансовая. Если бы вы могли добиться определенного уровня богатства или достатка, вы могли бы решить большинство остальных проблем. Для кого-то самая большая цель касается личной жизни, для кого-то — здоровья. Какой бы она ни была, это ваша основная задача, и о ней вы думаете большую часть времени. Об этом вы думаете, вставая с постели, думаете весь день, именно это вы представляете себе и этим занято ваше воображение.

Какую бы цель вы ни выбрали — вы можете достичь этой цели. Если вы действительно сильно этого хотите, готовы работать для этого долго и упорно. Тот факт, что вы смогли четко выделить и обозначить ее для себя, уже говорит о том, что она достижима.

Я многим людям задавал вопрос «Как вы устанавливаете свои цели?» У меня есть несколько методик для выбора способа установки целей. Я даже занимаюсь стратегическим планированием для корпораций, и порой мы проводим по два дня, занимаясь установкой целей, — это одна из главных задач планирования деятельности компании.

Вот простое упражнение по установке целей, которое я рекомендую своим клиентам. Оно состоит из семи шагов. Вы можете пользоваться им всю оставшуюся жизнь.

Первый шаг — точно решите, чего вы хотите. Это сразу выделит вас из серой массы и поднимет высоко, потому что только 10% людей знают, чего они на самом деле хотят. И эти люди добиваются гораздо большего, чем остальные.

Второй шаг — записать это на бумаге. Только 3% взрослых людей записывали свои цели. И когда вы берете листок и записываете свои цели, то переходите в 3% самых лучших. И, пожалуйста, помните: вы не то, чего вы хотите или к чему стремитесь, вы то, что вы делаете. И если вы делаете то, что делают 3% наибо-

лее успешных людей, то обязательно войдете в их число.

Третий шаг - установите крайний срок. Это подстегивает ваше подсознание, словно придает ему дополнительные силы. Мозг будет работать быстрее и продуктивнее. Вообще, люди любят четкие рамки.

Может возникнуть вопрос: «А что, если я не успею к указанному сроку?» Тогда вы установите новый. Но помните: нет невозможных целей, есть нереальные сроки исполнения. Если вы почувствуете, что его нужно исправить, вы можете его изменить в любом направлении. Только не забывайте его корректировать, когда будете узнавать новую информацию.

Четвертый шаг - составьте список всего, что необходимо вам для достижения цели. Запишите все, о чем только можете подумать. Чем сильнее вы разобьете одну большую цель на маленькие этапы, тем проще вам будет выполнять их и тем легче достичь общей цели.

Люди не достигают своих больших целей потому, что эти цели остаются слишком большими. Помните: вы сможете построить большую стену, если будете класть кирпичики по одному. И это ваша задача. Не ленитесь разбивать цели на более мелкие. Насколько

я помню, у С. Мартини было замечательное упражнение. Он говорил: «Запишите семь шагов, которые нужно выполнить на пути к цели, и запишите по семь мелких шажков для каждого из семи крупных. У вас получится одна цель и сорок девять маленьких шагов». И добавлял: «А затем просто сделайте первый шаг». Это действительно прекрасный способ представлять свои цели. Постоянно разбивайте их на все меньшие и меньшие шаги.

Пятый шаг—упорядочить шаги и маленькие цели по порядку и важности. По порядку— значит, нужно решить, какой шаг будет первым, а какие последующими. Важность говорит о том, какие шаги являются приоритетными. А после этого, имея на руках список действий, упорядоченных по времени и важности, вы составляете план.

План — это последовательность шагов, одного за другим. Имея план, начните с пункта 1 и просто выполните его. Многие скажут: «Это невозможная цель, я хочу заработать миллион долларов и отойти от дел богатым, а вы предлагаете выполнить всего лишь первый шаг». На самом деле первый шаг— это запись своей цели на бумаге и запись там же списка всех действий,

которые необходимы для ее достижения, в нужном порядке. И это основной шаг, который приведет вас к конечному успеху.

Шестой шаг — выполнять действия в своем списке. Сделайте хотя бы один пункт из списка, и сделайте его немедленно. Чем быстрее вы начнете действовать, тем быстрее приступите к остальным пунктам списка.

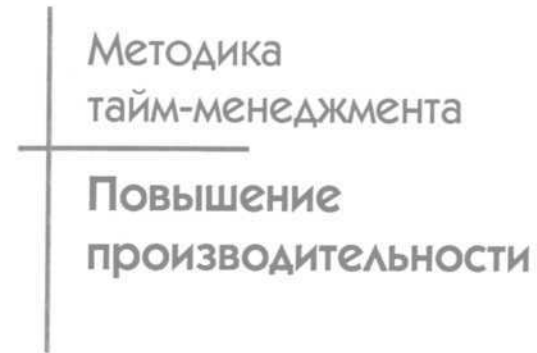
И наконец, шаг седьмой, и именно он определяет все — каждый день делайте что-нибудь, что будет приближать вас к вашей большой цели. Обещайте себе, что буквально каждый день будете делать хотя бы что-то, относящееся к цели. Даже если это всего лишь пересмотр вашего списка или чтение одного абзаца в книге, или один телефонный звонок. Всего один маленький шаг! Примите решение о том, что не будете останавливаться.

Совершая каждый день хотя бы по одному шагу из своего списка, вы начнете применять секретное оружие успеха, которое называется «закон импульса». Он гласит, что начать двигаться к цели очень сложно, но поддерживать такое движение, если оно уже

начато, намного легче. Поэтому вы должны начать двигаться и продолжать движение.

Вы убедитесь — делать каждый день что-то небольшое очень легко, но — сюрприз! — через неделю, месяц или год вы оглянетесь назад и будете приятно поражены общим результатом.

У меня есть друзья, книги которых раскупаются, как горячие пирожки. Они писали по одной странице в день, просто вставали утром, садились и писали одну страницу. К концу года у них уже была целая книга. Еще через год книга была опубликована и прекрасно продавалась, а жизнь автора значительно менялась к лучшему. Всего по одной странице в день!



Давайте поговорим о том, как увеличить вашу производительность. Это системная задача, что-то вроде приготовления блюд по рецептам. Бывают такие повара, которым достаточно зайти на кухню, и они смогут быстро приготовить вкуснейшее блюдо. А бывают такие, что из хороших продуктов и на прекрасном оборудовании состряпают абсолютно несъедобные вещи.

Существует система, которая позволяет словно по рецепту удвоить вашу производи-

тельность. И, воплотив такую систему на практике, вы сможете существенно улучшить свой тайм-менеджмент.

Первое. Нужно каждый день составлять список всех задач. Каждый день перед началом работы записывайте на бумаге все, что нужно сделать. Лучше составлять такой список накануне, перед тем, как вы пойдете спать. Запишите все завтрашние задачи вечером и перенесите все текущие задачи на завтра, чтобы вы могли со спокойной душой выключить свет на рабочем месте и идти домой без тягостных мыслей, зная, что ваш день распланирован.

Никогда не работайте без списка. Если появилась новая задача — включите ее в список. Нужно сделать телефонный звонок — запишите это туда же. Список хорош вот чем: внося в него все в течение дня и отмечая сделанные пункты, к вечеру можно получить прекрасное ощущение сделанной работы. Вы будете чувствовать себя победителем. Это даст вам ощущение счастья, до-

бавит адреналина в кровь, подарит энергию и разбудит новые творческие силы.

Но если вы работаете без списка, то ведете себя, как алкоголик, шатающийся от бара к бару: никогда не можете сказать точно, где вы были и что сделали, у вас нет истории событий. Поэтому всегда пользуйтесь списком.

Ведущие специалисты по тайм-менеджменту обнаружили следующее: в первый же день работы со списком эффективность работы повышается на 25%. Вы просто поднимаете свою продуктивность на невиданную высоту и экономите два часа напряженного рабочего дня. 25% от восьми часов — это два часа. И экономятся они всего лишь работой со списком.

Второе. Применяйте к своему списку «правило 80/20». Как мы уже говорили, оно гласит: 80% полезного эффекта достигаются 20% действий. Вам нужно всего лишь спросить себя: «Какие 20% моих действий дают 80% эффекта?» Кстати, иногда это со-

отношение выглядит как 90/10: 10% действий, один пункт списка, важнее всего остального. И именно напротив этого пункта всегда нужно ставить букву «А».

Чему вам действительно нужно научиться — это творческому подходу к перепланировке задач. Творческий перенос подразумевает, что переносить задачи придется в любом случае, потому что всего сделать нельзя. Поэтому необходимо сознательно и взвешенно откладывать те 80% задач, которые несут самую маленькую ценность, чтобы освободить время на те вещи, которые действительно влияют на вашу жизнь.

Третье ключевое правило для удвоения производительности — это учет ваших результатов и возможность точно определять последствия всего, что вы делаете или не делаете. Это одно из самых важных умений в жизни.

Для этого можно использовать наш так называемый «метод АБВГД». Его основа — учет последствий. Задачи «А» — это то, что

вы обязательно должны сделать, что имеет серьезные последствия. Например, звонок клиенту, заключение контракта, общение с поставщиками, выполнение поручений начальника и т.д. Задачи «А» важнее всего. Возьмите список задач и поставьте «А» напротив тех пунктов, которые вы обязаны выполнить сегодня или в ближайшем будущем.

Задачи категории «Б» — это то, что надо бы сделать. Они не так важны, как задачи «А», и имеют последствия средней серьезности. Букву «Б» необходимо поставить у всех задач, которые нужно выполнить, как только появится такая возможность.

Задачи «В» — это то, что неплохо бы сделать, но последствий это не имеет. Выпить еще один кофе, поговорить с коллегами, посмотреть газету. Все это приятные вещи, но они ничего не несут. И здесь кроется очень серьезная проблема: добрая половина рабочего времени тратится на задачи «В». На

что-то приятное, желанное, удобное, но ненужное и совершенно бесполезное. Если бы вы взяли себя в руки и прекратили заниматься задачами «В» и занялись бы вместо этого задачами «А» и «Б», вы легко могли бы удвоить и даже утроить продуктивность своей работы.

Необходимо усвоить железное правило: никогда не занимайтесь задачами «Б», если в списке еще осталась хотя бы одна задача «А». Если задач «А» несколько, спросите себя: «Какая из них важнее всего? Какая из моих задач — самая важная?» Выберите ее и обозначьте «А1». Это задача, с которой нужно начинать и работать над ней весь день, пока она не будет сделана.

Мы обнаружили вот что: даже если вы не выполните свою задачу «А1», то будете знать, что весь день делали самое важное дело, работая над ней. Если вы разовьете у себя привычку работать над задачей «А1», то эта привычка сделает гораздо больше для

удвоения вашей производительности и доходов, чем любая другая.

Задачи категории «Г» — это то, что вы перепоручаете подчиненным или коллегам. Нужно перепоручить все, что только можно, чтобы освободить время на те немногие задачи, которыми можете заниматься только вы.

Весьма полезно использовать метод, который называется «работа с почасовой оплатой». Спросите себя: «Сколько я получаю в час?» Положим, вы зарабатываете 100 000 долл. в год. В год вы работаете примерно 2000 часов. Значит, в час вы получаете 50 долл. Вы никогда не должны делать того, что не стоит 50 долл. в час. Не нужно заниматься ксерокопированием или варить кофе, или просматривать газеты и т.д. Не нужно делать то, что стоит 5 долл. в час, если вы хотите зарабатывать 50. Нужно передавать такие задачи, назначать их другим, делать так, чтобы эти задачи выполняли люди

с меньшей почасовой зарплатой, чтобы вы могли заниматься теми задачами, которые можете выполнять только вы с вашим уровнем почасовой зарплаты.

«Д» в формуле «АБВГД» — это лишние задачи. Нужно избавляться от таких ненужных и бесполезных действий. Например, покупая много одежды, вы рано или поздно сталкиваетесь с необходимостью выбрасывать ненужную, когда просматриваете гардероб. То же самое с задачами: нужно внимательно посмотреть на те мелкие задачки, которые накапливаются и которые вы делаете постоянно. Нужно приучать себя выделять их и выбрасывать из своей жизни. Контролировать свою жизнь можно, только прекратив заниматься мелкими ненужными вещами, чтобы освободить время на важные занятия.

И это подводит нас к четвертому правилу удвоения производительности: оно называется «ищите слабые места». Это один из самых эффективных способов человеческо-

го мышления. Суть его сводится к тому, что вы спрашиваете себя: «Делаю ли я сегодня что-нибудь такое, чего я бы никогда не начал еще раз, зная все, что я знаю теперь?» Постоянно применяйте это правило, думая о прошлом. Спросите себя: «От чего я отказался бы сразу, зная я тогда все, что знаю сейчас?»

Это правило можно применять к трем областям. Первая из них — это *отношения*. Есть ли у вас сейчас отношения, личные или деловые, которых вы бы никогда не завели, зная то, что знаете сейчас? Многие компании, глядя на своих клиентов и отвечая на этот вопрос, обнаруживают, что у них есть куча клиентов, которые им больше не нужны. Иногда мы зовем их «клиенты из ада». Часто это те, кто очень мало покупает, много жалуется, их тяжело обслуживать и т.д. Вы можете существенно повысить качество своей работы, прекратив обслуживать таких клиентов.

То же в личной жизни. Есть ли у вас сейчас такие отношения, которые, зная все теперешнее, вы бы не начинали? Если ответ положительный, то следующим вопросом будет: «Как их закончить и как быстро это можно сделать?»

Следующая область ваших «слабых мест» — это *бизнес и деловые операции*. Есть ли у вас сейчас какие-либо продукты или услуги, которые вы бы никогда не стали предлагать, если бы пришлось начать все заново? Есть ли какие-то способы ведения бизнеса, которые вы бы не начали использовать снова? Есть ли какие-то процессы, процедуры, способы маркетинга или продаж, или рекламы, которые вы бы никогда не стали использовать снова, потому что они не работают? Если ответ «да», то задайте себе следующий вопрос: «Как с этим покончить и как быстро это можно сделать?»

Третий важный вопрос — это *инвестиции*. Какие вложения времени, денег или эмоций, сделанные в прошлом, вы бы никогда

не сделали снова, знай вы то, что знаете сейчас? Многие люди, задав себе этот вопрос, понимают, как много времени они отнимали сами у себя. И они отказываются от дел, которые отнимали время, необходимое на семью. Они уходят из бизнес-клубов и организаций, которые не давали общаться с детьми. Поэтому не переставайте спрашивать себя о таких инвестициях, и помните, что многие ранее сделанные инвестиции можно назвать мертвыми.

Мертвая инвестиция — это вложение, которое потеряно навсегда. Другими словами, вы никогда не вернете то, что вкладывали. Это могут быть плохие отношения, из которых ничего не вышло. В них не стоит больше вкладывать чувства. Они пропали безвозвратно. Или плохие финансовые вложения. Вы навсегда потеряли свои деньги — так не беспокойтесь об этом. Не думайте больше про эти деньги, просто повернитесь и идите своим путем.

Пятое правило удвоения производительности — это деление всей работы по важности и срочности на четыре категории. Представьте себе квадрат, поделенный на четыре равные части (см. рисунок). Теперь поделим эти квадраты по важности и срочности.

		В а ж н о с т ь	
С Р О Ч Н О С Т Ь	Важное и срочное 1 Квадрат РЕЗУЛЬТАТА	Важное, но несрочное 2 Квадрат ПОТЕНЦИАЛА	
	Неважное, но срочное 3 Квадрат ИЛЛЮЗИЙ	Неважное и несрочное 4 Квадрат РАСТРАТ	

Квадрат № 1 — это срочные и важные дела. Это вещи, которые нужно сделать. Ваши

прямые служебные обязанности или то, что вы должны сделать по отношению к другим людям. Телефонные звонки, задачи начальства, обязательные дела и др. Многие люди большую часть своего рабочего времени занимаются делами из первого квадрата — одновременно важными и срочными. Этот квадрат называется «квадратом результата», поскольку все входящие в него действия напрямую определяют вашу продуктивность как сотрудника компании.

Дальше идет квадрат № 2 — дела важные, но не срочные. Это то, что может сильно повлиять на вашу жизнь, если вы будете это делать и делать хорошо, но их очень легко отложить, поскольку они еще не срочны. Если вы когда-либо учились в институте, то знаете, что все важные лекции ждут своего часа до последней ночи перед экзаменом, когда есть реальный риск его завалить. Иногда мы откладываем очень важные дела до самого последнего момента. Но каждое важное дело, которое пока не стало сроч-

ным, станет таковым рано или поздно. Оно перейдет в квадрат № 1 и станет очень срочным, тем, что просто необходимо сделать, чтобы спасти задачу или карьеру.

Второй квадрат называется «квадратом потенциала». Много из того, что вы делаете — самосовершенствуетесь, учитесь чему-то, планируете и ставите себе цели, участвуете в каких-либо семинарах или конференциях или просто проводите время с семьей, — не срочно, но важно, поскольку имеет или может иметь далеко идущие последствия в вашей жизни.

Квадрат № 3 — это дела, которые срочны, но не важны. Телефон звонит, коллега зашел поболтать, кто-то вас зовет, вам захотелось кому-то позвонить или что-то сделать — это все срочно, потому что делать нужно сейчас, но не важно, потому что никак не помогает достижению ваших основных целей. Этот квадрат называется «квадратом иллюзий». Именно так, потому что вы делаете эти вещи, находясь на работе, и они как будто име-

ют к ней отношение, но на самом деле ничего вам не дают. По сути, вы занимаетесь самообманом.

Квадрат № 4 включает занятия неважные и несрочные. Его называют «квадратом растрат». Просто удивительно, сколько людей проводят время впустую. Они поздно приходят, долго пьют кофе, читают газеты, говорят с друзьями, звонят домой узнать, что будет на ужин, останавливаются на дороге посмотреть, что продают, рано уходят и т.д. Все это способы растратить свое время.

Отсюда — шестое правило: проводите как можно больше времени в квадратах № 1 и № 2, занимаясь важными и срочными делами, а также делами, которые важны, но еще не успели стать срочными, и как можно меньше — в квадратах № 3 и № 4, квадратах иллюзий и растрат. Вот четыре вопроса, которые помогут вам все время заниматься только важными задачами.

Вопрос *первый*: «Почему я получаю зарплату?» Другими словами — а за что вам платят? Если бы ваш ребенок спросил вас: «Мама, папа, почему вам платят деньги в этом месте?», и вам пришлось бы описать свою работу и те результаты, которые вы добиваетесь, что бы вы сказали?

Второй вопрос — «Какие мои действия стоят больше всего? Что из дел, которыми я занимаюсь на работе, имеет самую большую ценность в денежном выражении?»

В моем тренинге как-то участвовала одна замечательная женщина. На первом занятии я сказал всем: «Вы сможете удвоить ваши доход и свободное время». Она услышала это, досидела тренинг до конца, но не поверила в такую возможность. Через несколько недель, когда начался второй тренинг, она рассказала, что с ней произошло:

— Я вернулась в свой офис, составила список всех своих рабочих задач и выяснила, что в течение дня я делаю 16 разных дел. Я работала на эту компанию уже восемь лет

по 10—12 часов в сутки, шесть-семь дней в неделю и просто не понимала, как можно удвоить свой доход и свободное время. Я посмотрела на этот список и спросила себя — «Какое из моих дел самое ценное?» И обвела это занятие кружком. Какое дело будет вторым по важности? И обвела его. И так же выбрала третье. Из 16 дел у меня получилось три самых важных.

«Брайан говорил, — продолжала она, — пойдите к начальнику и скажите, что хотите делать эти три вещи весь день, и вам нужна его помощь, чтобы передать все остальные обязанности другим работникам. И если в результате такого распределения вам удастся удвоить или утроить свою производительность, попросите его платить вам вдвое больше». И я пошла к начальнику в понедельник в 10 утра со своим списком. Он посмотрел на меня, посмотрел на список и сказал: «Хорошо, согласен. Есть у вас еще вопросы?»

Женщина была в шоке. После этого разговора он передал большую часть ее обя-

занностей другим сотрудникам, оставив ей только эти три задачи. И она смогла заниматься ими весь день. Через три месяца она удвоила эффективность своей работы, стала получать в два раза больше денег, бывая на работе пять дней в неделю и работая по расписанию. Она уходила в пять вечера — в жизни до этого она не была так счастлива. Это действительно работает!

Помните, что эти три вещи — установим такое ограничение — составляют 90% всего полезного и ценного, что вы делаете. И ваша задача — делать их лучше и лучше, все больше и больше.

Третий вопрос: «Что могу я, и только я, сделать хорошо, чтобы это было важно для компании?» Задавайте себе этот вопрос каждый час. Что именно вы можете сделать такого, что будет действительно ценно? Все довольно просто: если вы этого не сделаете, этого не сделает никто. Но если вы этим займетесь и сделаете это хорошо, это серьезно

повлияет на вашу жизнь. Главный вопрос — что это такое?

И последний, *четвертый* вопрос звучит так: «Как можно наиболее эффективно использовать мое время?» Чем бы вы ни занимались каждую минуту, каждый час, не переставайте спрашивать себя: как я могу наиболее эффективно использовать свое время прямо сейчас? Как эффективнее всего я могу потратить ближайший час? И каким бы ни был ответ, занимайтесь этим делом и только им, и до тех пор, пока оно не будет сделано.

Седьмое правило управления временем и удвоения производительности: это полная концентрация на одном деле. Я много лет учился успеху и нашел много полезных правил. Но абсолютно необходимо только одно — это соблюдать принцип полной концентрации внимания. Если вы можете все внимание и силы уделить одной задаче, четко понимаете, что это за задача, и думаете только о ней, пока она не будет завершена, —

вы сможете завоевать мир. Вы сможете добиться любой цели, преодолеть любое препятствие, стать богатым, успешным, счастливым и прожить долгую жизнь, и тому есть множество причин. Главное, что вам нужно сделать сегодня, — принять решение о том, что вы, не отрываясь от основных дел, работаете в себе привычку полностью концентрироваться на одной, самой важной задаче, и заниматься только ею, пока она не будет до конца завершена.

Итак, если вы зададите себе вопросы:

- какая из моих задач самая важная и срочная на сегодня;
 - за что мне платят зарплату;
 - какие из моих задач — самые ценные;
 - что могу сделать я, и только я, такого, что, сделанное хорошо, действительно повлияет на мою жизнь;
 - как можно наиболее эффективно использовать мое время прямо сейчас —
- то вы поймете, что все упражнения и идеи тайм-менеджмента ведут к одному и тому же: вы должны точно определить самую важную

и ценную задачу на текущий момент и затем приложить все усилия, максимально работать над собой, воспитывая характер, до тех пор, пока не выполните эту задачу как можно лучше.

Известно следующее: если вы занимаетесь только одной задачей, то экономите 80% времени, необходимого на ее выполнение. Почему так происходит? Ведущие специалисты тайм-менеджмента обнаружили, что если вы начинаете выполнять задачу, потом оставляете ее и возвращаетесь через какое-то время, вам необходимо просмотреть сделанное, понять, что еще осталось, освежить память, снова организовать себя, и опять начинать решать эту задачу. Если отложить задачу еще раз, все эти этапы придется повторить заново. Если же не отрываться от дела, начать его и делать до победного конца, то можно обнаружить удивительное явление: на его выполнение требуется в пять раз, на 80% меньше времени, чем если постоянно отрываться и возвра-

щаться к нему. Итак, это первая причина, почему вы должны полностью концентрироваться: концентрация позволяет кардинально уменьшить время, необходимое для выполнения любой задачи.

У меня есть давняя хорошая знакомая. Я ее очень уважаю, она написала больше сорока книг. И она рассказала мне, что каждую книгу пишет от четырех до семи дней. Перед этим она занимается исследованиями, собирает информацию неделями и месяцами, до тех пор, пока все не будет готово. Потом она садится на диету, выбирает правильный режим сна, выполняет специальные упражнения, и полностью переводит себя в рабочий режим. А затем садится за письменный стол и выдает «на гора» 300-страничную книгу за пять — семь дней.

Я подумал, что это просто удивительно. Это действительно разумный и очень эффективный способ. Я начал делать это сам и добился поразительных результатов! Сначала идет этап подготовки, на него могут

уйти месяцы и годы. Но как только я сажусь писать, я могу делать это три дня подряд час за часом и могу написать за один раз книгу в 200—300 страниц. Конечно, к ней можно добавить дополнения, отточить стиль и т.д., но тем не менее подход удивительно эффективен. Сейчас я публикую четыре-пять книг в год. Некоторые за всю свою жизнь не могут опубликовать книгу, а у меня выходит четыре-пять в год, и, как вы знаете, это действительно хорошие книги. Подробные, не похожие одна на другую, и все это благодаря принципу полной концентрации.

Работа в режиме концентрации может служить источником энергии и энтузиазма. Чем больше вы сосредотачиваетесь на важной задаче, тем больше энергии вы излучаете. Вы чувствуете себя счастливее, ощущаете, что дело идет, процесс движется, подходит к концу, и, наконец вы завершаете его. Такой подход придает вам ускорение, позволяет чувствовать себя счастливым и мотивирует на следующую задачу. Это проявляется

даже физически — ваш мозг выбрасывает в организм массу гормонов. Можно сказать, что вы получаете пушечное ускорение, концентрируясь на самой важной задаче и занимаясь только ею до тех пор, пока она не будет выполнена. Кстати, если вы заставляете себя работать допоздна, до ночи, иногда до утра, мало спите и полностью выжаты к моменту завершения работы, вы будете чувствовать себя прекрасно.

Итак, самое важное, что вы можете делать в своей жизни, — это четко определять свои цели и находить среди них приоритеты, устанавливать важность задач, выбирать самые важные и делать их и только их до победного конца. И это будет подстегивать вас и позволит браться за новую задачу с удвоенной силой, придаст сил, усилит иммунитет, сделает нечувствительным к простудам, гриппам и многому другому. Вы автоматически станете меньше спать, но будете просыпаться полными сил.



А теперь поговорим о сложностях тайм-менеджмента, с которыми вы уже знакомы. Это затягивание работы, откладывание дел на более поздний срок. Я разработал 10 шагов, которые помогут вам избежать такого затягивания.

Первый шаг — четко выбирать цели и составлять письменные планы действий. Первая причина затягивания заключается в том, что цели людей «витают в воздухе», а не записаны на бумаге. Поэтому записы-

вайте цели, составляйте планы, списки возможных действий и делайте первый шаг.

Второй шаг — разбивайте планы на мелкие доступные кусочки. Другими словами, делайте их маленькими, как кирпичики в стене, и собирайте стену по кусочкам. Делайте один шагок за другим. Не бойтесь делать много вещей одну за другой.

Третий шаг — беритесь за какое-то одно дело. Так вы сможете начать двигаться к своей цели немедленно. Даже если это какая-то мелочь, просто выберите ее и начните действовать. Это совершенно удивительно — стоит вам начать, и у вас появится внутренняя мотивация для продолжения работы. В первую очередь нужно начать. Начать можно, выбрав даже малую часть работы и продолжив, как только она будет выполнена.

Четвертый шаг — делайте из своей работы сыр. В сыре, как известно, полно дырок. Вам нужно «понаделать дырок» в работе: выбирайте один маленький кусочек и начинай-

те с него. И если вы сделаете из работы сыр — а в хорошем сыре много дырок, — вы будете отъедать от своей задачи по кусочку, делая одно за другим, то этого вполне может хватить, чтобы начать весь процесс. Знаете, как это бывает — достаточно начать, и одно потянется за другим.

Пятый шаг — режьте работу на кусочки, как колбасу. Вы же никогда не пытаетесь съесть колбасу целиком, вы режете ее на кусочки и съедаете по одному. Так вот, вам нужно отрезать от задачи один кусок и сделать с ним то же самое. Скажите себе: «Я сделаю только один кусок, потом, может, сделаю что-то еще, но сначала — один кусок работы, например, напишу одну страницу книги или сделаю один звонок потенциальному клиенту». После этого вы почувствуете себя мотивированным — захочется сделать еще один кусок и т.д.

Шестой шаг — это делить работу на 80/20 в противоположность 20/80. Иногда первые 20% сделанного стоят 80% всей рабо-

ты. Порой те самые 20% — составление четкого плана действий, планирование, обзор работы и первый шаг или первый звонок уже составляют 80% успеха. Знаете ли вы, что, назначив встречу с потенциальным клиентом, вы уже на 80% обеспечили успех сделки? Поэтому первые 20% работы — поднять телефонную трубку, позвонить, поговорить с людьми, убедиться, что они в курсе дела, и назначить встречу — уже 80% всей работы. Сделав это, вы сделали почти все. Как только вы назначили встречу, все остальное последует.

Седьмой шаг — устанавливайте себе крайний срок. Скажите себе: «Это большая задача, поэтому я буду работать над ней 15 минут. А потом займусь чем-то другим. Я не буду делать все сразу, а выделю на это 15 минут». Если хотите, поставьте таймер, который отмерит необходимое время, и работайте 15 минут. Это позволит вам начать работу и часто позволяет продолжать ее.

Восьмой шаг — награждайте себя за выполнение каждой части работы. Например, вы говорите себе: «Итак, сегодня я должен сделать 10 звонков возможным клиентам. Я поставлю перед собой чашку кофе, и буду делать глоток после каждого разговора». Или, если предстоит долгий обзвон, решите делать по 10 звонков и выпивать по чашке кофе после каждых 10 звонков. После 20 звонков идите на обед. Таким образом, звонки у вас будут тесно связаны с наградой за них. Этот шаг направлен на борьбу с затягиванием, он воплощает систему поощрений.

Вот еще вариант: если вы любите печенье, то поставьте его перед собой и пообещайте себе съесть кусочек после каждого звонка. Что происходит в результате? Вы подсознательно, на уровне рефлексов становитесь мотивированным на печенье! Или на глоток кофе, особенно пока он не остыл. И вы уже не думаете об отказе, о трудностях разговора по телефону, а думаете только о печенье, что стоит перед вами. Может быть,

вы любите шоколад? Положите на стол шоколадку и съедайте по кусочку за каждые три звонка.

Другими словами, вы будете тренировать себя, как собаку или лошадь, приучите себя к системе поощрений, которая работает удивительно. Пообещайте жене, что сходите в ресторан, как только сделаете две продажи. Или что уедете куда-нибудь на выходные, если сделаете пять продаж. Таким образом, вы создадите себе множество поощрений, и они будут мотивировать вас днем и ночью, заставляя не затягивать работу.

Девятый шаг — обещайте другим людям, что сделаете работу к определенному времени. Посмотрите кому-нибудь в глаза и скажите: «Я обещаю, что сделаю это к такому-то числу». Мы очень серьезно относимся к тому, что пообещали кому-то. И если мы даем обещание, неважно кому — начальнику, коллеге, другу или еще кому-нибудь, мы становимся внутренне мотивированными на выполнение работы.

И наконец **десятый шаг** — посмотрите на список задач, выберите самую важную и представьте, что вам придется неожиданно уехать из города на месяц. И вы можете выполнить только одну задачу из списка. Перед тем как покинуть город на месяц, вы успеете сделать только одно дело. Какое дело вы бы выбрали? Выберите его и скажите себе: «А что, если позвонить могут в любую минуту, и мне придется уехать из города?» И постарайтесь сделать это дело так, как, например, собака гонится за проезжающей машиной: просто прыгните на него.



Семь «R» тайм-менеджмента

Теперь следует рассказать про семь способов тайм-менеджмента, гарантирующих высокую производительность. Точнее говоря, это способы правильной организации собственного мышления. Я называю их «семь R», потому, что название каждого из них на английском языке начинается с этой буквы.

Первое «R» — *Resistance* (реакция, сопротивление). Каждый раз, испытывая сопротивление, трудности в работе, сталкиваясь с неудачей, вы расстраиваетесь и чув-

ствуете себя несчастным. В такой ситуации нужно мысленно вернуться назад и, вместо того чтобы форсировать события, заняться анализом, спросить себя: «Почему это происходит?» Еще в молодости, когда я занимался автомобилями, мне часто говорили: «Никогда не прикладывай силу и не бери в руки большой молоток». Иногда то же самое происходит и в жизни: в случае неудачи мы начинаем «давить» на ситуацию — на отношения, работу, расстраиваемся и злимся, но самый лучший способ в этой ситуации — отступить назад и спросить себя: «Может быть, есть путь лучше?»

Второе «R» — *Reevaluate* (пересмотр, повторное рассмотрение ситуации). Каждый раз, встречая реакцию, заново рассматривайте все происходящее и задавайте себе три вопроса. Первый: чего я пытаюсь сейчас добиться? Что я действительно пытаюсь сделать? Второй: как я пытаюсь это сделать? Это действительно самый лучший способ? И третий вопрос: а есть ли лучший способ добиться моих главных целей, нежели тот,

что я использую сейчас? И спрашивайте о том же самом других людей.

Третье «R», дающее нам высокую эффективность работы, — это *Reorganization* (реорганизация). Вам необходимо постоянно изменять расписание своей работы, чтобы делать больше и больше самых важных дел. Не потеряйтесь и не увлекитесь рутинной работой. Будьте готовы к реорганизации.

Четвертое «R» — *Restructuring* (реструктуризация). Она подразумевает, что необходимо проводить как можно больше времени, занимаясь теми 20% работы, которые имеют самую высокую ценность, и как можно меньше времени — всем остальным. Реструктуризация продвигает вас вперед, позволяя выполнять все больше и больше ценной и, соответственно, высокооплачиваемой работы.

Пятое «R» — *Reengineering* (реинжиниринг). Это постоянное упрощение рабочего процесса, постоянный поиск способов делать свою работу проще и быстрее. Составьте список всех этапов вашего рабочего процес-

са. Например, первый этап — это телефонный звонок, затем назначение встречи, встреча с потенциальным клиентом, выработка предложения и т.д. Сделайте полный список шагов и поставьте себе цель — уменьшить число шагов. Составьте список и просмотрите его, спрашивая себя: как я могу уменьшить количество этапов?

Второй этап реинжиниринга — передать все малоценные дела другим людям. На одном из своих тренингов я говорил с женщиной — менеджером по продажам. У нее есть три ассистента, которые делают всю работу, за исключением непосредственного личного общения с клиентом. Почему? Потому что это самый ответственный и важный участок. Так вот, она избавляется от всех других задач, таких как звонки по телефону, подтверждение встреч и т.д. Перепоручайте все несущественные, неприбыльные действия и избавляйтесь от всевозможных малоценных задач. Это и есть настоящий реинжиниринг.

Шестое «R» — это *Reinventing* (переосмысление). Подумайте о том, что вам пришлось начать все сначала и заняться чем-то абсолютно другим. Вы не обязаны менять карьеру, но на подсознательном уровне всегда должна быть мысль: «А что, если бы мне пришлось полностью сменить род деятельности? Что, если бы моя карьера, или работа, или компания исчезла бы за ночь, и мне пришлось бы начинать все сначала в сегодняшнем состоянии?»

Думайте о своей работе, помня принцип «слабых мест». Представьте, что вы провели линию в прошлое, и спросите себя: «Есть ли в моей сегодняшней жизни что-то такое, чего я бы никогда не начал снова?» Иногда, когда люди задают себе этот вопрос, ответ на него становится настоящим открытием. Представьте, что ваша работа или компания исчезла за ночь, как это происходит, кстати, со многими компаниями в реальной жизни. Вспомните дефолт, когда сотни тысяч опытных и талантливых людей неожиданно остались без работы и им при-

шлось искать себе совершенно новое занятие.

Подумайте, что вам действительно нравится делать, и как можно заново себя изобрести. Многие люди, которые теряют работу, думают: «Ну хорошо, а сейчас я займусь тем, что мне действительно очень нравится делать». И они находят способ хорошо зарабатывать на жизнь этим занятием.

Два самых опасных способа потерять время в жизни — это нежданнные телефонные звонки и не то, что отвлекает вас от дел. Это неподходящая работа и неподходящие отношения. Во-первых, многие люди тратят годы, работая не там, где им следовало бы. Они никогда не бывают по-настоящему довольны своей работой, никогда не бывают действительно успешны и не зарабатывают хороших денег, но продолжают работать на том же месте, потому что им так удобно, вместо того чтобы заняться действительно любимым делом, в котором они могут преуспеть.

Второе — многие поддерживают тесные отношения не с теми людьми, потому что привыкают к ним. Проходят годы, и ничего не выходит, но времени уже не вернуть. Будьте по-настоящему строги к себе. Если вы испытываете негативные эмоции или трудности в работе или личных отношениях, спросите себя: «Мое ли это место? Стоит ли мне быть с этим человеком?» И еще: «Если бы я начинал свою жизнь сначала, что бы я сделал иначе?»

И, наконец, последнее «R» — *Regain control* (возврат контроля). Начав снова контролировать свою жизнь, вы берете на себя полную ответственность за все, что с вами происходит. Вы прекращаете делать себе побрякушки или винить кого-то другого. Если вам не нравится что-то в вашей жизни, скажите себе: «Я сам за это отвечаю, и я изменю это». Бенджамин Дизраэли как-то сказал: «Никогда не жалуйтесь и не оправдывайтесь». Если вам что-то не нравится, меняйте это, но не вините других людей.



Мы рассмотрели различные аспекты тайм-менеджмента, увидели основные пути, позволяющие лучше организовать свое время. И в завершение я хочу предложить вам семь явных способов, используя которые вы точно сможете сделать больше и добиться выдающихся результатов во всех сферах вашей жизни.

Первое — работайте быстрее. Набирайте темп, вырабатывайте привычку спешить. Привыкайте все время действовать. Двигай-

тесть быстрее. Удивительно, насколько медленно люди делают все. Я читал интервью европейцев, которые бывали в Соединенных Штатах. Они возвращались назад в Европу и говорили: «Вы знаете, мне, бесспорно, нравится приезжать в США, но люди там работают слишком быстро». Этим людям действительно нравится работать медленно, размеренно входить в курс дела, подходить к работе постепенно и т.д. Но сегодня всем нужно быть быстрее. Набирайте темп. Вы удивитесь, поняв, насколько больше можно успевать, работая быстрее.

Второе — работайте упорнее. Нужно тратить на работу больше времени: начинать чуть пораньше, работать чуть интенсивнее, заканчивать чуть позднее. Работайте больше, и вы будете успевать на удивление много! Вот, кстати, еще одно правило: если вы собираетесь работать дольше, тратьте это время только на работу. Не теряйте времени. Не болтайте с коллегами. Не завозите и не забирайте вещи из прачечной. Работай-

те все рабочее время. Считайте каждую минуту.

Третье — работайте совместно с другими людьми, особенно если предстоит выполнить большие задачи. Объединяйтесь, позвольте окружающим помогать вам. Передавайте часть своих задач, делегируйте полномочия, и вы сможете делать важные дела, привлекая помощников.

Четвертое — упрощайте работу. Убирайте лишние шаги, сглаживайте сложности. Уменьшайте количество этапов, необходимых для выполнения задачи.

Пятое — делайте то, что у вас лучше получается. Чем больше вы занимаетесь тем, что умеете лучше всего, тем больше вы успеваете, тем меньше ошибок сделаете, тем лучше будут ваши результаты. А все остальное поручайте или передавайте другим.

Шестое — объединяйте задачи. Это один из основных подходов тайм-менеджмента: выполнять однотипные задачи вместе. Другими словами, общайтесь со всеми потенци-

альными клиентами сразу, делайте все звонки подряд, пишите все письма и предложения друг за другом, составляйте все отчеты по расходам один за другим. Это называется «использовать кривую обучения». Мы обнаружили, что, если делать подряд несколько одинаковых дел, каждое последующее дело отнимает чуть меньше времени, даже несмотря на то, что по объему оно такое же. И, сделав 10 таких дел подряд, вы обнаружите, что последнее отняло у вас всего 20% времени по сравнению с первым.

Люди часто спрашивают, как мне удается подготовить столько курсов, написать все мои письма, реализовать все проекты. Я так много успеваю, потому что делаю все эти вещи вместе. Я сажусь и наговариваю курсы на диктофон, пишу, делаю все сразу. И за один раз я могу написать 30, 40, 50 писем или деловых предложений. Это удивляет людей. Но каждое следующее письмо дается мне все быстрее. И, закончив каждое небольшое дело, я получаю силы, которые позво-

ляют мне сразу же приняться за следующее, которое опять дает мне силы, и т.д. Вы можете делать то же самое.

Седьмое — совершенствуйтесь в выполнении своих основных задач. Учитесь делать самые важные дела как можно лучше. Станьте настоящим экспертом в тех двух-трех областях, которые приносят вам больше всего денег. Это одна из самых важных техник тайм-менеджмента.

При большом желании можно овладеть всеми навыками бизнеса. Если вы умеете кататься на велосипеде, пользоваться мобильным телефоном или печатать на компьютере, то вы можете освоить любой другой навык.

Многие люди говорят: «Мне не очень удаются звонки по телефону, я не слишком хорош в общении с потенциальными клиентами, я не умею закрывать сделки и т.п.». Так вот — с этим нужно покончить. Каждый человек, который сейчас делает что-то лучше всех, когда-то не умел этого делать совсем.

Все те, кто сегодня входит в 10% наиболее успешных предпринимателей, когда-то начинали с низших 10%.

Вы можете изучить и освоить все, что вам необходимо для успеха в своей работе. Для этого нужно начать, не откладывая в долгий ящик, и каждый день понемногу над этим работать, поддерживать планку, и — сюрприз! — через неделю, месяц, год, совершенствуясь понемногу каждый день, вы станете настоящим экспертом в своем деле! Вы можете научиться виртуозному тайм-менеджменту так же, как можете научиться чему угодно, и вот главная подсказка: вам может не хватать всего одного навыка тайм-менеджмента, чтобы удвоить свой доход. Вам может не хватать всего лишь одного навыка ведения бизнеса! Наверное, вы уже знаете, что это за навык...

Заключение

Подведем итоги, еще раз последовательно повторим основные шаги тайм-менеджмента. Первое — решите, чего именно вы хотите, и запишите это на бумаге. Второе — установите крайний срок и составьте план по достижению цели к этому сроку. Третье — решите, что вам необходимо сделать, и составьте список. Четвертое — упорядочьте список и установите приоритеты задач по методу «АБВГД». Пятое — немедленно начинайте с самой важной задачи. Шестое — упорно работайте без перерыва, пока не выполните эту задачу, и седьмое — никогда не сдавайтесь. Не уставайте повторять себе, что провал — не ваш вариант.

Об авторе

Брайан Трейси — один из ведущих специалистов в мире в вопросах развития потенциальных возможностей человека и успешного ведения бизнеса.

За свою жизнь он основал и руководил более чем 20 различными предприятиями, что позволило получить огромный опыт в создании их структуры и управлении.

В качестве консультанта Брайан сотрудничает с более чем 500 компаний. Каждый год его лекции и семинары по лидерству, персональной эффективности, успехам в торговле и деловой стратегии посещают свыше 400 000 человек, в числе которых руководители и персонал таких компаний,

как IBM, Arthur Andresen, McDonnell Douglas и др.

Выступления и семинары на темы лидерства, управления продажами и повышения личной эффективности помогают сразу улучшить результаты и оказывают позитивное воздействие в долгосрочной перспективе.

Свои знания Брайан Трейси изложил в 300 аудио- и видеопрограммах, а также в 36 книгах. Наиболее важные и известные из них — бестселлеры «21 секрет успеха миллионеров», «Достижение максимума», «Эффективные методы продаж», «Привычки на миллионы долларов», «Измени мышление и ты изменишь свою жизнь», «Победа» и др. Благодаря его программам свою жизнь уже улучшили более 2 млн человек из 25 стран мира.

Информацию о Брайане Трейси и его произведениях можно получить на российском сайте www.briantracy.ru.

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

Брайан Трейси

**РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ:
эффективная методика управления собственным
временем**

Редактор А.В. Голубев
Корректор К.И. Келаскина
Компьютерная верстка А.В. Волкова

Подписано в печать 03.04.2007.
Формат 75x100^{1/32}.
Печать офсетная. Бумага офсетная.
Печ. л. 2,5. Тираж 1000 экз. Заказ № 1286.

ООО «СмартБук»
123022, г. Москва, Столярный пер., д. 14
Тел. (495) 777-17-99
www.omega-l.ru

Отпечатано в ОАО «ИПК «Звезда».
614990, г. Пермь, ГСП-131, ул. Дружбы, 34.

МИРОВОЙ
БЕСТСЕЛЛЕР

Брайан Трейси

Результативный тайм-менеджмент

БРАЙАН ТРЕЙСИ – один из самых известных и популярных бизнес-тренеров мира, его книги и семинары помогают быстро улучшить свои результаты во всех сферах жизни.

Время – деньги! Все имеет свою цену. Ваше время стоит столько, сколько вам платят сегодня.

Единственный способ зарабатывать больше – правильно распределять свое время и эффективно использовать каждую минуту. Тайм-менеджмент позволяет научиться управлять своим временем и добиться успехов во всех областях жизни.

Сегодня для вас начинается новое время. Постарайтесь не потерять его!