http://www.natahaus.ru
a□ a p

А Лакейн. Как взять под контроль свою жизнь и свое время. Подробное руководство по тайм-менеджменту.

1. Почему вы должны думать о вашем времени?
2. Главный выигрыш: ваша жизнь под вашим контролем
3. Плыть по течению, потонуть или принимать решения?
4. Контроль начинается с планирования
5. Что вы действительно хотите получить от жизни?
6. Начинайте прямо сейчас
7. Как вам поможет расписание
8. Как найти время, о существовании которого вы и не догадывались
9. Как распределять приоритеты
10. Дела, которые лучше оставить несделанными
11. Как сделать лучше себе и другим людям
12. Как найти тихий час для себя
13. Задайте себе «вопрос Лакейна»
14. Используйте метод швейцарского сыра
15. Как обнаружить задания немедленного исполнения
16. Чтобы сохранить интерес к делу, постарайтесь менять стимулы
17. Иногда стоит сбавить скорость
18. Уберите страх с вашего пути
19. Истинная цена отсрочки
20. Научитесь ценить преимущества вашего дела
21. Как вернуться назад после того, как вы сбежали
22. Как в следующий раз сделать лучше
23. Делайте все, что в ваших силах и считайте это своим

минут для начала большой работы, которую вы долго откладывали, например, для ремонта вашего дома или анализа производственных затрат вашего предприятия. В то же время я помогу вам избавиться от отсрочек и промедления в вашем деле и сохранить хороший рабочий темп, который позволит вам завершить начатую работу.

В этой книге вы узнаете о том, как я, моя семья и мои клиенты использовали мои методы. Вы увидите, что моя система не является жесткой, механической и тяжеловесной. Отнюдь нет! Ее приятно осваивать и на ее основе приятно экспериментировать. Выгоды от ее внедрения будут немедленными, а потом они будут постоянно возрастать.

Моя система эффективного использования времени была успешно внедрена в таких корпорациях, как Ай-Би-Эм, Бэнк оф Америка, Американ Телефон энд Телеграф, Стандарт ойл оф Калифорниа и многих других. Ее с выгодой использовали видные кинорежиссеры и продюсеры, дизайнеры и ученые, предприниматели и студенты, - все, кто посещал мои семинары или получал консультации индивидуально.

Я являюсь горячим сторонником своей системы прежде всего потому, что она позволила мне взять под контроль собственную жизнь. Эта система позволит и вам овладеть своей жизнью и сделать с ней все, что вы хотите. Вряд ли я смогу дать вам точный совет, как стать президентом вашей фирмы или каким образом вы сможете сделать успешную карьеру на службе и одновременно вырастить несколько детей. Однако с помощью моей системы вы сможете добиться таких целей, - если эти цели являются вашими. Кроме того, моя система может подсказать вам, как преуспеть в учебе, в шахматах, в приготовлении декоративных свечей или стать завсегдатаем светских клубов. Все зависит от вашего выбора.

Пожалуйста, запомните: дефицита времени нет. У нас много времени, чтобы сделать все, что мы по-настоящему хотим. Если вы, как многие люди, «слишком заняты», чтобы успешно работать, то имейте в виду, что есть множество людей, которые гораздо более заняты, чем вы, но успевают сделать больше, чем вы. У них не больше времени, чем у вас. Они просто гораздо лучше используют время! Эффективное использование времени это такое же искусство, как умение водить машину. Но этим навыком можно овладеть, и в этой книге я собрал все инструменты, необходимые для того, чтобы вы освоили это искусство. Я покажу вам разумные, практичные способы, как можно стать, хозяином времени, а не рабом, и делать с вашей жизнью все, что вам заблагорассудится.

В конечном счете у вас нет ничего более важного, чем ваша жизнь и ваше время. Я не могу вам дать больше времени, чем вам отпущено. Мы все должны укладываться в скромный бюджет, который ограничен 168 часами в неделю. Но я могу помочь вам использовать это время более эффективно. Итак, начнем!

Глава 2.

Главный выигрыш: ваша жизнь под вашим контролем

Главной темой этой книги является контроль. Так как трудно подобрать подходящий синоним к этому слову, позвольте мне пояснить, что я имею в виду.

Сложите ваши пальцы в кулак. Сожмите его как можно сильнее и почувствуйте напряжение в руке. Если вы будете так удерживать сжатый кулак в течение нескольких минут, то ваша рука заболит от напряжения. Сжатый кулак вряд ли вам часто бывает нужен в повседневной жизни.

Теперь, опустите руку вдоль тела и дайте ей расслабиться. Подвигайте пальцами и почувствуйте, как мышцы подчиняются вашему контролю. Такой рукой вы можете многое сделать!

Контроль, который я рекомендую, во многих отношениях похож на тот, которому подчиняются пальцы руки. Такой контроль над вашим временем (и вашей жизнью) является не слишком жестким (напряженным, одержимым, насильственным), и не слишком слабым

(апатичным, безразличным, ленивым). Он позволит вам доводить дело до конца и быть гибким и творческим в вашей деятельности. С помощью такого контроля вы сможете добиться идеального равновесия.

Помешанный на хронометраже и другие

Я подчеркиваю, что цель этой книги состоит не в том, чтобы превратить вас в человека, который хронометрирует каждый свой шаг, постоянно занят, или является агрессивным рационализатором. Для того, чтобы ясно понять, что я имею в виду, я укажу на три одиозные фигуры, которые вызывают неприязнь как у меня, так и у многих других людей:

1. Сверхорганизованный человек, который постоянно составляет списки, проверяет списки, теряет списки. Когда его просят что-нибудь сделать, он тратит много времени, разбирая каждую возможность, планируя все в малейших деталях, проверяя каждую мелочь. Он не сдвинется с места, не распланировав каждый шаг, и по этой причине он часто не справляется даже со своими повседневными обязанностями. Он больше заинтересован в том, чтобы чувствовать себя организованным, чем на самом деле что-либо совершить. Если же он не приступил к исполнению сегодняшнего плана, то он завтра подготовит новый, еще более обстоятельный план. Он настолько стремится стать сверхорганизованным, что не замечает происходящих перемен, открывающихся новых возможностей и потребностей.

2. Сверхактивный человек настолько занят делами, что у него не хватает времени на то, чтобы взвесить, насколько они ценны и значимы. С ним довольно трудно общаться, даже если вы хотите предложить ему, как сэкономить время. Обычно он вызывает у всех неприязнь, потому что всем дает советы, что им следует делать. Он лишен гибкости и способности к творческим решениям, стремится к рациональным решениям, но зачастую выбирает ошибочные способы достижения целей. Так как он занят каждую минуту дома и на работе, то он никогда не имеет возможности расслабиться.

3. Внимание человека, помешанного на хронометраже, постоянно поглощено циферблатом часов. Он нервничает и заражает других нервностью, беспокоясь о том, как бы не потратить время понапрасну. Он всегда несется на всех парах, стараясь соблюсти невыносимо напряженное расписание. Он рвет и мечет, если заседание начинается хотя бы на одну минуту позже. Он тщательно записывает все, что он делает каждый день. Он знает, как сэкономить одиннадцать секунд во время утреннего завтрака. С таким человеком нелегко жить и работать.

Если вы считаете, что «взять под контроль ваше время и вашу жизнь» означает превратить вас в сверхорганизованного, сверхзанятого человека, озабоченного расходованием каждой минуты, то позвольте мне вас заверить, что это не так. У каждого из трех типов характера, описанных выше, есть потенциально ценные черты, которые превратились в пороки. Каждый из них так же плохо справляется с

делами, как и совершенно неорганизованный человек, который никогда не знает, что он будет делать завтра, никогда и ничего не планирует наперед и шагает по жизни от кризиса к кризису.

Ни одна из крайностей не является желательной. Слишком большая организованность так же вредна, как и отсутствие таковой. Одинакового решения для всех не существует. Разным людям требуются разные степени организованности и свободного творчества в их жизни. Более того, один и тот же человек испытывает разные потребности в этом отношении в зависимости от возраста, времени года и обстановки. Человек, который является очень организованным в работе, может разбрасываться в свободное время. Человек, у которого в 30 лет имеется четкий набор целей, и он совершенно точно знает, как он хочет использовать свое время и что он желает от своей жизни, в 40 лет может обнаружить, что он должен пересмотреть свои планы десятилетней давности, если только он хочет вырасти.

Сам себе судья

Ни одна часть моей системы не должна применяться жестко, автоматически или механически. Она лишь должна помочь вам преодолеть внутренние или внешние препятствия, но не отнимать у вас свободы ни на йоту и не изменять вашей индивидуальности.

Использование времени - это дело сугубо индивидуального выбора, и лишь вы можете быть высшим судьей, решая вопрос о том, как применять на практике советы, предложенные мною в этой книге. Важно, чтобы вы сравнили мои предложения с теми вашими методами работы, которые вы сами считаете наиболее эффективными. По мере чтения постарайтесь оценить ваши сильные и слабые стороны. Задумайтесь над тем, какие у вас существуют проблемы со временем, и постарайтесь определить, какие из них являются самыми главными. Не бойтесь делать пометки на страницах. Читая книгу с карандашом или ручкой в руках, вы превратите ее в ваше рабочее пособие. Подчеркивайте главные мысли и делайте пометки на полях. На внутренней стороне обложки записывайте те страницы, на которых вы обнаружили сведения, особенно пригодившиеся для вас.

Постарайтесь обдумывать различные предложения и делать выбор из них. Не забывайте о том, что различные методы подходят для разных людей, и бывает, что хороший совет для одного не принесет пользы для другого. Постарайтесь обратить внимание на те идеи, которые особенно подходят вам, и используйте их для того, чтобы вести жизнь более приятную и приносящую вам удовлетворение.

Вне зависимости от того, трудитесь ли вы на службе, выполняете ли домашние дела, школьные задания или просто бездельничаете, я вам покажу, как сделать более эффективно. Я помогу вам отделить те дела, которые имеют значение, от дел, которые не имеют значения. Поверьте

мне: вы сможете выполнить важные дела, даже в том случае, если они кажутся неподъемными, неприятными или невозможными.

Не надоело ли вам ничего не успевать делать из-за того, что вы никогда ничего не успеваете вовремя начать? Я вам покажу, как раз и навсегда покончить с отсрочками.

Вы хотите улучшить свою способность к концентрации внимания, покончить с привычкой отвлекаться и развить способность доводить дело до конца? Я покажу вам, как добиться этого, и при этом оставаться счастливым и довольным.

Эта книга предлагает апробированные методы работы в трудных условиях, и показывает все стороны такой деятельности, которая позволит вам осуществлять дела точно пунктуально, сохраняя хорошие отношения с людьми.

Если вы желаете, то эта книга поможет вам заработать больше денег. Если вы сможете лучше использовать ваше время, то сумеете улучшить и отношения с вашим начальством. Если вы ведете самостоятельное дело, вы сумеете сделать его более прибыльным,

Прежде всего эта книга покажет вам, как работать, проявляя больше умения, а не больше напряжения. В результате у вас останется больше времени для вас, вашей семьи, ваших друзей. У вас появится время для воплощения в жизнь вашей мечты, для которой «никогда не хватало времени». Вы будете чувствовать себя в меньшей степени поставленным в зависимость от бесконтрольной стихии вашего положения или окружения. Вы сможете легче импровизировать, вносить поправки и переделывать различные стороны вашей жизни так, чтобы эти изменения в большей степени отвечали интересам вашей личности, вашим целям и вашему мировоззрению.

Возможно мое заявление покажется противоречивым, но я считаю, что к концу книги вы согласитесь со мной, что самым большим выигрышем от этой книги является то, что, достигнув большей степени контроля над вашим временем и вашей жизнью, вы получите больше свободы.

Глава 3.

Плыть по течению, потонуть или принимать решения?

Прервав чтение утренней газеты, миссис Кей чувствует запах дыма и видит, что занавески возле кухонной плиты загорелись. Давайте подумаем: каким образом она может наилучшим образом использовать время, имеющееся в ее распоряжении?

Первый вариант: она может намазать маслом кусок хлеба и продолжить чтение газеты. Второй вариант: она что-нибудь предпримет для того, чтобы остановить быстро разгорающийся пожар. Вне зависимости от того, бросится ли миссис Кей с кувшином воды к занавескам, вызовет по телефону пожарную команду или же побежит за огнетушителем, никто не будет утверждать, что самым лучшим времяпрепровождением миссис Кей будет приготовление бутерброда и чтение газеты.

Конечно, выбор далеко не всегда сводится к такому ясному решению. Проработав 14 лет в автостроительной промышленности, мистер Уильмс подумал о том, что ему следует поменять свою карьеру. Он успешно продвигался по службе, но не так как рассчитывал. Его работа на посту начальника производства на сборочном заводе в Каламазу не казалась

ему особенно захватывающей. Ему было скучно в Каламазу и он считал, что жизнь в Чикаго будет гораздо более интересной.

Мистер Уильмс хотел перемен. Но каких? Стоило ли ему использовать свой опыт руководителя заводского производства для того, чтобы перейти в другую отрасль промышленности? Может быть ему поискать работу в промышленности в Чикаго или в каком-либо другом крупном городе? Надо ли ему сначала поменять место жительства, а потом начать искать работу? Каким образом он должен искать новые возможности? Или же ему забыть о производственной деятельности и стать агентом по продаже земельной собственности? Имея столько альтернатив он никак не мог сделать выбор.

Так же как миссис Кей и мистер Уильмс, вы и все на свете постоянно сталкиваются с необходимостью принимать решения. Некоторые из них - трудные, некоторые - простые, некоторые - большие, некоторые - маленькие. И так каждый день.

Кто же с этим сможет справиться?

Хотите ли вы быть врачом, адвокатом, индейским вождем, музыкантом, архитектором, ремесленником, бейсболистом? Хотите ли посетить Европу, Южную Америку, Нигерию, Тимбукту? Это не только вопрос таланта или денег. Даже новый Эйнштейн или Онассис не смогут сделать все дела и повидать все на свете. Вокруг нас варианты, альтернативы, возможности, требующие своего выбора.

А как насчет сегодняшнего дня? Будете ли вы работать, пойдете ли на концерт или в гости, будете ли играть в карты или спать допоздна? Ваше время - строго ограничено, но возможности для вашего фантазирования не имеют пределов. Большинство людей, даже грезя наяву несколько минут, могут придумать столько занятий, что им хватит дел на несколько недель или месяцев.

А теперь вспомним все дела, которые вам надо делать: подготовить доклад, который ждет ваш. начальник, ответить на письма, которые давно ждут ответа, взять в кассе заказанные билеты, начать подготовку к отпуску, поговорить в отделе кадров о штатном расписании, выяснить, почему ваш сын отстает по математике и чем ему можно помочь, купить подарок жене ко дню рождения, сходить к зубному врачу, прополоть грядки в саду и т.д., и т.п. Каким образом вы можете сделать все, что вам следует сделать за сегодняшний день?

А завтра вам предстоят новые дела. Жизнь - это нескончаемая река возможных дел, в которую впадает приток дел, вызванных необходимостью выжить, ручьи дел, текущих от вашей семьи, вашего начальника, ваших подчиненных, а также ручейки, рожденные в верховьях ваших мечтаний и надежд. Вам так много надо сделать, и у вас так мало времени, чтобы их выполнить!

С исторической точки зрения широта вашего выбора - это сравнительно недавнее явление. В не столь отдаленном прошлом, когда возможности были ограниченными, жизнь и ее организация - не столь сложными, людям не приходилось так долго ломать голову над тем, как им провести время. Для всех, кроме небольшого привилегированного меньшинства, необходимость диктовала людям их действия. Другие стороны жизни определяли традиции, религия, социальный класс и, место рождения людей.

Ныне, когда социальная, экономическая и физическая мобильность стала определять условия жизни, а свободное время увеличилось, у людей возросли возможности для выбора. Одновременно усилилось давление на людей, чтобы они совершали такой выбор. Этот выбор часто носит сложный характер и его трудно совершить. Особенно трудно делать такой выбор женщинам, перед которыми открылось столь много возможностей.

Все хотят отнять у вас часть вашего времени

Возможно, что вы в одно и то же время являетесь кормильцем семьи, супругом, игроком в бридж, церковным прихожанином, активистом политической партии, членом клуба собаководов. Вы должны внимательно распределять заявки, сделанные на каждую из этих ваших ролей. Но мало этого. Раздраженные клиенты вашего предприятия одновременно требуют, чтобы вы обеспечили поставку оборудования, которого у вас нет на складе. Когда вы, уставший после работы, возвращаетесь домой, то все члены вашей семьи настоятельно требуют вашего внимания. Все телевизионные каналы настаивают, чтобы вы смотрели их программы. Вы можете потратить уйму времени, пытаясь согласовать все эти заявки на вашу личность и пытаться удовлетворить всех одновременно.

Некоторые из заявок могут быть благосклонно приняты вами, например, если что-то является важным или появляется кто-то, кто много значит для вас. Но даже в том случае, если его дело не представляет для вас важного значения, напомните себе о том, что мы живем во взаимозависимом мире, а это означает, что вы должны делиться в какой-то степени своим временем с другими людьми.

В конце концов, вы знали, когда вы нанимались на работу, когда вы женились или выходили замуж, что вы отказываетесь от части своего суверенитета в решении вопросов расхода вашего времени. Взамен вы получили многое из того, что вы считали для себя важным - любовь, безопасность, дружбу, деньги, питание. Взвесьте последствие ваших решений. Иногда вы должны делать то, что другие хотят, чтобы вы сделали. Но не всегда!

Делать то, что вы хотите сделать

Обсуждая будущее своего сына с друзьями, миссис Рид не испытывала ни малейших сомнений в том, каким образом следует расходовать время ее сына. После того, как Джек окончит школу, он непременно поступит в университет, который окончили его родители. Однако у Джека были иные планы. Ему надоела школа. Он испытывал серьезные сомнения в пользе формального образования. Он считал, что лучше потратить время на путешествия в течение одного или двух лет.

Как израсходовать время Джека наилучшим образом? Ответ не может быть однозначным, хотя у миссис Рид и Джека очень твердые позиции на сей счет.

Кто принимает решение? Разумеется, Джек. Миссис Рид может считать, что у нее есть право на принятие решений, но даже если Джек поступит в университет (хотя бы для того, чтобы доставить удовольствие своей матери), это будет его собственным решением.

Ситуации, когда вы чувствуете, что другие люди принимают за вас решения, не являются необычными. Может показаться, что родитель, ребенок, супруг, начальник, друг могут столь же активно участвовать в решении вопросов о расходовании вами вашего времени, как и вы, а порой и больше, чем вы сами.

Такое ощущение может быть вполне объяснимым, но факты свидетельствуют об обратном. В конечном счете, другое лицо может лишь порекомендовать вам, что вы должны делать, но вы и только вы принимаете окончательное решение. Вы или принимаете, или отвергаете рекомендацию. Конечно, некоторые решения связаны с неприятными последствиями. Ваш начальник хочет, чтобы вы работали над определенным заданием, но у вас собственные идеи относительно того, как следует распорядиться вашим временем. Если вы будете продолжать настаивать на вашем варианте, то вы сможете остаться без работы. Но во многих случаях возможность для свободного выбора весьма велика.

Правда, может показаться, что у вас мало возможностей для свободного выбора. Глупо отрицать, что возраст, образование, происхождение, экономическое положение, пол и раса ставят пределы для всех нас. Поэтому договоримся с самого начала, что в положении каждого из нас есть факторы, не поддающиеся вашему контролю. Вы сбережете массу времени, если примете их во внимание и смиритесь с ними. Игра в воображение:

«Если бы только я был моложе..., богаче..., беднее..., более смекалистым..., то мне больше бы везло...» не является лучшим способом расходования времени, однако принятие вами решения о том, что сделать для преодоления негативного воздействия этих факторов, - уже хороший способ использования вашего времени.

На каждого из нас давят ограничения, которые делают свободный выбор невозможным в любой ситуации. Но большую часть времени вы можете делать свой выбор. Возможно, что вы обманываете себя, когда утверждаете, что внешние факторы контролируют вашу жизнь. Вполне вероятно, что вы толком не стараетесь сделать что-нибудь там, где вы имеете возможность контролировать ситуацию.

Не цепляетесь ли вы за прошлое?

Возьмем случай с одним из моих клиентов - ведущим коммивояжером, который настолько преуспел в своей карьере, что был назначен заведующим отделом торговли. На новом посту он стал терпеть неудачи и в отчаянии обратился ко мне. Оказалось, что на новой должности у него возник конфликт между его старой привычкой к самостоятельной работе торговца и необходимостью готовить коммивояжеров и руководить ими. Слишком часто на вопрос: «Как следует наилучшим образом потратить время?» он отвечал так, как будто он по-прежнему был коммивояжером, а не руководителем торговли.

Четко регистрируя количество часов, потраченных на исполнение старой и новой роли, заведующий постепенно смог изменить свои привычки и направить больше времени на выполнение новых обязанностей.

Изменение ролей требуется всякий раз, когда у вас происходят значительные перемены в вашей жизни: переход в университет, женитьба, появление детей, смена работы или места жительства, уход на пенсию. Таким образом, у вас изменяются способы расходования времени соответственно вашему нынешнему, а не прошлому положению.

Почему так трудно принимать решения

Порой каждый человек испытывает желание поступать по-другому и даже наперекор обычному порядку. Хотя следует удовлетворять все рациональные, эмоциональные и физические потребности, их невозможно удовлетворить в одно и то же время. Иногда они должны вступать в соперничество друг с другом. Работа или игра в гольф? Почитать книгу или поиграть с ребенком? Выпить ли вторую чашку кофе или вернуться в контору и сесть за работу? Какое принять решение?

Мистер Смит знал, что использование диктофона сэкономит ему время, но ему претила мысль о том, что он будет разговаривать со стеной. Следует ли ему прислушаться к своему рациональному началу и сэкономить время, или же к своему эмоциональному началу и продиктовать текст своей секретарше? Мистер Смит считал, что он решил проблему, поставив на стол фотографию своей секретарши, когда он диктовал текст. Теперь, когда он наговаривал свой текст на пленку, ему казалось, что перед ним настоящий человек, который затем перепечатает его речь. Все шло хорошо вплоть до того момента, пока его жена не зашла в его офис, чтобы вместе с ним поехать на ужин, и обнаружила на письменном столе мужа фотографию его секретарши. Вы

можете представить себе, какие мысли проносились в голове мистера Смита, когда он поднимал с пола себя и обрывки фотографии. Возможно, что мистер Смит поступил бы лучше, если бы он поставил на письменный стол фотографию своей жены и других членов своей семьи, чтобы напоминать себе, куда уходят те деньги, которые он зарабатывал в своем офисе.

Трудно разрешить и конфликт между долгосрочными и краткосрочными целями. Надо ли вам приготовить сегодняшний ужин или начать приготовления для встречи гостей в конце недели? Что лучше: полить лужайку или почитать книгу о садоводстве?

У мистера Мартина был большой завал в делах. Для того, чтобы ликвидировать свои невыполненные заказы ему требовался по крайней мере месяц, однако начальство требовало, чтобы задержка в выполнении заказов не превышала одну неделю. Мистер Мартин придумал рациональное предложение, с помощью которого можно было вполовину сократить время обработки каждого заказа, но требовалось по крайней мере два месяца, чтобы освоить новую систему.

Должен ли теперь мистер Мартин говорить каждому посетителю, чтобы он приходил за своим заказом лишь через два месяца? Этот срок ему потребуется для того, чтобы ввести в дело новую систему. Но тем временем накопившиеся долги создадут катастрофическую ситуацию.

Или же мистер Мартин должен попытаться делать максимум возможного и удовлетворять хотя бы часть заказов, по мере того как продукция будет сходить с конвейера каждый день? Правда, в этом случае ему будет труднее справиться с долгами, но именно так он работал до сих пор. В то же время по мере внедрения новой системы он будет постепенно разделываться со своими долгами.

Должен ли мистер Мартин сосредоточиться на решении краткосрочных проблем и стараться, чтобы каждый день что-нибудь делалось, или же на решении долгосрочных проблем и тем самым изменить процедуру? Что бы он ни предпринял, он кого-нибудь обязательно огорчит. Если он возьмется за решение долгосрочных проблем, то упустит краткосрочные цели. В такой ситуации он может предложить начальнику принимать решение за него, или же сделать выбор в пользу одного из крайних вариантов, или же разработать некий средний, компромиссный вариант, выполняя какую-то часть заказов ежедневно, но одновременно понемногу внедряя новую систему. Что бы он ни решил, ему следует разрешить конфликт между краткосрочными и долгосрочными целями, если только он хочет сохранить при себе свою работу и свой рассудок.

Принятие решений

Использование времени - это результат сотен тысяч больших и малых выборов, которые вы делаете в течение каждого года, месяца, дня, каждой недели и минуты, решая, что вы должны сделать и каким

образом. Отдаете ли вы себе отчет в том, почему, например, вы принимаете те или иные решения, касающиеся ваших отношений с другими людьми? Вот несколько примеров:

1. Привычки. Из года в год вы встречаетесь с Джонсами раз в месяц. Вы стали замечать, что эти встречи стали все менее и менее интересными, и вы должны сознаться, что последнее время вы не получали от них большого удовольствия. И все же эти встречи превратились в незыблемый институт вашей жизни, что вы продолжаете их поддерживать.

2. Требования других. Ваш муж настаивает, чтобы вы пригласили в гости домой пару, которая может помочь ему в его делах. Наконец, вы уступаете, хотя вам это совсем не нравится.

3. Пустые мечтания. Вы сидите дома и мечтаете о том, как было бы хорошо, если бы вы провели время с другой парой, с которой вы недавно виделись. Однако вы никогда не решаетесь пригласить их, так как боитесь, что эта пара сочтет вас слишком навязчивыми.

4. Случайный выбор. Вы неожиданно принимаете решение пойти вечером на концерт, звоните Андерсенам, приглашая их с вами, но обнаруживаете, что они заняты, и вы договариваетесь пойти с другой парой, которая вам далеко не нравится так же, как Андерсены.

5. Дефицит друзей. Вы ждете, когда вас пригласят другие пары, и по этой причине проводите время или дома, или среди людей, которые вам не нравятся.

6. Сознательное решение. Вы садитесь со своим мужем и разрабатываете с ним программу того, как пригласить новых знакомых, с которыми у вас много общего, или старых друзей, которых вы давно не видели.

Случайный выбор может оказаться удачным. Нет ничего «неправильного» в решениях, рожденных дефицитом друзей, требованиями других, пустыми мечтаниями или привычкой. Но если вы не удовлетворены результатами этих решений, требуется предпринять сознательные усилия. В трудных ситуациях становится соблазнительным плыть по течению, предаваться мечтам или потонуть. Но неужели вы действительно хотите этого? Если нет, то у вас есть альтернатива - вы должны принять такое решение, которое вас устроит.

Глава 4.

Контроль начинается с планирования

«Мне кажется, что я трачу так много времени на дела, которые не столь важны, а жизнь проходит мимо меня».

«Мне надо столько всего сделать; времени же для этого у меня совершенно нет».

«Я устал, замучен, задерган. Мне кажется, что я постоянно лезу в гору, конца этому нет и я никогда не могу полностью расслабиться».

Эти заявления я часто слышу от людей, которые говорили мне о своих проблемах со временем. Эти заявления объяснялись общим желанием каким-то образом изменить их трудное положение: «Если бы я только мог взять ситуацию под контроль», «Если бы только я был похож на того-то или такого-то, у которых, кажется, есть время на все и при этом сохранять душевное равновесие и бодрый настрой», «Если бы я только мог делать то, что я по-настоящему хочу».

Контроль начинается с планирования. Планирование переносит будущее в настоящее и позволяет вам что-нибудь сделать с ним сейчас.

Планы составляют все: одни - какое кино посмотреть завтра вечером, другие - каких друзей посетить в выходной день, где провести отпуск следующим летом. Планы составляют большие и малые, реалистичные и сомнительные, игривые и серьезные.

Большинство людей составляют планы бестолково, так как готовят их только под давлением обстоятельств. Возможно вы чувствуете, что на вас давит работа, и вы вынуждены распланировать ваш день. Или у вас накопилось большое количество отпускных дней и вы хотите использовать их наиболее приятным образом. Такое одноразовое планирование имеет как свои плюсы, так и свои минусы. Если вы планируете только так, то вы рискуете лишиться плана действий тогда, когда вам это особенно необходимо.

Я никогда не встречал кого-либо, кому повредило такое планирование, которое я хочу вам порекомендовать. Но зато я знал много людей, которые страдали от того, что не могли составлять подходящие планы.

Обучаясь у профессионалов

Рассмотрим, в чем состоит разница между любителем-фотографом и профессионалом. Человек, который использует свой фотоаппарат для того, чтобы порой запечатлеть празднование дня рождения, красивый пейзаж или выход семьи на лоно природы, сделает несколько снимков одной сценки, а потом будет с нетерпением ждать результата. Довольно часто его ждет разочарование. Из дюжины снимков несколько получатся расплывчатыми. На некоторых из них будет видна лишь часть чьей-то головы, а на других улыбки превратятся в нахмуренные лица. Автор снимков будет прав, если придет к выводу, что он - плохой фотограф.

Профессиональный фотограф действует по-другому. Он отснимет несколько пленок. Когда они будут проявлены, он внимательно изучит полученные результаты и обнаружит, что у него получилось еще больше плохих снимков, чем у нашего любителя. Но так как он сделал много снимков, он обнаружит несколько снимков, которыми он будет вполне удовлетворен.

После этого он идет в фотолабораторию и начинает размышлять, что он может сделать для того, чтобы улучшить хорошие снимки. Он экспериментирует с химикатами, пока не получает несколько фотоснимков, которые ему особенно нравятся. Из них он выбирает лучшие фотографии, а затем, тщательно взвесив их достоинства и недостатки, выбирает ту, которая в конечном счете получает премию.

К этому же сводится разница между случайным и серьезным планированием. Человек, который прибегает к составлению планов лишь от случая к случаю, получает довольно расплывчатое изображение своих целей, а порой бьет мимо цели. Он не удовлетворен результатами. Ему кажется, что его усилия были напрасными. Он приходит к

справедливому выводу о том, что он не умеет планировать и перестает этим заниматься вообще.

Человек же, занимающийся планированием серьезно, будет составлять много вариантов плана. Туманная и хаотичная картина постепенно начинает обретать очертания. Случайные изображения, на которых не удалось запечатлеть желанной цели, постепенно отбрасываются. Наиболее важные стороны плана уточняются и подвергаются обработке, так что их изображение становится все более насыщенным, а задачи - осмысленными.

С течением времени человек наблюдает за тем, как выполняются его планы. Он обращает внимание на проблемы, возникшие в ходе выполнения плана, различные трудности, с которыми он столкнулся, и вносит коррективы в план. Так же как и наш профессиональный фотограф он постоянно вносит улучшения и постепенно добивается совершенства в том, что он делает.

Я знаю одного банкира, который поставил свое рабочее время под контроль и теперь он проводит больше времени со своей семьей на яхте. Тщательно распланировав свое время, он обнаружил, что теперь ему гораздо легче предпринимать новые проекты и приспосабливать каждодневные дела к своим долгосрочным планам. Его умение планировать - это не прирожденный талант. Просто банкир вложил много времени и усилий в планирование.

Знаете ли вы, как вам определять свои приоритеты?

Часто планирование и выбор альтернатив - дело нелегкое. Они требуют тщательного обдумывания и принятия решений. Они также требуют от вас определения, какими принципами вы руководствуетесь в выборе приоритетов. Жена одного талантливого кинопродюсера во время наших консультаций пожаловалась мне, что она много времени тратит впустую. Оказалось, что ее критерии в выборе приоритетов были связаны с потребностями семьи, в то время как она в глубине души хотела перестроить использование времени с учетом собственных потребностей. Она постепенно поняла, что как только она будет больше времени уделять своим потребностям, она будет ощущать больше удобства в решении и семейных забот.

Использование различных критериев может привести к различиям в приоритетах и вызвать противоречия между различными интересами. Однако, если вы будете отдавать себе в этом отчет, как это произошло с женой продюсера в ходе наших консультаций, вы сможете с большей легкостью разрешить возникшие противоречия. Например, учительница занимается на вечерних курсах с тем, чтобы повысить свою квалификацию. Ей небезразличны ее ученики, но она также хочет повысить свой профессиональный статус. Что она должна делать, после того как она возвращается домой: проверять сочинения своих третьеклассников или работать над своей диссертацией по

сравнительной литературе? Ее выбор зависит от ее приоритетов, но что бы она ни выбрала, правильное планирование позволит ей понять, что она должна разрешить противоречие между ее собственными потребностями и потребностями ее учеников.

Многие люди испытывают трудности с планированием, потому что они видят в нем лишь «обдумывание», а под последним они часто разумеют «взгляд в пустоту» или «пустое мечтание». Им необходимо превратить представление о планировании в нечто конкретное. Из опыта общения с тысячами людей я пришел к выводу, что гораздо лучше рассматривать планирование, как «письменную работу», чем «мыслительную».

В последующих главах вам будут предложено несколько упражнений, и я попрошу вас написать ответы на некоторые вопросы. Если вы будете записывать ответы, вы будете меньше заниматься пустыми мечтаниями, и это поможет вам принять более правильные решения. Я называю время, потраченное вами на планирование - «Временем Решений», потому что именно этим занимается планирование: принятием решений о том, что, когда и как следует вам сделать.

В ходе долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования, вы должны: 1) составить список, и 2) определить приоритеты. Все предметы, упомянутые вами в списке, являются равноценными. Как только вы составите список, распределите дела в порядке их значимости для вас в настоящее время. По моему мнению ни один список не является полным, пока он не показывает порядок важности дел. Как только вы составили такой список, завершите его определением приоритетов.

Это является азбукой планирования

Используйте первые буквы азбуки для классификации значимости ваших дел: напишите заглавную букву «А» слева листка бумаги и укажите здесь те дела, которые для вас наиболее важны. Соответственным образом в категории «Б» окажутся дела «средней» значимости, а в группе «В» - наименее значимые. По мере того, как вы будете распределять их по колонкам «А», «Б» и «В», вы увидите, что ваш выбор является отчасти условным. Вы не совсем уверены в том, насколько правилен ваш выбор. Но сравнение различных дел друг с другом позволит вам постепенно рассортировать их на три группы.

Дела, оказавшиеся в колонке «А», будут наиболее ценными для вас. По этой причине вам следует уделить максимум своего времени, посвящая в первую очередь свои усилия делам из группы «А», затем из группы «Б», затем из группы «В». Принимая во внимание время дня и степень актуальности, вы можете распределить дела из группы «А» по порядку - А-1, А-2, А-3, А-4 и т.д.

Разумеется, такое распределение дел является условным и зависит от вашей точки зрения (не забывайте, что вы и только вы принимаете

решения). Возможно, что дело находится в группе «А», когда вы думаете о тех преимуществах, которые вы получите после завершения работы над ним. Однако, оказавшись на полпути и столкнувшись с трудностями, вы обнаруживаете, что вам претят те неудобства, с которыми связан ваш курс, и вы бросаете свое дело на середине. Принадлежало ли это дело к классу «А» вообще? Даже, если вы сомневаетесь в вашей прежней оценке, не забывайте о том, что она была вашей собственной. Вы - самый лучший судья в определении ваших приоритетов и если вы не удовлетворены, полученным результатом, то вы должны усовершенствовать вашу способность решать, что является для вас действительно самым важным.

Такое распределение зависит также и от содержания вашего списка. Те объекты, которые попали в группу «А», обычно ярче выделяются на фоне менее значимых объектов из групп «Б» и «В». На художественном полотне внимание привлекает то, что запечатлено яркими красками и расположено на переднем плане. Объекты, оказавшиеся в группе «А», должны получить основное внимание в вашем списке.

Этот порядок может со временем изменяться. То, что сегодня вы включили в группу «А», вы можете завтра перенести в группу «В», или наоборот. Вы должны постоянно определять приоритеты с точки зрения правильного использования вашего времени. - Ваши приоритеты могут в дальнейшем меняться в зависимости от количества времени, которое вы решили затратить на исполнение того или иного предприятия. Возможно, вы вполне удовлетворите свое начальство, потратив на выполнение его задания два часа (если вы считаете, что его следует разместить в группе «В» среди ваших приоритетов), произведете на него известное впечатление, проработав четыре часа (если вы считаете, что задание достойно группы «Б»), добьетесь резкого повышения вашего авторитета в его глазах, сделав глубокие общие выводы на основе вашего исследования за десять часов работы (возможно, что в этом случае вы включили эту работу в группу «А»).

Посвятив несколько минут на ваши волнения по поводу плохих отметок Бобби, вы может быть придумаете кое-что полезное для того, чтобы их исправить, но вы лишь впустую потратите время, если будете продолжать ваши размышления, не получив дополнительной информации от Бобби и от его учителя.

Разумеется, не стоит предпринимать больших усилий на выполнение задачи, не имеющей большой ценности. С другой стороны, ценное предприятие заслуживает того, чтобы вы потратили на него значительные усилия; Только хорошее планирование позволит вам извлечь максимум выгоды ценой минимальных затрат времени.

Глава 5.

Что вы действительно хотите получить от жизни?

Каковы ваши жизненные цели?

Как вы хотели бы провести ближайшие три года?

Если бы вы узнали, что ровно через шесть месяцев вас насмерть поразит молния, как бы вы прожили до этого времени оставшуюся жизнь?

Возможно, вы никогда не занимались учетом своего главного богатства. Им обладает каждый из нас с рождения и это - наша жизнь, ее минуты, часы, дни, годы. Хорошее планирование начинается тогда, когда мы ведем учет всему этому сокровищу. Поэтому я рекомендую начать планирование, определив сначала ваши жизненные цели.

Я вернусь еще к вашим ежеминутным проблемам. Сначала же напишите Декларацию Ваших Жизненных Целей. Этот документ поможет вам установить, что вы на самом деле хотите добиться, определить методы, с помощью которых вы сумеете их осуществить, и сделать осмысленным использование вами времени. Такая Декларация придаст вашей жизни

целеустремленное направление. Она поможет вам почувствовать, что вы являетесь хозяином вашей судьбы. С ее помощью вы обретете инструмент, с помощью которого вы сможете оценивать различные альтернативы. Вы сможете более искусно находить равновесие между различными сторонами вашей жизни. Вы сумеете сократить до предела ненужные противоречия, возникающие в процессе использования времени.

Декларация Ваших Жизненных Целей - это не ворожба и не ясновидение. Нет ничего особенного в том, что вы напишете на листке бумаги. Некоторые люди чувствуют определенную неловкость, пытаясь написать такую Декларацию. Для других эта задача кажется слишком трудной. Они утверждают, что она приводит их в смущение. Некоторые считают, что письменный план лишает их выбора, а жизнь утрачивает радость творчества и свежесть новизны. Позвольте мне вас заверить, что ничего не может быть дальше от истины. Более 15 тысяч людей, которые посещали мои семинары и консультации, составляли Декларации Жизненных Целей, и я имею основание считать, что каждый из них после этого получал более ясное представление о том, что он собирается сделать со своей жизнью. Почти никто из них не составлял такие перечни своих жизненных целей до посещения моих занятий.

Поэтому теперь позвольте мне задать вам вопрос: каковы ваши жизненные цели?

Так или иначе, осознанно или нет, но вы думаете о своих жизненных целях всю жизнь. Однако думать о них и записать их на бумагу - разные вещи. Не записанные цели часто остаются туманными и утопическими мечтами, вроде таких мыслей: «хорошо бы попутешествовать», «хорошо бы стать миллионером». Когда вы записываете ваши мысли, они становятся конкретными и определенными. Это помогает вам копнуть поглубже и понять, что скрывается под поверхностью тех стремлений, о которых вы твердите себе из года в год.

Вы сможете получить новую точку обзора на свои мечты, когда вы увидите свои мысли, запечатленными на бумагу. Вы сможете разглядеть их более внимательно и изучить, как только они обретут самостоятельную форму. Теперь их можно внимательно анализировать, изменять, совершенствовать. Над ними можно поразмыслить.

Кроме того, вы скорее всего обнаружите, что у вас есть цели, которые являются важными для вас, даже если вы никогда их не формулировали или не обращали на них серьезное внимание. Это происходит из-за того, что запись требует от вас большей определенности в выражениях и ваши цели сужаются: вы должны выразить ваши стремления в нескольких словах, а не в миллионах слов, которые прошли в ваших мыслях в течение всей жизни. Фактически ваш выбор то, что вы записали, определяет ваши приоритеты, и их перечень может вас удивить.

Если вы никогда не пытались записать ваши жизненные цели, то нижеследующее упражнение поможет вам приступить к такой записи. Если же у вас есть список ваших жизненных целей, то это упражнение поможет вам уточнить ваши мысли.

Упражнение: как определить ваши жизненные цели?

Возьмите несколько листков бумаги, ручку или карандаш, и часы. Выделите на упражнение пятнадцать минут. Напишите наверху первого листа вопрос: «Каковы мои жизненные цели?»

(Определяя свои жизненные цели, имейте в виду, что вы получите разные ответы в возрасте пяти, двадцати пяти и шестидесяти пяти лет. Поэтому вы должны понимать под «жизненными целями» те задачи, которые вы ставите перед собой в настоящее время.)

Ровно за две минуты напишите ответы на этот вопрос. По необходимости вам придется быть предельно кратким и ограничиться общими словами, ничего не конкретизируя, но у вас достаточно времени, чтобы упомянуть о целях, касающихся вашей личной, семейной, общественной, деловой, материальной и духовной жизни. Постарайтесь, чтобы ваш список охватил как можно больше предметов. Постарайтесь написать как можно больше слов. На этой стадии вы не должны чувствовать, что обязаны подчинить свою жизнь выполнению этих целей, а поэтому старайтесь записать все, что вам приходит в голову.

Не бойтесь включать в этот список такие далекие от вашей обычной жизни цели, как желание забраться на Монблан, провести лето в компании индейцев Амазонки, взять напрокат яхту и совершить на ней кругосветное путешествие, купить виллу в Италии, взять отпуск на целый год, сбросить десять килограммов, занимаясь бегом трусцой. Не сдерживайте свои фантазии.

После того, как прошло две минуты, выделите себе еще две минуты, чтобы проверить, не упустили ли вы что-либо важное. Вы можете добавить пару-другую жизненных целей, обратив внимание на ваш нынешний образ жизни. Например, если вы прилежно читаете книги по дороге на работу и обратно, то не исключено, что у вас есть неосознанная цель - продолжить ваше образование. Постоянное чтение газет может свидетельствовать о вашем желании получать больше информации или развлечений. Вы сами должны решить, являются ли эти цели важными для вас или нет.

Второй вопрос о жизненных целях

В списке ваших жизненных целей, который вы составили экспромтом и на скорую руку, возможно окажутся такие общие понятия, как «счастье», «успех», «достижения», «любовь», «вклад в общественное развитие» и т.д. Вы сможете лучше определить ваши жизненные цели, дав ответы на второй вопрос: «Как я бы хотел провести ближайшие три

года?» (Если вам за тридцать, измените число лет с «трех» на «пять».) Опять составьте список ваших ответов, как можно быстрее за две минуты. Потом опять добавьте две минуты для внесения необходимых дополнений и уточнений.

Третий вопрос о жизненных целях

Теперь для того, чтобы получить иной взгляд на жизненные цели, запишите третий вопрос: Если бы я сейчас узнал, что ровно через шесть месяцев меня насмерть поразит молния, как бы «я прожил до этого времени оставшуюся жизнь?» Это означает, что вам осталось жить всего шесть месяцев и вам придется вместить все самое важное, что вы хотели бы сделать в этот неожиданно сократившийся срок вашего пребывания на Земле. Прежде чем вы начнете составлять список, представьте себе, что все вопросы, связанные с вашей кончиной, будут благополучно решены без вашего участия. Вы составили завещание, купили участок на кладбище и т.д. Вы должны думать лишь о том, как будете жить последние шесть месяцев.

Цель этого вопроса состоит в том, чтобы выяснить, есть ли такие вещи, которые для вас важны, но которыми вы сейчас не занимаетесь, хотя они и заслуживают вашего внимания. Возможно, что если вы будете знать, что ваша жизнь закончится через полгода, вы будете продолжать жить, как жили прежде, а может быть, пожелаете оставить вашу работу и истратите все имеющиеся у вас средства на такую жизнь, о которой вы давно мечтали. Запишите ваши ответы, как можно быстрее за две минуты, а потом поработайте над вашим решением еще две минуты дополнительно. (Не теряйте времени понапрасну, размышляя над этим вопросом, а просто пишите.)

Если вы дочитали книгу до этого места, не написав ответов на три вопроса о жизненных целях, то я призываю вас вернуться назад и сделать это сейчас. Это - важное упражнение, и если вы его выполните, оно лишь пойдет вам на пользу.

Дальнейшая работа над тремя вопросами

Теперь потратьте еще две минуты на то, чтобы бегло проглядеть списки ваших целей, дополнить и подредактировать их. Если хотите, можете поработать и подольше.

Взглянув на три списка, возможно вы обнаружите, что ответы на 2-ой вопрос являются продолжением ответов на 1-ый вопрос. Бывает, что и ответы на 3-й вопрос служат продолжением предыдущих ответов. Однако у многих жизненные цели резко меняются, как только люди осознают, что время их жизни ограничено.

Например, я вряд ли брошу мою работу и стану путешествовать вокруг света. Я буду стараться дать как можно больше консультаций по контролю над временем и в то же время больше буду отдыхать. Однако в

целом я мало изменю свои цели жизни, потому что я вполне ими доволен.

В то же время кто-то другой может сказать: «Я перестану делать то, что я сейчас делаю, и буду есть, пить и наслаждаться жизнью, потому что мне осталось жить шесть месяцев. Я буду путешествовать вокруг света, я растрачу все свои деньги, я буду делать все то, что всегда хотел делать». Не существует единого «правильного» ответа. Выбор зависит от каждого из нас.

Для тех, кто удовлетворен тем, что он делает, вопрос о шести месяцах лишь подтвердит их стиль жизни: они будут продолжать жить так, как и прежде.

Те, кто делает совершенно новый выбор целей, нуждаются в глубоких переменах. Нет нужды мучить себя, дожидаясь какого-то счастливого времени. Вопрос о том, как люди собираются провести последние шесть месяцев, помогает им осмыслить, чем они могли бы заняться, если бы обстоятельства заставили их дать трезвую оценку своей жизни. Суть в том, что при правильном контроле за временем они вполне смогут заняться теми делами, которые им нравятся уже сегодня.

Теперь у вас есть список целей. Но возможно, что число дел, которые вы пожелали сделать, намного превышает время, имеющееся в вашем распоряжении для их осуществления. Нехватка времени порождает конфликты между целями.

Конфликты между вашими целями необязательно должны быть непримиримыми. Стремление уделить больше времени вашим профессиональным делам может вступить в противоречие с желанием больше проводить времени в кругу семьи. Это соревнование за ваше внимание может заставить вас улучшить качество времени, которое вы тратите на каждое из этих занятий. Если, с другой стороны, конфликт между этими целями вызывает у вас психологическое напряжение, то наиболее плодотворным способом использования вашего времени будет разрешение этого конфликта.

Как разрешать конфликты между вашими целями

Конфликты между вашими целями разрешаются путем определения приоритетов. Вы должны решить, какие цели являются для вас самыми важными в данное время.

Некоторые конфликты разрешаются сами собой, как только вы запишете ваши цели на бумагу. Таким путем человек может прийти к выводу, что на самом деле он не придает большое значение вещам, которые, как ему долгое время казалось, были самыми для него желанными. Скорее всего, в глубине души он всегда полагал, что другие цели имеют для него большее значение. Просто до сих пор он не хотел взглянуть в лицо правде.

Другие конфликты гораздо труднее разрешить. Если вы столкнулись с трудным выбором между двумя противоположными целями, имейте в виду, что приоритеты можно менять и переставлять до бесконечности. Ваши цели запечатлены на бумаге, а не высечены на мраморе.

Если вы не хотите ставить одну цель выше или ниже другой (допустим, продолжить образование, проводить больше времени с семьей), вы можете исходить из того, что каждая из этих целей является для вас одинаково важной. Если вы выделите больше времени на реализацию одной цели, чем на осуществление другой, вы все же можете сказать себе, что они являются одинаково важными. Даже если эти цели противоречат друг другу, или должны осуществляться одновременно, вы можете себя успокоить, сказав себе, что вы отступаете от движения к одной цели, но лишь сейчас и временно. На следующей неделе или на следующий год вы вернетесь к ее реализации за счет той, которая сейчас получила ваше большее внимание.

Другого пути не дано. Вам надо со всей ответственностью отнестись к принятию решения о том, что для вас является важным, определив приоритеты. Вот совет, как следует рассортировать ваши цели, воспользовавшись вашими тремя списками.

Как определить жизненные приоритеты

Возьмите список ваших Жизненных Целей и потратьте одну минуту для того, чтобы выбрать три наиболее главные из них. Обозначьте самую важную из них - А-1. Вторую - А- 2. Третью - А-3. Проделайте такую же операцию со списком ваших целей на ближайшие три (пять) лет, а затем со списком целей на шесть месяцев.

Таким образом вы получите девять целей. Затем выберите из этих девяти - три и запишите их на новом листке бумаги под заглавием: «Мои три самые важные долгосрочные цели». Перечислите их в порядке важности для вас: «А-1», «А-2», «А-3». Так вы завершили работу над составлением предварительного текста Декларации Жизненных Целей. Вы получили то, что вы хотели бы сделать с вашей жизнью, как вам это представляется в настоящее время.

Когда я работаю с отдельными клиентами, я трачу много времени, помогая им усовершенствовать их Декларации Жизненных Целей. Порой мы получаем от шести до семи различных вариантов за две недели прежде, чем мы получаем перечень, который отражает истинные намерения моего клиента. Вы также можете попытаться составить несколько проектов вашей Декларации.

Точно так же, как фотограф, который может делать снимки одной и той же сцены несколько раз, чтобы добиться должного эффекта, ваша Декларация Жизненных Целей лишь выиграет от многих последовательных «снимков». Поэтому завтра повторите это упражнение и сравните результаты. Вы не получите те же самые ответы и скорее

всего вы что-нибудь добавите такое, что отсутствовало в первоначальном варианте. Так уж работает человеческий мозг.

Так как Декларация Жизненных Целей не является статичной, ее следует периодически пересматривать. Ваш день рождения - это подходящее время для того, чтобы пересмотреть вашу декларацию. Даже если вы правильно уловили ваши цели год назад, за год вы изменились и прошлогодний самоанализ не точно отражает ваш нынешний способ восприятия вами окружающего мира. Жизненные цели должны расти вместе с вами.

Глава 6.

Начинайте прямо сейчас

Определив с помощью Декларации Жизненных Целей идеал вашего будущего, вы переносите ваше грядущее в ваше настоящее. Теперь я могу вам предложить и другой инструмент, который поможет вам в контроле над временем. С его помощью вы сможете выбрать те способы, которые позволят вам осуществить ваши жизненные цели.

Достижение жизненных целей требует многих отдельных усилий в течение вашей жизни. Поэтому долгосрочное планирование и определение целей должно быть дополнено краткосрочным планированием. Такое планирование требует определенных действий. Эти действия являются шагами, ведущими вас к цели. Допустим, вы желаете надежного обеспечения от невзгод. Если вы положили 10 долларов в банк или проконсультировались с брокером о том, куда можно наилучшим образом вложить ваши капиталовложения, то вы продвинулись вперед к реализации вашей цели.

Когда вы хорошо подготовили ваши долгосрочные и краткосрочные планы, тогда ваши цели и способы их достижения будут подходить друг к другу как идеально пригнанные шестеренки. Большинство, а может быть и все из действий, упомянутых в краткосрочных планах, будут работать на осуществление целей, которые вы сами определили в ваших долгосрочных планах.

Как составить список дел, направленных на осуществление ваших первоочередных целей

Возможно огромное количество самых разнообразных вариантов действий, или конкретных дел для осуществления таких целей, как «счастье», «успех», или «материальная независимость». Допустим, вы просто желаете хорошо отдохнуть сегодня вечером. Я уверен, что вы сможете сразу придумать от двадцати пяти до пятидесяти способов, как это сделать. То же самое можно сказать о реализации любой цели, какой бы значительной или тривиальной она ни была.

Перечисляя способы действий, старайтесь проявлять как можно больше изобретательности. Быстро запишите все мысли, которые приходят вам в голову - это хороший способ заставить работать ваше воображение. Ваша интуиция проявит себя с наибольшей силой, если вы будете работать с максимальной скоростью и запишите как можно больше идей. Вы не будете пропускать ваши мысли через фильтр рассудочности. Кроме того, стремление перечислить все возможные варианты действий откроет вам новые горизонты. Скорость заставит вас преодолеть внутреннюю цензуру просто потому, что пока не успеет приступить к работе. Самое важное в этом упражнении - это продолжать писать. Вы попусту потратите свое время, если ваша ручка перестанет двигаться по бумаге.

Не пытайтесь дать оценку вашим мыслям или подвергнуть их цензуре. Этот список вы готовите только для личного пользования. Если вы попытаетесь что-либо скрыть, то вы будете обманывать самого себя. Очень важно не пытаться называть ваши действия «хорошими», или «плохими», или «фривольными», во всяком случае в тот момент, пока вы их записываете. Когда будете редактировать список, вы отсеете менее стоящие способы действий.

К тому же, не сковывайте себя по рукам и ногам мыслью о том, что вы не сможете осуществить то или иное дело. При внимательном рассмотрении может оказаться так, что вы сможете сделать дела, которые вам сначала показались трудными, или даже невозможными. Но сначала постарайтесь не отвлекаться на размышления.

Пусть вас не не беспокоят опасения, что, как только вы упомянете в списке то или иное дело, вам придется его осуществлять. Никто не заставляет это делать. Когда вы определите приоритеты, вам станет ясно, что некоторые дела не заслуживают необходимого времени и усилий. Однако даже невозможные мечты могут оказаться полезными.

Если вы исчерпали вашу фантазию, попытайтесь развить более подробно то, что вы уже записали. Постарайтесь записать различные варианты ваших действий, дополнения к ним. Самое главное - продолжать писать!

Допустим, что ваша цель - стать опытным альпинистом. Укажите те горы, на которые вы хотели бы забраться включая самые невозможные:

Маттерхорн и Эверест, для того, чтобы достичь своей цели. Может быть вы хотите покорить лишь пики Северной Америки? Европы? Азии? Вы можете разбивать виды действий или дел на отдельные разделы, подразделы и подподразделы. Самое главное - продолжать писать.

Призывая вас перечислить как можно больше дел, я должен вас предупредить об одном: не путайте цели с делами, действиями. Помните, что дело - это то, что можно сделать. Допустим, вашей целью является «более здоровая жизнь». Дела, или действия, которые могут привести к достижению этой цели, включают: воздержание от десерта на ужин, физкультурные занятия три раза в неделю и отказ от курения в течение 24 часов.

Теперь вы готовы составить список. Возьмите три листа бумаги и напишите на каждом из них название одной из трех целей. Мы попытаемся подобрать для каждой из этих целей соответствующие дела. Имея в виду вышеприведенные требования, потратьте три минуты на то, чтобы придумать различные дела, которые, по вашему мнению, могут способствовать достижению первой цели «А». Затем по три минуты потратьте на вторую и третью цель из категории «А». Вернитесь снова к этим трем спискам и, потратив по три минуты на каждый список, отредактируйте их, устраняя лишнее и добавляя новые предложения.

Так мы получим всевозможные варианты реализации трех важных целей. Допустим, старшеклассник хочет стать профессиональным бейсболистом. Это является его целью «А». Но, кроме того, он хочет поступить в колледж - это его вторая цель «А». Его же ближайшей целью является желание, чтобы его включили в школьную сборную по бейсболу. Для того, чтобы осуществить последнюю цель, ему надо будет поддерживать себя в хорошей форме в течение всей зимы, совершать пробежки каждый день, заниматься в спортивном зале школы три раза в неделю, чтобы его смогли взять в команду бейсболистов школы к весне. Для того, чтобы его приняли в колледж, в который он хочет попасть, ему надо будет как следует заниматься. Подготовка к важному экзамену по математике на этой неделе - это дело из группы «А». И, конечно, его хорошая игра в школьной команде - это тоже дело из группы «А», направленное на решение его первой цели «А» - стать профессиональным бейсболистом.

Или возьмем в качестве примера женщину которая хочет вернуться на работу. Ее три ребенка пошли в школу и у нее появилось свободное время. До замужества она 12 лет работала медицинской сестрой. Для того, чтобы добиться своей цели «А-1», она должна осуществить ряд действий из группы «А»: пройти курсы переподготовки медицинских сестер, поговорить с другими медицинскими сестрами о том, что теперь делается в больницах, проверить, соответствует ли она новым требованиям, узнать, есть ли вакансии медсестер и подходят ли они ей.

Еще один пример: студент только закончил учебу в колледже. Его долгосрочные цели включают: счастливая жизнь и хороший заработок.

Но есть еще краткосрочная цель - сделать правильный выбор профессии. А это сводится к поиску работы. Поэтому дела из группы «А» сводятся к тому, чтобы решить, какие сферы трудовой деятельности следует изучить, с какими людьми, работающими на различных работах, стоит поговорить, какие документы следует подготовить для приема на работу, какие письма следует написать, какой окончательный выбор следует ему сделать и, наконец, какие собеседования ему следует пройти.

Один из моих клиентов, по моему мнению, тратил много времени напрасно. Он сказал: «Мне не нравится моя работа. Я работаю страховым агентом, но мне кажется, что я лучше бы справился с работой в рекламном деле. Я постоянно занят поиском работы. Каждый обеденный перерыв я звоню по телефону и расспрашиваю людей, объясняя им, какую работу я ищу.»

Оказалось, что за последний месяц он переговорил с пятью людьми, но это были те же пять человек, с которыми он говорил пять месяцев назад. Короче говоря, он топтался на месте. Для того, чтобы найти работу в таком деле, как рекламный бизнес, в котором идет острая конкуренция за каждое место, надо было переговорить по крайней мере с пятьюдесятью людьми за месяц, как минимум. Кроме того, он должен был все время пытаться найти новых людей, как только становилось ясно, что старые контакты оказывались бесплодными.

Устраняйте малозначительные дела

Если вы добросовестно составили списки всевозможных дел из группы «А», то у вас будет их слишком много и слишком мало времени для того, чтобы их воплотить в жизнь. Приходит время для того, чтобы вы перешли от творческого воображения к реальной практике. Для этого вам надо обнаружить и устранить те дела, которые не имеют существенного значения.

Взглянув на каждое из дел, обозначенных в списке, задайте себе вопрос: Намерены ли вы потратить по крайней мере пять минут на эти дела в ближайшие семь дней? Если вы дадите отрицательный ответ, то вычеркните написанное;

Вы не должны давать объяснение, почему вы решили вычеркнуть данное дело. Может быть у вас просто нет настроения им заниматься. Может быть все зависит от человека, который не сможет вам помочь в ближайшую неделю. Возможно это - слишком трудный вид занятий. Может быть вы слишком заняты на этой неделе. Оставьте в списке только те дела, которые вы готовы начать (а может быть и закончить) в ближайшие семь дней.

После того, как вы почти все вычеркнули из списка, вернитесь к оставшимся делам и выберите по крайней мере четыре из них, которые

вы считаете самыми важными и которым готовы посвятить часть своего времени в течение ближайших семи дней.

Пусть вас не волнует то, что в ходе вычеркивания, вы исключили из вашего списка важные и большие дела (например, поиск новой работы). Если вы не хотите ими заниматься сейчас, устраните их из вашего поля зрения в настоящее время, чтобы они вам не мешали. Вы можете к ним вернуться через неделю.

После того, как вы «пропололи» все три списка ваших дел, намеченных для достижения целей «А», соедините полученные результаты в единый список. В нем окажется около дюжины дел, которые являются важными, и ради реализации которых вы готовы потратить время в течение следующей недели. Следующим шагом будет определение приоритетов. Обозначьте самое важное дело - А-1. Другие назовите соответственно А-2, А-3, А-4 и т.д. Исходя из такого распределения приоритетов, поставьте сроки для исполнения и составьте из них расписание на ближайшие семь дней. Если вы ходите в вечернюю школу три раза в неделю, то у вас останется всего лишь два свободных вечера, кроме выходных дней для ваших новых предприятий. Какой вечер вы готовы им посвятить? А если вы решили прочитать «Войну и мир», то когда вы начнете чтение книги? Может быть по дороге на работу и обратно? Запишите ваше решение в своем списке.

Выберите первоочередное дело для данного момента

Как вам приблизиться к достижению жизненных целей? Такая возможность открывается вам каждый день. Выберите хотя бы одно дело из группы «А», чтобы сразу же к нему приступить, и выполните его. Так вы начнете действовать для осуществления ваших жизненных целей.

Сначала, когда вы составляете расписание для выполнения дел «А», постарайтесь сделать так, чтобы оно было предельно коротким и реалистичным. Если избранное вами дело покажется вам слишком трудным и громоздким, разделите его на несколько частей и начните с самой легкоисполнимой, или с той, которая, по вашему мнению, является наиболее важной.

Если вы выделили и определили такое дело, это значит, что вы выбрали приоритетную задачу для этого дня. Каждый день в течение 16 часов бодрствования вы сможете найти несколько минут, чтобы продвинуться к достижению вашей жизненной цели. Почему бы вам не начать это движение сейчас?

Глава, посвященная жизненным целям, и эта глава являются основными для правильного контроля над временем. Вкратце, их содержание сводится к следующему:

1) перечислите возможные жизненные цели;

2) распределите их по порядку, а также определите цели «А»;

3) составьте список возможных дел для того, чтобы достичь цели «А»;

4) распределите приоритеты и наметьте дела из группы «А» для данного момента;

5) составьте расписание для дел «А»;

6) осуществляйте их в соответствии с намеченным расписанием.

Глава 7.

Как вам поможет расписание

Если вы в прошлом чувствовали перенапряжение и перегрузки, то теперь, после того как вы добавили себе дела «А», вы возможно почувствуете двойную нагрузку по сравнению с тем, что было раньше. Предположим, что вы по-прежнему выполняете свои дела (моете посуду, ходите на работу, посещаете магазины), но теперь вы хотите делать еще больше (дела из группы «А», которые вы выбрали для себя в соответствии с рекомендациями. предыдущей главы).

Для того, чтобы найти правильное решение, забудьте на несколько минут про ваши жизненные цели и начните с другого конца. Что вам надо делать сегодня?

Разумеется, вам нужно время для таких важных жизненных дел, как еда и сон, и хотя время, необходимое для них, может быть различным, существует необходимый минимум для удовлетворения нормальных физиологических функций. Только если вы достаточно богаты, чтобы не зависеть ни от кого, или же вас кто-то полностью обеспечивает, вам не приходится работать для того, чтобы получать деньги на еду, одежду и жилье. Значит одевание, приготовление к выходу из дома, поездки на работу и обратно, пребывание на работе, - все это необходимо и требует много времени.

Кроме того, вам нужно время для выполнения массы каждодневных, привычных дел: подъем с постели, чтение утренней газеты, разбор

почты, посещение собраний и заседаний, наведение порядка на вашем рабочем месте, просмотр телевизионных передач, мытье посуды и т.д. Эти обычные, повторяющиеся изо дня в день дела зависят от вашего положения в организации, семье, а также от ваших общественных связей и обязательств.

Необходимые дела и привычные, повторяющиеся действия, это каждодневные движения, которые вы совершаете почти автоматически, но однако именно они занимают большую часть вашего дня. Фактически они могут полностью завладеть вашей жизнью!

Одна женщина, работавшая секретарем, жаловалась мне на то, что у нее никогда не хватает времени на выполнение некоторых заданий, которые давал ей ее начальник и которые ей особенно нравились. После консультаций со мной она поняла в чем дело; она посвящала весь день выполнению тех обязанностей, которые она должна была выполнять по долгу службы и которые от нее требовал начальник: отвечать на телефонные звонки, печатать под диктовку, составлять досье, принимать людей, отвечать на вопросы. Ее обычная трудовая нагрузка была столь велика, что она не могла выполнять задания, которые ей доставляли удовольствие. С аналогичными проблемами сталкиваются и домашние хозяйки.

Задания, которые вы выполняете сегодня, в значительной степени предопределены тем, что уже стало частью непрерывного процесса: всем тем, что началось вчера, на прошлой неделе или в прошлый месяц. Сегодняшние дела состоят из тех, что тянутся непрерывно, а также являются результатом ваших специальных обязательств. Известный писатель, который прославился после написания первой своей книги, получал много приглашений в течение года после своего успеха. И хотя он желал провести свободный день вместе со своей семьей или мечтал начать работу над новой книгой, он на многие месяцы вперед был связан обязательствами выступать с речами, лекциями, участвовать в телевизионных программах. Он никогда не мог позволить себе поваляться в постели, остаться вечером дома, почитать книгу. Вы также можете оказаться связанными обязательствами, которые были сделаны вами много месяцев назад.

Неожиданные препятствия могут отнять у вас еще больше времени. Вы встаете утром и обнаруживаете, что вечером забыли выключить фары. Вследствие этого у вас сел аккумулятор. Поэтому вместо того, чтобы прибыть на работу за пятнадцать минут до начала, с тем, чтобы подготовиться к ней, вы приезжаете с опозданием на два часа. Вы узнаете, что к вам уже пять раз звонил мистер Джоунс и жаловался, что аппарат, который вы обещали ему доставить вчера, до сих пор не прибыл к нему, и вы, как сумасшедший, носитесь по кабинетам, чтобы узнать, в чем причина задержки.

Необходимые дела, каждодневные занятия и прошлые обязательства, в соединении с помехами и кризисами могут разрушить надежды на то,

чтобы найти несколько минут для приближения к вашей жизненной цели. Однако эти дела не должны совершать такие разрушения. Все зависит от того, сумеете ли вы справиться с этими неизбежными пожирателями времени и готовы ли вы сохранить часть времени за собой. Я не знаю другого пути, кроме следующего: чтобы увеличить вероятность того, что вы осуществите ваши жизненные цели, вам надо планировать время на каждый день.

Разве у кого-нибудь есть время на планирование?

Как бы вы ни были заняты, вы всегда должны уделять время планированию. Чем меньше у вас свободного времени, тем более важным для вас является тщательное планирование времени. Потратьте на планирование всего десять минут в начале или конце дня и эти затраты с лихвой компенсируются для вас.

Иногда вам покажется, что вы очень заняты, и вы решите, что у вас нет времени на планирование. Однако подумайте: если вы не распланируете свой день, у вас останется очень мало времени, а может быть и вообще его не останется; если вы не распланируете время, вы, без сомнения, не сможете отличить важные дела от неважных. Даже, если вы ограничите свою деятельность лишь самыми важными делами (из группы «А»), вероятнее всего вы не сделаете самые важные из них. Поэтому, хотя вы думаете, что у вас нет времени на то, чтобы планировать свои дела, когда вы заняты, вы все равно израсходуете время, но беспорядочно, бездумно. Поэтому я утверждаю: когда у нас не хватает времени для планирования, мы должны выделять время для планирования.

Лучше всего с планирования начинать ваш день, или же им его заканчивать. Существует много преимуществ в том, чтобы открывать день с планирования, на свежую голову. По мере того, как вы работаете над планом, вы все более активно включаетесь в процесс его составления, а затем и выполнения. Продумав, что необходимо сделать, вы легко переходите к воплощению плана в реальность. Когда вы ясно определили приоритеты дня, у вас меньше вероятности того, что вы отвлечетесь в сторону при их осуществлении.

Планирование в конце дня обладает другим преимуществом: вы знаете пункт отправления. С этой точки обзора вам легче оценить перспективу на завтрашний день. Кроме того, если вы уже распланировали весь день на завтра, утром уже не придется ломать голову над тем, что делать, и вы не потеряете время. Другим преимуществом планирования накануне вечером является то, что ваше подсознание будет работать в течение ночи и, когда вы прибудете на работу, то будете вооружены многими идеями, готовыми для воплощения в жизнь.

Очевидные преимущества есть и у вечернего планирования, и у утреннего планирования. Поэтому я предлагаю вам и то, и другое.

Можете ли вы позволить так использовать время? У меня было несколько клиентов, которые тщательно записывали, сколько времени они израсходовали на то или иное дело в течение недели. Они были добросовестными людьми и их беспокоили вопросы, связанные с расходом времени и планирования, еще больше, чем обычных людей. Они были убеждены в необходимости планирования и были готовы потратить на это столько времени, сколько было необходимо. Они обнаружили, что тратили на планирование менее четырех часов в неделю. И пришли к выводу, что планирование не требует много времени, но результаты очевидны: они добивались большего в выполнении дел из группы «А-1», а обыденные дела все меньше вторгались в их жизнь. Планирование помогало им сосредоточиться на важных вещах.

Некоторые начальники, с которыми я имел дело, взяли за правило: никогда не уходить с работы, пока они не приготовят план на следующий день. Утром за пятнадцать минут до начала рабочего дня они вносили необходимые добавления и окончательные уточнения. (Разумеется, по мере того, как в течение дня возникали помехи, вызванные непредвиденными обстоятельствами, они вносили поправки и изменения в осуществление этих планов.)

Я составляю почти все мои планы рано утром. Хотя я тщательно занимаюсь планированием, оно никогда не отнимало у меня более трех с половиной часов в неделю. Я встаю около 5 часов утра, пока все еще спят в доме, и посвящаю это самое тихое время суток подготовке своих планов.

В ходе составления планов я каждое утро смотрю на список моих жизненных целей и отмечаю, какие дела из группы «А» я смог бы сегодня осуществить для продвижения к моим жизненным целям. Остальное время до завтрака я трачу на осуществление дел из группы «А». Завершение этой книги принадлежало к таким делам и большую часть работы над ней я проделывал до того, как просыпалась моя семья.

Я рекомендую использовать вечер пятницы для того, чтобы проанализировать работу в течение недели и составить предварительные планы ваших занятий ближайшие семь дней. При этом планы на понедельник должны быть составлены с учетом отдельных деталей. Используйте утро понедельника для уточнения своего плана и начала работы над целями «А» этой недели.

Как найти отрезок времени для осуществления первоочередных целей

Одним из главных способов планирования является составление расписания. Но расписание означает не только точное распределение, имеющихся в вашем распоряжении, дел, которые вы обязаны сделать: заседания, встречи, завершение работ в назначенные сроки. Это также

означает, что вы выделяете время для выполнения первоочередных дел «А».

Самым главным принципом, которым следует руководствоваться при составлении расписания на неделю, является выделение отрезка времени, специально для дел «А». Выделяйте для этих целей большие отрезки времени чтобы вы могли преодолеть инерцию и набрать скорость в их выполнении. Определите один день недели (допустим, утро вторника или четверга) для реализации главных дел. Даже если ваш день бывает разбит вторжениями неотложных занятий, вы все же сможете сохранить в неприкосновенности большие отрезки времени для осуществления особенно важных дел «А».

Для того, чтобы найти больше времени для дел «А», выделяйте в течение каждого дня особое время для них и не допускайте в эти отрезки времени все малозначащие дела (из группы «В»). Для того, чтобы создать большой плацдарм для развертывания операций, начните с того, что завладейте хотя бы небольшим отрезком времени протяженностью в пятнадцать минут, предназначенного лишь для дел «А». Постепенно вы сможете расширить этот плацдарм и приучить себя к тому, что главные дела должны получать приоритет.

Постарайтесь создавать ниши для времени «А» таким образом, чтобы они занимали одни и те же часы каждый день недели: допустим, с 9.30 до 10.30 утра каждый день с понедельника до пятницы. Можно выделять и большие отрезки времени регулярно раз в неделю: допустим, в среду с 2 до 5 часов дня для выполнения дел «А».

Один муж страдал от привычки своей жены принимать приглашения от всех подряд: ему стало казаться, что он почти не бывает вместе с ней дома. Тогда он взял ее еженедельник и на всех вечерах во вторник написал: «занята». Когда жена, в очередной раз приняв чье-то приглашение, стала смотреть, в какой день она сможет пойти в гости, она обнаружила, что по вторникам она «занята». Так муж смог обрести общество своей супруги на один вечер в неделю.

В литературе по управлению временем я читал о том, что для контроля над временем вам надо тщательно записывать все, что вы делаете каждую минуту в течение 24 часов в день и 168 часов в неделю. Я решительно не согласен с таким подходом. Такой учет не только требует много времени и крайне обременителен с точки зрения постоянного наблюдения за своими действиями, но, кроме того, я убежден, что это - пустая трата времени. Допустим, вы поняли, что вам следует изменить ваше питание. Вы уже интуитивно почувствовали, что должны сократить количество жареной пищи, немного увеличить количество протеина и свежих овощей. Было бы пустой тратой времени, если бы вы стали вести учет всего, что вы съедите прежде, чем примете решение об изменении своего рациона питания. С другой стороны, если вы будете ежедневно учитывать, сколько жареной пищи вы съели в течение месяца, то это поможет вам понять необходимость сократить в потребление жареной

пищи и увеличить в потребление овощей. Вы немедленно получите выигрыш, улучшив ваше здоровье, и в то же время вы не будете обременены тягостным занятием постоянного контроля за всем, что вы едите. Аналогичным образом следует решать вопрос и в отношении контроля над временем. Я считаю, что гораздо лучше устанавливать выборочный контроль. Полезнее обратить внимание на отдельные виды расходов времени, которые, как вам кажется, являются особенно расточительными.

Как подсказывает мне мой опыт, люди, которые стараются учитывать все на свете, в конце концов запутываются в своем учете и отказываются от него через пару дней, не совершив никаких изменений в своем образе жизни. Мне кажется, что учет ради учета не дает эффекта, но выборочный учет ради того, чтобы повлиять на исполнение вами определенного дела, может оказаться довольно полезным.

Измените ваш рацион времени

Точно так же, как вы меняете ваш рацион питания, вы можете произвести изменения в рационе вашего времени. Если вы чувствуете, что работа занимает слишком много времени в вашей жизни, а семья и ваши личные интересы - слишком мало, постарайтесь уходить с работы вместе со всеми и перестаньте работать сверхурочно. Постарайтесь оставить в вашем расписании больше выходных вместе с семьей.

Слишком много гольфа и слишком мало общественной деятельности? Вам не нужны слишком сложные расчеты для того, чтобы сократить время на гольф. Слишком много времени на ведение домашних дел и недостаточно времени на творческие занятия? Пусть в течение двух дней в вашем доме соберется немного больше пыли.

Вам не стоит вести учет, но вам следует составлять расписания вашей деятельности. С помощью тщательно составленного расписания вы сможете найти много времени для того, чтобы сделать все то, что вы хотите. Помните: всегда найдется достаточно времени для важных дел. Самые занятые люди могут найти время для того, чтобы делать то, что они хотят, не потому что у них больше времени, чем у других, а потому что они умеют «делать» время с помощью тщательно подготовленных расписаний.

Если вы постараетесь выполнить одно и то же дело в одно и то же время каждый день, вы безусловно сбережете много энергии. Вы сохраните энергию, сокращая время на ненужные сомнения и колебания. Вы будете совершать простые операции по привычке. Привычка же будет порождать энергию: вы будете автоматически набирать инерцию движения в выполнении различных творческих дел, поскольку будете твердо знать, что вы обычно занимаетесь ими в определенное время.

У Вас есть два вида самого плодотворного времени

При составлении расписания следует обратить особое внимание на наиболее плодотворное время вашего дня. Плодотворное время для внутренней работы - это та часть дня, когда вы работаете с наибольшей производительностью: утром, днем или вечером. Плодотворное время для внешней деятельности - это та часть дня, в течение которой вы можете наилучшим образом общаться с другими людьми, с вашими коллегами по работе, вашими партнерами по общественным организациям, вашими родными дома.

Плодотворное время для внутренней работы - это те часы дня, когда вы способны к наибольшей внутренней сосредоточенности. Я знаю «жаворонков», которые не способны создавать оригинальные идеи после 7 утра и знаю «сов», творческие силы которых особенно проявляются от 10 вечера до полуночи. Если бы вам предложили выбрать два часа в сутках, когда вы мыслите наиболее ясно, какие бы часы вы выбрали? От 10 утра до полудня? От 4 до 6 дня? Два часа, которые вы выберете - это вероятно ваше самое плодотворное время для внутренней работы. Постарайтесь в течение ближайших двух недель проверить, способны ли вы к внутренней сосредоточенности в наибольшей степени в течение этих часов.

Постарайтесь защитить самое плодотворное время от внешних помех для осуществления ваших главных дел.

По мнению большинства деловых людей их самое плодотворное время для внутренней работы - это первые часы рабочего дня. Однако именно в это время они читают газеты, отвечают на рутинную корреспонденцию и телефонные звонки, болтают со своими коллегами. Гораздо лучше оставить такие дела для «неплодотворного времени».

Одна домашняя хозяйка испытывала подъем энергии после того, как ее муж и дети уходили из дома. Она носилась по дому, убирала постели, перемывала посуду, подбирала игрушки и к 11 утра завершала все домашние дела. Затем она падала от усталости и отдыхала до 2.30 дня, когда ей было нужно забирать детей из школы. Ее намерения были похвальными: она считала, что если избавится от своих неприятных дел, у нее останется много времени для приготовления декоративных свечей, любимого занятия в свободное время, которое приносило ей известный доход. Однако к тому времени, когда она заканчивала домашние дела, она так уставала, что ей уже не хотелось что-либо делать. Кроме того, так как она к 11 часам наводила полный порядок, то ей не хотелось нарушать его, вытаскивая свою аппаратуру для приготовления свечей. В результате ей казалось, что у нее нет времени для занятия своим любимым делом. В качестве стороннего наблюдателя я без труда обнаружил, что она делает существенную ошибку при составлении расписания. С помощью простой перестановки местами домашних дел и изготовления свечей она нашла два часа самого плодотворного времени для своего любимого занятия.

Исследователь-химик, который проводил вторую половину дня, листая научные публикации и выполняя мелкие административные обязанности, совершал ту же ошибку. Он был «совой» и набирал силу после обеда. Когда он передвинул рутинные занятия на первую половину дня, то освободил свою вторую половину дня для самой творческой работы.

Плодотворное время для внешней деятельности -- это часы, когда ваше окружение готово для бесед, встреч, собраний. Это время, когда вы можете поймать вашего начальника и поговорить с ним по острому и давно назревшему вопросу прежде, чем он исчезнет в недельную командировку. Коммивояжеры установили, что их самое плодотворное время для внешней деятельности период от 9 утра до 5 дня, когда они встречаются лицом к лицу со своими покупателями. Поэтому они отодвигают малозначительные, рутинные дела на время до или после этого периода.

Важно заранее убедиться в том, что вы сможете повидать людей, с которыми вы решили встретиться. Домашняя хозяйка заранее договаривается о приеме у зубного врача или записывается к парикмахерше. Она знает часы работы различных магазинов. Она договаривается с другими мамами о том, кто по очереди встретит детей, возвращающихся из школы.

Начальник уверен, что когда он хочет поговорить с кем-то по телефону, этот человек находится на своем рабочем месте. Он должен знать, когда его коллеги свободны для того, чтобы побеседовать с ним, и воспользоваться этим временем.

Большинство людей не очень хорошо умеют поставить себя на место другого и поэтому не склонны принимать во внимание чужие расписания. Однако, если вы будете проявлять внимание к нуждам других людей, вы сами получите от этого большие выгоды. Я знаю одного служащего, который приходит к своему начальнику в обеденный перерыв, потому что он знает его привычку не уходить на перерыв и ограничивать свою полуденную еду парой бутербродов. Его подчиненный захватывает в кабинет начальника что-нибудь перекусить для себя, и они соединяют поглощение бутербродов с деловыми беседами.

Другая возможность поймать начальника появляется в тот момент, когда он только снял свою шляпу и пальто и не успел погрузиться в другие дела.

Эффективное расписание должно сохранить вам свободу

Гибкость необходима для того, чтобы быть готовым отреагировать на любую новую ситуацию. Если вы составите такое расписание, в котором у вас не будет ни одной свободной минуты и ни одного перерыва, за исключением обеденного, вы будете возвращаться домой разбитым, нервным и напряженным до предела.

Непредвиденные происшествия также требуют времени. Нежданные телефонные звонки, незванные посетители, письма, содержание которых резко изменяют ваши планы - все это создает перегрузки. Опыт показывает, что хотя вы не сможете предугадать отдельные события, можно ожидать, что в течение дня на вас навалятся внезапные обстоятельства, которые отнимут у вас большую часть вашего времени. Вам нужно иметь резервный запас времени для того, чтобы использовать его в кризисных ситуациях и в ситуациях, внезапно возникших в течение дня.

По этой причине всегда оставляйте хотя бы один час в запасе. Оставляйте окна и форточки в вашем расписании для того, чтобы отдохнуть от напряженной беседы, почитать почту, наверстать запущенные дела по оформлению всяческих бумаг. Постарайтесь как можно раньше, уже в начале дня избавиться от чрезмерно категоричных обязательств с тем, чтобы вы не столь волновались во время вторжения всевозможных неприятных обстоятельств в вашу размеренную жизнь.

Жесткость в составлении и неуклонном исполнении расписаний порождает ощущение того, что ваша жизнь подчинена хронометру; а жизнь, в течение которой вы беспрестанно глядите на часы, может стать невыносимой. Соблюдение равновесия между расписанным и нерасписанным временем позволит вам вести свою жизнь более плавно, по возможности избегая резких колебаний.

Глава 8.

Как найти время, о существовании которого вы и не догадывались

Многие «перспективные» работники, озабоченные движением «вперед и выше», ставят своею работу значительно выше семейной и личной жизни. Некоторые из них настолько озабочены переживаниями о своем успехе или неудаче в профессиональных делах, что испытывают чувство вины, когда они уделяют время чему-нибудь помимо своей работы.

Рассказывают страшные истории про людей, которые работают настолько энергично, что семьи их почти не видят. В итоге они получают язвы и инфаркты. Одно исследование, проведенное несколько лет назад, показало, что многие люди, которые в конечном счете потерпели крушение, до этого принесли свои личные жизни в жертву своей работе.

Опыт общения с клиентами убедил меня в том, что в тех случаях, когда люди превращают свою работу в чисто механическую рутину, они утрачивают чувство перспективы и не способны отличить важное от незначительного. Они без нужды тратят много времени на второстепенные дела и оставляют многие важные дела незаконченными. Часто такой стиль работы приводит человека к саморазрушению. Чем больше человек вкладывает усилий, тем больше он истощает свои силы, а чем сильнее истощается, тем больше снижается эффективность его деятельности. Выход не в том, чтобы вкладывать больше времени в то или иное дело, а в том, чтобы работать более эффективно.

Я вспоминаю одного архитектора, который пришел ко мне, жалуясь на чрезмерную работу и отсутствие радости в жизни. Он только что поправился после приступа язвенной болезни и вновь работал по 60 часов в неделю. Он жаловался, что у него не хватает времени на то, чтобы больше быть с женой и детьми. Я предложил ему отдыхать в конце недели, отправившись вместе с семьей с середины пятницы на берег озера Тахо. Там он снял небольшой домик, в котором он и его семья стали проводить каждый конец недели в течение лета. Не удивительно, что он снова влюбился в свою жену, познакомился со своими детьми, а его здоровье восстановилось. Так как он понял, что не сможет компенсировать свою низкую производительность труда за счет увеличения продолжительности рабочего времени, он стал делать самые важные дела в течение того времени, которое имелось в его распоряжении. Фактически он стал делать больше, чем когда работал по 60 часов в неделю, хотя он сократил рабочую неделю на 15 часов. В качестве награды он получил много оригинальных идей, которые пришли ему в голову, когда он отдыхал на берегу озера. Единственное, от чего он отказался, это от приготовления чертежей, которые он сам добровольно навязал себе, когда работал по 60 часов в неделю. Теперь он поручил готовить чертежи чертежнику.

Можете ли вы работать эффективно, если вы слишком устали от чрезмерно долгой работы? Вероятно, нет. Может быть лучше будет пораньше закончить работу, отдохнуть во второй половине дня и вернуться к работе на следующий день, чтобы выполнить вдвое больше.

Можно сделать больше, ничего не делая

Я думаю, что если вы сумеете так распланировать свои дела, что найдете время для того, чтобы расслабиться и «ничего не делать», вы сделаете гораздо больше и к тому же получите массу удовольствия.

Один мой клиент, авиационный инженер, понятия не имел о том, что значит «ничего не делать». Каждая минута его жизни была заполнена интенсивной деятельностью. У него было расписание для занятий физкультурой и спортом, в котором нашлось место для лыж и хоккея, водных лыж и тенниса. У него была подруга, которая сопровождала его в этих занятиях, хотя она предпочла бы порой просто посидеть у костра и расслабиться. Как и многие люди, он испытывал потребность все время что-нибудь делать. Ему казалось, что «ничегонеделанье» - это пустая трата времени. Когда он «расслаблялся у костра», он на самом деле читал журнал «Сайентифик Американ», или играл в бридж. Даже его любовные занятия подчинялись жесткому расписанию.

Ради эксперимента я предложил ему «растратить» пять минут, использовав их не на «активные занятия», а расслабиться, тихо посидеть и немного помечтать. Когда он в конце концов признал, что в глубине души отвергал отдых, как пустую трату времени, он начал более критично оценивать свои прежние воззрения. Как только он признал, что отдых - это хороший способ использования времени, он перестал

навязывать себе постоянную активность и начал получать удовольствие от «ничегонеделанья». Раньше он был так занят, что у него не было времени для радостей жизни. Когда я увидел его через три года, он по-прежнему следовал активному расписанию, но теперь он мог уравновесить его с периодами расслабления. Поэтому, когда он приходил на работу в понедельник, он уже не был измотан физически тяжелыми и напряженными выходными днями, а выглядел отдохнувшим.

По-моему ничто не может быть абсолютной растратой времени, включая «ничегонеделанье». Разумеется, все можно довести до крайности, и я хорошо помню одного своего клиента, которого пришлось выводить из состояния полнейшего безразличия к любой деятельности. Он вновь ожил лишь после того, как мы посидели с ним, разбирая его неоплаченные счета, и я сумел объяснить ему, что пройдет совсем немного дней, и он окажется в большой беде.

Иногда приобрести больше свободного времени можно, лишь резко сократив давление работы на человека. Если ваши попытки снять напряжение не приводят к успеху, вы должны осуществить некоторые перемены в вашем трудовом положении. Руководитель финансового отдела в большом магазине одежды в течение двух лет постоянно работал сверхурочно. Он никак не мог заставить своего начальника нанять для него помощника, Наконец, он решил, что ждать нечего, и ушел работать в другую фирму, в которой ему не приходилось работать по 80 часов в неделю. Теперь он смог больше проводить время со своей семьей. Главный бухгалтер в этой же фирме решил аналогичную проблему перегрузок, начав делать ровно столько, сколько он может и не беспокоился о недоделанном. Его решение было более успешным: когда начальник понял что работа не делается, он нанял для него помощника. Руководитель финансового отдела мог бы разрешить свою проблему с начальником аналогичным образом, ответив своим молчаливым саботажем на упрямство начальника. Таким образом он смог бы избежать двух лет мучений.

Особая проблема домашней хозяйки

Проблема свободного времени у домашней хозяйки является особенно острой. Обязательные дела висят над ней в течение 24 часов в сутки, а исполнение дел в срок, - например, приготовление еды, - не допускает ни минуты отсрочки. Вторжение непредвиденных обстоятельств носит хронический характер: дети ушибаются, болеют или требуют эмоциональной поддержки немедленно. Мать должна оставаться на месте действия постоянно. Она не может уйти с работы в 5 вечера и прийти домой, где ее ожидает готовый ужин. По правде говоря, отвечая за покупки, бюджет семьи, мелкий ремонт, питание, а также решая разнообразные вопросы, включая разрешение конфликтов по поводу очереди пользования велосипедом и ношения самого яркого свитера, женщина в одиночку осуществляет деятельность небольшого предприятия с огромным объемом работы.

Принимая во внимание специфику своей деятельности, домашней хозяйке особенно трудно найти свободное время. Единственным выходом для нее остается подготовка расписания повторяющихся занятий. Так, одна домашняя хозяйка стала нанимать прислугу, которая приходила к ней по средам во второй половине дня. В эти часы она ходила на дневные спектакли в театры, сеансы в кино, музеи или картинные галереи.

Я настоятельно рекомендую домашним хозяйкам составлять регулярные расписания. Если вы решите: «Я использую свободное время на следующей неделе», то нет никакой гарантии, что вам кто-нибудь или что-нибудь не помешает это сделать. Но если вы заранее отведете определенный день для своих занятий, то вы уже будете твердо рассчитывать на то, что это время будет в вашем распоряжении. Я знал одну домашнюю хозяйку, у которой вечер в четверг был постоянно освобожден от кухни и отведен для посещения ресторанов вместе со своим мужем.

Если домашняя хозяйка будет искать свободное время, она без сомнения может обнаружить немало дополнительных часов, которые она до сих пор не замечала. Так, одна женщина поступила на многомесячные курсы «Роль женщины в современном обществе», которые проходили еженедельно по вторникам в течение полугода. Пока женщина ходила на эти курсы, она нанимала сиделку для присмотра за детьми. Когда же занятия завершились, то женщина пожелала, чтобы эти часы постоянно были ее свободным временем, и она продолжала держать сиделку. В эти часы по вторникам она могла осуществлять свои жизненные цели.

Люди часто не умеют пользоваться возможностями, которые им открываются, когда они остаются наедине с самим собой. Подумайте, какие возможности у вас появятся, когда ваши дети находятся в школе или когда ваши коллеги уходят в отпуск?

Заранее выявляя такие возможности, вы сможете найти время для достижения самых важных целей.

Постарайтесь использовать промежутки дня с максимальной пользой для себя

Я уже говорил о том, что вам стоит найти равновесие между трудом и игрой. Вы можете мне возразить: «Но у меня не хватает времени на все». На это я вам отвечу:

«Давайте посмотрим, не сможем ли мы найти немного времени?», или, более конкретно: «Не найдется ли у вас времени, на которое вы не обращаете внимание?». Часто, например, не замечают так называемых «промежутков».

Первый «промежуток» начинается, когда вы просыпаетесь, и заканчивается, когда вы начинаете свой обычный будний день, то есть

отправляетесь на работу. У большинства мужчин «промежуток», уходящий на «приготовления», занимает около сорока минут, а у женщин - побольше. Я знал одного мужчину, который сократил время приготовлений до пятнадцати минут. Он делал лишь самое существенное: завтракал, брился, одевался, но делал все это как можно быстрее.

Возможно, вы можете получить выгоду, если растянете, а не сократите этот промежуток. Если ваш день разбит на много частей, то время приготовлений - это единственный отрезок дня, когда вы остаетесь наедине с собой и вас никто не беспокоит. Это время вы можете использовать для того, чтобы поразмыслить о том, как вам лучше провести предстоящий день. Как я уже говорил, я встаю в 5 утра и посвящаю два часа подготовке плана на текущий день и работе над осуществлением моих жизненных целей. Когда вам лучше вставать? Подавляющее большинство выдающихся людей встают рано. Например, лидер республиканцев в сенате Эверетт Дирксен начинал работать с бумагами в 5 или 5.30 утра и проделывал огромную работу к тому времени, когда в 9 утра начинали трезвонить телефоны.

Существуют другие способы обогатить «время приготовлений». Например, сенатор Роберт Кеннеди слушал пьесы Шекспира, пока брился. Один начальник, обнаружив, что лучшие идеи приходят к нему в голову рано утром, ловил их, пока он еще был в хорошей форме для такой охоты. «Время приготовлений» можно также хорошо использовать для пробежки трусцой, рисования, ваяния, чтения и любых других ваших любимых занятий, для которых у вас вечно не хватает времени.

Как использовать время в пути

Если у вас уходит много времени на дорогу, не думали ли вы переехать поближе? Вы часто даже не представляете себе, сколько имеется возможностей для вашего переезда в более удобное место жительства, хотя во многих случаях это кажется слишком хлопотным делом.

Если вы ездите на работу в своей машине, то у вас ограниченные возможности использования времени в пути. Безопасность движения - превыше всего. Однако ничто не мешает вам слушать радио. Вы можете повторять слова иностранного языка. Можно прослушивать всевозможные магнитофонные записи учебных курсов. В дороге вы можете предварительно продумать план вашего дня, хотя для его уточнения вам потребуется написать его на бумаге, как только вы усядетесь за ваш письменный стол.

Как использовать перерывы для кофе

Перерывы для приема кофе - это хорошее время для того, чтобы отдохнуть. Но допустим, что вы не слишком перенапряглись. Может быть выучить пару иностранных слов? Может написать неприятное для вас, но столь необходимое письмо в ваш банк с объяснением, почему вы не

внесли в срок очередной взнос за кредит, выданный вам в рассрочку? Может быть позвонить зубному врачу и договориться о приеме, не дожидаясь, пока у вас выпадет ваша временная пломба?

Настоящая цена обеда

Если ваша работа, связана с коммерцией, то клиент является важной фигурой и поэтому обед с ним - это составная часть вашего трудового процесса. Однако для большинства обед - это лишь огромная трата времени. Обед прибавляет большинству людей калории и расходы, без которых они могли бы вполне обойтись. Многие врачи категорически возражают против того, чтобы люди полновесно питались три раза в день и рекомендуют либо пропускать обед, либо сводить его к минимуму.

Обеденный перерыв открывает огромные возможности для того, чтобы многое сделать, пока телефоны молчат, а другие люди заняты. С другой стороны, если у вас было много работы в первой половине дня, то обеденный перерыв предоставляет вам единственную возможность свободно вздохнуть. В этом случае, если вы сократите ваш обеденный перерыв, вы снизите эффективность вашей работы в конце рабочего дня. Может быть вам стоит прогуляться, а если есть такая возможность, то и выкупаться.

Новый руководитель крупного торгового предприятия решил отказаться от обеденного перерыва. Он счел, что его ответственная работа требует от него, чтобы он постоянно был на месте. Поэтому в обеденное время он сидел на своем рабочем месте, заглатывая бутерброд.

Через несколько недель такой жизни он стал раздражимым, рычал на своих коллег и не мог сосредоточиться на решении важных дел. Я убедил его в том, что ему необходимо не спеша обедать за пределами своего кабинета, чтобы восстановить энергию и внутреннее спокойствие. Он приобрел привычку ходить на обед каждый день с разными людьми. Некоторые из них были его друзьями, но так как он постоянно менял своих сотрапезников, то он постепенно познакомился в непринужденной обстановке со всеми своими подчиненными. Теперь, когда он обращался к ним по работе, у него было преимущество: он мог с ними общаться, как с хорошими знакомыми, с которыми он съел не один пуд соли.

Несмотря на то, что его обеды порой затягивались, он проявлял осторожность и старался не переедать, так как иначе он начинал клевать носом во второй половине дня. Как начальник он понял: не важно, что ты ешь, важно, с кем ты ешь и о чем говоришь во время еды.

Как использовать время ожидания

Если вам приходится ждать автобус или поезд, вы также можете плодотворно использовать это время. Конечно, вы можете почитать газету. Но, допустим, вы всю жизнь хотели читать классическую

литературу. Многие из этих книг опубликованы в карманных изданиях. Может быть вам и не понравится читать «Дон Кихота», стоя на стоянке автобуса или на платформе железной дороги, но почему бы вам не сделать такую попытку?

Ожидание может помочь вам решить некоторые особенно запутанные проблемы, которые беспокоят вас. Постарайтесь обдумывать их поэтапно. Сначала постарайтесь восстановить в вашем уме один за другим все аспекты этой проблемы в целом. Затем, если у вас есть время, постарайтесь рассмотреть одну из сторон этой проблемы, уделив ей, допустим, пять минут. Возможно, вы не сумеете решить всю проблему, но вы запустите в действие механизм решения.

Пусть на вас работает ваш сон

Когда вы должны ложиться спать? Если вы решили вставать рано, значит ли это, что вам следует рано ложиться спать? Самый большой отрезок времени, имеющийся в вашем распоряжении - это часы сна. Не проспите ли вы вашу жизнь? Некоторые врачи считают, что расходы на сон часто превышают физиологические потребности многих людей. Когда эти люди меняют свои привычки, они обнаруживают, что ни их здоровье, ни их работоспособность от этого не страдают.

Поэкспериментируйте, сократив ваш сон на полчаса. Попытайтесь привыкнуть к сокращенному сну в течение нескольких дней. Если вы сохранили прежнюю работоспособность, то это значит, что вы получите целую неделю и еще 14, 5 часов бодрой и активной жизни дополнительно в течение года.

Существуют большие перепады в потребностях во сне у разных людей и даже у одного и того же человека. Продолжительность сна в выходные дни у человека отличается от его продолжительности в будние дни. Необычное физическое напряжение может потребовать дополнительного времени для сна.

Вы можете использовать часть времени, проводимого вами во сне, с пользой для себя, как только поймете, что многие физиологические функции человека продолжают работать даже в сонном состоянии. Сновидения свидетельствуют о том, что подсознание человека продолжает работать, даже пока он спит. Почему бы не заставить его работать на вас? Вот как это можно сделать.

Поставьте вашему подсознанию вопрос перед тем, как вы погрузитесь в сон. Выберите такую проблему, которая требует много часов работы. Не пытайтесь тратить на нее время, разбирая ее сознательно, но ожидайте, что получите осмысленный ответ, когда вы проснетесь. Многие люди применяли такой метод и получали хорошие результаты. Однако, как только вы почувствуете, что мысль об этой проблеме не дает вам спать, постарайтесь немедленно выкинуть ее из головы.

Как отменить закон Паркинсона

Сон можно уподобить работе, которую природа заставила человека выполнять каждый день по восемь часов. Мы с вами попыталась придумать способы, как можно использовать часы, отведенные на эту непродуктивную «работу» в ваших интересах. А что делать, если вам не нравится и та работа, которую вы ежедневно выполняете в бодрствующем состоянии в течение восьми часов? Даже если вы работаете лишь для того, чтобы заработать деньги, можно ли сделать так, чтобы вы не просто убивали на работе время?

Недавно я разговаривал с одним молодым человеком, который разводит рыбок. Он увлекся этим делом еще в десять лет. Возможно, потому что хобби является главным делом его жизни, (он тратит на рыбок по три часа в день), юноша вполне удовлетворен тем, что выполняет очень скромную техническую работу в администрации штата. Заполняя различные карточки в канцелярии, он постоянно размышляет о своих будущих планах разведения рыб. Например, недавно он решил разводить редкий африканский экземпляр, занесенный в «Красную книгу». Молодому человеку пришлось поломать голову над тем, что ему надо сделать, чтобы вырастить в своих домашних условиях обитательниц африканских рек. Его работа дает ему деньги и одновременно массу свободного времени для того, чтобы обдумать свои планы для реализации своего хобби.

Писатель Готорн является ярким примером, как многого можно достигнуть, даже если вы занимаетесь скучной работой. Он много лет прослужил в таможне города Сейлем в штате Массачусетс и написал четыре романа, включая классическое произведение американской литературы «Алая буква».

Я думаю, что если люди выполняют работу, которую они должны делать и за которую они получают вознаграждение, это еще не является причиной того, что они постоянно заняты своими делами. Я всегда старался дать людям, которые работали на меня, возможность хорошо использовать время, имевшееся в их распоряжении. Окончив дело, они занимались спортом, читали. Я всегда отпускал их домой до окончания рабочего дня, как только они справлялись со своими заданиями.

Стремление держать людей за их письменными столами, даже если им нечего делать, порождает у людей плохие привычки и болезненные психологические явления. Не удивительно, что работа растягивается во времени, отведенном для ее исполнения, как доказал в своей знаменитой книге Норкоут Паркинсон. Я думаю, что настало время отменить закон Паркинсона, открыть людям возможность быстро выполнять рабочие задания и позволять им заниматься собственными делами.

Если ваша работа не имеет «пределов», то всегда можно придумать неограниченное количество дел, которые можно сделать в ходе ее

осуществления: сбор дополнительной информации, снятие копий с готовых материалов, тщательная уборка на полках и столах до устранения малейшей пылинки и малейшего пятнышка. Имея в своем распоряжении определенное время для исполнения той или иной работы, люди без особой нужды делают ее более продолжительной. Выделение заранее определенной порции времени для осуществления работы не стимулирует творческого настроя в ходе ее осуществления.

Паркинсон был прав, когда утверждал, что работа растягивается до тех пор, пока не заполнит время, имеющееся в вашем распоряжении, потому что вам необходимо заполнять чем-нибудь время, если вы не можете пойти домой до конца рабочего дня. Постарайтесь убедить вашего начальника в том, чтобы он разрешал вам уходить домой, как только вы сумеете завершить работу. Подскажите ему, что у вас появится стимул быстрее выполнять его задания, если вы будете за это вознаграждаться ранним возвращением домой. Если вы в этом не преуспеете, постарайтесь, чтобы он разрешил вам читать книги, писать ваши личные письма, пока вы сидите за прилавком в магазине, за столом в приемной или на вахте.

Что можно сделать за одну свободную минуту

Вы можете значительно продвинуться в исполнении ваших жизненных программ, если готовы воспользоваться каждой свободной минутой, которая попадается на вашем пути и превращать ее в трамплин для прыжка к вашим целям. Я думаю, что в этом вам поможет постановка «задач повышенного внимания», решение которых может длиться от недели до пары месяцев.

Постарайтесь каждый день осуществить хотя бы одно дело из категории «А» для реализации одной из «задач повышенного внимания».

У одной домашней хозяйки «задача повышенного внимания» сводилась к тому, чтобы каждый день готовить новое овощное блюдо. Она заранее составляла расписание на неделю вперед и на каждый день у нее был готов очередной овощной рецепт. Так она осуществляла свою заветную мечту.

Одна пара, страдавшая от одиночества, составила программу возобновления старых знакомств и развития новых связей на месяц вперед. В конце каждой недели по субботам и воскресеньям муж с женой по очереди принимали своих друзей или ходили к ним в гости. В этом состояла их «задача повышенного внимания».

Осуществление «задач повышенного внимания» может также помочь вам постепенно достичь поставленных целей. Коммивояжер может ставить перед собой задачу найти хотя бы одного крупного заказчика в течение дня. Начальник цеха по сборке автомобилей может поставить себе задачу проверить качество хотя бы одного автомобиля, лично проехав на нем от заводских ворот до дома. Журналист может записывать хотя

бы три идеи, которые впоследствии он бы мог разработать на досуге. Начальник может выделить хотя бы две минуты в день, чтобы постараться поближе познакомиться хотя бы с одним сотрудником. Для всех этих занятий можно всегда найти небольшие периоды времени, если только вы будете постоянно помнить о том, что вам надо сделать еще один шаг для решения «задач повышенного внимания».

Иногда для этого может потребоваться не более одной минуты в течение дня. Допустим, одной из ваших жизненных целей является интеллектуальное развитие.

А для развития вашего интеллекта вы решили расширить ваш словарный запас. Вам понадобится всего одна минута для того, чтобы найти в словаре хорошее слово, узнать его значение и придумать пару предложений, в которых встречается это слово. Постарайтесь употребить это слово пару раз в разговорах в течение дня.

Гимнастику для мышц лица можно проделывать во время приготовления еды или дозваниваясь по телефону. Если вы будете помнить о необходимости решать «задачу повышенного внимания», то вы найдете немало небольших отрезков времени, в течение которых вы сможете осуществлять различные интеллектуальные занятия или физические упражнения.

Решение этих «задач повышенного внимания» не только помогут вам приблизиться к реализации ваших заветных целей, но и придадут вам бодрость духа. Вы увидите, что каждый день вы приближаетесь к осуществлению ваших жизненных целей.

Для того, чтобы ваши особые задачи постоянно были в поле вашего внимания, вы можете записать их на отдельном листке и держать его в кармане пиджака. Можно держать эту запись и постоянно перед глазами. Я предложил одному моему клиенту, который слишком подолгу говорил по телефону, чтобы он сделал соответствующую надпись, которую мог бы все время видеть перед собой. Прикрепив к телефону листок с призывом к краткости в разговорах, он добился резкого выигрыша во времени.

Одна домашняя хозяйка, которая имела привычку чрезмерно долго застревать на кухне за различными делами, повесила плакатик на стену: «Убирайся с кухни и займись чем- нибудь интересным!»

Итак, вы говорите, что у вас нет времени? Бросьте себя дурачить!

Глава 9.

Как распределять приоритеты

Мне потребовалось несколько месяцев, чтобы отгадать главный секрет того, как можно делать больше в течение каждого дня Когда я стал искать способы более эффективного использования времени, я стал расспрашивать людей, добившихся высокого положения, в чем причина их успеха. Я помню, как вице-президент компании «Стандард ойл оф Калифорниа» ответил мне:

«Просто я всегда держу под рукой список необходимых дел». Сначала я пропустил этот ответ мимо ушей, даже не подозревая о его значении.

На следующий день я отправился в крупный город, чтобы провести там семинар по вопросам контроля над временем. Там мне довелось пообедать с одним предпринимателем, который фактически держал весь этот город в своих руках. Он был председателем правления газовой и электрической компании, президентом пяти промышленных фирм и совладельцем дюжины других предприятий. По всем меркам он был олицетворением успеха в предпринимательстве. Я задал ему тот же самый вопрос о том, каким образом он успевает много сделать, и получил тот же ответ: «Это - легко. У меня есть список «Что надо сделать». Но это был необычный список. Он сказал мне, что для него этот список был игрой.

Когда он приходил утром на работу, то прежде всего составлял список дел, которые он хотел бы сделать в течение дня. Вечером он проверял, что из этого списка осталось невыполненным, и определял счет игры с

самим собой. Его целью было добиться «сухого» счета, чтобы ни одно из намеченных дел не осталось нереализованными.

Он играл в список «Что надо сделать», как иные играют в лотерею. Он вычеркивал номер за номером по мере того, как в течение дня открывались возможности для выполнения различных дел: ведя намеченные разговоры по телефону, делая запланированные замечания во время выступлений на заседаниях, обсуждая планы с женой вечером. Он всегда старался начинать с самого важного. В конце же дня он делал такие звонки, писал такие письма или осуществлял такие дела, которые не были самыми важными, но могли сделать его счет «сухим».

О списке «Что надо сделать» вспоминали снова и снова преуспевавшие бизнесмены и крупные правительственные служащие, с которыми я беседовал. Поэтому на одном из моих семинаров я спросил присутствовавших, кто из них составлял подобные списки. Оказалось, что почти все. Тогда я задал им вопрос, сколько из них добросовестно составляли такие списки каждый день, размещали дела в порядке их важности, вычеркивали дела по мере их исполнения. Я обнаружил, что лишь меньшинство вели такие списки каждый день. В то же время многие составляли подобные списки, лишь когда у них было особенно много дел, и они боялись забыть некоторые из них, а для их исполнения у них было мало времени.

Список каждодневных дел

Люди, занимающие высокое положение, и люди, занимающие скромное положение, - все знают о списках «Что надо сделать». Разница между ними лишь в том, что люди, оказавшиеся наверху, используют списки «Что надо сделать» каждый Божий день и применяют его для того, чтобы более продуктивно контролировать свое время. Люди же, не достигшие вершин, знают об этом инструменте, но не умеют им правильно пользоваться. Главный секрет умения делать больше и делать лучше - это составлять список «Что надо сделать» каждый день, держать его постоянно перед глазами и использовать его в качестве гида во время вашего дневного перехода.

Так как список «Что надо сделать» является существенным инструментом, помогающим контролировать время, давайте рассмотрим его более внимательно. Он предельно прост: его заглавие - «Что надо сделать», потом - перечень различных дел, которые вы собираетесь сделать. Обращение с ним тоже несложно: вычеркивайте дела, которые вы выполнили, добавляйте новые дела, если в этом возникает необходимость, перепишите его заново к концу дня или раньше, если его станет трудно читать.

Одним из секретов успеха является умение сохранять эти списки. Для этого лучше держать их вместе и не писать на разрозненных клочках бумаги, которые теряются. Может быть вам лучше записывать их в одной записной книжке, или хранить эти списки в специальном блокноте, или в

особой папке. Я знал одну женщину, которая никогда не покупала платья, если в нем не было кармана, в котором она могла бы держать свой список «Что надо сделать».

Одна домашняя хозяйка постоянно теряла списки, которая она составляла. Она больше тратила времени на поиски вчерашнего списка, чем на составление сегодняшнего. Чтобы помочь ей взять время под контроль, я сложил все ее списки в записную книжку. Благодаря этому она могла постоянно пополнять свои текущие списки делами «А», оставшиеся невычеркнутыми в предыдущих списках.

Что должно быть в списке

Должны ли вы записывать все, что вам надо сделать, включая обычные дела? Должны ли вы включить в список лишь дела исключительные? Нужен ли вам список, в котором будет упомянуто только то, что вы сможете сделать сегодня или только то, что вы непременно решили сделать сегодня? Существует много вариантов, и у различных людей существуют разные способы решений. Я рекомендую вам, чтобы вы не включали в список обычные дела, а включали лишь те, которые сегодня имеют для вас большое значение и могут остаться несделанными без особого внимания с вашей стороны.

Не забудьте включить дела, относящиеся к решению ваших жизненных целей, в ваш список «Что надо сделать». Хотя может показаться странным увидеть перечень таких дел, как «начать изучение французского» или «найти новых друзей» в том же списке, в котором будет упомянуто: «купить открытку для поздравления с днем рождения» или «принести домой пакет молока», но это будет лишь означать, что вы хотите этим заняться в один и тот же день. Если вы будете пользоваться вашим списком «Что надо сделать» для работы над следующими списками, вам надо, чтобы там были упомянуты и ваши долгосрочные проекты. Таким образом вы не забудете их в момент принятия решений и поэтому будете работать над ними.

Прежде чем вы начнете выполнять задания вашего списка, просмотрите его и подумайте какие дела вы можете поручить другим. Речь не идет о няне для ухода за вашим ребенком или ваших подчиненных. Подумайте о том, не помогут ли вам справиться с этими делами люди, находящиеся в положении равном с вами или даже ваше начальство: не смогут ли они сделать эти дела быстрее и легче, или хотя бы предложить вам более простые и короткие пути решений стоящих перед вами проблем.

Если это позволяют условия вашей работы, то вы можете попытаться составить список необходимых дел к концу каждого дня. Если это возможно, обязательно сделайте так. Не исключено, что вы заранее знаете о невозможности выполнить все намеченные дела. Когда у вас в списке слишком много дел, то лучше заранее выбрать дела, которые можно выполнить, и дела, которые вы не сможете сделать, что лучше делать (а что не делать), чем положиться на волю случая.

Я хочу особо подчеркнуть: вы должны определить приоритеты. Некоторые люди хотят включить в списки как можно больше разных дел. В результате у них высок процент выполнения их планов, но эффективность их деятельности - низка, потому что задания, которые они выполняют относятся к группе «В». Другие люди любят начинать выполнять дела по порядку в строгом соответствии с их очередностью в списке, не зависимо от значимости этих дел. Самое лучшее - это взять ваш список и поставить возле каждого дела «А», «Б» или «В» в зависимости от их важности для вас. Постарайтесь внимательнейшим образом отнестись к распределению приоритетов.

Я знаю одного человека, который любил раскрашивать записи в списке и помечал менее значимые дела черным цветом, а более значимые - красным. Для людей, которым нелегко придерживаться приоритетного распределения дел, я рекомендовал разделять список на три листка: на первом записывались дела «А», на втором - дела «Б», а на третьем - многочисленные дела из группы «В». При этом списки «А» и «Б» помещались поверх списка «В». Поэтому всякий раз, если вы обращались к списку «В» прежде, чем дела из первых списков не были завершены, вы осознавали, что используете свое время не самым лучшим образом.

Дела, упомянутые в списке «Что надо сделать», можно группировать по-разному. Их можно распределить в зависимости от характера дел: «поговорить по телефону», «написать», «подумать», «принять решение», «продиктовать». Вы можете объединить ваши дела по сходству содержания дел (допустим, «о загрязнении окружающей среды») или по общему месторасположению (несколько ваших клиентов, проживающих в одном и том же месте). Можно объединить вместе дела, относящиеся к одному и тому же лицу (несколько дел, требующих внимания вашего начальника).

Не переживайте, если вы не смогли выполнить все в вашем списке

А теперь начинайте работать по списку, выполняя задания «А» до того, как приступили к делам «Б», а Дела из категории «Б» исполняйте до того, как сделаете дела «В». Возможно, что иногда вы выполните все дела из вашего списка, но скорее всего у вас не хватит времени, чтобы справиться со всеми. Если вы делаете их в порядке их значимости, то и в этом случае может так получиться, что вы не сделаете все дела «А». Иногда вы сможете сделать дела «А» и «Б». Другой раз - все дела «А», «Б» и лишь несколько дел «В». Лишь редко вы сможете добраться до конца вашего списка. При выполнении списка важна не сокрушительная победа над ним, а ваше активное участие в правильном использовании времени. Если вы справились с выполнением дел из группы «А», не спешите переходить к делам «Б» и «В», а подумайте: не включить ли в список другие дела «А», о которых вы думали, но не включили, например, переделку вашей системы досье, завершение чтение «Войны и мира», выбор подарка вашей тете на день рождения. Раз уж у вас

появилось дополнительное время, почему бы не начать эти дела сегодня?

Многие служащие, домашние хозяйки и научные работники приходили на мои семинары, потому что хотели, чтобы «их организовали». Через пару месяцев большинство из них сообщало, что они «стали более организованными» благодаря тому, что они регулярно определяли задания на день и распределяли их в порядке важности. Заведующая санитарной частью в одной больнице, обнаружив, как ей помогает в работе определение заданий и распределение приоритетов, решила использовать этот же метод в домашних делах. Правильное использование времени пригодится не только на работе, но и дома. Нет необходимости внедрять трудовой ритм в домашнюю жизнь, но вы сможете лучше организовать выполнение необходимых дел с помощью списка «Что надо сделать» и, избавившись от них, сумеете лучше расслабиться.

Если вы будете делать больше дел «А» и меньше дел «В», то ваши ценности постепенно изменятся. Старые дела из категории «А» будут давать стимул для появления новых дел «А» и «Б», а старые дела «Б» уходить на второй план и превращаться в дела «В». Некоторые же дела «В» вы будете постепенно удалять из вашего списка.

Как делать больше наиболее значительных дел

Изменения в иерархии ваших ценностей отражают не только перемены в ваших вкусах, но и ваше самосовершенствование. Допустим, год назад посещение филателистической выставки было для вас делом «А». Но сейчас у вас изменились вкусы, и курсы кройки и шитья, которые были для вас год назад делом «Б», переместились в группу «А». Еще полгода назад выполнение простых уроков художественного шитья было для вас делом «А». Однако с тех пор вы достигли больших успехов и придерживаться приоритетов полугодовой давности означало бы застыть в вашем развитии как мастера кройки и шитья.

Коммивояжер, который постоянно повышает объем своих торговых операций, в нынешнем году уже не будет считать контракты в 100 долларов делами из группы «А». Теперь его главной целью будут контракты в 250 долларов и выше, сделки менее 250 долларов перейдут в категорию «Б», а заказы менее 100 долларов будут делами «В» При этом, если коммивояжер будет постепенно отказываться от ряда дел из категории «В», то он сможет больше усилий посвятить наиболее выгодным контрактам из группы «А». Мой опыт свидетельствует о том, что большинство коммивояжеров только выиграют, если они на 20 процентов сократят число своих клиентов, сосредоточившись на наиболее прибыльных и перспективных.

Возможно, осваивая контроль над временем, вашим делом «А», на первых порах станет изучение того, как вы тратите каждые пять минут. Только так вы сможете разобраться, куда у вас уходит время. Однако по

мере того, как вы добьетесь совершенства в анализе ваших расходов, постоянное самонаблюдение за расходом времени станет для вас делом «В», а потом будет осуществляться автоматически. Правда, если вы снова пожелаете проверить или усовершенствовать ваш контроль над временем, то наблюдение за расходованием вами драгоценных минут снова может стать делом «А».

Человек, который научился правильно расходовать время, не будет тратить его попусту, придерживаясь устаревших целей или пытаясь довести до абсолютного совершенства одно из дел «А». Он будет стремиться осуществить каждое дело «А» и будет помнить, что как только он решил, каким образом ему стоит использовать время, он должен немедленно воплотить в жизнь свое решение.

Глава 10.

Дела, которые лучше оставить несделанными

Вероятно многие из вас не раз с энергией занимались пустяковыми делами (чтобы получить удовлетворение от того, что вы хорошо с ними справляетесь), в то время как гораздо более важные дела простаивали, потому что вы боялись приступить к ним, не справиться с ними или сделать их плохо.

Наведение порядка в письменном столе и выполнение простеньких заданий может временно доставить вам большее удовлетворение, чем работа над важным делом, выполнение которого чревато напряжением и огорчениями.

Возьмем наведение порядка в письменном столе. Вряд ли это будет вашим делом «А», если только завалы на вашем столе не сделали невозможной работу на нем. Однако, так как это дело легкое, и его результаты станут сразу же очевидными, то вы готовы потратить на наведение порядка на столе лишние несколько минут без особой необходимости, вместо того, чтобы встать из-за стола и направиться в отдел кадров, чтобы разрешить острую и скандальную проблему по поводу открывшейся вакансии.

Затурканный начальник, самолет которого улетает через сорок пять минут, задерживается на работе для того, чтобы дать самые последние указания своим подчиненным. Он отдается соблазну заняться делами из категории «В», ставя под угрозу дело «А», так как рискует опоздать на самолет.

Почему у людей часто возникает стремление погрязнуть в ничтожных, пустых делах? Одна из причин этого состоит в том, что многие из дел высшей категории не могут по своей природе быть выполнены хорошо. Отчасти это объясняется тем, что многие из них никогда прежде не осуществлялись вами или организацией, в которой вы работаете. Такими делами являются создание комитета для рассмотрения производства оригинального продукта, который может принести невиданные прибыли, изучение вами китайского языка, переход на вегетарианскую пищу, поиск иных способов времяпрепровождения по вечерам, кроме сидения у телевизора.

Домашняя хозяйка, которая вырезала из журнала еще один замечательный кулинарный рецепт, уже имеет в своей коллекции более пятисот неиспробованных рецептов. Она испытывает большое удовлетворение от нового приобретения, но в сущности она занимается пустой тратой времени, потому что она даже не пытается попробовать те рецепты, которые она собрала. Она тратит время на резку прессы вместо того, чтобы накормить себя, своего мужа и своих детей замечательными кушаньями, которые описаны в собранных ею рецептах. Возможно она развлекает себя фантазиями о том, каким замечательным кулинаром она является, но на самом деле она - хорошая составительница досье, но не выдающаяся повариха.

Не следует рассчитывать на то, что вы сразу же добьетесь совершенства в осуществлении дела «А». С реализацией такого дела связаны поиск неопробованных, новых методов, риск, неопределенность, а возможно и поражение. Дело «А-1» может оказаться чрезмерно сложным или потребует слишком много времени. Оно может потребовать согласования точек зрения людей, которые не хотят согласия или не способны его достичь.

Когда существует столько обстоятельств против того, чтобы вы занимались трудным делом «А-1», разве не удивительно, что вы начинаете искать дело, с которым вы сможете успешно справиться? Например, вы знаете, что легко сможете сделать все мелкие и легкие дела из категории «В». Вы успокаиваете себя тем, что вы делаете их для того, чтобы освободиться и приступить к делу «А-1».

Вы очень ловко придумали обоснование, позволяющее вам оставаться дома, пока вы как следует не приберетесь в квартире и не уберете с дороги все «Б» и «В» с тем, чтобы впоследствии приступить к «А-1». Благодаря этому дела «Б» и «В» получают приоритет по сравнению с «А-1».

Исполнение дел вне зависимости от их значимости и затрат времени может доставить вам приятное ощущение. Так как вы не делаете сначала дела «А», то вы можете тратить время на дела «В» и испытывать ощущение, что вы делаете свою работу хорошо, начиная легкие дела и быстро их завершая, вычеркивая их из вашего списка. Но не обманывайте себя: вы не приступаете к делам «А» не потому, что у вас

не хватает времени, а только потому, что вы занимаетесь пустяковыми делами «В».

Правило 80/20

Когда я имею дело с людьми, которые утверждают, что они перегружены, один из способов, который им может помочь - это облегчить их жизнь, воздержавшись от дел «В». Однако люди не решаются отказаться от этих дел. Поэтому я предлагаю им правило 80 20.

Правило 80/20 гласит: «Если все предметы разместить в порядке их ценности, то 80 процентов ценности приходится на предметы, составляющие 20 процентов от их общего числа, в то время как 20 процентов ценности приходится на предметы, составляющие 80 процентов от их общего числа». Возможны некоторые отклонения от этого соотношения, но я думаю, что в целом правило 80/20 - верное.

Исходя из правила 80/20, в списке из 10 дел - 2 дела обеспечат вам 80 процентов успеха. Найдите эти два дела, включите их в группу «А» и осуществите их. Оставьте остальные 8 несделанными, потому что ценность их результатов будет гораздо меньше, чем у двух, наиболее плодотворных дел.

Нижеследующие примеры из каждодневной жизни позволят вам почувствовать большую уверенность, если вы сосредоточитесь на задачах, приносящих наибольшие результаты, даже если вы будете игнорировать многие задачи с наименьшей отдачей:

80 процентов стоимости торговых сделок обеспечивает 20 процентов всех клиентов.

80 процентов производства обеспечивает 20 процентов предприятий.

80 процентов времени, пропущенного по болезни, приходится на 20 процентов работающих.

80 процентов досье, находящегося в употреблении, приходится на 20 процентов папок досье.

80 процентов грязи скапливается на 20 процентов площади пола, по которой больше всего ходят.

80 процентов стирки приходится на 20 процентов предметов одежды.

80 процентов лучшего телевизионного времени приходится на 20 процентов программ, наиболее любимых телезрителями.

80 процентов времени читатели газет тратят на чтение 20 процентов материалов, опубликованных в газете.

80 процентов телефонных звонков делают 20 процентов телефонных абонентов.

80 процентов еды поглощается в 20 процентах наиболее популярных ресторанов.

Необходимо напоминать себе снова и снова об опасности увязнуть в делах, приносящих слабые результаты, и о важности сосредоточиться на 20 процентах дел, которые дают наиболее обильные плоды.

Кандидат на местных выборах попросил у меня совета за два месяца до начала выборов. Его соперником был опытный политический деятель, который в течение многих лет занимал выборные посты. Мой клиент отдавал себе отчет в том, что для своей победы ему придется использовать время, оставшееся до выборов, с максимальной отдачей. Но он уже согласился выступить перед многими группами избирателей и обнаружил, что его расписание основательно перегружено. У него оставалось мало времени для встреч с большими аудиториями и обедов, на которых будут присутствовать влиятельные люди.

Он понял, что не сумел проявить разборчивости в тот момент, когда принимал приглашения для выступлений. Он понял, что уже не может отменить те встречи, на которые он обещал прийти, и поэтому решил проявлять большую осторожность в распределении приоритетов, когда он будет принимать новые приглашения. Мы внимательно просмотрели перечень его состоявшихся и будущих выступлений и обнаружили, что 80 процентов его воздействия на общественное мнение было результатом 20 процентов его выступлений. 80 процентов его времени отняли выступления, которые мало способствовали популяризации его программы. Кроме того, именно эти выступления так его вымотали, что у него уже не оставалось сил для выступлений, которые могли существенно повлиять на избирателей. Кандидат вспомнил, что Никсон потратил последние дни избирательной кампании 1960 года на визиты в малолюдные штаты, такие как Аляска, Гавайские острова, Вайоминг, чтобы сохранить верность своему обещанию - посетить все 50 штатов страны. Кеннеди же сосредоточил свои усилия на крупных штатах, которые помогли ему получить победу большинства избирателей.

К концу нашей беседы мой клиент пришел к выводу, что он может отказаться от нескольких выступлений для малозначащих аудиторий, так как окончательной договоренности о них еще не было. Вместо этого он добился организации встреч с аудиториями, которые могли оказать большое влияние на исход голосования. Это решение оправдало себя: он победил на выборах.

Богатая светская женщина оказалась перегруженной множеством общественных обязательств. На нее рассчитывали все и во всем - от заклеивания конвертов до оказания давления на сенаторов США. Она почувствовала, что не получает большого удовольствия от этой активности, так как позволяет другим людям за нее решать, что ей

следует делать. Ей следовало признать, что до 80 процентов ее общественной деятельности - это суетня, не приносившая ей никакого удовольствия, а истинную радость доставляли лишь несколько занятий.

Мы с ней составили список из ста с лишним видов общественной деятельности, в которых она участвовала (или согласилась участвовать) за последние три месяца. Затем она внимательно их рассмотрела и выделила в класс «А» следующие занятия: помощь политическим кандидатам, встречи с интересными людьми, охрана окружающей среды, коллекционирование предметов искусства. В категории «Б» оказались: организация благотворительной помощи, помощь школьным родительским комитетам. Все остальное попало в группу «В», включая участие в деятельности церковных, больничных и музыкальных организаций.

Когда не надо делать дела «В»

Одним из лучших способов найти время для дел «А» - это сократить число дел «В», на которые вы тратите время.

«Что я не должен делать?» - вот вопрос, который вы должны ставить перед собой, когда вы знакомитесь с делами «В». Подумайте о том большом удовлетворении, которое вы испытаете, когда без каких-либо трудов избавитесь по крайней мере от одного из дел «В» в вашем списке «Что надо делать». Вместо того, чтобы думать:

«Мне это надо делать», старайтесь подумать: «А может быть мне это не надо делать?»

Представим себе, что в вашем списке написано:

«Помыть машину». Вы поставили это дело в группу «В», но вам хочется, улучив при первой возможности полчаса, вымыть машину, чтобы вычеркнуть это дело из списка и забыть о нем. Гораздо лучше вычеркнуть его из списка и забыть о нем, решив, что это дело вообще не стоит делать.

Многие из дел «В» можно превратить в дела, которые я называю «ВЯ», то есть те, что можно откладывать на неопределенно долгое время без малейшего ущерба для себя.

Дела «ВЯ» включают: разобрать груды журналов, проверить содержимое морозильного шкафа (с тех пор как вы проверяли его, существенных изменений в его содержании не произошло), протереть пол, на кухне перед тем, как в дождливый день прибегут с улицы дети. Можно вспомнить множество таких же мелких и пустячных занятий или дел, которые со временем решатся сами собой, или же вопросов, о которых лучше забыть, если только о них не напомнит кто-то со стороны.

Некоторые из дел «В» следует нарочно подвергнуть испытанию превращением их в дела «ВЯ». Можно позволить им немного «постареть», чтобы узнать, не скончаются ли они естественной смертью. Такими делами «ВЯ» могут быть: поливание сада, когда есть основания считать, что скоро пойдет дождь, сгребание снега со двора накануне возможной оттепели, сбор газет для их уничтожения за несколько дней до визита бойскаутов, собирающих макулатуру, подготовка выступления на собрании, которое скорее всего не состоится.

Когда я не уверен, можно ли полностью игнорировать то или иное дело, я делаю небольшую пометочку против него - «возможное ВЯ» - и я уверен, что в дальнейшем вернусь к нему, если это действительно окажется важным делом. Раз в месяц я заглядываю в свой список и с удовольствием вычеркиваю невостребованные дела.

Многие из дел «В» можно легко превратить в дела «ВЯ» без особого вреда. Конечно, некоторые дела «В» следует делать. При всей их незначительности существует возможность существенного ущерба, если вы их не сделаете вовремя. Вы можете сделать эти дела более приемлемыми, если вы будете рассматривать их в более широком контексте. Правительственный чиновник, который тратит целый день на подготовку ответа члену конгресса США по ничтожному вопросу, не должен забывать, что это дело надо сделать точно и аккуратно, потому что ты - государственный служащий, и лучше не раздражать членов конгресса. По этой же причине торговый служащий, посвятивший большую часть времени выяснению причин отсрочки в исполнении пустячного заказа на сумму в 2 доллара 17 центов для лучшего клиента фирмы, не должен забывать, что 40 процентов прошлогодних доходов их компании пришлось именно на этого клиента.

Когда дело «В» достигает стадии кризиса

Некоторые дела, такие как заправка бензобака, которые относятся к классу «В» и могут быть отложены, превращаются в источники большого кризиса, если их откладывать на неопределенно долгое время. Вы мало что выиграете, если будете заправлять бензобак, когда он заполнен на три четверти. В то же время нет необходимости говорить, что, если вы чересчур затянете с этим делом «В», то вы потеряете очень много времени, застряв посреди дороги с пустым баком, особенно, если рядом не будет бензоколонок и проезжающих машин.

Аналогичным образом не стоит откладывать на неопределенно долгий срок такие скучные дела, как приобретение страховки и составление завещания даже если вы абсолютно уверены в пожарной безопасности вашего дома и в своем крепком здоровье. Не стоит бесконечно откладывать и такое заурядное дело, как стирка вашего белья. Может оказаться, что вы останетесь без чистого белья как раз в тот момент, когда вы должны собираться в гости

Запомните, что дела «В» редко достигают кризисной стадии без предупреждения. Они постепенно поднимаются по лестнице. Допустим, от вас потребовали составить обычный производственный отчет. У вас возникает подозрение, что это дело «В» умрет естественной смертью. Через несколько дней к вам поступает вторичный запрос об этом отчете Вы берете это дело из кипы ваших бумаг и кладете на самый верх. Вы решаете, что это дело - из категории «Б» Когда начальник вам заявляет: «Чтобы завтра отчет был у меня на столе, или вылетишь отсюда», вы понимаете, что это дело класса «А» и его надо делать. Обычно люди чувствуют, как меняется значимость дела Если вы сообразительный человек, то давно усвоили, что некоторые дела класса «В» превращаются в источник кризиса. Поэтому самым правильным отношением к делам «В» является не исполнение их на всякий случай, а ожидание дополнительного сигнала, который может подсказать вам опасность его перерастания в кризис. После этого сигнала нужно быстро предотвратить его развитие, разом решив простую проблему.

Если вы можете отложить уборку квартиры, стирку белья, составление досье или учет на один день, отложите эти занятия Просто в вашей жизни будет меньше уборки, стирки, составления досье или учета Если вы будете постоянно оказывать сопротивление делам «В», вы существенно увеличите число дел, которые превратятся в дела «ВЯ» Всегда будьте готовы задать вопрос:

«Произойдет ли что-нибудь страшное, если я не сделаю дело «ВЯ» Если вы на это можете с уверенностью ответить: «Ничего страшного не произойдет», тогда не делайте этого.

Вам нужен ящик для дел «В»

Расставьте ваши дела по своим местам. Не позволяйте, чтобы бумаги, относящиеся к делам высокого класса «А», оказались погребенными под ворохом дел «В». Закрепите на вашем письменном столе особое место для дел «А». Выделите специальный ящик для бумаг класса «В», в который вы будете складывать незначительные дела, чтобы они вам не мешали. Такой ящик должен быть как можно большего размера. Для таких дел можно даже выделить целый шкаф Начните с того, что разделите ваши бумаги на две небольшие пачки из дел «А» и «Б» и большую пачку из дел «В». Постарайтесь рассортировать дела «Б», выделив из них часть для пачки «А», а часть - для пачки «В». Затем положите бумаги «А» в особое место, а бумаги «В» - в особый ящик.

Если вы не расчищали ваш письменный стол в течение нескольких месяцев, уберите все с его верхней части, вытащите все из его ящиков и положите на большую поверхность. Из этих бумаг вы сможете отобрать те, что можно распределить на три части - «А», «Б» и «В». Остальное - ненужный хлам, который можно тут же выбросить Если операция проведена успешно, то вам понадобится не одна мусорная корзина.

Если же вы - домашняя хозяйка и у вас нет своего письменного стола, то у вас могут возникнуть те же проблемы, что и у миссис Джоунс У нее был единственный ящик в столе, куда она складывала письма, записки, вырезки из газет и журналов, расписания занятий своих детей, объявления о собраниях, рекламные проспекты, счета, чеки, подписные квитанции, конспекты лекций по истории Китая, которые она прослушала на курсах, нитки, ленты, веер и поздравительные открытки.

Когда она собиралась ответить на письмо, у нее не было иного выхода, кроме как вытаскивать все содержимое ящика и начинать поиск нужного письма. Когда же раз в месяц ей надо было платить по счетам, ей опять приходилось вытряхивать весь ящик. Она старалась как можно меньше заниматься этой неприятной процедурой, и поэтому откладывала ответы на важные письма.

Решение этой проблемы казалось очевидным и я предложил ей приобрести специальный ящик для досье и сотню больших конвертов. Миссис Джоунс завела отдельные конверты для рецептов, счетов, писем, на которые надо было ответить, для писем, которые она хотела сохранить, для бумаг, посвященных учебе детей, рекламным проспектам и т.д. С помощью этой системы хранения она могла легко распределять и новые бумаги по этим конвертам. Теперь, когда она собиралась написать ответ, ей не нужно было тратить много времени для того, чтобы найти нужное письмо. Достаточно было взять соответствующий конверт.

Разумеется, у многих домашних хозяек существует какой-то свой порядок в распределении бумаг. Самое главное в таком порядке - это отделять важные дела «А» от менее значительных дел «В». Если у вас много документов и переписки, вам необходимо разделить их на категории «А», «Б» и «В».

Каждая домашняя хозяйка заслуживает своего домашнего стола

Отдельный письменный стол еще лучше для домашней хозяйки, чем ящик для досье. У домашней хозяйки очень много бумаг и ей нужно иметь удобное место для того, чтобы заниматься ими. Я видел интерьеры, в которых вместо журнального столика около дивана был размещен письменный стол с настольной лампой. Некоторые дизайнеры предлагали использовать незанятый угол кухни для хранения бумаг и занятий «бумажными делами». Я от всей души приветствую такие попытки создать для домашней хозяйки такой уголок.

Владелец большого магазина одежды пожаловался мне на огромное количество бумаг, которые сыпались на него каждый день. Ему сообщали о новинках моды, направляли предложения от различных производственных и оптовых фирм, посылали проспекты, местные газеты, формы отчетности и счета. Ему приходилось открывать все эти конверты, просматривать их содержимое. Кроме того, он сам постоянно писал всевозможные записки с мыслями о том, как улучшить свое дело.

Он постоянно пытался навести порядок в этих бумагах, так как не мог точно решить, что делать со многими из них. К тому же, он не хотел расставаться с рядом идей, которые он запечатлел в письменной форме. Однако он не пытался распределить свои бумаги в зависимости от их значимости, поэтому груда бумаг на его столе возрастала до угрожающих размеров.

Я помог ему решить его проблему, предложив сразу же после получения утренней корреспонденции распределять ее по степени важности, выкладывая наиболее значительные послания на самый верх. Кроме того, я посоветовал ему складывать все бумаги, относящиеся к делам «Б» и «В» в правый ящик стола. На следующий день, разбирая почту, он вынимал из ящика вчерашнюю корреспонденцию лишь по мере того, как у него появлялось свободное время. Часто, возвращаясь домой он жалел, что так и не добрался до того или иного письма. Поэтому на следующий день он вынимал его из ящика и присоединял к «сегодняшней» почте. Иногда он получал второй запрос. В этих случаях он поднимал из ящика первое послание и присоединял его к текущей почте. В целом же 80 процентов бумаг, которые скапливались у него в ящике, никогда ему не требовались, и лишь 20 процентов отложенных бумаг оказывались необходимыми.

Когда ящик оказался переполненным, я предложил своему клиенту, чтобы он переместил все содержимое в нижний правый ящик. Через три недели верхний ящик опять оказался заполненным до отказа. Тогда он разобрал нижний ящик и выбросил из него все, что ему было не нужно. Впоследствии, раз в две - три недели, он повторял эту процедуру.

Следующая стадия - мусорная корзина

В дальнейшем, при первой же возможности он выбрасывал бумаги в мусорную корзину. Возможно, что большая часть бумаг, которые он вынимал из правого нижнего ящика, могла сразу же последовать в мусорную корзину без какого-либо ущерба для дела, но мой клиент не хотел сразу все выбрасывать. Поэтому я предложил ему складывать то, что он хотел сберечь, в специальную коробку, на которой он написал: «Дела «В», взятые из правого нижнего ящика, сентябрь 1 - 30». Потом он таким же образом складывал коробку за коробкой в шкаф. Там эти материалы хранились в течение года. Через год он бегло просматривал накопившиеся бумаги и мысленно поздравлял себя, что не занимался многими вещами, которые оказались ненужными. Теперь он уже без всяких колебаний выбрасывал почти все и оставлял лишь две -три бумаги, которые сохраняли для него актуальность. Он присоединял их к текущей почте и занимался ими в этот же день.

Через год становилось ясно, что он избавил себя от массы тяжелой работы, которая вряд ли принесла бы ему значительную пользу. Например, его записки о необходимости переделать полки, на которых были разложены свитера, оказалась ненужной, потому что в течение года он избавился от полок вообще и распорядился развесить свитера на

вешалках. Вырезки из журналов о драгоценных украшениях ему уже были больше не нужны, потому что он перестал продавать драгоценности. Его записка о недостатках складского рабочего была теперь неуместной, потому что тот сам уволился через пару недель после подготовки этого меморандума.

Как не утонуть в бумагах

Истина состоит в том, что нет необходимости возвращаться к бумагам. Это не означает, что вам вообще не следует дотрагиваться до бумаг. Однако вы можете выработать систему, позволяющую вам находить для каждой бумаги нужное место. Вы должны взять под контроль входящую и исходящую бумагу и то, что с ней происходит по мере ее превращения из входящей в исходящую. В этом случае вы никогда не утонете в бумагах.

Входящую почту следует разбирать и сортировать. Для этого постарайтесь в течение нескольких дней внимательно изучать содержание вашей корреспонденции. При этом обратите внимание на необходимость сокращения объема поступающих к вам бумаг. (Возможно, вы обнаружите, что некоторые издания и формы отчетов, поступающие к вам регулярно, вам больше не нужны.) Вы можете сказать вашему секретарю, какие материалы следует сразу же выбрасывать, какие - направлять другим людям, а какие - складывать в архив.

Один начальник заставлял своего секретаря рассортировывать почту на три папки: «Принять меры», «Информация» и «Отложено». Папку «Принять меры» он прочитывал немедленно и тут же реагировал соответственно содержанию бумаг. Папку «Информация» он помещал в портфель, чтобы читать по дороге в поезде. Он укладывал папку «Отложено», в которой находились периодические публикации, в ящик стола, и обращался к ней в редкие свободные минуты или же когда ему хотелось отдохнуть от сосредоточенной работы над более важными делами.

Вы сможете добиться более быстрого решения вопросов и завершать дела скорее, если не будете готовить ответы на письма, а будете писать короткие резолюции на бумагах, присланных вам, и отсылать их кому следует. Если вам следует вести учет корреспонденции, проходящей через вас, или же вы хотите проверить исполнение вашего указания, попросите вашего секретаря приготовить вам ксерокопию бумаги.

Если вам нужен развернутый ответ, то вам поможет диктофон. Те, кто умеет составлять письма с первой попытки, приходят в восторг от экономии времени, которую они получают с помощью этой техники. Один начальник сберегает еще больше времени, надиктовывая своему секретарю лишь ключевые мысли и позволяя ей привести их в литературную форму.

Только один раз, зато с толком!

Одно из моих правил гласит: «Берите каждую бумагу в свои руки лишь один раз». Постарайтесь не откладывать входящую бумагу, которая требует немедленного ответа, до тех пор, пока ответ не готов. Гораздо легче придумать подходящий ответ сразу же после того, как вы прочитали письмо. Кроме того, если вы отложите ответ, то потратите время на вторичное прочтение письма.

Не все бумаги позволяют вам приступить к немедленным и окончательным действиям; Некоторые бумаги висят над вами в течение нескольких недель и даже месяцев, а работа над ними требует действий, которые растягиваются во времени. Бывает и так, что следует взвесить каждое слово в вашем ответе. Иногда более правильные решения приходят в голову только после долгого размышления.

Поэтому в более развернутом виде формула звучит так: «Старайтесь брать каждую бумагу лишь один раз. Если это невозможно, то пытайтесь сделать с ней хотя бы что-нибудь для того, чтобы продвинуть вперед то дело, с которым она связана». Если вы не сможете совершить большой шаг вперед, то даже небольшой шажок пригодится.

Например, начальник может взять бумагу и подумать:

«Это - малоприятное дело. Я не хочу этим заниматься сейчас, но следующий раз, когда я возьмусь за него, я тут же позвоню по телефону и дело закрутится». Таким образом, он хотя бы немного продвинул дело вперед, продумав следующий шаг, который он предпримет. Когда бумага вновь попадет к нему в руки, он уже не положит ее обратно, пока не наберет номер телефона.

С другой стороны, не старайтесь делать больше, чем необходимо. Мне жаловалась секретарь на своего начальника, который стремился достичь такого совершенства, что никогда не отправлял писем прежде, чем не переделывал их по меньшей мере три раза, даже пустяковые. Так как она знала, что первые варианты все равно не будут отправлены, то у нее выработалась привычка печатать небрежно, и она подавала ему на подпись экземпляры с большим количеством опечаток.

Пусть ваша секретарь получает от вас готовый текст, который можно отпечатать для отправки по почте. Прежде чем редактировать свое письмо, подумайте, существенно ли возрастет ценность отредактированного варианта, если вы затратите время на его улучшение. Подумайте и о том, не лучше ли будет, если ваше письмо быстро попадет в руки вашего адресата, нежели будет ожидать новой редакции.

Следующий раз, когда вы заметите, что бесцельно перебираете бумаги, задумайтесь о том, что часто самые главные дела не запечатлены на бумаге. Задайте себе вопрос: «Что стоит за этой бумагой и как вам

следует разрешить возникшую ситуацию, если бы вы постарались вникнуть в ее суть». А потом немедленно приступите к делу.

Как справиться с информационной перегрузкой

Многие люди не умеют отделить главное от несущественного, «А» от «В», когда дело касается новостей в их области или текущих событий. Учитывая ограниченность времени, какая должна быть дозировка ежедневных газет, еженедельных и ежемесячных журналов и книг в вашем информационном питании? Тратите ли вы час в день на газету, час в неделю на журналы, час в месяц на книги? Или же вы позволяете ежедневным событиям идти своим чередом, уделяя главное внимание ежемесячным журналам и книгам, написанным специалистами в данной области?

«Правильного» ответа на такие вопросы быть не может; все зависит от вашего решения. Я лишь предлагаю, чтобы вы принимали эти решения сознательно, а затем воплощали их в жизнь. Если вы приняли решение, что не стоит уделять чтению газет больше десяти минут, но заметите, что тратите на них более часа, то вы вправе усомниться в правильности своего решения. Возможно вы решите тратить на чтение газет больше времени.

Многие начальники жалуются, что у них не хватает времени на чтение книг, которые бы им пригодились в их работе. В то же время у них в течение месяца находится немало часов для чтения газет. Возможно это объясняется тем, что газеты постоянно находятся под рукой, их стоимость сравнительно невелика и их читают не только ради новостей, но и ради развлечения. Книги же, которые желают прочитать, необходимо поискать, они стоят дороже газет, а их чтение требует «серьезного» настроя. В результате большинство начальников читают сотни газет в течение года и лишь единицы книг.

Читайте книги как газеты

Если вы почувствовали необходимость в чтении книг для вашей работы, постарайтесь читать их так, как вы читаете газету, прибегая к следующей процедуре. Составьте список книг, которые вы бы хотели прочитать для повышения вашего профессионального уровня и расширения общего кругозора. Пусть ваша секретарь присоединяет одну из книг, обозначенных в этом списке, к вашим входящим бумагам. Пусть она одновременно забирает у вас книгу, которую она доставила вам вчера. Ничего страшного, если вы вчера не успели взглянуть на эту книгу. В любом случае, вы бы вряд ли до нее добрались.

Так же, как и чтение газеты вы начинаете с просматривания заголовков, постарайтесь начинать знакомство с книгой с чтения кратких описаний ее содержания, изложенных издателями на обложке и суперобложке. Потом быстро просмотрите книгу, порой останавливаясь на отдельных

местах, привлекших ваше внимание. Уделите этому занятию не больше времени, чем вы обычно уделяете ознакомлению с газетой.

Изложение материала в нехудожественном произведении во многом определяет и способ его чтения. Автор начинает с программного заявления и сводит его к двум-трем ключевым фразам, которые являются основными тезисами книги. Потом он развивает главные положения своего программного заявления более пространно, заполняя этим целую книгу.

Ваша задача, как читателя, состоит в том, чтобы обнаружить эти ключевые идеи даже в книге, насчитывающей более 500 страниц, и найти их применение к вашей конкретной ситуации. Предисловие и перечень глав, а также краткие аннотации, которые часто помещают в начале или в конце книги, помогут вам в этом. Вы можете вчитываться внимательно в текст лишь в том случае, когда речь идет о чем-то важном для вас. Таким образом вы сумеете извлечь много пользы из книги за сравнительно короткое время.

С помощью этого метода вы сможете резко поднять качество вашего чтения и одновременно увеличить количество книг, с которыми вы ознакомились. По мере того, как все большее число книг будет появляться на вашем письменном столе, вы будете все лучше ориентироваться в имеющейся литературе. Вместо чувства беспокойства по поводу того, что вы так и не «добрались» до чтения серьезной литературы, у вас появится ощущение уверенности, что ряд книг, которые вы не прочитали, для вас не представляет интереса и не заслуживают вашего внимания. С другой стороны, постоянное общение с литературой будет способствовать тому, что вам попадутся такие книги, которые потребуют тщательного изучения и заслужат нескольких часов вашего внимательного ознакомления.

Люди быстро забывают прочитанное. Поэтому, даже если вы внимательнейшим образом прочитаете книгу, вряд ли вы сумеете все в ней запомнить. Если вы попытаетесь пересказать содержание этой книги другу, вы вероятно обнаружите, что сможете вспомнить из нее лишь несколько наиболее ярких эпизодов. Так как вы все равно мало что запомните, то необходимо проявлять разборчивость и читать лишь то, что стоит запомнить.

Возможно, что в течение жизни вы собрали целую библиотеку, состоящую из книг, которые особенно привлекли ваше внимание. Когда-то вы их внимательно изучали, но со временем вы вероятно забыли многое из них. Вам следует воспользоваться методом чтения газет для того, чтобы просмотреть эти книги и восстановить в памяти содержащиеся в них главные мысли.

Порой вам попадается книга, которая может оказаться полезной для вас в будущем. Не тратьте времени на ее чтение сейчас; все равно вы забудете многое из прочитанного. Вместо этого, попросите вашего

секретаря записать название книги в специальное досье на память. Один врач, который завалил свой кабинет непрочитанными книгами и рефератами, перешел к регистрации их названий и краткого содержания на специальных карточках. Теперь у него по крайней мере освободилось много места на столе для чтения.

Если вам кажется, что такой способ знакомства с книгами несколько поверхностен, взгляните на полезный эксперимент. Учтите, что даже если вы будете читать книги хотя бы столь же поверхностно, как и газеты, вы все же сумеете поглотить новые и полезные для вас идеи. Кроме того, вы увидите, что ваше чтение будет доставлять вам больше удовольствия по мере того, как вы сможете прочитывать больше за меньшее время.

Стоит ли вам обучаться ускоренному чтению?

Чем быстрее вы читаете, тем больше вы экономите время. Однако я обнаружил, что очень мало людей, которые прошли курсы ускоренного чтения, сумели сохранить те навыки, которые они приобрели во время учебы. У большинства людей, освоивших новые приемы чтения, ускоренные темпы сохраняются в течение нескольких недель, но затем восстанавливается прежняя скорость. Разумеется, если вам по долгу службы приходится много читать, такие курсы вам помогут, потому что те, кто читает регулярно не менее двух часов в день, могут сохранить приобретенное ими умение ускоренного чтения.

Однако я считаю, что в чтении важнее сообразительность, чем скорость. Другими словами, постарайтесь избавиться от чтения «В», не приносящего удовлетворения, не дающего информации или неинтересного, и получить больше времени и энергии для чтения «А» (сохраняя вашу обычную скорость).

У меня и моей жены есть привычка читать друг другу книги вслух. Так мы прочитываем по двадцать книг в год. Мы бы могли прочесть эти книги про себя гораздо быстрее. Однако более рациональный способ - не обязательно лучший. Читать книги вслух не рационально, но это замечательный способ проводить время вместе.

Глава 11.

Как сделать лучше себе и другим людям

Иногда ваш способ расходования времени может стать причиной недовольства других. Все жаждут внимания: Предоставление каждому человеку того внимания, на которое он рассчитывает, требует много времени. Однако вы не можете удовлетворить потребности всех людей в вашем внимании к ним. Если вы решили отказаться от ваших еженедельных игр в теннис, потому что они перестали доставлять вам удовольствие, то возможно, что ваш постоянный партнер по игре будет вами недоволен. Если вы решили, что не стоит тратить время на обучение вашего подчиненного, потому что вы поняли, что ваши уроки не идут впрок, то вам надо быть готовым к тому, что это ему не понравится. Если вы отложите поставку товара для Джоунса, так как вам нужно выполнить срочный заказ компании «Смит и сыновья», не удивляйтесь тому, что Джоунс придет в ярость и даже откажется от сотрудничества с вами в будущем.

Перед вами часто возникает дилемма: отложить ваше дело «А» или что-то сделать для других людей. Сделать дело, которое не является для вас важным, но для другого человека оно важно, может потребовать от вас мало времени и усилий: гораздо меньше, чем если вы попытаетесь объяснить, почему вы не считаете просьбу, обращенную к вам, достаточно важной.

С другой стороны, вряд ли стоит постоянно выполнять чужие дела «А» за счет вашего времени; у вас просто его не хватит. Вы должны распределять приоритеты в зависимости от значимости просителя и

взвешивать последствия того, что произойдет, если вы не сделаете то, о чем вас просят. Если человек обращается к вам с просьбой, но она не имеет для вас значения, вы можете отложить ее исполнение (во всяком случае после первой просьбы). Некоторые из таких просьб, с которыми к вам обращаются, быстро забываются самими просителями или же начинают ими расцениваться как дела «В» и их вообще не стоит исполнять.

Научитесь говорить «НЕТ»

Иногда самым лучшим ответом будет ваше «нет», сказанное в самом начале. Это короткое слово, произнесенное вежливо, может сберечь вам массу времени. Очень важно, чтобы другие люди не разбазаривали ваше время. Когда вы заявляете «нет», не стоит казаться без нужды несправедливым или бессердечным, однако окружающие вас люди должны почувствовать твердость вашего слова.

Вы можете сказать другому человеку, что прекрасно понимаете важность его просьбы, но, что у вас слишком много дел, чтобы помочь ему. Если вы считаете, что для вас будет так легче, то извинитесь, объясните, что у вас одно или два важных дела, которые требуют вашего неотложного внимания. Возможно, что этот человек поймет вашу точку зрения и даже извинится за попытку отнять ваше время.

Некоторым людям чрезвычайно трудно сказать «нет». Мой клиент миссис Филмор обнаружила, что она тратит большую часть своего времени, выполняя дела других людей. Когда мы внимательно разобрали с ней сложившееся положение, то оказалось, что она говорила «да», потому что боялась встать на защиту своих приоритетов. Возможно, что ее беды начались еще в детстве. Ее родители давили на нее, ограничивали свободу действий и не только говорили ей, что ей надо делать, но и когда она должна это делать.

По мере того, как мы разбирали ее проблемы, она поняла, что ее нежелание сказать «нет» является несправедливым даже по отношению к окружающим людям. Она признала, что часто говорит «да» даже в тех случаях, когда почти нет никаких гарантий того, что она сможет выполнить обещанное. В одном случае она очень разочаровала человека, который имел большое значение для миссис Филмор. Он договорился бы с другими людьми, если бы только догадался, что «да» миссис Филмор на самом деле означает «может быть». Она сумела принять правильное решение, когда, наконец, поняла, что сказать «да» и не выполнить обещание гораздо хуже, чем сказать «нет».

Помимо нежелания сказать «нет» существуют другие способы обмана людей. Служащий, который клятвенно заявляет, что «сейчас будет сделано» (вне зависимости от того, намерен он выполнить свое обязательство или нет), коллега, который выражает вам сочувствие в то время, когда требуются действия, человек, который утверждает, что никогда не получал вашего письма с просьбой, - все они расхищают

ваше время и свое собственное просто потому, что они не научились говорить «нет». Все это свидетельствует о низкой морали, низком уровне деловой жизни, низком качестве межличностных отношений и усложняет жизнь.

Компромиссы, которые нужны

Что делать, если к вам с просьбой обращаются ваша жена, ваш начальник, ваш ребенок, ваш родитель или ваш лучший друг, и вы чувствуете, что не можете им сплеча отрубить «нет»? Однако, вы можете удовлетворить других людей и не пожертвовать своими приоритетами, если постараетесь найти компромиссы.

Когда другой человек просит вас сделать что-нибудь для него, он часто больше заинтересован не в идеальном качестве, а в быстроте исполнения. Если вы чувствуете, что заявки на ваше время не превышают разумных пределов, то ищите способов сократить продолжительность их исполнения. Если ваш начальник неожиданно просит вас быстро представить ему отчет об объеме продаж за месяц, скорее всего его удовлетворит короткий обзор, но приготовленный быстро. Если ваша дочка просит вас сшить ей новое платье для вечеринки, предложите ей вместо этого юбку, которую можно быстро скроить.

У некоторых людей может появиться привычка обращаться к вам с просьбой выполнить те или иные дела, потому что вы фактически приучили их к этому. Возможно, вы раньше готовили всей семье завтраки для школы и работы, - это было вашим делом «А». Но с тех пор вы сами стали работать. Вам пора отучить ваших домашних от этой привычки, возможно договорившись о том, чтобы завтраки все готовили по очереди. На работе вы можете отучить настойчивого клиента от возникшей у него привычки идти к вам по всем вопросам, предложив ему обращаться в отдел сервиса, где ему будет оказано необходимое содействие быстро и эффективно.

Другим способом разрешить конфликтную ситуацию (его дело «А» против дела, которое является «В» для вас) - это попытаться обсудить и взвесить альтернативы: например, обсудить с мужем все домашние обязанности. Это позволит мужу увидеть, сколько дел вы уже делаете, и возможно он поймет, что его новые претензии на ваше время являются чрезмерными. Возможно, он никогда об этом не задумывался раньше и вы сможете сократить круг ваших семейных обязанностей и освободить больше времени для дел «А».

Когда вы работаете вместе с партнером, постарайтесь сопоставить свой и его списки «Что надо сделать». Договоритесь о тех предметах, которые вы оба считаете наиболее важными. Потом постарайтесь расширить зону согласия, рассмотрев те дела, значение которых вы оцениваете по-разному. Выскажите вашу точку зрения и постарайтесь убедить его в том, что дело, которое он отнес к классу «А», на самом деле

принадлежит к классу «В». Выслушайте и его точку зрения и постарайтесь ее понять. Будьте готовы изменить свою оценку приоритетов, если он сможет убедительно доказать, что дело, которое, по-вашему, является «В», фактически является «А».

Когда согласия достичь невозможно, можно пойти на взаимные уступки. В обмен на то, что вы сделаете его дело «А» своим делом (которое на ваш взгляд не обладает большой ценностью), попросите его, чтобы и он сделал для вас одно ваше «А». Возможен и обратный компромисс: «Я не буду тебя просить сделать это, если ты не будешь просить меня сделать то». Так вы с помощью простого обмена сможете избавиться от многих дел «В», поглощающих время.

Очередность в распределении времени

Когда на ваше время и внимание претендует несколько людей, лучше всего создать систему, которая справедлива для всех. У Сэлли из группы стенографисток полдюжины «начальников», которые дают ей работу в порядке живой очереди. Однако, когда заказ поступает от главы фирмы, то он получает «зеленую улицу». Если же два других «начальника» одновременно требуют ее услуг, то она либо предлагает им самим найти выход, либо идет к руководителю фирмы, чтобы он разрешил конфликтную ситуацию.

Очередность в распределении времени, как и справедливость в распределении других благ, особенно важна для детей, которые часто соперничают за внимание и время своих родителей. Например, за нашим обеденным столом есть одно место, рядом со мною и моей женой, которое больше всего любят все наши дети. Мы бы хотели, чтобы все они сидели около нас все время, но это невозможно. В интересах справедливости это место по очереди занимает каждый из троих.

Мы стараемся также равномерно распределить время и внимание между детьми перед тем, как они укладываются спать. К счастью они все ложатся спать в разное время. Мы поочередно заводим будильник на пятнадцать минут, которые целиком посвящены прощанию перед сном с каждым из них.

Вне зависимости от того, какой способ вы изберете для того, чтобы оградить себя от чрезмерных просьб, следует в то же время проявлять внимание и предусмотрительность в отношении других людей. Если вы будете стараться уважать интересы других людей и не допускать пустой растраты их времени, они также будут проявлять предупредительность к вам и уважать ваше время. А разве вы не стремитесь получить больше времени, чтобы делать ваши дела?

Глава 12.

Как найти тихий час для себя

Допустим, в соответствии с вашим расписанием вы выделили особое время для напряженных размышлений. Вопрос в том: «Оставят ли вас в покое, чтобы вы могли по-настоящему сосредоточиться?» Как прекрасно знает всякий служащий, поток посетителей и телефонные звонки не прекратятся только потому что вы решили побыть наедине с самим собой. Кроме того, возможно, что вы не захотите пребывать в гордом одиночестве. Большинство людей испытывают потребность в обществе других людей, когда они занимаются своими делами. Надо лишь продумать, как регулировать ваше общение с другими людьми.

«У тебя найдется минутка?» - этот вопрос на самом деле означает: «Можно я привлеку твое внимание к предмету, обсуждение которого займет неопределенно долгое время?» Поэтому в следующий раз, когда вы услышите вопрос: «У тебя найдется минутка?», вы можете сказать: «А на это действительно потребуется минутка?», или «Конечно, минутка у меня найдется, но если это дело потребует больше времени, давай займемся им попозже».

Кто чаще всего врывается в вашу жизнь? Может быть это - Наименее Значительные Лица? Вам стоит это выяснить. Если перерывы в вашей работе, вызываемые внешним вмешательством, создают вам серьезные трудности, то постарайтесь вести учет звонков и посетителей. Руководитель одного благотворительного фонда мистер Джэксон вел такой учет в течение недели. Он записывал имена тех, кто его отвлекал от дел и по какой причине, а затем отмечал, были ли у него заранее

намечены беседы и встречи с этими расхитителями времени. Результаты учета подтвердили справедливость правила 80/20. Восемьдесят процентов вмешательств в его дела осуществляли 20 процентов посетителей и телефонных собеседников. Наибольший урон нанесли два человека: его помощник и другой подчиненный.

Такая активность вполне поддается регулированию, и я вам покажу, каким образом это можно делать. Но даже если у вашего начальника есть привычка вызывать вас утром в свой кабинет и уничтожать тщательно подготовленный вами план действий, неожиданно давая вам задание, выполнение которого займет большую часть дня, вам не стоит совершать харакири. Попробуйте испытать на практике следующие идеи.

Постарайтесь тактично убедить вашего начальника в том, что гораздо лучше будет не только для вас, но и для него, если вы будете заранее знать о его заданиях. В этом случае вы сможете более реалистично оценивать ваши возможности и планировать свой день. Возможно, что ваш начальник (или клиент) придает неоправданно большое значение делам, которые можно сделать не в спешке, а в порядке очередности.

Вам следует подумать и о том, не является ли привычка начальника сваливать на вас неожиданные задания результатом того, что вы сами его приучили к такому поведению. Если это так, то постарайтесь сделать себя трудно уловимым или попытайтесь перепоручить другим исполнение этих заданий. Аналогичным образом следует действовать и в отношении чрезмерно требовательного покупателя.

Проблемы мистера Джэксона были легко разрешимы. В прошлом у помощника была привычка врываться в кабинет мистера Джэксона как на пожар, как только возникала какая- либо проблема. Теперь мистер Джэксон вместе с помощником составил расписание, которое предусматривало три посещения начальника в течение дня: в 9.30, 13.30 и 15.30. Помощник мистера Джэксона должен был накапливать все возникавшие проблемы к этому времени, за исключением чрезвычайных ситуаций. Лишь в том случае, когда помощник был твердо убежден, что дело не требует отлагательств, он позволял себе внеочередной визит к мистеру Джэксону.

С другим подчиненным дело было посложнее. Служащий по фамилии Андерсен не чувствовал уверенности в себе. Для того, чтобы он выполнял свои обязанности, ему надо было постоянно говорить, что он все делает правильно. Он постоянно отвлекал внимание мистера Джэксона делами малозначительными, которые ему казались срочными, настаивая, чтобы начальство немедленно ими занялось. Кроме того, Андерсен был крайне нерешителен и был не в состоянии принять собственное решение. Во время своих частых визитов он упорно пересказывал множество ненужных деталей каждого дела, хотя мистер Джэксон не нуждался в них для того, чтобы принять решение.

В целом Андерсен был неплохим работником, и мистер Джэксон не хотел задевать его откровенным требованием, чтобы он перестал его тревожить по пустякам. Наконец, мистер Джэксон решил, что постоянное общество Андерсона - это недопустимая для него роскошь. Или же Андерсон будет действовать самостоятельно, или же его придется заменить кем-то, кто не будет так безжалостно отнимать у мистера Джэксона его время. При всем его хорошем отношении к Андерсону, Джэксон не мог больше терять на него столько времени. В конечном счете Андерсон был перемещен в другой отдел, в котором он чувствовал себя более уверенно, хотя эта работа не была столь уж захватывающей.

Учет, который вел другой начальник, мистер Фрэнк, позволил вскрыть другие проблемы. Каждые две-три минуты его беспокоил один из его многочисленных сотрудников. Он принял решение перестроить работу таким образом, чтобы передать больше ответственности своим заместителям, и стал постоянно предлагать сотрудникам обращаться к ним по всем вопросам. Раз в неделю он стал проводить собрания сотрудников, потому что сделанные им записи убедили его в том, что многие из них обращались к нему для того, чтобы узнать кто чем занимается. Кроме того, мистер Фрэнк стал рассылать памятные записки всем сотрудникам по текущим делам, так как он понял, что нехватка информации ведет к ненужным перерывам в его работе.

Когда в вашу работу вторгается четырехлетний человек

Миссис Джоунс не надо было вести учет своего времени для того, чтобы догадаться, что в ее ежедневные планы постоянно вмешивалась ее четырехлетняя дочь Мелинда. Когда миссис Джоунс хотела найти время, чтобы закончить чтение увлекательного романа, она уходила в спальню, закрывала за собой дверь и начинала читать. Через две минуты Мелинда оказывалась рядом с мамой. Хотя миссис Джоунс огорчалась, она успокаивала себя, что, если Мелинда будет получать внимание своей мамы в ранний период ее развития, она станет лучше приспособленной к жизни. Одновременно она мечтала о том времени, когда через год Мелинда будет полдня находиться в детском саду и ее мама получит это время в свое распоряжение.

Наконец, миссис Джоунс решила, что Мелинда будет столь же приспособленной к жизни, если она будет заниматься ребенком с искренней заинтересованностью, а не вымученно, как всегда бывает, когда родители не могут ни на минуту оставить детей без наблюдения. В конце концов, если миссис Джоунс будет в хорошем настроении, когда она будет с Мелиндой, она сможет проявлять больше веселья и изобретательности в своих играх и других занятиях с дочкой.

Однажды она набралась мужества и повесила замок на дверь, ведущую в спальню, завела будильник на кухне на тридцать минут и сказала Мелинде, что идет в спальню почитать на полчаса. Она обещала поиграть с ней в ее любимую игру, как только зазвонит будильник. До этого времени Мелинда должна была играть в своей комнате одна.

Надо себе представить, какие вопли издавала Мелинда после того, как дверь в спальню закрылась на замок. Однако миссис Джоунс решила проявить выдержку и не открыла дверь. В этот день она не смогла прочитать ни одной строчки, потому что слишком волновалась по поводу последствий своего эксперимента. Зато с тех пор каждый день миссис Джоунс в 10.30 утра удалялась в спальню, предварительно поставив будильник на 11 часов. К концу недели дочка привыкла к этим получасовым затворничествам своей мамы и спокойно играла одна, пока миссис Джоунс не завершила читать роман, а затем приступила к другому.

Время общаться и время размышлять

Если данные вашего учета свидетельствуют о том, что 80 процентов вторжений в вашу жизнь осуществляют незнакомые для вас и каждый раз различные люди, то вы не сможете решить эту проблему, поговорив с ними. Если ваша работа требует постоянного общения с людьми, то вам лучше всего отвечать на все телефонные звонки и принимать всех посетителей. Но если вы выполняете две роли, при этом одна из них связана с общением, а другая - с обдумыванием проблем наедине, то вам надо каким-то образом уравновесить требования этих двух ролей таким образом, чтобы ваше общение не мешало вашим размышлениям.

Хотя мистер Бин постоянно твердил себе, что ему надо сосредоточиться над разработкой новой системы инвентаризации, он всякий раз беседовал с посетителем, даже если визит был связан с малозначительным вопросом, который мог легко разрешить любой его подчиненный.

Мистер Бин знал, что пересмотр системы инвентаризации - это важное и нужное дело «А-1», и каждый вечер по дороге домой он огорчался из-за того, что мало продвинулся в своей работе. Он винил в этом задержки, вызываемые посетителями и телефонными звонками. На самом же деле мистер Бин неадекватно реагировал на эти помехи. Иногда он сам их провоцировал, иногда же у него вызывали раздражение даже важные встречи и звонки. Если ему звонил очень важный клиент, мистер Бин не думал: «Это мне звонит моя работа». Вместо этого он злился и заявлял: «Я так вообще ничего не смогу сделать!»

Вместо того, чтобы найти разумный компромисс между двумя ролями, мистер Бин метался между ними, мешая нормальному выполнению и той, и другой роли. Можно ли было придумать иной, более продуктивный выход?

Мистер Бин решил не отвечать на звонки и не принимать посетителей. Так он получил время для размышлений, и дело инвентаризации двинулось с места. Но чем он рисковал, прячась ото всех? Он мог обидеть других людей, которые захотели бы поговорить с ним. Его сотрудники, лишившись руководства, могли наделать немало ошибок.

Так как он вовремя мог не узнать о склоках и жалобах, то напряжения в коллективе могли достигнуть кризисной стадии.

Тогда он принял другое плохое решение. Он разрешал всем заходить к нему в любое время. Однако вместо того, чтобы заниматься проблемами посетителей или собеседников по телефону, мистер Бин продолжал думать над системой инвентаризации. Во время этих бесед он слушал собеседников вполуха, нервничал, а его собеседники это видели и жалели, что связались с ним.

Определите часы приема

Я предложил мистеру Бину выделить специальные «часы приема». Нам известны такие объявления: «Прием по вторникам и четвергам от 1 до 4 часов дня», или «Врач принимает больных только в понедельник, вторник и среду». «Часы приема» - это то время, когда к вам могут прийти ваши коллеги и другие посетители, не договариваясь о встрече заранее. В это время посетители могут получить «зеленую улицу» и обсуждать свои дела, будучи уверены, что они будут внимательно выслушаны. Мистер Бин решил назначить «часы приема» с 8 до 9.30 и с 11 до 12 в первой половине дня, зарезервировав время от 9.30 до 11 для работы над своим проектом. Он попросил секретаря не соединять его ни с кем в течение этих полутора часов, за исключением чрезвычайных и очень важных телефонных звонков.

Капканы, в которые вы можете угодить в «тихие часы»

К счастью мистер Бин помнил случай со своим заместителем, мистером Кентом, который неожиданно и в одностороннем порядке провозгласил, что никто не смеет его беспокоить в «тихие часы»: так он назвал время от 8 утра до полудня. В течение некоторого времени мистер Кент получал поздравления от начальства, так как он успешно справлялся со многими его заданиями, выполнение которых зависело исключительно от его индивидуальных усилий. Казалось, что все идет прекрасно. Катастрофические последствия одностороннего выхода заместителя главы фирмы из коллектива в течение половины каждого рабочего дня сначала не были очевидны. Однако, лишившись указаний крупного начальника фирмы, подчиненные совершали большее количество ошибок. Отсутствие же его контроля за их деятельностью способствовало ухудшению общей обстановки в фирме и организационной неразберихе. В конечном счете мистер Кент был уволен из-за своего неумения достичь равновесия между «тихими часами» и «часами приема».

Поэтому мистер Бин обсудил свои предложения по изменению своего распорядка дня со всеми ведущими руководителями фирмы и осуществил их, приняв во внимание их соображения. Некоторые из них решили последовать примеру мистера Бина, потому что они страдали от бесконечных помех. Мистер Бин попросил их, чтобы они сообщали ему о

всех негативных последствиях для работы от его нового порядка приема посетителей.

Каким образом вы можете добиться соблюдения «тихих часов» и устранить помехи?

Если вы занимаете крупное руководящее положение, то это не составит большого труда: вы просто скажете своему секретарю, что ей надо отвечать тем, кто вас спрашивает, и предложите направлять все срочные дела вашему заместителю. Дверь же в ваш кабинет будет закрыта на замок.

Если же у вас нет секретаря, вы можете заблокировать звонки к вам, набрав ваш номер телефона и положив трубку рядом с телефонным аппаратом; все, кто будут вам звонить решат, что «номер занят».

Вам необходимо еще сделать так, чтобы другие не приходили поболтать с вами во время ваших «тихих часов».

Коллеги Бина часто направлялись к нему, когда видели его в одиночестве и явно «не занятого чем-либо важным». Но потом он рассказал им о своей идее «тихих часов» и поставил на свой письменный стол картонку с надписью: «Просьба не беспокоить до 11.30». Когда кто-нибудь приходил к нему во время «тихих часов», он указывал посетителю на картонку, спрашивал его, не может ли он подождать до 11.30, и обещал прийти к нему сразу же после этого срока.

Когда же ему было особенно необходимо уединение, он искал свободную комнату или пустующий конференц-зал. Иногда он направлялся в городскую библиотеку. (Один из крупных руководителей признался мне в том, что для «тихих часов» он прятался в небольшом кафе, расположенном в двух кварталах от здания его корпорации).

Как вести себя с любителями «пообщаться»

Анализируя причины помех в своей работе, мистер Бин пришел к выводу, что многие люди мешали ему просто потому, что хотели поболтать. Стол мистера Бина был расположен на пути к курилке, и все, кто убегал от тяжелой работы, ожидавшей их за письменными столами, видел в нем удобного партнера для «разговора по душам». Бин переставил свой стол под другим углом, чтобы любители «поговорить по душам» проходили мимо него. Он убрал лишний стул, стоявший возле его письменного стола, так как обнаружил, что два собеседника затягивают разговор и беседа длится минимум двадцать минут. Наконец, он понял, что если он будет держать голову ниже, то он сможет не видеть проходящих мимо людей и не отвечать им.

Мистер Бин столкнулся и с другой проблемой: в «тихие часы» он стал ощущать одиночество. Он привык к общению с людьми и стал тайно надеяться, что кто- нибудь будет мешать его одиноким размышлениям.

Всякий раз, когда звонил телефон, он, зная о том, что за него трубку возьмет секретарь, начинал раздумывать, кто бы это мог к нему обращаться и что ему было нужно. Лишь большим усилием воли он преодолевал порыв поднять самому трубку.

Ему было трудно отказывать в помощи всем, кто просил его об этом. Хотя его секретарь умела сдерживать поток посетителей, многие из его коллег не обращали на нее внимание и проходили к его столу со словами: «У тебя есть свободная минутка?», или, говоря что-то вроде этого. В таких случаях он обычно вступал в разговор.

Мистеру Бину было все еще трудно говорить «нет» любому посетителю. Но когда он попробовал отказать, к его удивлению ничего страшного не произошло. Он обнаружил, что большинство из тех, кто ему мешал, просто привыкли его навещать, но их дела не были срочными и могли быть отложены. Также можно было отложить и удовлетворение его потребности в общении с людьми. Он стал проявлять большую твердость в характере, старался показать своим видом и тоном, что ничего не имеет против посетителя, но настаивает на соблюдении его «тихих часов».

Чередование «тихих часов» и «часов приема» помогло мистеру Бину и может также помочь и вам.

Глава 13.

Задайте себе «вопрос Лакейна»

Декларация о Ваших Жизненных Целях, ваш список «Что надо сделать» и ваше расписание позволят вам поставить под контроль расходование вами своего времени. Каждое из них является ценным средством в планировании вашей жизни. Однако они не подходят для ежеминутных решений, которые приходится постоянно принимать.

Кто может тратить по пятнадцать минут десяток раз в день для планирования своих действий? Никто. Вы ничего не сумеете сделать. Поэтому я хочу предложить вам новый прием для того, чтобы пользоваться им быстро и эффективно столько раз в течение дня, сколько вам нужно. Этот прием называется «вопрос Лакейна», который звучит так: «Как сейчас можно потратить время с наибольшей пользой?»

Сначала вы должны постоянно задавать себе этот вопрос всякий раз, как только вы не уверены в том, правильно ли вы используете свое время. В последующем этот вопрос превратится в вашу привычку.

Если сначала вы отвечаете на «вопрос Лакейна»: «Не знаю», то тогда самым лучшим способом использования вами имеющегося времени является повторение этого вопроса. Если вы вновь получили ответ: «Не знаю», скажите: «Это я уже слышал. Мне нужен ответ получше».

Я не хочу навязывать вам глупую игру. Просто я хочу привлечь ваше внимание к тому, что если вы не знаете, как использовать ваше время наилучшим образом, то самым главным делом для вас является решение этой проблемы. Поэтому продолжайте задавать себе «вопрос Лакейна», пока не получите какой-то разумный ответ. Остановитесь, как только вы получите первый ответ. Почти всегда первый (интуитивный) ответ на «вопрос Лакейна» является наилучшим, и вы должны принять его. Но, разумеется, всегда существует возможность ошибки. Поэтому, прежде чем приступать к действию, подождите несколько секунд. Возможно, что сегодня ваша интуиция взяла выходной. Если вы чувствуете, что нельзя действовать на основе первого решения, лучше немедленно подыскать ему подходящую альтернативу.

Как и все новые привычки, правило задавать себе «вопрос Лакейна» требует известной практики. По мере приобретения опыта вы обнаружите, что ваша уверенность в себе возрастет и вы постоянно будете придумывать хорошие ответы.

Задавайте себе «Вопрос Лакейна» всегда!

Очень кстати задать себе «вопрос Лакейна», когда вашу работу прерывает посетитель или телефонный звонок (будем исходить из того, что этот перерыв является для вас желанным и необходимым). Когда этот перерыв в вашей работе закончился, проверьте: собираетесь ли вы вернуться к вашему прерванному занятию или начать какое-то новое дело.

Задавайте себе «вопрос Лакейна» и в том случае, если вы замечаете, что вы отвлекаетесь от дела. Прислушиваетесь ли вы к разговору, который идет в соседней комнате? Задумались ли вы над тем, кто сейчас вошел в переднюю? Не мечтаете ли вы о будущих каникулах? Немедленно задавайте себе «вопрос Лакейна»!

Также задавайте себе этот вопрос, когда подозреваете, что вы используете ваше время не самым лучшим образом. Или же вы обнаружили у себя склонность к затягиванию дела. Или же в том случае, если вы остановились в середине дела «А-1». Или же тогда, когда вы заметили, что просто перебираете бумаги, а не работаете над ними.

Задавайте себе этот вопрос, когда вы стоите перед выбором между двумя делами, когда вы выдохлись, когда вам надо совершить переход к какому-то другому делу.

Для того, чтобы вы не забывали задать себе «вопрос Лакейна», поставьте вокруг себя таблички с надписями:

«Как сейчас можно потратить время с наибольшей пользой?» и «Задай себе вопрос Лакейна». Можно прикрепить большой плакат с такой надписью прямо напротив вашего рабочего места. Можно развесить плакаты с такими надписями по стенам вашего дома. Если вы не хотите,

чтобы эти призывы бросались всем в глаза, вы можете хранить записки с такими надписями у вас в ящике стола или в записной книжке. (Я даже одно время выпускал для моих клиентов карандаши, на которых был написан «вопрос Лакейна»).

Даже если вы знаете, какое занятие является для вас делом «А-1» и вы начали его, все равно задайте себе «вопрос Лакейна», но постарайтесь уточнить его: «Как сейчас можно потратить время с наибольшей пользой, работая над делом «А-1»? «Какую часть этого дела мне следует выполнить сейчас и каким образом?»

Постарайтесь упростить задачу. Попытайтесь осуществить ее быстрее и сделать ее более легкой для вас. Следует ли вам позвонить или навестить тугодума из другого отдела? Не лучше ли вам написать письмо многословному клиенту, чтобы он не отнимал у вас целый час на длинный монолог по телефону, или же вам все же следует побеседовать с ним, чтобы достичь быстрого решения на основе согласовывания взаимных интересов?

Умение работать очень быстро и хорошо - это гарантия успеха. Возможно вам мешает бремя мелочей, оставшихся от прошлой недели. Если это так, то постарайтесь от них избавиться, периодически задавая себе «вопрос Лакейна».

Возможно, что вы впустую тратите свое время на дела, которые некогда были делами «А-1», но уже перестали быть таковыми. Не стоит ли отменить этот большой заказ? Не изменились ли сроки исполнения проекта? Такие ли уж трудности вызовет увольнение главного счетовода? Бывшее дело «А» может обесцениться и превратиться в «Б», а затем в «ВЯ» не только с течением времени, но и по мере его завершения. Правило 80/20 предполагает, что 80 процентов ценности часто достигается в течение первых 20 процентов вашей работы над тем или иным проектом. Стремление к совершенству может приводить к тому, что вы вкладываете слишком много сил, получая взамен лишь минимум отдачи.

Когда стремление к совершенству помогает, а когда - нет

Стремление к совершенству полезно, когда 80 процентов ценности можно получить лишь из последних 20 процентов работы. Такими делами являются, например, сооружение плотины, доставка на дом купленных продуктов, починка протекавшей раковины.

Стремление к совершенству превращается в пустую трату времени в таких делах, как выглаживание малейшей морщинки на простыне, или многократное вычитывание письма, не имеющего существенного значения. Подобное увлечение трудовым процессом часто приводит к тому, что утрачивается представление о его цели.

Одним из способов остановить ваш дрейф по течению дела является самоконтроль над вашей работой. Проверяйте себя каждые пятнадцать минут, или каждые полчаса, или работайте до 15.30, а потом проверьте ваши достижения. Для этого можете использовать будильник. Если вы увидите, что ваши усилия не приносят вам успеха, остановитесь и займитесь чем-либо другим.

Будильник поможет вам выполнять дела в срок. Если вы хотите сделать что-либо за полчаса, поставьте будильник на определенный срок. Если вас раздражает его тиканье, поставьте его в нижний ящик стола; оттуда вы услышите лишь звонок. Допустим, вы услыхали звонок, а ваша работа все еще не завершена. Поставьте будильник еще на двадцать минут, но не на полчаса. Вполне возможно, что через двадцать минут вы пересмотрите ваше решение о значимости вашего дела и поймете, что больше не стоит вкладывать в него силы и время.

Не возникают ли у вас подозрения в том, что ваши дальнейшие усилия не оправдываются? Задайте себе «вопрос Лакейна». Если вы не уверены в том, следует ли заканчивать начатое дело (или продолжать его), я предлагаю вам остановиться. Если вы не вернетесь к этому делу, то это значит, что вы его завершили. А если на другой день вам станет неприятно, что вы вчера не закончили дело и вы захотите его продолжить, вернитесь к нему. Но вскоре... задайте себе «вопрос Лакейна».

Глава 14.

Используйте метод швейцарского сыра

Хотя хорошо составленный план, в котором четко определены цели и приоритеты, является гигантским шагом вперед в установлении контроля над вашим временем (и над вашей жизнью), даже хорошие плановики забывают одну деталь: план, как всякий инструмент, полезен лишь тогда, когда он находит применение. Лучшие планы остаются грезами наяву до тех пор, пока вы не воплотите их в жизнь через действие.

Когда речь идет о большинстве обычных дел, таких как еда или чистка зубов, планирование непосредственно приводит к действию. Даже когда вы занимаетесь более сложными делами, подготовка планов и их реализация могут быть настолько связаны вместе, что могут казаться частями одного и того же целого. Хороший план, то есть такой план, который вам кажется правильным, обладает способностью втянуть вас в действие, потому что он представляет единственную ясную перспективу вашей дальнейшей жизни и деятельности.

Порой переход от планирования к действию происходит менее гладко. Представим себе, что в результате вашего планирования (составление списка жизненных целей, определение приоритетов, ответ на «вопрос Лакейна») вы сосредоточились на выполнении задачи, которая стала для

вас делом «А-1»: вымыть все окна в доме. Однако вместо того, чтобы действовать по плану, вы начинаете проявлять колебания. Возможно, что вам хочется заняться менее важным делом, или отдохнуть и пойти в кино, или просто чертить полосы пальцем по грязным окнам. Очевидно, что в отношении дела «А- 1» вы не руководствуетесь принципом «сделать его сейчас», а предпочитаете отложить его.

Я беседовал с тысячами людей, обсуждая их попытки взять свое время и свою жизнь под надежный контроль. Снова и снова я слышал знакомые слова: «Много лет я собирался сделать это дело, но постоянно его откладывал», или «Я знаю, что я хочу сделать, но у меня никогда не хватает времени это начать».

Промедление! Это - одно из главных препятствий, с которыми все сталкиваются, пытаясь решить краткосрочные и долгосрочные цели. Вместо того, чтобы позволить промедлению овладеть вами, почему бы не дать ему отпор активными действиями»?

Правилен ли ваш выбор цели «А-1»?

Когда вы избрали себе цель «А-1», но испытываете нежелание «сделать это дело сейчас», попытайтесь еще раз проверить правильность вашего выбора. Возможно ваше нежелание заниматься этим делом вызвано интуитивным ощущением того, что «А-1» - это не лучшее использование вашего времени. Часто бывает, что интуиция вас не подводит. Бегство от «А-1» может быть более верным решением, чем ваш выбор «А-1». Допустим, ваша цель «А- 1» - это научиться управлять парусной лодкой, но вы узнали, что инструктор берет за уроки гораздо больше, чем вы сможете себе позволить. Возможно, самым разумным решением будет отказ от вашего плана.

Возможно, ваш выбор «А-1» был правильным в то время, но сейчас ваши приоритеты неожиданно изменились. Вы узнаете о том, что вам следует начать весеннюю уборку дома на этой неделе потому, что тетя Мэри из Бостона прибудет на три дня раньше своего обычного ежегодного визита. Или вы сидите за письменном столом, оформляя разные счета, когда почтальон приносит вам письмо из банка, в котором вам сообщают, что вы перерасходовали средства и ваш текущий счет временно закрыт. Очевидно, что уплата по счетам (дело «А-1», которое вы наметили) должна подождать, пока вы не распутаете ваши отношения с банком.

Отсрочка движения к цели «А-1» может быть разумной также и в том случае, если вы не сумели предвидеть всех последствий намеченного вами плана. Руководитель рекламного агентства решил, что наилучшим использованием его времени могло бы стать принятие предложения одной промышленной корпорации, которая желала начать мощную рекламную кампанию. Предложение сулило огромные прибыли агентству. Руководитель агентства был встревожен, потому что по

необъяснимой причине он ничего не делал в связи с этим предложением в течение нескольких недель.

Размышляя о причинах своей неактивности он, наконец, понял, что сдерживало его. Хотя руководитель агентства был очень заинтересован в таком заказе, он знал, что в случае его принятия, ему придется в течение нескольких месяцев заниматься организацией рекламной кампании и начинать ее с нуля. Но он уже заработался до предела. Поэтому он испытывал сильное нежелание начать свое дело «А-1».

Как только руководитель рекламного агентства понял это, ему стали ясны причины, по которым он уклонялся от работы над выгодным заказом. Его настоящая цель «А- 1» состояла в том, чтобы снять чрезмерное напряжение в работе, а не усугублять его. Поэтому он посвятил следующую неделю подготовке одного сотрудника с тем, чтобы тот мог выполнять вместо него ряд обязанностей. Только после этого он вернулся к рассмотрению вопроса о заказе промышленной фирмы. Теперь, не будучи обремененный мыслями о непосильной перегрузке, он охотно включился в работу над рекламным проектом.

Как следует из этого примера, ваше нежелание выполнять намеченный план может быть вызвано не промедлением, а стремлением гибко и своевременно реагировать на изменившуюся обстановку. В подобных случаях лучше не пытаться реализовать ваш первоначальный план, а передвинуть главное дело «А-1» на более низкое место в вашей иерархии целей. Подумайте, какая цель «А-1» стала более подходящей вследствие изменений приоритетов и постарайтесь «сделать ее сейчас».

Что значит промедление?

Промедление происходит, когда вы выбрали хорошую цель «А-1», подтвердили правильность вашего выбора, нашли по крайней мере несколько минут, которые вы можете посвятить этому делу, но все-таки не занимаетесь им. Вместо этого вы тратите время на менее важное дело «А», дела «Б» или «В», а то и вообще на не стоящие занятия. Почему вы так нелепо устроены?

Главным образом, потому что вы - человек. Как большинство моих клиентов, вы без сомнения медлите с исполнением «неподъемных дел А-1» и «неприятных дел А-1». Люди откладывают «неподъемные А-1» потому, что они кажутся слишком сложными и требуют слишком много времени (такие дела, как мойка всех окон, ремонт дома, приведение в порядок всех фотоснимков и слайдов, сделанных вами за последние шесть лет, изучение русского языка, переезд на новую квартиру, продажа вашего предприятия перед уходом на заслуженный отдых).

С другой стороны, «неприятные А-1» могут быть не столь сложными, но вы избегаете их, потому что они обычно связаны с неприятными эмоциями (нагоняй, который надо устроить вашему подчиненному, признание вашему начальнику, что вы допустили грубую и нелепую

ошибку, необходимость сообщить вашему начальнику, что он совершил грубую и нелепую ошибку, предъявление вашему мужу счета за очень дорогое платье).

Эти две категории могут быть взаимодополняемыми. Вы без труда сможете вспомнить о делах, которые являются одновременно и «неподъемными» и «неприятными». Однако такое разграничение между ними может быть полезным, потому что для их реализации следует применять разные стратегии. Следующие главы будут посвящены тому, как бороться с промедлением в осуществлении «неподъемных дел А-1». После этого я остановлюсь на способах преодоления промедления в осуществлении «неприятных дел А-1».

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ: Способы, которые я предлагаю для борьбы с промедлением, следует применять лишь при крайней необходимости. Вы лишь впустую растратите время, если будете заниматься этими приемами вместо того, чтобы работать над осуществлением ваших целей «А-1». Ваша задача остается прежней - выбрать вашу цель «А-1» и осуществить ее. Технические приемы - это лишь метод достижения цели, а цель сводится к тому, чтобы использовать ваше время наилучшим образом.

Как поднять неподъемные дела «А-1»

Допустим вы сидите дома и только что закончили всяческие домашние дела. Через полчаса из школы вернется ваш сын. А вам хотелось бы заняться рисованием, о чем вы мечтали последние недели. Но вместо этого вы моете несколько недомытых тарелок и протираете пол на кухне. В конце концов, вряд ли вы много преуспеете в вашем рисовании, если очень скоро вам помешают в этом деле.

Или допустим, вы работаете и только что закончили телефонный разговор. Как только вы положили трубку, то подумали о том, что наилучшим способом использовать имеющееся у вас время было бы составление годового бюджета для вашего отдела. Вы смотрите на ваши часы. До обеденного перерыва осталось десять минут. На углу вашего стола находится стопка канцелярской писанины, требующей вашего внимания. Что вы будете делать? Быстро расправитесь с бумагами класса «В»? Или используете десять минут для осуществления дела «А-1», несмотря на то, что оно кажется для вас «неподъемным»? Или же немного пораньше начнете обеденный перерыв?

Лучший вариант - начать работу над «неподъемным делом А-1», хотя это кажется нереалистичным и даже бессмысленным. Однако вместо этого вы вероятно решите убрать с пути несколько легких дел «В». Вам может показаться, что это решение не будет серьезным нарушением правильного использования времени, но на самом деле вы игнорируете то обстоятельство, что день каждого человека обычно разделен на небольшие отрезки и промежутки. Давайте взглянем правде в глаза: большие отрезки времени попадаются нам чрезвычайно редко. Поэтому, если вы будете делать выбор в пользу легких дел «В» вместо того, чтобы

начать работу над трудным делом «А-1», то вы лишь затянете осуществление важных целей.

В большинстве случаев, когда человек избирает краткосрочные и легкие дела «В», он так поступает именно потому, что они являются краткосрочными и легкими. Вам надо сделать так, чтобы «неподъемное дело А-1» стало конкурентоспособным по сравнению с делами «В».

Но каким образом? Допустим, вы подсчитали, что на составление бюджета для вашего отдела вам потребуется пятьдесят часов, а до начала обеденного перерыва у вас осталось всего десять минут. Очевидная невозможность найти сегодня пятьдесят часов может заставить вас отложить начало этого проекта до завтрашнего дня. Но и завтра у вас опять не найдется пятидесяти часов. По этой причине вы будете откладывать каждый день, пока • не приблизится наступление крайнего срока, и тогда вам придется предпринимать отчаянные усилия, чтобы завершить вашу работу. В результате она будет выполнена вами кое-как, потому что вы будете делать ее в спешке.

Самое главное для того, чтобы поставить «неподъемное дело А-1» под контроль - это начать работать над ним сразу же, как только вы поняли, что оно является для вас «делом А-1». Лучшим способом сдвинуть это. дело с места будет превращение «неподъемного дела А-1» в «швейцарский сыр». Для этого вам надо проделать «дырки» в этом деле. Такими «дырками» являются «задания немедленного исполнения».

«Задание немедленного исполнения» требует пять минут или меньше того, но завершив его вы проделаете небольшую «дырку» в вашем «неподъемном деле А-1». Поэтому в течение десяти минут до обеда у вас есть время для двух задании немедленного исполнения Для того, чтобы определить, какими могут быть эти два задания, вам следует: 1) составить список возможных заданий немедленного исполнения, и 2) распределить их в порядке значимости.

Вот какие «дырки» вы можете проделать в «неподъемном деле» подготовки бюджета: 1) получить экземпляр прошлогоднего бюджета; 2) составить список людей, с которыми вам надо связаться при подготовке бюджета; 3) договориться о совещании по подготовке бюджета; 4) пообедать с сотрудником и в ходе обеда поручить ему часть работы по подготовке бюджета. При составлении списка «заданий немедленного исполнения» необходимо учитывать, что эти задания следует ограничивать теми делами, которые можно начать быстро и легко; все эти дела должны быть так или иначе связаны с «неподъемным делом А-1».

Что значат пять минут

Главной предпосылкой для осуществления метода «швейцарского сыра» является возможность начать что-нибудь делать, когда у вас есть всего лишь пять минут. Как только вы начали дело, то получили возможность

продолжать его. Например, вас так может заинтересовать чтение своего досье, что вы можете провести за этим занятием сорок пять минут прежде, чем почувствуете, что вы хотите есть. «Швейцарский сыр» может вам заменить обед, хотя и не калорийный, но приносящий гораздо больше удовлетворения.

Вполне возможно, что начало работы заведет вас в тупик. Например, вы вызовете кого- то для разговора по бюджету и обнаружите, что этого человека сегодня на работе нет. Тем не менее вы можете ощутить удовлетворение, что сегодня вы сделали свою долю работы по этому проекту. Может быть вас даже обрадует такой удобный предлог для отсрочки «неподъемного дела». Такое начало нельзя считать удачным. «Швейцарский сыр» предполагает начало деятельности.

Но если вас постигла неудача, проявите терпение и ждите следующего мгновения. Постарайтесь придумать другое «задание немедленного исполнения» и выполните его.

Не пытайтесь дважды «выесть» одну и ту же «дырку» из «сыра». Если вы попытались осуществить «задание немедленного исполнения» и оно завело вас в тупик, то следующим вашим шагом должен стать немедленный поиск другого подобного задания. И помните: из одной «дырки» нельзя сделать «кусок швейцарского сыра». Потребуется осуществить много «заданий немедленного исполнения» прежде, чем ваше дело «А-1» наберет инерцию движения.

Метод «швейцарского сыра» привлекателен тем, что не имеет значения, какое «задание немедленного исполнения» вы избираете. Важно лишь, чтобы: 1) оно было легким - чем легче, тем лучше; 2) было связано с «неподъемным делом А- 1». При этом не имеет никакого значения степень вклада этого задания в реализацию дела «А-1». Главное - привести его в движение. Даже незначительные усилия начинают это движение.

Метод «швейцарского сыра» иногда позволяет сделать существенные сдвиги даже в реализации сложного проекта. После того, как вы сделали десяток «дырок» в «неподъемном деле А-1», вы сможете с радостью обнаружить, что задача оказалась гораздо легче, чем вы ожидали. Возможно вы обнаружите, каким образом можно поручить выполнение этого дела другому человеку. Или же вы узнаете, как можно сократить выполнение этого дела. Или же окажется, что работа над этим делом легка и доставляет вам радость. Может быть, единственное, что от вас требуется - это разбить вашу «неподъемную» задачу на вполне «подъемные» части и после того, как вы «поднимете» эти отдельные частички, вы без труда сумеете собрать воедино общую конструкцию.

Последний рывок

Если вы не можете заставить себя заняться делом «А-1», возможно вам следует пойти на компромисс с самим собой. Допустим, вы ухитрились

сегодня уклониться от «А-1». Прежде чем перейти к другим делам, - постарайтесь сделать последний рывок к вашему главному делу. Посмотрите на часы и засеките время. Потратьте всего лишь пять минут на «А-1» и потом не притрагивайтесь к нему в течение целого дня. Уж пять-то минут занятия любым делом вы сможете выдержать!

Представьте себе, что вы проводите летний отпуск у озера. Вы валяетесь на берегу, размышляя о том, холодная вода или нет. Вы спрашиваете людей, стоящих у края озера, и они вам отвечают, что вода холодная. Однако они заходят в озеро и, кажется, им это нравится. Вы бы тоже хотели выкупаться, но вам так не хочется лезть в холодную воду.

Наконец, вы подходите к краю причала и опускаете большой палец ноги в воду: она действительно холодная. Вы присаживаетесь на край и опускаете обе ноги в воду: вам стало еще холоднее. Вы расслабляете колени и вода доходит до ваших ляжек: холод пробирает вас до костей.

Эта пытка изводит вас, и вы говорите себе, что через пять минут вы ее закончите. Вы встаете. Прыгать или нырнуть? Вы решаете прыгнуть, проплыть метров пятнадцать до плота, потом обратно до берега и, если вам по-прежнему будет холодно, выйти из воды, обтереться и поиграть в пинг-понг.

Никто не назначает вам времени для прыжка в воду. Вы решаете досчитать до ста. Сто, девяносто девять, девяносто восемь... вы все медленнее произносите каждое число. Четыре, три, два, один, прыжок! Вы в воде и плывете к плоту.

Вперед! но, если угодно, вы можете сойти с дистанции

Возможно, что через час вы все еще находитесь в озере, если вам понравилось плавать при бодрящей температуре. Если же вы выбрались из воды после пяти минут плавания, то возможно, все еще играете на чемпионате озера по пинг-понгу.

Через неделю, вернувшись домой, вы можете вспомнить ваше купание и использовать метод «я закончу через пять минут» для утренней гимнастики. Еще до начала отпуска врач посоветовал вам заняться утренней зарядкой. Вы уже приобрели пособие, и оно у вас вызывает отвращение. Каждое утро до вашего отпуска вы вставали и со стоном произносили: «Нет! Только не сегодня! Может быть завтра».

Вам надоело стонать и вы хотите обрести более приемлемый внешний вид. Вы решили, что уж пять-то минут вы сможете найти для утренней зарядки. Вы ставите будильник на пять минут. Затем открываете пособие и начинаете упражнения, кося одним глазом на будильник. Как только он зазвонил, вы чувствуете, что спасены звонком от дальнейших физических мучений и вздыхаете с облегчением Вы продолжаете испытывать отвращение к зарядке, но, по крайней мере, вы начали ее

делать. Может быть вы постепенно увеличите ее продолжительность до шести минут, потом до семи, а затем даже до восьми минут.

На работе вы можете использовать этот же метод «я закончу через пять минут». Вы отдаете себе отчет в том, что откладываете проект «А-1» только потому, что боитесь худшего, но как только вы начнете заниматься делом, оно оказывается не столь уж страшным, как вам казалось (так всегда бывает!). Продержитесь пять минут и проэкспериментируйте с собой. Итак, вы окунулись в один из аспектов «А-1».

Что вы узнали за эти пять минут? Оказалось ли дело «А-1» столь противным, как вы себе его представляли?

Таким же скучным? Таким же неподъемным? Таким же трудным? Потребует ли его осуществление столько же времени, как вы и раньше полагали? Есть ли у вас надежда на успех?

Разумеется, трудно рассчитывать получить правильные ответы на все эти вопросы после пятиминутного опыта. Поэтому если вы забыли о них по мере того, как у вас возрастает интерес к «А-1», то это не имеет значения. Но если эта попытка не заставила вас бросить все на свете и заняться делом «А-1», то по крайней мере вы немного больше стали знать, чем раньше. Может быть ваше подсознание приготовит вам на завтра более свежую и интересную оценку дела «А-1». Не пытайтесь себя убедить, что вы бы проработали половину среды над «А-1», если бы сегодня в течение пяти минут не поняли, какая это гадость! В глубине души вы знаете, что больше пяти минут в среду вы не выдержали бы. Теперь вы можете потратить еще пять минут на это дело. Хотя может так получиться, что оно вас захватит и вы потратите на него полдня.

Бывает и так, что после завершения десяти и даже двадцати «заданий немедленного исполнения», вы все еще понимаете, что вам предстоит осуществить сложный проект, который потребует массу времени. Вы не сможете завершить дело, на осуществление которого требуется двенадцать часов, работая по пять минут ежедневно. Вам потребуется выделить большие отрезки времени для того, чтобы завершить его. Я бы предложил вам взять календарь и составить расписание, выделив по часу каждый день, а, допустим, по вторникам и четвергам -по три часа, пока вы не зарезервируете двенадцать часов для дела «А-1». А затем пусть логика задачи определяет ваше движение к цели.

Возможно, «задания немедленного исполнения» не привели ваше дело к завершению, но вы смогли ознакомиться с ее различными аспектами. Вы обнаружили любопытный вопрос в одном месте и столкнулись с интересной проблемой в другом. Проект стал все больше и больше захватывать, ваше внимание. Вы стали все больше и больше им интересоваться и проявлять желание вернуться к нему. Как только он стал вас притягивать, вам уже не нужны подпорки «заданий

немедленного исполнения». Вы перестали медлить. Вы работаете над делом «А-1»!

Мне кажется, что это - хороший метод. На следующих страницах я опишу вам большой диапазон «заданий немедленного исполнения»: быстрых, легких способов действий, которые не только помогут вам покончить с промедлением, но и превратят большие дела в небольшие, более доступные для осуществления.

Глава 15.

Как обнаружить задания немедленного исполнения, чтобы обеспечить ваше немедленное включение в работу

Планируйте более детально

Итак, вам трудно включиться в дело «А-1». Уверены ли вы в том, что вы правильно определили вашу цель? Если проблема в этом, то возможно вам поможет более детальное планирование. Обычно, чем более подробно вы можете распланировать вашу деятельность, тем больше возможностей того, что ваш план превратится в действие. И запомните: планирование - это прежде всего принятие решений.

Сначала я хочу вам показать, как принять решения, которые помогут вам укрепить вашу веру в дело «А-1».

Возьмите лист бумаги и напишите наверху: «Я принял решение». Теперь вы готовы для пятиминутки, в течение которой вы будете принимать решения.

Запишите, какие решения приходят вам в голову, когда вы думаете о деле «А- 1». Например: когда начать его; сколько времени потратить на него; какое оборудование для его осуществления вам необходимо; что еще вам потребуется. Чем более конкретными будут ваши решения, тем вероятнее вы придумаете простые, но эффективные способы начала работы над «А-1».

Если вы столкнетесь с трудностями подготовки детальных планов, то я рекомендую попытаться использовать метод: «Волшебное если».

Признайтесь по-честному: «Я просто не умею планировать». Потом скажите себе: «Но если бы я умел планировать, то какой бы план я составил?» Теперь приготовьте ответ на этот вопрос со словом если. Вся прелесть вопроса, в котором содержится утверждение «я не могу» и допущение «если бы я мог», освобождает вас от многих ограничений и проблем. Такая редакция вопроса развязывает вам руки, как показал опыт моих многих клиентов.

Или представьте себе следующее: вам не надо заниматься трудным делом «А- 1». Вместо этого вас просят дать совет, как лучше выполнить это дело. Как только вы закончите составление плана, все заботы по его выполнению возьмет на себя другой человек. Вам следует лишь подготовить план и больше вы никогда не будете иметь с ним ничего общего.

Что вы порекомендовали бы другому лицу? Пусть вас не тревожит то, что некоторые из предложенных вами действий будут слишком трудными для исполнения. Это уже проблема другого человека - пусть он ломает себе голову над тем, как их осуществить.

Потом положите ваш план на письменный стол и сделайте перерыв. Пойдите в курилку. Поговорите с вашим приятелем. Расслабьтесь. Когда вы вернетесь к письменному столу, посмотрите на ваш план, составленный для другого человека, и подумайте: «Не смогли ли бы вы чем-нибудь ему помочь?» Возможно, вы сумеете найти в этом плане такие стороны, которые кажутся вам особенно привлекательными. Возможно, вы сами легко сделали некоторые действия, пока не появился тот человек, для которого вы делали план. Это поможет привести дело «А-1» в движение.

«Волшебное если» позволит вам не только составить план, но и начать его воплощать в жизнь.

Нужно больше информации

Иногда, несмотря на все мои старания, я не могу начать работу над проектом. Однажды я решил сделать у себя внутренний дворик. Однако, я не имел ни малейшего представления о том, какие материалы мне могут понадобиться для этого. Поэтому я -так и не начал работу над внутренним двориком.

Такая последовательность событий является типичной: у вас не хватает информации, вы теряете интерес к делу, оно все меньше вас увлекает, в итоге дело стоит на месте.

Старая присказка о том, что близкое знакомство порождает презрительное отношение, во многих случаях глубоко ошибочна. Незнание часто порождает отсутствие интереса. Я читал об эксперименте, проведенном среди старшеклассников. Им было предложено сорок восемь вопросов о различных животных. Школьники должны были выбрать двенадцать вопросов, ответы на которые им были наиболее интересны. Как ни странно, но старшеклассники выбрали вопросы про тех животных, которые им были гораздо более знакомы, чем остальные.

В ходе другого исследования ученикам показали необычные предметы, принесенные из музеев. Экспериментатор поочередно три раза показал все предметы, каждый раз рассказывая о них что-нибудь новое. Каждый раз, когда предмет был показан ученикам, их просили определить по шкале от 1 до 5 степень их желания узнать больше об этих предметах. Степень любопытства возрастала с каждым новым рассказом о том или ином предмете.

Вот - экспериментально подтвержденное доказательство того, что наличие хотя бы минимальной информации об объекте способно породить интерес к нему. То же самое наблюдается и в нашей каждодневной жизни. Исследования, проведенные среди радиослушателей и телезрителей, показали, что те, кто смотрит и слушает новости в шесть часов вечера, часто слушают и смотрят новости в одиннадцать часов вечера. Те же самые люди, которые регулярно слушают радионовости и смотрят программы новостей по телевизору, внимательно читают одну или две газеты. Небольшая порция информации возбуждает аппетит к ней.

Кто читает журналы для любителей? Люди, которые уже имеют свои увлечения. Читатели журналов, посвященных лыжному спорту или собаководству, филателии или садоводству, жаждут новых идей в тех областях, в которых они уже неплохо ориентируются. Многие люди, впервые увидевшие такие журналы, могут подумать, что подобные публикации ни для кого не представляют интереса. Незнание основополагающих знаний приводит к тому, что информация об отдельных деталях кажется бессмысленной и нелепой.

Лишь в том случае, когда люди достигнут определенного уровня знаний о том или ином предмете, они проявляют любознательность, чтобы удовлетворить возникший интерес. По мере возрастания знания человек втягивается в дело. По этой причине приобретение информации - это «задание немедленного исполнения», которое способствует вашему вовлечению в дело.

Чтение - это одно из самых легких «заданий немедленного исполнения» для большинства людей. Даже несколько минут, потраченные на проглядывание книг, журналов, газет, докладов для служебного пользования, памятных записок, досье, писем могут стимулировать ваше внимание к предмету, к которому прежде у вас не было ни малейшего интереса. Кроме того, такая активность не требует значительных затрат энергии.

Другой способ получить информацию - это поговорить с людьми. Такие люди могут быть в вашей организации. В вашем окружении. В вашей семье. Разговор - это самый приятный способ получить информацию.

Выбор ведущего задания

Когда вы совершенно не настроены на то, чтобы делать что-нибудь по делу «А- 1», но не возражаете против того, чтобы сделать хотя бы что-то вообще, то любое физическое телодвижение может привести вас в готовность для большой работы. Я называю подобное движение «ведущим заданием», потому что его выполнение ведет вас к работе.

В ходе подготовки вами доклада самым очевидным «заданием немедленного исполнения» является составление к нему заметок. Но допустим, даже это задание является для вас слишком трудным. В этом случае постарайтесь начать чинить карандаши. Я не шучу! Возможно, что это занятие не втянет вас в работу, но как только в ваших руках окажется заостренный карандаш, вы можете позволить карандашу заставить вас написать несколько дельных слов прежде, чем вы его положите на стол.

Физическое присутствие некоторых предметов, связанных с делом «А-1», может явиться подходящим стимулом, который втянет вас в работу. Хорошее «ведущее задание» - поставить такой предмет на видное место. Например, у вас есть письмо, на которое вы должны ответить, но вы упорно тянете с ответом. Постарайтесь положить это письмо в центр вашего стола. Так вы увеличите возможность того, что рано или поздно вы возьмете его в руки и начнете писать ответ в тот момент, когда будете стараться найти способ отвлечься от другого дела, над которым вы работаете. Другим «ведущим заданием» является удаление со стола всех предметов, которые могут отвлечь вас от дела (счета, приглашения на приемы, экземпляр «Плейбоя»). Возможность того, что вы займетесь «А-1» существенно возрастет, если это дело будет единственным, которое окажется у вас перед глазами.

Если вы действительно хотите прочитать «Войну и мир», но просто никак не доберетесь до этой книги, вот несколько «ведущих заданий», которые вам помогут. Купите экземпляр книги. Снимите его с вашей книжной полки. Положите его в то кресло, в котором вы обычно читаете. Откройте книгу на первой странице. Покажите книгу приятелю и скажите ему: «Наконец, я начал ее читать!»

Люди часто рассказывают мне о своем былом увлечении, которым они раньше занимались, но теперь лишь мечтают о нем. Один человек говорил мне о том, как он жалеет, что уже пять лет не играл в теннис. Я узнал, что его теннисная ракетка лежит в нижнем ящике шкафа, а единственные теннисные мячики, которые у него есть, - старые и утратили эластичность. Не удивительно, что игра в теннис превратилась для него в мечту!

Если этот бывший теннисист осуществит ряд «ведущих заданий», то он сможет снова насладиться своей любимой игрой. Он может перетянуть струны на ракетке. Или купить новые теннисные мячики. Или переложить все эти вещи в багажник своей машины. Если он по-прежнему будет проезжать мимо пустующего теннисного корта без остановки, он может положить ракетку на переднее сиденье так, чтобы ему приходилось каждый раз ее сдвигать с места прежде, чем сесть в машину. С помощью такого стимула или раздражителя, он в конечном счете вытащит свою ракетку из машины и даже сделает несколько ударов. Сумеет ли игра его захватить - это другое дело, о котором мы позже поговорим. В любом случае он так сможет открыть для себя возможность вернуться к любимому увлечению.

Один из моих клиентов решил вставать по утрам пораньше, чтобы найти время для новых интересов. Однако будильник ему не помог: сразу же после того, как он звонил на полчаса раньше обычного, он выключал звонок и продолжал прерванный сон. Я предложил, чтобы он попытался осуществить «ведущее задание». Он переставил будильник далеко от постели, прямо на своем пути к ванной. Теперь, когда ему приходилось вставать, чтобы выключить будильник, он оказывался ближе к ванной комнате. Теперь ему уже требовалось меньше усилий, чтобы подойти к раковине и почистить зубы. Почистив зубы, он мог вернуться в постель. Однако, он обнаружил, что после чистки зубов, ему уже было трудно улечься спать, так как он за всю жизнь привык никогда не ложиться спать после этой процедуры!

Выполнение многих из наиболее действенных «ведущих заданий» требует всего лишь один миг или другой.

Мы все знаем, что существует определенная связь между стискиванием зубов и ощущением готовности к началу решительного действия. Мы знаем, что если человек сел на край стула, он находится в состоянии мобилизованности. Мы знаем, что когда человек делает глубокий выдох, он расслабляется. Если вы встанете и потянетесь во время чтения книги вечером, то вряд ли вы после этого будете клевать носом. Постоянно используйте эти и другие позы и телодвижения для того, чтобы включиться в работу.

Другим полезным «ведущим заданием» является «выбор правильного канала». Суть его в следующем: если вам нечего сказать, по крайней мере направьте ваши мысли к тому руслу, куда бы они потекли, если бы они переполняли до краев ваш мозг. Если вы должны что-нибудь

отпечатать на машинке, приготовьте ее к работе. Отпечатайте несколько строк вроде следующего: «Я не могу придумать ничего, чтобы я мог отпечатать». Потом излейте свою душу пишущей машинке - отпечатайте все, что приходит вам на ум. Это будет неплохой зарядкой для вашего мозга. Теперь вы можете вставить в машинку новый лист бумаги и начать печатать относящееся к делу «А- 1».

Если вам надо наговорить текст, включите диктофон и не выключайте его, даже если вам нечего сказать. Постепенно бегущая магнитная лента заставит сказать ей хотя бы что- нибудь. Как только пойдет поток слов, вы сможете направить его по руслу к делу «А- 1». Если вы не включите свой диктофон до тех пор, пока не найдете подходящих слов, возможно вы никогда ничего не запишете на пленку.

Если вам трудно начать трудный телефонный разговор, снимите трубку и наберите телефон вашего друга.

Вы можете объяснить вашему другу, что вы не в состоянии снять трубку, набрать номер телефона, сказать «здравствуйте» и начать разговор. Но прежде чем вы начнете эти объяснения, заметьте, что вы уже проделали все эти операции, которые казались вам невозможными. Если вы сумели это сделать один раз, вы, разумеется, сделаете это еще раз.

Такие способы подведения себя к делу «А-1» не всегда могут увенчаться успехом. Но я много раз замечал, что простое физическое телодвижение может приводить к осмысленному вовлечению в активную деятельность.

Используйте преимущества вашего нынешнего настроения

Люди часто с трудом приступают к делам «А-1» также из-за их неадекватного эмоционального настроя. Возможно, что начать работу над «А-1» - это сесть за письменным столом и спокойно поразмышлять. Однако вам хочется с кем- нибудь поболтать. У вас возникает выбор между двумя альтернативами: 1) забыть о вашем намерении начать важное дело и просто с кем-нибудь отвести душу; 2) использовать ваш настрой для «А-1», а не для того, чтобы убегать от него.

Можно подумать: как и каким образом использовать ваш эмоциональный настрой для «А-1». Пример, который я привел выше, показывает, что наилучшим способом использовать ваше время будет поговорить с людьми, которые связаны с вашим «А- 1», а в ходе беседы поделиться вашими соображениями по этому делу и выслушать их мнения на этот счет. Удовлетворив вашу потребность в человеческом общении и возможно получив в придачу некоторые хорошие идеи, вам будет гораздо легче усесться за письменный стол и начать думать над этой проблемой.

Прямо противоположный вариант использования своего настроя - (не для вашей главной цели, а для удовлетворения вашей потребности в приятных эмоциях), можно наблюдать в каждодневной практике

биржевых брокеров. Многие люди становятся биржевыми брокерами отчасти из-за своего желания к общению с другими людьми. На рациональном уровне эта потребность в общении может быть удовлетворена в ходе переговоров с представителями компаний и покупателями акций. Однако потребность в общении с людьми может быть удовлетворена и в ходе бесед с другими биржевыми брокерами. Кроме того, биржевые брокеры гораздо доступнее для удовлетворения этой потребности и настроены дружелюбно; представители же фирм менее доступны и они обычно не расположены к дружеской болтовне. По этой причине многие биржевые брокеры тратят свое драгоценное время на изложение своих коллегам взглядов относительно спорта, политики и женщин.

Иногда каждый человек хочет, чтобы его оставили в покое и он бы мог спокойно перебирать свои бумаги. Эта законная эмоциональная потребность часто находит удовлетворение в сортировке каждодневной корреспонденции, разборе входящих и исходящих материалов, приведении в порядок стопок, составленных из малозначащих записок. Если вы заметите, что таким образом убегаете от вашего дела «А-1», то можете удовлетворить эту потребность и в то же время сделать что-нибудь для «А- 1». Вы можете собрать вместе все бумаги, касающиеся вашего важного дела, или переписать заново записку о деле «А-1» (даже если нет необходимости ее заново переписывать).

Вы можете задать мне вопрос: «Не лучше ли сделать что-нибудь стоящее, но не связанное с делом «А-1», чем выполнять тривиальные действия в связи с ним?» На это я отвечаю решительным «нет!»

Если вы никак не можете втянуться в дело «А-1», то делайте что угодно, лишь бы это было каким-то образом связано с этим делом. Как только вы начнете делать что-либо, связанное с вашим главным делом, ваша способность отделять несущественное от основного приведет вас к более производительной деятельности в реализации «А- 1». Но если вы повернетесь к другому делу, то вы ничего не сделаете для того, чтобы остановить механизм промедления, и не откроете для себя возможности втянуть себя в самую необходимую для вас работу.

Иногда лучше подождать, пока вы не будете в подходящем настроении для какого-либо дела. В этом случае вам не придется затратить слишком много энергии, принуждая себя сделать то, что вы не хотите сделать. Но часто, особенно в тех случаях, когда задача «А-1» является достаточно сложной и требует принятия целого ряда шагов, существует возможность того, что по крайней мере один аспект этой задачи будет соответствовать вашему нынешнему настроению Вы должны найти эти точки соприкосновения.

Вопрос, который вы можете себе задать в этом случае, будет звучать так: «Что я хочу сделать по делу «А-1»?» Вы можете ответить: «Я знаю, что в этом деле есть много такого, что мне сейчас не хочется делать, но

возможно, в нем найдется что-нибудь интересное, или привлекательное, или, хотя бы, сносное».

Допустим вы пишете книгу. В настоящий момент вы не заинтересованы в том, чтобы переписывать хотя бы одну из десятка глав, которые вам следует кардинальным образом переработать. Однако, вы с интересом и вниманием готовы прочитать замечания редактора к тем главам, которые неплохо получились и доработка которых не потребует у вас много усилий.

Или, допустим, вам предстоит серьезный экзамен. Вы не настроились на то, чтобы прочитать дополнительную литературу, которую рекомендовал вам профессор. Но вы ничего не имеете против того, чтобы прочитать ваши конспекты лекций. Вы знаете, что они пригодятся вам в ходе подготовки к экзамену.

Подбодрите себя

Возможно, что вам трудно вовлечь себя в новое дело из-за отсутствия подходящего стимула. В этом случае стоит потратить несколько минут для того, чтобы поднять свой дух.

Исследования показывают, что большинство людей не начинают осуществление проекта, завершение которого кажется им невозможным. Напротив, большинство людей готовы начать то, что им представляется легким, хотя на самом деле это является невозможным. В основе их попыток лежит их субъективная оценка вероятности успеха.

Поэтому запомните: если вы чувствуете, что дело, которое вы предпринимаете, является трудным или невозможным, скорее всего вы не будете так стараться его осуществить по сравнению с тем делом, которое вы считаете более легким. Но имейте в виду, что такое впечатление рождено вашими чувствами, а не фактами. Так как вы не знаете наверняка, насколько трудным является то или иное дело, вам лучше исходить из предположения о том, что оно не трудное и вы легко с ним справитесь. Таким образом, вы сумеете гораздо легче начать работу над «А-1». Если вы считаете, что добьетесь успеха, то будете с большим упорством работать над завершением этого дела. По этой причине вам не повредит небольшая психологическая накачка, в ходе которой вы могли бы придать себе бодрость и позитивное отношение к работе. Точно так же как тренер, который, обращаясь в перерыве к футбольной команде, старается поднять боевой дух игроков, вы можете попробовать подбодрить себя следующими словами:

«Ты справишься. Давай и дальше так!» «Перестань ныть, возвращайся к делу!» «Попытка - не пытка!» «Кончай с пораженческими настроениями!». Эти призывы помогут преодолеть негативные эмоции и неуверенность.

Ваши слова ободрения могут включать также перечень преимуществ, которые вы приобретете после завершения дела «А-1» (см. главу 20 «Научитесь обращать внимание на будущие преимущества»), а также негативные последствия того, если вы не сделаете ваше дело сейчас (см. главу 19 «Истинная цена отсрочки»).

Возьмите перед кем-нибудь обязательство

Вы говорите себе: «Я потрачу на это час во второй. половине дня», но наступает назначенный срок, а вы продолжаете заниматься другими делами. Но если вы назначили кому-нибудь встречу для того, чтобы обсудить какой-то вопрос, то вы скорее всего явитесь на эту встречу и проведете намеченное обсуждение, потому что вы связали себя обязательством и не захотите подвести этого человека. Я замечал, что некоторые клиенты использовали встречи со мной в качестве импульсов для того, чтобы начать движение к реализации своей цели «А-1». Они не хотят меня подводить и они не желают, чтобы были потеряны зря деньги, которые они потратили на мою консультацию. Такие стимулы являются достаточно мощными.

Осталось две минуты!

Что вы можете пообещать и кому? Например, вы можете пообещать вашему мужу привести ваш сад в порядок к тому времени, когда он собирается устроить пикник в саду. Вы можете пообещать вашему начальнику, что ваши «соображения» будут готовы в письменном виде к его возвращению из Торонто. Такие обещания активизируют вашу совесть в достаточной степени, чтобы вы завершили дело «А-1».

Хотя срок окончания работы всегда неприятен, он способствует самомобилизации. Обещание выдержать срок, а не слова о том, что вы закончите «позже», является хорошим стимулятором активности. Если ваши приятели приглашают вас «когда- нибудь собраться вместе», возможно и вы захотите, чтобы срок новой встречи был достаточно неопределенным. Но если вы получили удовольствие от их компании, не допускайте, чтобы вы разошлись, не определив точно время нового сбора.

Встреча предполагает определение срока особым способом. Обязательство быть в определенном месте в определенное время для того, чтобы обсудить определенный вопрос позволяет существенно сдвинуть дело с мертвой точки. Ваше желание явиться на встречу подготовленным вынуждает вас сделать некоторые шаги по обсуждаемому вопросу.

Встречи, совещания, собрания - это величайшие расточители времени. Они очень неэффективны. Многое из того, что говорится на них не имеет отношения к делу. Но что вы хотите? Если бы человек, который организовал совещание, знал бы все ответы на все вопросы, или мог бы продолжать движение вперед, он бы не стал его созывать.

Большинство совещаний происходит потому, что кто-то не может легко сделать дело «А-1» или сделать его сам. Вместо того, чтобы оставить важные проблемы совершенно без внимания, исполнительный комитет Сверхгигантской Корпорации собирает всех вместе и заставляет кого-нибудь думать о проблеме «А-1».

Глава 16.

Чтобы сохранить интерес к делу, постарайтесь менять стимулы

Как только вы втянулись в работу, многие ее задачи будут вас притягивать до ее окончания. Вы можете отложить уборку комнаты после вечеринки на несколько часов, но как только вы ее начали - (мытье посуды, очищение пепельниц, обработка ковра пылесосом), вы продержитесь, пока работа не будет завершена. Или же, выделив пару часов, вы раскладываете по всей поверхности вашего письменного стола все авиабилеты, счета из гостиниц, расписки и чеки, которые у вас набрались после долгой командировки, и продолжаете возиться с ними, пока вы не составите финансовый отчет для вашей бухгалтерии.

Большинство из дел не требует слишком много времени и обладает такой способностью притягивать вас, что даже, если вам приходится эти дела отложить на время и вернуться к ним в последующем, ваш первоначальный импульс быстро вернет вас к занятию, точно так же, как интересная книга будет постоянно притягивать ваше внимание, пока вы не доберетесь до ее последней страницы.

В других же случаях вы работаете над делом, пока не выдохнетесь. Однако может так случиться, что вы выдохнетесь задолго до завершения дела. Возможно, что вы сидели за письменным столом около полутора часов, но так и не придумали ничего хорошего. Или, допустим, вы надписываете почтовые конверты для благотворительной кампании. Вы должны были закончить работу к 5 вечера, но к середине работы вы вдруг чувствуете, что вид почтовых индексов вызывает у вас жгучее отвращение.

Вы знаете, что наилучшим способом использования вашего времени является продолжение работы над делом «А-1». Вы сказали себе, что промедление смерти подобно. Вы сумели вовлечь себя в работу. Вы набрали нужный темп. Но сейчас вы завязли. Каким же образом вы можете поддержать в себе быстро угасающий интерес к делу?

Ответ такой: всегда готовьте следующий этап. Довольно часто предприятие гибнет из-за того, что не запланирован следующий этап. В ходе вашей работы над проектом всегда ясно представляйте себе, каким будет следующий этап. Затем точно определяйте сроки, в которые следует завершить этот этап.

Нет никакой необходимости в том, чтобы работа вам надоедала

Совсем не удивительно, если, проработав над одним и тем же заданием в течение определенного времени, вы устали, начали проявлять беспокойство, а работа вам решительно надоела. Потребность в перемене является естественной. Разнообразие не только придает жизни «аромат», оно является одним из ее основных питательных элементов.

Проводились различные опыты, в ходе которых человек в течение определенного времени находился в однообразных условиях. Его поведение подвергалось наблюдению и регистрации. В ходе одного такого эксперимента человека помещали в изолированной комнате. Большую часть времени он пребывал на постели в полной темноте. Все его физиологические потребности были обеспечены. Ему было достаточно нажать кнопку и за панелью он обнаруживал блюда с горячей едой. После пяти дней такой жизни у большинства из подопытных людей развивались истерия, фантазии, галлюцинации. Никто из участников эксперимента не смог продержаться больше недели, а для того, чтобы вернуться в норму, им понадобилось много месяцев. Такие опыты подтвердили, что отсутствие «стимулирующих перемен» вызывает психологическую деградацию человеческого сознания.

Если «стимулирующие перемены» составляют одну из основных потребностей человека, то вероятно, что она имеет долгую историю. Жизнь пещерного человека зависела от его способности замечать перемены и реагировать на них. Изменение в запахах служило для него предупреждением о наличии желанной добычи или опасном присутствии хищника. Выживали те, кто проявлял наибольшую приспособленность и

чувствительность по отношению к «стимулирующим переменам». Современный человек унаследовал этот биологический радар.

Но если тогда ощутить звуки приближающегося мамонта было вопросом жизни и смерти, то теперь внимание к шумному перемещению людей по коридору, телефонным звонкам и разговорам других людей, уличному движению лишь отвлекает человека и вызывает его раздражение.

Отвлекающие раздражители всегда окружают нас, даже в тех случаях, когда мы погружены в какое-то дело, и в этих случаях мы можем не замечать их или игнорировать. Иногда требуется специально привлечь в вашу жизнь раздражители, вызывающие созидательную деятельность.

Обычно ваша потребность в стимулирующих переменах удовлетворяется по мере того, как один этап в осуществлении дела приводит к другому этапу. По мере своего развития любое начинание ведет к появлению все новых и новых задач. Ведение списка «Что надо сделать» открывает вам возможность для возможных стимулирующих перемен. Иногда даже стоит придумать дополнительные шаги, которые вы сможете предпринять при осуществлении дела «А-1» просто для того, чтобы у вас был больший выбор из возможных действий.

Именно в тех случаях, когда выполнение текущего задания не приносит вам разнообразия и смены темпа, вы начинаете испытывать беспокойство или скуку и охотно реагируете на отвлекающие факторы или создаете их. В такие минуты трудно найти альтернативу промедлению.

Вряд ли вы, подавив вашу потребность в переменах, сохраните ваше внимание к делу «А-1» и сделаете так, чтобы не чувствовать пресыщения этим делом. Вы не сможете изменить биологически унаследованную потребность в стимулирующих переменах. Если вы хотите сохранить контроль над вашей деятельностью, вы должны выбрать необходимые стимулирующие перемены.

Перерывы на отдых и смены работы

Во-первых, вы можете сделать перерыв для отдыха. Поднимитесь, потянитесь, пройдись по коридору, поболтайте с приятелями, а затем продолжайте работу над «А-1» в течение часа.

Вы можете сделать и другой перерыв в работе, сменив вид деятельности. Для этого годится любое дело, но предпочтительнее то, что не связано с «А-1». Если вы подписываете конверты, вы можете позвонить вашей парикмахерше и договориться о приеме, вымыть тарелки, зайти к соседке. Затем после нескольких минут смены активности вернитесь к вашему делу.

Часто единственное, что вам нужно - это перерыв в вашей деятельности. Но как быть, если вы попали в цейтнот и каждая минута у вас на счету?

Или несмотря на перерыв, в ходе которого вы выпили чашку кофе, вы через десять минут снова почувствовали беспокойство? Вы можете на время оставить ваше дело в покое, но будет ли это разумно? Не возникнет ли у вас вновь та же проблема вовлечения в работу, когда вы будете возвращаться к ней позже?

Вы хотите ее продолжать, но каким образом? Ответ состоит в том, чтобы удовлетворить вашу потребность в стимулирующих переменах в рамках диапазона дела «А- 1».

Задачи, которые могут показаться вам скучными и повторяющимися, могут стать более интересными, если вы проявите больше воображения. Даже если вы рассылаете рождественские открытки, пришиваете наклейки с фамилией вашего сына перед его отправлением в летний лагерь или осуществляете кодировку инвентарных листов, вы сможете найти способы разнообразить такие задачи и удовлетворить вашу потребность в стимулирующих переменах, не уходя от вашего дела в другие формы активности.

Разумеется, в многоцелевых и многоплановых делах существует гораздо больше разнообразия, и вы легко сможете стимулировать вашу деятельность сменами активности в проекте, в ходе которого вы должны написать статью для журнала, разработать исследовательское предложение для «Союза женщин-избирательниц», подготовить план конкурентной борьбы с новым продуктом, выброшенным на рынке, исследовать возможности вторичного использования упаковки. Однако и в делах, не столь захватывающих ум и воображение, вы должны изыскивать хотя бы какие-нибудь возможности для того, чтобы внести в них разнообразие. Чтобы не допустить промедления в тот момент, когда вы вязнете в заболоченной части непролазной чащобы, вам нужно зацепиться за новые стороны вашего предприятия. Вам нужна свежая приманка. Постарайтесь изменить место работы. Иногда новое окружение творит чудеса для уставшего ума. Если вы устали сидеть, постарайтесь постоять на голове.

Лучше всего помогает в работе смена в методах ее осуществления. Любое интеллектуальное предприятие содержит элементы, которые можно по-разному комбинировать. Вы постоянно испытываете потребность в новой информации и новых идеях. Их надо собирать, переваривать и действовать на их основе. Вы можете постоянно чередовать сбор и обработку информации или идей и их воплощение в конкретное дело.

Недостаток или избыток информации?

Давайте рассмотрим сбор информации. Ранее я остановился на вопросе о необходимости получения большого количества информации для того, чтобы втянуться в дело. Вспомните, что уровень вашего интереса возрастает по мере того, как ваши знания о предмете начинают подниматься над нулевой отметкой.

Но допустим, ваша проблема совсем иного рода. Многие люди увязают в середине проекта, потому что у них слишком много информации и она их начинает подавлять. Или же у них слишком много идей (даже если они хорошие). Существуют оптимальные уровни знаний (они различны для разных проектов и для разных людей). Слишком много или слишком мало идей приводит к утрате интереса к делу и снижает вовлеченность в него.

Поэтому, если вы устали собирать информацию или идеи, обрабатывайте то, что вы имеете. Рассмотрите каждый элемент информации и каждую идею, систематизируйте их, изложите их в концентрированном виде. Если вы собираете ваши сведения из книг или получаете сведения от других людей, то очень помогает их изложение в письменном виде. Даже если это не пригодится для окончательного варианта, вы получаете свежую оценку проблемы и это дает вам опору для дальнейшего движения вперед. Кроме того, подготовка такого материала позволяет вам обменяться мнениями с другими людьми.

Подушка, которую так и не сделали

Миссис Джилл давно хотела сделать для своего любимого кресла подушку, расшитую цветными нитками. Она оттягивала работу, так как ей казалось, что надо было продумать много деталей прежде, чем она могла начать вышивание. Наконец, разумно решив, что ей придется когда-то начинать, если она вообще собирается сделать намеченное, миссис Джилл отправилась совершать необходимые покупки. Она потратила несколько недель, подбирая подходящую основу и нитки. В одном магазине продавщица убедила ее в том, что прежде всего ей следует пройти месячный курс истории и техники вышивания. Окончив курс, миссис Джилл решила, что самые лучшие нити она сможет получить, лишь заказав их по почте. Это привело к новой задержке на шесть недель по мере того, как она направляла запросы относительно образцов нитей, получала их, просила другие образцы, получала и их, и, наконец, сделала свой выбор.

Собрав все необходимые материалы, миссис Джилл обнаружила, что у нее нет подходящего места для шитья. Она решила должным образом обставить свободную комнату, убрать оттуда всю ненужную рухлядь, изменить там освещение. На это ушел еще один месяц. Теперь она попросила мужа, чтобы он сделал ей специальный ящик для материалов, так как ей не понравились те, что она видела в магазинах. Прошло еще две недели. Когда, наконец, она продумала каждую деталь, устранила малейшую возможность ошибки или неудобства и все привела в порядок, ей так все опротивело, что она решила отложить шитье на неопределенное время.

Мораль этого рассказа проста: подготовительные этапы могут настолько увлечь вас, что вы можете в ходе их осуществления убить все предприятие. Ранее я сказал, что любое задание является приемлемым в качестве стимулирующей перемены, постольку оно имеет некоторое

отношение к «неподъемному делу «А-1»; Но это задание должно быть коротким и легким. Оно должно привести вас к завершению дела «А- 1». Если цель «А-1» у миссис Джилл состояла в том, чтобы пробудить интерес к различным аспектам шитья, то она достигла своей цели. Но если ее цель сводилась к созданию новой подушки, то она позорно провалилась.

Любой большой проект, такой как пристройка к вашему дому или разработка новой процедуры в вашем учреждении, требует длительных усилий на его различных этапах. Приложение этих усилий требует больших отрезков времени.

Прежде всего составьте расписание и распределите время, необходимое для вашего проекта. Затем по мере наступления соответствующих сроков, используйте идеи из этой главы для того, чтобы поддерживать свой энтузиазм.

Глава 17.

Иногда стоит сбавить скорость

В некоторых ситуациях такие приемы, как «задания немедленного исполнения» или «стимулирующие перемены» не остановят промедление, потому что в глубине души вы храните глубокую антипатию или даже отвращение к делу «А-1». Беседа с учителем вашего сына по поводу плохих отметок последнего, визит к врачу для ежегодного медицинского осмотра, обращение в банк с просьбой о займе, составление нового завещания, беседа в отделе кадров по поводу приема вас на работу, - вот примеры важных, но неприятных дел, которые многие люди откладывают. Вы включаете эти дела в ваш план и подчеркиваете их важность тем, что определяете их высокую значимость, давая им высшую категорию «А-1». Однако, когда наступает срок для их исполнения, это дело закрывает черной тучей ваш горизонт, и вы убегаете от него к другим делам.

На принятие решения об отказе от неприятного дела «А-1» в пользу более приятного дела тратится намного меньше времени, чем оно заслуживает. Такое решение обычно принимается без взвешенного анализа за несколько секунд.

Допустим, вы берете в руки письмо, на которое должны подготовить ответ. Этот ответ является вашим делом «А-1», но так как он связан с признанием вами глупой ошибки, которую вы допустили, то работа вызывает у вас отвращение. Вы откладываете письмо в третий раз на протяжении недели и вместо этого берете в руки журнал. Скоро ваше внимание привлекает интересная статья, и вы уже забыли про неприятное письмо. Для того, чтобы сделать несколько шагов, которые увели вас от «А-1», вам потребовалось не более пятнадцати секунд.

Давайте взглянем назад и более внимательно рассмотрим принятие вами этого решения. У вас есть точно определенное дело «А-1». Следующим вашим шагом должно стать его осуществление. Однако вы начинаете колебаться. По сути у вас две альтернативы. Вы можете:

1) сделать «А-1» и, таким образом, использовать ваше время наилучшим способом;

2) сделать что-нибудь другое и таким образом растратить ваше время зря.

Верно, вы получили некоторую пользу от того, что занялись какой-то деятельностью, но так как работа над «А-1» была лучшим способом использования вашего времени, то другая деятельность фактически представляла собой пустую трату времени.

Что вы можете сделать, когда у вас нет сомнений в том, что вы должны сделать неприятное дело «А-1», но все же проявляете склонность уйти от него и повернуться к другому делу?

Прежде всего в тот момент, когда вы достигли такого переломного момента, вы должны признать, что его достигли. Вы находитесь в Точке Принятия Решений, когда вы оказались перед выбором между необходимостью работы над делом «А-1» и уходом от него. Это похоже на пребывание на вершине горы, от которой вниз ведут две тропы: одна - на север, другая - на юг. Достаточно вам сделать несколько шагов и вы начнете спускаться вниз по одной из сторон горы. Но в настоящий момент вы еще замерли в нерешительности.

Как только вы поймете, что вы достигли Точки Принятия Решений, вы захотите взять процесс принятия решений под свой контроль. Для этого надо замедлить принятие окончательного решения. Быстрое решение убрать неприятное дело «А-1» с глаз долой не дает вам возможности подавить тенденцию к промедлению. Постарайтесь взвешенно оценить данную ситуацию. Откройте себе все возможности для того, чтобы не сбежать от этого дела и не заняться какой-либо деятельностью, представляющей меньшую ценность. Замедлите процесс так, чтобы у вас было время для того, чтобы сделать сознательный и продуманный выбор.

Возьмите, например, случай с ненаписанным письмом. Когда вы поймаете себя на том, что вы откладываете письмо в сторону, замедлите движение руки Если вам понадобится целая минута для того, чтобы отложить письмо в сторону, вместо обычной секунды, то вы невольно задумаетесь о судьбе письма. У вас будет достаточно времени, чтобы оценить ваши действия и придумать более удачный способ решить дилемму, не прибегая к промедлению

Разве вы никогда не делали ничего такого, что вам не нравилось. Конечно, делали. Все это делали. В детстве родители заставляли вас ложиться спать в 9 часов вечера, хотя шли летние каникулы и старшие ребята еще играли в прятки. 15 апреля вам приходится направлять свою налоговую декларацию правительству, хотя вместо уплаты налогов вы бы с большим удовольствием купили стереоустановку. Вы вынуждены готовиться к экзамену по предмету, который ненавидите. Этот список можно продолжать до бесконечности.

Даже когда вы делаете то, что вам не нравится, у вас есть выбор Вы можете делать это неохотно или же, приняв решение, сделать это сейчас и с бодростью Зачем делать себя несчастным. Раз вы взялись за выполнение задачи, вы можете справиться с ней по мере ваших способностей и одновременно получить максимум удовольствия в ходе вашей работы

Если вы чувствуете, что вы вот-вот бросите дело «А-1» и начнете делать что- то другое, убедительно скажите себе, что вы находитесь в Точке Принятия Решений Напомните себе, какой важной точкой она является Предупредите себя, что здесь надо двигаться крайне медленно и с предельной осторожностью Используйте три способа, чтобы помочь себе преодолеть отвращение к делу «А-1»

1) взгляните неприятности прямо в лицо

2) признайте, что еще большую неприятность вызывает промедление

3) пробудите в себе энтузиазм, который поможет вам подавить неприятие данного дела.

Я детально остановлюсь на каждом из этих способов Как только вы будете иметь каждый из них в вашем наборе инструментов, вы сможете ими пользоваться для того, чтобы получить дополнительный толчок, который вам необходим для осуществления дела «А-1», когда вы будете находиться в Точке Принятия Решений.

Глава 18.

Уберите страх с вашего пути

Сколько раз вы избегали сделать что-нибудь важное, потому что вы боялись совершить ошибку? Или потому что боялись разозлиться? Или испытать чувство вины? Или задеть себя или других? Или оказаться отвергнутым? Или взять на себя слишком много ответственности? Или встать лицом к лицу с неизвестным? Я уверен, что подобное случалось с вами много раз.

Я не психиатр, поэтому с моей стороны было бы большим самомнением, если бы я попытался поставить диагноз любого эмоционального состояния, особенно заочно и на большом расстоянии. Способы, которые я предлагаю в этой главе, действуют косвенным образом; они не предназначены для того, чтобы разрешить конкретные эмоциональные проблемы, но они позволят человеку преодолеть их самому или же с помощью профессионального специалиста по проблемам психики.

Я буду разбирать проблемы страха, потому что мои беседы с психиатрами и психологами убедили меня в том, что страх лежит в основе всех видов бегства от реальности. Если вы сможете победить свой страх, то вы сможете выполнить неприятное дело «А-1».

Я много раз сталкивался с людьми, которые избегали делать дела, которым они придавали большое значение потому, что они подсознательно испытывали страх перед последствиями, которые произойдут после завершения ими намеченных дел.

Заведующий отделом торговли медлил с началом новой рекламной кампании (что являлось для него делом «А-1») потому, что боялся перегрузить себя дополнительной работой. Для того, чтобы развеять его страхи, ему следовало сократить объем другой работы, которую он выполнял; и только осуществив это, он перестал избегать своего дела «А-1».

Начальнику цеха было поручено разработать техническое описание трудовой операции, которая находилась под его личным руководством. Его начальник сказал ему, что разработка этого описания является его самым главным делом. Снова и снова начальник цеха записывал «составление технического описания» в свой список «Что надо сделать», но ничего не делал для выполнения этого задания. Наконец, он понял, что медлит, опасаясь, что как только будет завершено описание трудовой операции, потребность в его услугах в качестве руководителя данной трудовой операции отпадет, и он останется без работы. Фактически его главным делом «А-1» должен был стать разговор с начальством, в ходе которого следовало выяснить, сохранится у него работа после того, как он закончит составление описания трудовой операции или нет.

Не позволяйте эмоциям одолеть вас. Если вы подозреваете, что избегаете «А- 1» из-за какого-то внутреннего страха, тогда в момент достижения вами Точки Принятия Решений спросите себя: «Чего я боюсь?» Составьте список различных вариантов и выберите тот страх, который в наибольшей степени вызывает у вас желание уходить от работы. После этого взгляните страху прямо в лицо. Каким образом? Возьмите пример с мистера Бонда.

Мистер Бонд был торговым агентом промышленной фирмы. Он знал, что наилучшим использованием его времени было установление контактов с максимально большим числом новых агентов, представлявших торговые фирмы. Однако, в ходе своих деловых визитов, он постоянно навещал агентов, которые были его старыми друзьями и могли ему предложить лишь свою приятную компанию, но ни одного выгодного заказа. Он избегал встреч с новыми агентами, потому что они порой отказывались от встреч с ним или грубо отвечали ему.

Наконец, мистер Бонд подготовил годичный план продажи продукции своей фирмы. В нем была намечена программа развития контактов с новыми торговыми агентами, но с первого же дня он понял, что ему чрезвычайно трудно воплотить свои намерения в жизнь. Мистер Бонд избегал встреч с новыми торговыми агентами, так как боялся, что он получит от них отказ в грубой форме. Этот страх мешал ему реализовать свой замечательный план.

Пытаясь найти решение своей проблемы, мистер Бонд решил сосредоточить свои усилия на одной цели - добиться встречи с агентом влиятельной фирмы оптовой торговли «Аякс». Он давно хотел получить заказ от этой компании. Заключение такой сделки открывало огромные возможности. Но он страшно боялся, что агент «поставит его на место» каким-нибудь уничтожающим замечанием.

Как погасить страх

Размышляя по поводу телефонного звонка агенту «Аякса» и чувствуя, что страх сдерживает его, мистер Бонд сказал себе, что его страхи являются вздорными, ему бояться нечего и у него слишком много других важных забот, чтобы тратить время на пустые переживания. Другими словами он сказал страху: «Уходи прочь, ты мне мешаешь». В прошлом таких слов ему было достаточно, чтобы преодолеть волнения, которые он испытывал перед тем, как начать переговоры с новым агентом, но на сей раз самовнушение ему не помогало, потому что он особенно много возлагал надежд на исход своей беседы с агентом «Аякса».

Если бы страх мистера Бонда был обычных размеров, примерно на уровне походного костра, а не достиг масштабов лесного пожара, то его можно было бы легко потушить. Но когда вы имеете дело со страхом, который вышел из-под контроля, эмоция достигла угрожающих размеров и подобные способы ее тушения становятся малоэффективными. Состояние мистера Бонда было таковым, что, когда он говорил себе: «Ничего страшного нет», страхи одолевали его еще сильнее. Он не только испытывал страх, но и боялся того, что он проявится в самый неподходящий момент! Без сомнения он должен был найти иной способ, справиться со страхом.

Как сдержать страх

Небольшой огонь можно загасить даже малой порцией воды, но, когда пожар бесконтрольно свирепствует, то лучше всего создать барьеры, по сути сказав огню:

«Ты можешь выжечь все что угодно в пределах этого круга, но эту линию ты пересекать не смеешь!»

Мистер Бонд обнаружил, что, хотя он не мог погасить свой страх, он сумел сдержать его по крайней мере на короткое время. Он понял, что не в состоянии обратиться к агенту, перед которым он трепетал, а лишь к его секретарю. В любом случае он решил, что сможет пережить быстрое и четкое «нет», сказанное по телефону. Если он сумеет договориться о встрече, то у него будет много времени, в течение которого он может волноваться, но лишь после того, как он позвонит по телефону.

В этот момент мистер Бонд вспомнил майора Мейджора из романа «Уловка- 22», который объявлял, чтобы его не беспокоили, когда он

сидит в своем кабинете, и чтобы посетителей пускали к нему в кабинет только, когда его там нет. Мистер Бонд помечтал еще немного о том, как здорово бы было, если бы новые агенты никогда не были на месте, когда он им будет звонить. Потом он вернулся к реальности, выразил надежду на то, что агента не будет на месте, а затем набрал его номер телефона.

Оказалось, что агент «Аякса» был на месте и что он может встретиться с мистером Бондом через четыре дня в следующий понедельник в 14.30.

На первых порах восторг от того, что ему назначена встреча, так захватил мистера Бонда, что всю вторую половину дня он обзванивал других новых агентов, договариваясь с ними о встречах.

Однако на следующее утро, когда он должен был собирать информацию и другие материалы для встречи с агентом «Аякса», мистер Бонд обнаружил, что он снова стал медлить. Он стал заниматься другими, менее важными делами, но во время этих занятий ему в голову приходили те страшные вопросы, которыми будет атаковать его торговый агент. По мере того, как страх грядущего поражения стал нарастать, он понял, что плохо готов к встрече и поэтому у него будет глупый вид. Когда он уже не мог вынести больше своих фантазий, Бонд бросился к автомату-кофеварке - популярному месту отдыха сотрудников фирмы.

Как использовать приемы дзюдо против вашего страха

К этому моменту мистер Бонд уже не мог ни погасить свой страх, ни сдержать его; ему надо было встретить врага лицом к лицу. Когда он вернулся к письменному столу, он вспомнил другую стратегию, к которой он мог прибегнуть - использовать приемы дзюдо, чтобы отбросить страх. Он знал, что главным принципом дзюдо является использование силы и веса противника против него самого, таким образом превращая потенциальное поражение в победу. Страх атаковал мистера Бонда со всей силой. Ему надо было отбросить этот страх, преобразовав его силу в свою пользу.

Его внутренний монолог за письменным столом шел таким образом:

Страх: «Я боюсь оказаться в дураках. Я знаю слишком мало про компанию «Аякс» и как она сможет использовать нашу продукцию...»

Дзюдо: «...если это так, то тогда мне надо срочно узнать побольше про «Аякс».

Страх: «К тому же я уверен, что он задаст мне все эти жуткие вопросы...»

Дзюдо: «...и вместо того, чтобы волноваться из-за неподготовленности, мне лучше бы сейчас же составить эти возможные вопросы и написать к ним наиболее убедительные ответы».

Проглотив остаток кофе мистер Бонд направил свою энергию по позитивному руслу и взялся за изучение возможной сделки с компанией «Аякс». Каждый раз, когда ему приходили в голову новые неприятные мысли о будущей беседе, он атаковал их с помощью приемов «дзюдо». Когда он думал о том, какую ужасную ошибку он может допустить, он делал мысленную заметку: уж этого-то он ни за что не допустит во время беседы. Его страх мобилизовал его, и он понял, что только добросовестная работа может его спасти. Больше в течение пятницы он не допускал никакого промедления; он старался сделать все возможное, чтобы быть готовым к встрече.

Во второй половине дня в понедельник, по дороге в компанию «Аякс» он снова стал волноваться. К тому времени, когда он вошел в помещение компании, его трясло с головы до ног. Все его труды в пятницу могли стать напрасными, если бы страх помешал ему мыслить ясно и спокойно.

Раздувание страхов

К этому времени со страхами мистера Бонда нельзя было справиться с помощью тех стратегий, которые я предложил раньше. Сейчас наступил момент, когда мистер Бонд имел все основания бояться за судьбу своей встречи. Мистер Бонд понял: единственное, что он мог сделать - это полностью отдаться во власть своих страхов и понадеяться, что они выгорят сами собой.

Когда он сел в лифт, то задал себе вопрос: «Что самое плохое может случиться со мной в ходе этого визита?» Агент может позвонить начальнику Бонда и пожаловаться на его некомпетентность. Агент может сказать всем своим друзьям, что Бонд - круглый идиот и с ним не стоит иметь дело.

Бонд на этом не успокоился и стал придумывать новые страхи. Его фантазии не уступали грезам наяву Уолтера Митти (Уолтер Митти - персонаж из рассказа Джеймса Тербера, постоянно убегающий мысленно от скучной реальности в мир собственных безудержных фантазий - прим. перев.). Возможно агент организует кампанию бойкота против продуктов фирмы Бонда. Возможно, что он начнет травлю Бонда и его будут подвергать нападкам повсюду. Когда эта кампания достигнет апогея, Бонду ничего не останется делать, как запереться в кладовке и уморить себя голодом, где и обнаружат его тело. Он умрет никому ненужный и никем неоплаканный.

Мистер Бонд вышел из кабины лифта, медленно прошел по коридору и оказался возле двери агента, когда он понял, что его страхи дошли до полного абсурда. Раздутый страх лопнул. Ситуация могла не быть столь ужасной, как ему казалось. Представив себя на грани смерти, он понял, что ему больше некуда идти, кроме как вверх. Испытав последнюю внутреннюю нервную судорогу, он открыл дверь.

Ничего страшного не произошло. Агент был на месте, он тепло приветствовал мистера Бонда, поблагодарил его за приход к нему и осведомился, почему Бонд не навещал его раньше. Он внимательно выслушал Бонда, который изложил свое хорошо подготовленное сообщение. Он сказал, что крайне заинтересован в предложении мистера Бонда и для начала сделал небольшой заказ. Когда Бонд вышел из его кабинета, то вздохнул, как будто гора свалилась с его плеч.

Со временем мистер Бонд, отчасти от того, что он обрел уверенность в себе по мере своих успехов, отчасти потому, что он пережил случайные, неизбежные поражения, но остался живым и невредимым, начал сам искать встреч с новыми агентами для того, чтобы испытать себя и проверить свою внутреннюю силу. Постепенно он стал отделять свою личность от своей роли торгового агента. Это изменение не произошло моментально; мистеру Бонду потребовалось целых два года, прежде чем он сократил свой неконтролируемый страх перед отказом до легкого вздрагивания, которое лишь порой случалось у него.

Я должен подчеркнуть, что мистер Бонд вел себя так, как следует вести себя идеальному персонажу из пособий для деловых людей - у него проявились все возможные проблемы, связанные со страхами, и он сумел их разрешить с помощью приемов, которые я предлагаю взять всем на вооружение.

Вы не должны рассчитывать добиться таких же успехов в первый же раз, когда вы попытаетесь преодолеть страхи, которые вы накапливали годами. Но следующий раз, когда вы заподозрите, что какой-нибудь страх вызывает у вас промедление в исполнении дела «А-1», постарайтесь их погасить и сдержать, использовать против них приемы дзюдо или же раздуть их, пока они не лопнут.

Глава 19.

Истинная цена отсрочки

Когда вы достигли Точки Принятия Решения и подозреваете, что вы собираетесь допустить промедление в реализации неприятного дела «А-1», задумайтесь о тех последствиях, которые будут вызваны вашей отсрочкой. Позвольте вам рассказать историю о женщине, которая не любила писать письма с выражением благодарности за внимание, проявленное к ней.

Энн Дэвис получила подарок от своей тети. Она сказала себе, что сейчас же должна направить записку тете Мэри с благодарностью за внимание и подарок. Требовалось всего несколько строк: «Я получила твой свитер. Он восхитителен, и это как раз мой размер! Огромное тебе спасибо. Целую».

Но миссис Дэвис, имея некоторую склонность выполнять все на «отлично», не желала писать банальное, легковесное послание. Ей захотелось создать произведение более высокого художественного уровня. Она не желала, чтобы у тети Мэри сложилось впечатление, будто она напрасно пробыла четыре года в колледже. Однако в данный момент она не чувствовала прилива красноречия (и к тому же у нее еще сотня других дел), а поэтому она отложила письмо тете Мэри «на потом».

Прошло две недели, прежде чем обнаружила, что она все еще не написала письма тете Мэри. Миссис Дэвис понимала, что к настоящему времени тетя может начать нервничать. Ну ничего, она компенсирует промедление, написав очаровательное двухстраничное послание, в котором расскажет о том, как часто она надевает свитер, как он хорошо подходит к нескольким ее юбкам, как он удобен и сколько комплиментов она получила от своих друзей. У нее нет сейчас времени, чтобы написать такое длинное письмо... но очень скоро она соберется и напишет это замечательное письмо.

Проходит еще две недели и теперь миссис Дэвис очень недовольна собой. Ей стыдно и страшно подумать, что о ней думает тетя Мэри. Конечно, она всем рассказывает, какая у нее ленивая и неблагодарная племянница! Миссис Дэвис надо придумать какой-нибудь хороший предлог. «Всякий раз, когда я сажусь, чтобы написать тебе письмо, раздается звонок ...», или «Это был самый занятый месяц в моей жизни...» могут стать хорошими началами для такого письма. Она надеется, что, если разнообразит письмо рассказами из своей беспокойной жизни, тетя Мэри простит ее.

Эскалация проблемы

К этому времени написание записки со словами благодарности превратилось в очень важную и очень неприятную проблему. Не удивительно, что миссис Дэвис так не любит писать записки со словами благодарности! Она с ужасом вспоминает о письме в любой свободный момент своего перегруженного заботами дня.

Она сочиняет письмо, когда принимает душ или выносит мусор, но от этого письмо не становится написанным.

Миссис Дэвис чувствует себя очень виноватой, -настолько виноватой, что мысль о письме вызывает у нее болезненные симптомы. Для того, чтобы прекратить это состояние, она выбрасывает всякую мысль о неотправленном письме из своей головы.

Наконец, однажды воспоминание о неотправленном письме начинает ее преследовать и миссис Дэвис признается, что наступила Точка Принятия Решения. Что она должна сделать?

1) написать письмо на десяти страницах, в котором она расскажет тете Мэри все новости из жизни семьи Дэвисов за последние два года и между прочим ввернет слова благодарности за свитер?

2) подождать еще три месяца и, если тетя Мэри пришлет еще один подарок на день рождения (слава Богу, если нет!), поблагодарить ее сразу за оба подарка?

3) притвориться, что она никогда не получала свитер?

4) подождать до своей поездки в родные края и потом удивить тетю Мэри, что все эти годы она постоянно помнила про свитер и лишь ждала случая, чтобы лично поблагодарить тетушку за чудесный подарок?

5) позвонить тете Мэри по междугородному телефону и после получасовой болтовни (за солидную сумму денег), предназначенной исключительно для того, чтобы ублажить ее, поблагодарить тетю?

6) отказаться от надежды когда-либо увидеться с тетей Мэри снова, потому что она никогда не сможет объяснить ей, почему не смогла найти пяти минут для того, чтобы написать ей небольшую записку в ту же неделю, когда она получила свитер?

Чего стоит промедление?

Промедление миссис Дэвис в выражении слов благодарности стоило ей многих минут острых волнений. Она бы страдала гораздо меньше, если бы замедлила принятие решения и постаралась вспомнить последствия ее прошлых промедлений: тетя уже почувствовала себя обиженной и мать написала ей письмо об этом. Из прошлого опыта она знала, что каждая неделя промедления в написании записки со словами благодарности приводила к эскалации неудобств, которые она испытывала. Насколько было бы лучше написать такую записку сейчас, чем вновь подвергнуть себя таким испытаниям.

Прежде чем вы начнете размышлять о возможности отсрочки, замедлите свои действия. Подумайте минуту-другую о грядущих последствиях. Признайте, что рано или поздно вам придется решать эту проблему. Вопрос стоит не в том: «Буду ли я это делать?», а «Когда я буду это делать?» Спросите себя: «Все равно, рано или поздно я буду этим заниматься, собираюсь ли я заплатить цену за промедление?» Какова эта цена? Хотя она отличается в зависимости от конкретной ситуации, ряд общих моментов неизменно определяет эту цену.

С одной стороны, если эта задача не исчезнет сама собой, объем работы, необходимой для ее выполнения, может возрасти с течением времени (как это имело место в отношении записки с изъявлением благодарности). Кроме того, нерешенная проблема будет преследовать вас, пока вы не избавитесь от нее. Вот несколько ситуаций, в которых промедление может создать для вас дополнительную работу и стать источником неприятностей. Вы можете:

- откладывать наведение порядка в ваших бумагах до тех пор, пока вам не придется подолгу разыскивать любую понадобившуюся вам бумажку в кипах неразобранных писем, документов и других материалов;

- медлить со сменой масла в вашем двигателе до тех пор, пока вы не загубите его и вам потребуется дорогостоящий ремонт через пару месяцев после того, как истечет срок гарантийного ремонта;

- не очищать кухонный стол и его ящики от крошек до тех пор, пока вы не обнаружите, что все крошки исчезли, зато вместо них появились полчища тараканов;

- не менять панели с выключателями в приборах до тех пор, пока десятки покупателей не вернут вам эти приборы и вы не будете завалены сотнями писем с жалобами на вашу продукцию; беседы с этими покупателями и ответы на письма потребуют от вас гораздо больше времени и сил, чем в том случае, если бы вы своевременно приняли меры для улучшения этих панелей: к тому же вам все равно придется их менять.

Даже в тех случаях, когда задача кажется вам неизменной вне зависимости от времени ее исполнения, мысли о ней могут вызывать у вас все большее раздражение.

Допустим, что вы нервничаете, размышляя о предстоящей беседе с начальством о повышении вам заработной платы, и решаете отложить этот разговор до завтрашнего дня. Завтра, когда вы снова думаете об этом, вы по-прежнему нервничаете, если не больше. Всякий раз, как только вы думаете об этой проблеме, вы не только представляете себе отвратительную сцену, которая разыграется, как только вы изложите свою просьбу, но и испытываете все эмоции, которые проявятся во время этой сцены. Другими словами, вы почувствуете всю боль, как если бы вы уже пережили грядущее испытание наяву.

Вы все еще не уверены в том, получите ли повышение в заработной плате, а поэтому вы снова и снова испытываете эту же боль. Более того, ваше раздражение возрастает каждый раз, когда вы думаете об этой проблеме. Есть ли смысл откладывать какое-нибудь дело, потому что вы чувствуете раздражение, хотя в любом случае вы и в случае отсрочки будете испытывать такое же раздражение?

Следующий раз, когда вы попытаетесь промедлить в исполнении неприятного дела «А-1», постарайтесь принимать это решение не спеша. Зачем получать всю боль, которую вызывают мысли об этом деле, но не получать взамен никаких благ? Вы остались целы и невредимы после множества отвратительных сцен, которые вы до сих пор пережили. Иногда, признайтесь по-честному, вы волновались напрасно. Разве некоторые из подобных объяснений не оказались вполне терпимыми и даже приятными? Но даже в тех случаях, когда вы испытывали неудобства, разве не разрешались ли подобные состояния быстрее, чем вы думали?

Оцените степень риска

Можете ли вы пойти на риск, отложив осуществление большого и важного проекта до последней минуты? Допустим, вы будете нездоровы в тот момент, когда эта последняя минута настанет. Или же осуществление проекта может быть связано с большим количеством

неожиданных перерывов и помех? Или же работа над ним может потребовать гораздо больше часов, чем вы первоначально предполагали затратить? Когда вы оттягиваете осуществление проекта вплоть до приближения крайнего срока, всегда существует риск того, что у вас не хватит времени и вы сделаете работу кое-как, а в срок не уложитесь.

Студент колледжа, когда он оценивает риск отсрочки, должен принять решение: является ли его курсовая работа делом «А», «Б» или «В». Студент, который больше заинтересован в свиданиях, спорте, политике или развлекательном чтении, может до последней минуты считать, что курсовая работа - это дело «В», но он заплатит цену за свой вывод, когда получит от профессора соответствующую оценку за свое произведение.

Многие говорят: «Я нарочно откладываю все до последней минуты, потому что знаю, что я лучше всего работаю, когда нахожусь под давлением. Если я жду до тех пор, пока сроки не подопрут, то начинаю работать особенно продуктивно. Я меньше трачу времени впустую, а в голове больше появляется всяких новых идей. Я не теряю от промедления, а лишь выигрываю от него!»

Если вы произведете взвешенный анализ ваших трудовых привычек и после этого придете к выводу, что вы действительно лучше работаете в условиях дефицита времени и под давлением, то я скажу, что вы можете продолжать работать и дальше в таком режиме. Но для других людей чрезмерное давление может иметь разрушительные последствия. Являетесь ли вы студентом колледжа, который откладывает свою курсовую работу до последней минуты, домашней хозяйкой, которая лишь в последнюю минуту перед переездом в новый дом начинает упаковку своей посуды, начальником торгового отдела, который приступает к подготовке осенней распродажи в последние дни летнего сезона, - в любом случае вы должны трезво оценить свой привычный стиль трудовой деятельности.

Правда ли, что вы хорошо работаете под давлением жестких сроков? Возьмите студента, готовившего курсовую работу. Существует масса причин, почему он выполнил бы свою работу лучше, если бы у него было больше времени. Дефицит времени заставлял его сокращать число ценных источников, использованных им для написания курсовой. Цейтнот мешал ему разработать глубже целый ряд идей. Выполнение работы в последнюю минуту отразилось и на аккуратности. Уже не хватало времени на редактирование и переписывание текста, а по этой причине пострадал литературный стиль работы.

Спросите себя, не работаете ли вы хорошо только под давлением жестких сроков? Может быть подъем вашей активности объясняется ощущением полной вовлеченности, которое требуется в период «штурма». Но что с вами происходит, когда «штурм» окончен, а давление спадает? Не кажутся ли вам периоды между «штурмами» скучными и унылыми? Если вы слоняетесь, перебираете бумаги,

занимаетесь обыденными и пустяковыми делами и ждете, пока давление не достигнет критической величины, вряд ли такое состояние доставляет вам удовольствие. Разумеется, вы можете использовать время между напряженными периодами для того, чтобы прохлаждаться, поправляться после кризиса и набирать силы для нового. Но, если вы живете полнокровной жизнью лишь в условиях кризиса и чувствуете себя подавленным в периоды между «штурмами», то, возможно, вы захотите что-нибудь изменить в вашей жизни. Не исключено, что вы хотели бы использовать ваше время соответственно сложившейся обстановке.

Вот совет, который поможет вам избежать перегрузок во время «кризисов»: не ждите слишком долго перед тем, как ринуться в бой. Дайте себе небольшой резерв во времени до наступления крайнего срока. Постарайтесь начать немного раньше, даже если давление не достигло всей мощи. По мере того, как вы научитесь уменьшать давление, чтобы обеспечить хорошие условия работы, вы будете укреплять свою силу воли. Вы обретете новое ощущение свободы и уверенности в себе, будете чувствовать меньше напряженности и сознавать, что вы контролируете ваше время (и вашу жизнь).

Глава 20.

Научитесь ценить преимущества вашего дела

Я хочу описать прием, который я называю «Ценить преимущества», который позволит вам, когда вы находитесь в Точке Принятия Решения, мобилизовать энтузиазм для выполнения любого малопривлекательного дела «А-1».

Возьмем пример мистера О'Генри, автора плана, с помощью которого, как ему казалось, его организация сможет сэкономить несколько тысяч долларов в год. Он мог внести свой план в соответствующие службы своей компании, которые рассматривали подобные предложения. Но на сей раз он не спешил представить свои соображения, потому что он знал, что в случае его принятия будет существенно сокращен объем работы у одного из его коллег.

Новаторское предложение мистера О' Генри было небесспорным. Его реализация была связана с определенным риском. Его непосредственный начальник так оценил его предложение: «Мы пробовали осуществить подобное предложение девять лет назад. Но тогда ничего не получилось и вряд ли что-нибудь получится сейчас».

Риск неудачи, возможное недовольство его коллеги, пререкания со своим начальником помешали мистеру О' Генри сразу же внести свое рационализаторское предложение. Все же он был убежден, приняв все

во внимание, что внесение его предложения соответствующим службам было для него делом «А-1».

В конце концов он сумел себя убедить» в том, что следует внести это предложение, перечислив все преимущества, которые он мог от него получить. Преимущества были двоякого свойства: 1) плюсы, которые можно было ожидать, как только дело «А-1» будет завершено; 2) минусы, которые закончатся, когда с «А- 1» будет покончено.

Плюсы были следующими: премиальные в размере 20 процентов от экономии, достигнутой в течение первого года (около 250 долларов), удовлетворение, вызванное сознанием хорошо выполненной работы, признание со стороны администрации (что в дальнейшем могло привести к росту по службе, получению более интересной, приятной и более высокооплачиваемой работы).

Минусы, которые были бы устранены, как только было бы завершено дело «А- 1», включали: волнения, заставлявшие мистера О' Генри каждый вечер ломать голову, - представлять или не представлять свое предложение (такие волнения могут привести к язвенной болезни, госпитализации, огромным счетам за лечение и т.д.), попытки избегать общества своего коллеги, работу которого он ставил под угрозу своим предложением, неприязнь к своему непосредственному начальнику, который мешал его продвижению.

Как только он стал подчеркивать преимущества своего предложения, дело «А- 1» стало выглядеть столь привлекательным для мистера О' Генри, что он постарался забыть о некоторых негативных ее сторонах и представил свой план руководству фирмы.

Как вознаграждать себя

Особенно важно подчеркивать преимущества, когда вы трудитесь над продолжительным и сложным делом. В середине работы над трудным делом «А-1» бывает необходимо даже преувеличивать (раздувать) его преимущества.

Если вы уже оценили все преимущества, которые вы получите от «А-1», но все еще чувствуете, что с трудом справляетесь с ним, тогда вам стоит добавить к ним дополнительные вознаграждения. Эти новые премиальные, которыми вы можете себя вознаградить, подобны тем дополнениям к законопроекту, с помощью которого члены конгресса могут поддержать не очень популярное решение правительства.

Допустим, вам надо отправиться в командировку. У вас эта командировка вызывает особое отвращение.

Однако, вы можете сделать ее более приемлемой, если вы решите добавить к этой деловой поездке еще пару дней и провести их вместе с вашей женой на лыжном курорте, на которой давно собирались

съездить. Вы не ограничились тем, что напомнили себе об обычных преимуществах такой поездки (дополнительные деньги, возможность повышения по службе и т.д.). Вы еще добавили «премию», чтобы вдохновить вас на выполнение важного для вас дела «А-1».

Вы можете придумывать себе награды за выполнение той или иной задачи. Решив работать до 11 вечера, затем «наградите» себя журналом, который вы очень хотели прочитать, или разрешите себе встать попозже завтра утром.

Наградите себя, как только вы достигнете очередного этапа на вашем пути в осуществлении большого предприятия: когда вы собрали весь материал, необходимый для вашей работы; после того, как вы побеседовали с шестью кандидатами на должность вашего помощника; после того, как вы составили первый вариант плана новой фабрики. Если вы сегодня хорошо поработали над составлением годового отчета, вам полагается выпивка после работы. Так или по-другому вы можете постоянно награждать себя.

Важно награждать себя и по окончании работы. После того, как я завершу написание этой книги, я возьму отпуск.

Важно связывать вашу нынешнюю награду с реализацией ваших Жизненных Целей. Вы можете себе сказать: «Если я сделаю это, меня оставят на работе, а потом я получу повышение по должности». Исходя из этой перспективы, вы можете придумать себе будущую награду, которая вас ожидает по мере вашего продвижения по службе. Если у вас существует хороший набор Жизненных Целей, вы сможете придумать связь между исполнением дела «А-1» и достижением некоторых Жизненных Целей.

Другим способом поддержания вашего энтузиазма в отношении выполняемого вами задания служит частичное ознакомление вас с вашей будущей наградой. Вы должны почувствовать вкус того подарка, который вас ожидает, если вы будете продолжать работать над «А-1». Помните о том отпуске, который я обещал себе после окончания работы над этой книгой? Задолго до того, как я закончу работу, я пойду в турагентство и сделаю заказы на авиабилет и гостиницу. Затем я вернусь к работе. Я еще дальше продвинусь в моем деле «А-1», напоминая о его преимуществах.

Другим способом заставить себя выполнять неприятное дело «А-1» - это превратить все задание в игру. Допустим, четыре года назад обклеивание обоями комнаты заняло у вас и вашей жены четыре часа. Можете ли вы улучшить свои показатели с той поры? Если вы выполняете машинописную работу, проверьте, не можете ли вы выполнить тот же самый объем быстрее и с меньшим числом ошибок. Сохраните листок с вашими прошлыми показателями и посмотрите: не сможете ли вы превзойти сегодня?

Если вы выполняете особенно скучную работу, проверьте, какую часть ее вы сможете сделать за пятнадцать минут, или сколько времени вы сможете продержаться, выполняя ее. Подходят любые приемы, которые помогают вам выполнить задание. Для выполнения задания вам необходимо варьировать способы вознаграждения. При этом годятся даже искусственные способы вознаграждения. Постоянно напоминая себе о преимуществах выполняемого вами дела, вы продвигаетесь все дальше и дальше к его реализации.

Глава 21.

Как вернуться назад после того, как вы сбежали

Обсуждая проблему промедления, я исходил из того, что, раз вы хорошо распланировали свои цели, вы ясно представляете себе, какое дело является для вас «А-1». Вы можете двигаться вперед и можете осуществить его, а можете и не сделать этого. Мои клиенты обнаружили, что способы, которые я объяснял в предыдущих главах, помогали им укрепить решимость «осуществить это сейчас» и подавить промедление.

И все же все порой медлят и тянут. Поэтому я хотел бы вам показать, что происходит, когда вы не делаете дело «А-1», когда вы вольно или невольно решаете отложить по-настоящему важное дело.

Если вы не осуществляете дело «А-1», вы вместо этого делаете что-то другое. Это «что-то другое», какими бы достоинствами оно ни обладало (возможно немалыми), нравится вам отчасти потому, что позволяет вам не думать об «А-1» или не осуществлять его.

У каждого человека есть свои любимые способы Бегства. Виды Бегства можно разделить на классы «А», «Б», «В» или глядение в окно. Если вы на работе, то Бегство обычно должно иметь обличье деловой активности. В персональном кабинете или дома вы имеете большую свободу действий и вы можете даже вздремнуть.

Семь обычных ошибок

Вот перечень некоторых наиболее распространенных видов Бегств. По мере того, как вы будете читать текст, постарайтесь вспомнить, какие способы побега от «А-1» вам хорошо знакомы и вы особенно часто их используете.

Вы ублажаете себя. Вы делаете то, что доставляет вам удовольствие. Покупаете новую шляпку, или галстук, или книгу. Играете в гольф полдня. Загораете. Идете в кино. Спите до отвала. Принимаете ванну или душ и не спеша ухаживаете за своим телом.

Вы общаетесь с другими людьми. Вы ведете длинные разговоры по телефону. Возобновляете контакты со старыми друзьями. Используете всякий предлог для того, чтобы с кем-нибудь поболтать.

Вы читаете. Вы берете пачку непрочитанных газет, сложенных на журнальном столике. Тщательно проглядываете материалы, сваленные вами же в нижний ящик стола, как недостойные вашего внимания. Два часа читаете «Уолл стрит джорнэл», разбираете непрочитанные экземпляры воскресных изданий «Нью Йорк таймс» или книжных обозрений.

Вы выполняете работу сами и ручным способом. Выпекаете сами хлеб. Тратите час на выписки из книг вместо того, чтобы снять ксерокопию. Складываете цифры на бумажке вместо того, чтобы прибегнуть к калькулятору. Делаете сами то, что можно поручить другим. Тратите время, решая проблемы других людей. Вникаете в аспекты работы, которые вас не касаются.

Вы проявляете чрезмерное старание. Контролируете работу подчиненных так внимательно, что мешаете им работать. Задерживаете каждого посетителя на пятнадцать лишних минут, рассказывая им про свою мимозу, коллекцию бабочек, ваш ревматизм или нехватку времени. Составляете столь подробные отчеты для вашего начальства о ваших достижениях, что у вас не остается времени на достижение чего-либо. Наводите порядок у себя в письменном столе, в его ящиках и на его поверхности, в результате чего он становится воплощением аккуратности и организованности.

Вы убегаете. Если вы работаете в «центре», то вы отправляетесь «на периферию». Если вы работаете «на периферии», то вы отправляетесь в «центр». Отправляете что-нибудь, что не следует отправлять. Переносите вручную памятную записку в другое помещение. Долго пьете кофе во время перерывов, долго обедаете, убегаете с работы по магазинам.

Вы мечтаете. Вы планируете, как провести выходные дни. Вы беспокоитесь по поводу несделанных дел. Вы раздумываете о том, что вы сделаете с деньгами, которые получите в случае вашего повышения.

Вспоминаете свое остроумное замечание, которое вы сделали вчера в гостях.

Без сомнения вы сможете расширить этот список, включив в него некоторые ваши любимые занятия. Пожалуйста учтите, что я ничего не имею против того, чтобы вы себя ублажали, читали, общались с людьми или мечтали. Напротив, эти занятия создают в жизни много радостей. Однако, проблема состоит в том, что вы приучили себя заниматься этими делами вместо дела «А-1», убегая от него.

Другие виды Бегств носят более скрытный характер и их нелегко признать в качестве таковых. Возможно, вы слишком долго ходите вокруг да около «А-1» и тратите непозволительно много времени на малозначащие мелочи, вместо того, чтобы взять быка за рога. Или же, подобно миссис Джилл, которая собиралась вышить подушку для кресла, вы тратите настолько много времени на подготовку дела «А-1», что не остается времени на его реализацию.

Наконец, существуют Бегства, которые можно назвать Эмоциональными: чувство вины, злость, беспокойство. Когда человек отдается на волю таких эмоций, он зачастую убегает от дела «А-1». Всегда полезно и вполне правомерно задать себе вопрос о том, не ошиблись ли вы в выборе работы, жены, дома. Но если вы бесконечно долго пережевываете эти мысли, то вам следует задать себе «вопрос Лакейна».

Признайтесь, что вы попусту тратите время

Порой необходимо совершать некоторые виды Бегств и эти Побеги могут стать полезным времяпрепровождением: вы можете заняться самоорганизацией, составить списки, поднять свой дух, пообщаться с людьми, отдохнуть, сделать дела «А-2» или «А-3», наверстать упущенное из чтения. Поэтому легко сказать себе, что ты хорошо используешь время, хотя ты не делаешь дело «А-1». Возможно дело обстоит именно так. Но вы не используете время наилучшим образом.

Наилучший способ использовать ваше время, как мы уже решили с вами, - это делать важное дело «А-1». С этой точки зрения все остальное - пустая трата времени.

Вот пример одного моего клиента, научного работника. Он затягивал работу над очень трудным исследованием, которое имело важное значение. Несмотря на все свои попытки втянуть себя в работу и убедить себя в важности проводимого исследования, он медлил. По моему предложению он стал внимательно анализировать свои мысли всякий раз, когда он в Точке Принятия Решений отказывался от дела «А-1» и начинал заниматься чем- либо другим.

Сначала он был лишь беспомощным наблюдателем. Ему казалось, что процесс промедления идет сам по себе, а он ничего не может с ним

поделать. Однако он не стал отчаиваться, а попытался понять динамику происходившего и это стало первым шагом к установлению контроля над процессом, который казался стихийным и неуправляемым.

Наблюдая в течение нескольких дней за своими действиями в Точке Принятия Решений, он обнаружил несколько закономерностей. Мысль о том, что ему следует заняться делом «А-1» немедленно вызывала в нем внутреннее напряжение и страх, что вряд ли он сможет справиться с этим делом. Вместо этого он направлял большую часть своих усилий на внесение улучшений в уже давно им осуществленное исследование. Он беседовал с разными людьми по проблемам старого исследования или же переписывал заново целые части готовой работы, стараясь довести ее до совершенства. Хотя он не делал дело «А- 1», у него создавалось впечатление, что он занят важным и производительным делом.

В глубине души он, однако, чувствовал, что придумывает благовидные предлоги для своего безделья. Он улучшал свою прошлую работу не потому, что в этом была необходимость (это нужно было сделать, но не сейчас). Он занимался этим потому, что это был простым способом Бегства от «А-1».

По моей рекомендации всякий раз, когда он замечал, что начинает работать над старым проектом, он повторял себе снова и снова: «Я впустую трачу время». В течение недели он несколько раз признался себе: «Я впустую трачу время».

Сначала повторение этих слов не заставило его отказаться от Бегства. Потом слова стали оказывать воздействие. Он признал, что действительно тратит время впустую. Мысль о том, что, когда он занимается старым проектом, он делает важное и нужное дело, казалась все менее убедительной.

По мере того, как он осознавал, что он тратит впустую свое время, он стал добиваться перелома, сказал себе, что не обязан тратить время зря. Точно так же, как он до этого был волен делать свой выбор в пользу Бегства, он имел такое же право делать выбор в пользу дела «А-1». По сути это был выбор из двух альтернатив. Когда он увидел свою проблему в таком аспекте, он отверг Бегство и занялся важным делом с удвоенной энергией.

Он почувствовал реальные выгоды от такого подхода, когда через несколько месяцев ему был предложен новый и еще более трудный исследовательский проект. Поняв, как работает его механизм Бегства, он смог остановить промедление и почти немедленно принялся за эту работу.

Я обнаружил, что повторение слов: «Я впустую трачу время», хорошо помогает женщинам, которые отдают предпочтение привычным домашним делам и откладывают исполнение какого-нибудь

захватывающего дела, которое соответствуют их Жизненным Целям. Женщина, которая хочет играть на пианино, должна говорить себе:

«Я трачу впустую время» всякий раз, когда она вместо музыкальных упражнений занимается смахиванием пыли с инструмента. Если вы будете использовать слова-предупреждения: «Я впустую трачу время», то они помешают вам находить мнимые оправдания для вашего Бегства. Прежде всего вы сумеете убедить себя, что вы контролируете положение и принимаете ответственные решения.

Как отрезать пути к отступлению

Другим способом обеспечить ваш выбор в пользу дела «А-1» - это отрезать себе пути отхода в Точке Принятия Решений. Принцип прост и часто используется людьми, которые пытаются сбросить вес или бросить курить. Если вы удалите конфеты и сигареты из дома, вам будет труднее уступать вашему желанию есть сладкое или курить. Всякий раз, когда вы пожелаете съесть конфетку или выкурить сигарету, вам придется совершить специальный поход в магазин. Ваше нежелание одеваться и выходить на холод может оказаться большим, чем желание сладкого или курева.

Не стоит ли вам отказаться от подписки на посредственный журнал, который вы всегда читаете в тот момент, когда вы совершаете Бегство от важного дела? Если вы не в силах заставить себя отказаться от него, может быть вы спрячете его в шкаф? Во всяком случае там он не будет вас отвлекать в такой степени, как находясь перед вашими глазами на письменном столе.

Если вы - домашняя хозяйка и каждое ваше утро состоит из несделанных дел «А- 1», постарайтесь тактично прекратить привычку принимать по утрам вашу соседку. Разумеется, с ней приятно поболтать, но эти приемы всего лишь форма Бегства от вашего дела.

Возможно причиной измены вашим хорошим намерениям является обильный обед с двумя коктейлями «Мартини», после чего от вас уже нет никакого прока во второй половине дня. Если самое важное дело для вас - это пообедать и проглотить несколько порций спиртного, пока вы развлекаете вашего клиента, пожалуйста, действуйте на здоровье. Но если на самом деле это пиршество лишь способ Бегства от важного дела, которое вы должны сделать во второй половине дня, то может быть вам лишний раз подумать, прежде чем принимать решение об обеде с выпивкой. В качестве компромисса, почему бы не пообедать с трезвенником? И в этом случае обед может оказаться приятным. К тому же вам будет легче ограничить свое потребление алкоголя и вы сможете заняться делом «А-1» во второй половине дня.

Если форма вашего Бегства - это визиты в супермаркет три раза в неделю, постарайтесь сделать так, чтобы вы ходили туда всего раз в неделю. Для того, чтобы сделать так, чтобы у вас действительно не было

необходимости совершать частые визиты в супермаркет, распланируйте покупки еды, создание запасов и замораживание продуктов (что вы собирались сделать уже не первый год).

Большое Бегство для всех - это телевидение. Освободите себя! Откажитесь от телевизора и затем начинайте свое упорное продвижение к цели «А-1»!

И последнее: возможно, вы захотите представить вашему секретарю список ваших любимых Бегств. То обстоятельство, что она будет знать ваши слабости и уловки, может помешать вам прибегнуть к ним.

Вы можете медлить с пользой

Вполне возможно, что вы испробовали все советы, которые я вам предлагал для того, чтобы покончить с промедлением, но все было безуспешно. Ладно. Если вам нравится медлить, я хочу вам показать, как это можно делать с пользой для дела.

Сядьте в кресло и ничего не делайте. Именно так, ничего. Не читайте книги, не перебирайте бумаг, не занимайтесь вязаньем, не смотрите телевизор - просто сидите на месте.

Если вы сидите и ничего не делаете в течение пятнадцати или двадцати минут (только не обманывайте себя, не делайте абсолютно ничего), то вы почувствуете неудобство. Дело «А-1» будет стоять над вашей душой, а вы между тем ничего не делаете. Драгоценные минуты, которые вы можете использовать для реализации жизненной цели, уходят бесследно в вечность. А вы сидите в кресле, не делая ничего. Как только я обнаруживаю, что начинаю тянуть, медлить, откладывать дело на неопределенный срок, я прибегаю к этому способу. Поверьте мне, что мне хватает десяти минут и не успеют они истечь, как я начинаю заниматься своим «А-1»;

Глава 22.

Как в следующий раз сделать лучше

Для того, чтобы использовать в наибольшей степени все те советы и способы, которые я вам предложил, требуется немалое упорство и сила воли. Вам нужна сила воли для того, чтобы:

- планировать, когда вы чувствуете себя замотанным и измученным;

- продолжать осуществлять ваше дело, даже если некоторые из «заданий немедленного исполнения» завели вас в тупик;

- избегать ваших любимых способов Бегства, когда вам необходимо выполнить важное, но неприятное дело «А-1»;

- поддерживать позитивный настрой, вопреки предыдущим неудачам;

- делать каждый день хотя бы что-нибудь, продвигаясь к осуществлению ваших Жизненных Целей;

- преодолеть страхи, реальные или вымышленные;

- оказать сопротивление желанию выполнить легкое (но незначительное) дело, которое находится прямо перед вашим носом.

Все знают, что «воля города берет». Сила воли есть у всех. Но каким образом развить силу воли, которая вам по-настоящему необходима? Я сейчас покажу вам, как взять ту силу воли, которой вы уже обладаете, и на ее основе создать тот потенциал воли, который будет в вашем распоряжении в самый нужный момент.

Возможно, что сегодня вы делали много дел, которые вы не хотели делать: поднимались из постели, старались попасть на поезд, отходивший в 7.51 утра от вашей платформы, диктовали очень неприятное письмо, заказали себе на обед малокалорийную еду, бодро улыбались миссис Плам, которая опять рассказывала о своей больной спине, сдержали свой гнев, когда ваш сын вернулся домой с дырой в его лучшей куртке, пошли на собрание, хотя вам хотелось остаться дома, а не идти под дождем, выполнили пару упражнений по система «йога», хотя вашу ногу свело.

Попробуйте эти упражнения для развития вашей силы воли

Мы начнем с некоторых упражнений для развития силы воли. Сначала мы сделаем их легкими. Ошибка, которую допускает большинство людей, которые хотят выработать силу воли, состоит в том, что они слишком сильно давят на свою психику. Когда вы собираетесь преуспеть в подъеме тяжестей, вам не следует начинать с груза в 100 килограммов. Если вы поставите себе легкие задачи, вы сумеете их осуществить. Не пытайтесь оседлать необъезженного мустанга, если вы вообще не умеете ездить на лошади. Однако вы повторяете ту же ошибку, когда пытаетесь сразу проявить достаточно воли, чтобы сбросить 10 кило веса. Может быть лучше начать с полутора кило?

Исследования показывают, что обучение новым профессиональным навыкам облегчается, когда первые же усилия ученика венчаются успехом. Упражнения новобранцев в Королевских Военно-Воздушных Силах Канады становятся все труднее день ото дня, но начинающие летчики даже не замечают того, что объем нагрузок существенно возрастает за несколько месяцев.

Поэтому я предлагаю вам, если вы хотите увеличить свою силу воли, начните испытывать ее в простых ситуациях, прежде чем попытаться подвергнуть вашу силу воли испытанию во все более и более сложных обстоятельствах.

Обычно люди сознательно испытывают свою силу воли лишь тогда, когда они в этом остро нуждаются. Но если вы применяете ее при любой трудной задаче, то не удивительно, что вы довольно часто терпите неудачу.

Воля - это дикий конь. Если вы хотите ее приручить для того, чтобы она выполняла производительную работу, то вы не сможете ее приручить, позволив ей убежать на волю. Вам следует поддерживать контакт со своим конем. Существует лишь единственный способ добиться успеха:

оседлать коня и усидеть на нем. Постарайтесь поездить на нем. Возможно, что он несколько раз скинет вас на землю, но не отчаивайтесь. Главное - оставаться верхом на коне, даже если он едет не в нужную сторону.

Воспитание силы воли - это как приручение дикого коня. Здесь главное - действовать постепенно. Это довольно легко. На первый взгляд кажется даже чересчур легко. Но недооценивайте возможностей постепенного воспитания воли, только потому что первые задания покажутся довольно легкими. Попробуйте, вам понравится! Более того, вы поймете, что это является очень ценным. Вот как работает эта система.

Человек испытывает потребность в силе воли, когда он умом понимает, что ему следует сделать одно, но у него существует неодолимое желание поступить по-другому, или заниматься чем-то другим. Вы собрались встать рано и устроить себе бодрящую пробежку, но вместо этого остаетесь в постели. Или же вы решили провести вечер за написанием писем вместо того, чтобы сидеть у телевизора, но вас отвлекла от писем интересная телепередача. Перед лицом мощных соблазнов трудно сохранить верность первоначальным решениям.

Следующий раз, когда вы обнаружили, что уступили такому желанию, а не сохранили верность разумному решению, просто возьмите этот случай на заметку. Признайте, что вы - такой человек, который решил оставаться в постели или смотреть телевизор. Примите ответственность за «нежелательное» решение. Правда, можно сказать, что это решение вышло у вас из-под контроля, но все же это было вашим решением и оно привело к вашим действиям.

Как оторвать себя от телеэкрана

На данном этапе вы ничего не изменили в ваших действиях. Вы все еще продолжаете поступать вопреки вашим благим пожеланиям и не можете себя остановить. Примите всю ответственность за свое решение. Признайте, что вы по собственной воле остались в постели вместо утренней пробежки и перестали работать над письмами, включив телевизор.

Первым шагом в воспитании воли является ослабление вашего подчинения «условным рефлексам», таким как сидение у телевизора. Однако это наступление на власть «рефлексов» надо начинать осторожно и исподволь. Подумайте: нет ли каких-нибудь вечерних развлекательных программ, от которых вы бы хотели отказаться?

Вы можете принять решение отключать звук во время реклам дезодорантов, зубных паст и аспирина. Вот вскоре после начала передачи ее прерывает первая реклама зубной пасты. В соответствии с вашим планом вы встаете с кресла и выключаете звук. Потом, когда реклама закончилась, вы снова встаете и включаете звук. Вы проделываете такую операцию дважды и, наконец, решаете, что с вас

хватит и вы больше не намерены прыгать взад и вперед. Поэтому, когда появляется очередная реклама вы выслушиваете информацию о прелестях дезодоранта. Вы можете себя поздравить с тем, что теперь вам не приходится вскакивать всякий раз, когда начинается реклама.

На следующий день вы вновь пытаетесь осуществить свой план и на сей раз вам удается шесть раз отключить рекламу. После же шестого раза вы решаете, что прекращаете выполнять свой план и даете волю рекламной пропаганде. Однако, около полуночи, когда идет ролик с особенно омерзительной рекламой, вы вновь собираетесь подняться, чтобы отключить звук. Теперь постарайтесь показать себе, что в любом случае вы действуете по своей воле. Если вы встаете и отключаете телевизор, то поздравьте себя с тем, что вы проявили свою волю и вернулись к исполнению своего первоначального плана. Если же вы не отключите телевизор, поздравьте себя с тем, что вы воспротивились вашему желанию отключить звук и придерживаетесь вашего измененного решения больше не вставать. Можете истолковывать ваше решение как вам угодно. Это лишь покажет вам, что вы отвечаете за совершаемые вами поступки.

На следующий вечер испытайте другой прием. На сей раз постарайтесь отключать лишь рекламы, связанные с пропагандой моющих средств. Если вы пропустите одну рекламу, не беда. Просто скажите себе: «Я зарезервировал за собой право изменить мое решение и в данном случае я захотел сделать исключение из правила». То, что вы сделали исключение, помогает вам понять, что вы являетесь не гибким механизмом, а мыслящим существом, способным к чувствам и живым реакциям. Гордитесь этим! Истолковывайте все ваши действия как правильные и положительные, как те, которые вы хотели осуществить.

Через пару недель, постарайтесь включать и выключать звук во время демонстрации других рекламных роликов (про маргарин, кофе, автомобили). Вы начнете замечать, как много существует различных видов реклам и как они могут раздражать. Вы начнете подозревать, что в мире существует множество других вещей, которые приносят больше радости, чем просматривание телевизионной рекламы. Вы можете в этом убедиться, если вы будете внимательно следить за каждым словом, произнесенным в ходе рекламного ролика без исключения. Посмотрите, сколько силы воли вы проявили, чтобы внимательно следить за тем, что вызывает у вас все большее отвращение.

Один из моих клиентов проявлял особую изобретательность в воспитании своей силы воли, когда он следил за телепередачами. В ходе своего первого эксперимента он нарочно ждал несколько секунд после того, как заканчивалась передача, и включал звук лишь после того, как передача возобновлялась. Постепенно он продлил период беззвучного показа передачи с двух до пяти, а затем до пятнадцати секунд. Затем он проэкспериментировал, отключая телевизор вообще, пока рекламировали моющие средства и тем временем читал журнал. Иногда он принимал решение сначала закончить чтение страницы, а уже потом

включать одну из программ, которая не была одной из его любимых. Он продолжал свои опыты и расширял свою свободу действий и увеличивал силу своей воли. Он все позже и позже включал телевизор по вечерам. За шесть недель он смог выключать телевизор на получасовые отрезки времени, которые, как он знал из предыдущего опыта, не доставляли ему никакого удовольствия. В течение всего этого времени он получал все больше удовлетворения из-за того, что он мог осуществлять все более эффективный контроль над своими порывами, которые лишь вели к пустой трате времени.

Запомните: когда вы пытаетесь воспитать у себя силу воли, не пытайтесь зайти сразу слишком далеко. Думайте о том, как развить ваши способности постепенно, так чтобы не сломить себя чрезмерным перенапряжением.

Помощь пары лишних минут

После того, как вы продемонстрируете свою силу воли в небольших дозах, постепенно повернитесь к более трудным заданиям. Если вы встанете перед очень трудным заданием, не смущайтесь, что вы не сумели его одолеть. Будьте довольны тем, что у вас на этот раз получилось лучше, чем шесть месяцев назад. Когда вы развиваете свою силу волю, время на вашей стороне, если вы достигаете даже небольших успехов каждый день.

Постепенно вы разовьете внутреннюю дисциплину, внутреннее желание использовать свое время наилучшим образом. Это значительно важнее, чем желание совершить одно из ваших Бегств или избежать то или иное дело «А-1». Постепенно вы будете устанавливать все больший контроль над вашим временем и над вашей жизнью.

Чем более совершенной является ваша сила воли, тем с меньшими неприятностями вы столкнетесь, когда втянетесь в работу над вашим проектом. Вы разовьете привычку достигать наилучших показателей в любом деле, которое находится перед вами. Вы превратитесь в человека, который будет настроен на то, чтобы осуществить дело «А- 1» сейчас, каким бы оно ни являлось.

Хотя вы знаете пределы вашей выносливости, постарайтесь продержаться еще шестьдесят секунд во время вашей утренней пробежки. Хотя вы не в состоянии отказать себе в добавке, когда мама предлагает вам второй кусок яблочного пирога, попросите ее, чтобы этот кусок был поменьше. Хотя вы не любите сгребать листья, признайте, что раз уж вы взялись за это дело, то не стоит ныть и считать себя несчастным. Не стоит расстраиваться, всякий раз, когда грабли пропустят лист и вам придется делать дополнительное движение.

Постарайтесь продержаться, выполняя неприятное дело «А-1», прежде чем объявить перерыв. Сократите на две минуты занятие делом «В», даже если оно доставляет вам большое удовольствие. Не включайте

телевизор, чтобы сбежать от неприятного дела «А». Запомните: чем больше воли вы постоянно проявляете, тем больше укрепляется ваша сила воли.

Глава 23.

Делайте все, что в ваших силах и считайте это своим успехом

Собираетесь ли вы тратить каждый вечер этой недели на то, чтобы начать достижение жизненной цели, хотя у вас нет гарантии в успехе? Если вы не будете пытаться этого делать, поражение вам обеспечено. Если вы будете пытаться, то у вас есть шанс на успех, но возможно и поражение. Что же делать?

Большинство людей тратят свою жизнь на то, что стараются свести к минимуму потери, а не привести к максимуму приобретения. Допустим, вы читаете воскресную газету со всеми приложениями. Стараетесь ли вы читать каждую страницу, потому что боитесь что-нибудь пропустить? Чем больше вы удаляетесь от первой страницы и тех разделов, которые вас интересуют больше всего, тем меньше интересных новостей вы обнаруживаете. Результат: вы теряете время, читая много того, что по сути не интересует вас, в то время как вы могли бы поиграть со своими детьми, почитать книгу или поработать в вашей фотолаборатории.

Некоторые люди тратят ценное время, без конца взвешивая все «за» и «против», опасаясь сделать неверный шаг. Совершение «ошибок» может очень экономить время. На практике вы обнаруживаете, какие идеи «работают», а какие - нет. Вы избавляетесь от нереальных планов, совершая попытки и не сумев их реализовать. До конца вашей жизни вы лелеяли мечту стать поэтом. Но вот вы провели несколько вечеров,

упорно работая над сочинением стихов, и признали, что поэзия не сочетается с вашей личностью, во всяком случае в настоящее время. Забудьте о стихах и найдите более реальную цель. То, что на первый взгляд выглядит поражением, на самом деле несет в себе конструктивное начало: вы начали строить мост к тому, что в конечном счете по-настоящему хотите сделать.

Исследования показали, что люди, которые надеялись (и пытались) добиться успеха были более счастливы и достигли большего, чем те, кто боялись (и ожидали) провалов. Если вы готовы принять первоначальные поражения на вашем пути к успеху, вы найдете у себя энергию, которая вам необходима для того, чтобы добраться до золотой жилы. Пусть вас не огорчают «ошибки». Поиск истины через, пробы и неудачи - неизбежная часть человеческого существования. Думайте о том, что каждая «ошибка» приближает вас к возможному успеху.

Я назвал бы этот процесс: «пробами и успехами». Я вспоминаю особенно неудачный период в моей жизни, когда все буквально валилось из рук и трещало по швам. Я продолжал говорить себе, что в осуществлении моего проекта возможно лишь ограниченное число «ошибок», но что каждая «ошибка», которую я совершил, приближает меня к успеху. Самое важное состояло в том, чтобы не позволять слишком частого повторения одних и тех же «ошибок». Разумеется, я, наконец, увидел свет в конце тоннеля, гораздо позже, чем я рассчитывал и потратив гораздо больше сил, чем я предполагал в начале своего пути. С тех пор дела пошли все лучше и лучше. Приобретя такой опыт, я стал постоянно искать новые области для осуществления проб и достижения успехов. Когда вы делаете что-нибудь такое, чем никогда прежде не занимались, вне зависимости от того, что в первый раз у вас получилось плохо, вы на пути к тому, чтобы следующий раз у вас это получилось лучше. Что бы ни произошло с вами, вы уже продвинулись значительно дальше, чем если бы никогда не начинали это дело.

Ценность проб и успехов

Танцевальная компания репетировала новую балетную постановку. Ведущий танцор неверно поддержал балерину. Поза выглядела некрасиво. Режиссер спросил танцора, не хочет ли он повторить движение. Танцор ответил: «Нет. Нет необходимости. Теперь я знаю, что мне надо делать». Неудача сделала репетицию успешной. Танцор знал, что ему следует делать. Это был процесс проб, ошибок и успехов.

В научном мире многочисленные «провалы» обычно вели к успеху. Общее количество неудачных экспериментов Марии Кюри, Александра Флеминга и Луи Пастера исчисляется тысячами. Каждый из них мог без труда сдаться после первой сотни провалов, но сегодня бы у нас не было радия, пенициллина и пастеризованного молока.

Или возьмите следующий пример из человеческой жизни, которая представляла собой почти непрерывную цепь поражений:

Остался без работы в 1832 г.; потерпел поражение на выборах в законодательное собрание штата в 1832 г.; обанкротился в 1833 г.; был избран в законодательное собрание штата в 1834 г.; умерла любимая девушка в 1835 г.; лечился от нервного расстройства в 1836 г.; потерпел поражение на выборах на пост спикера законодательного собрания штата в 1838 г.; потерпел поражение на выборах в конгресс страны в 1843 г.; был избран в конгресс в 1846 г.; потерпел поражение при попытке добиться вторичного избрания в конгресс в 1848 г.; получил отказ при попытке занять вакансию государственного землемера в 1849 г.; потерпел поражение на выборах в сенат страны в 1854 г.; потерпел поражение на съезде партии при выдвижении кандидатуры на пост вице-президента страны в 1856 г.; снова потерпел поражение на выборах в сенат в 1858 г.; и все же в 1860 г. Авраам Линкольн был избран Президентом Соединенных Штатов Америки.

Жизнь следует строить на принципе «я сделал все, что было возможно в моих силах». Оглядываться назад и говорить: «Я мог бы сделать лучше» - это не реалистично. Допустим, вы могли бы сделать лучше. Вы можете даже себе представить, что и как вы могли бы сделать лучше. Но то обстоятельство, что вы не сделали лучше, означает, что в сложившихся обстоятельствах вы не могли сделать по-иному.

Поэтому пусть неудача не остановит ваши попытки. Не тратьте времени понапрасну на размышления о том, что у вас что-то не «получилось». Вы можете чему-то научиться на своем опыте. Запомните: вы стали старше и мудрее с тех пор, как имели дело с подобной ситуацией, даже если это было пятнадцать минут назад.

Привычки вашей жизни нельзя изменить за несколько дней. Для этого требуется время - иногда год или два. Для того, чтобы вы взяли под контроль ваше время и вашу жизнь, не существует волшебных слов: «Сезам, откройся!» Однако вы можете добиться продвижения к вашим ежедневным и жизненным целям, даже если в вашем распоряжении всего пятнадцать минут. Я призываю вас начать это движение вперед, как только вы закончите эту главу. Я стал свидетелем замечательных успехов людей, которые воспользовались моими советами.

Кроме того, вы сможете получить больше удовольствия от каждой минуты вашей жизни, добиться большего успеха в вашей карьере и личной жизни и достичь многого меньшими усилиями. Сегодняшний день может стать поворотным в вашей жизни. Вы сможете стать обладателем гораздо большего количества времени в течение отведенной вам жизни.

Итак, каким образом вы сейчас сможете потратить ваше время с наибольшей пользой?

ПРИЛОЖЕНИЕ

Как я экономлю время

1. Я стараюсь получить удовлетворение от каждой минуты жизни, имеющейся в моем распоряжении.

2. Я стараюсь получить удовлетворение от всего, что я делаю.

3. Я - неисправимый оптимист.

4. Я стараюсь идти от победы к победе.

5. Я не трачу время на переживания по поводу своих неудач.

6. Я не трачу время, испытывая чувство вины в связи с тем, что я не сделал.

7. Я постоянно напоминаю себе: «Всегда можно найти достаточно времени для того, чтобы сделать важные вещи». Если это - важные вещи, я всегда найду время для того, чтобы их сделать.

8. Я каждый день стараюсь найти новый способ для того, чтобы воспользоваться им для выигрыша во времени.

9. Я встаю в 5 утра в будние дни (и рано ложусь спать).

10. Я съедаю облегченный обед, чтобы не чувствовать сонливость во второй половине дня.

11. Я не читаю газет или журналов (за редким исключением). Я лишь проглядываю газетные заголовки, когда прохожу мимо продавцов газет, для того чтобы знать о происходящем в мире.

12. Я бегло проглядываю книги в поисках интересных мыслей,

13. У меня нет телевизора. (Когда произошла высадка человека на Луну, мы с женой поехали в мотель, чтобы там посмотреть трансляцию этого события. Кроме того, мы брали на прокат телевизор во время съездов политических партий и кампаний по выборам президента страны).

14. Моя работа расположена близко от дома, и я хожу на работу пешком. Лишь когда я ленюсь или спешу, я еду туда на машине.

15. Я анализирую свои привычки для того, чтобы избавиться от устаревших, или для их улучшения.

16. Я раз и навсегда покончил с «ожиданиями». Если мне приходится ждать, то я рассматриваю такую ситуацию, как «подаренное время» для того, чтобы расслабиться, попланировать или сделать что-нибудь такое, что я бы иначе не сделал.

17. Я ставлю свои часы на три минуты вперед для того, чтобы начать день раньше.

18. В моем кармане я ношу пустые карточки, размером с визитные, или библиотечные формуляры, чтобы записывать на них наблюдения или мысли, возникающие в голове.

19. Раз в месяц я пересматриваю свои жизненные цели.

20. Каждый день я просматриваю список моих жизненных целей и определяю, с помощью каких действий я смогу добиться их осуществления.

21. Я напоминаю себе о своих жизненных целях с помощью надписей, которые я сделал на отдельных листках бумаги, помещенных на стенах моего кабинета и на письменном столе.

22. Даже когда я выполняю ничтожные задания, я не забываю про свои долгосрочные цели.

23. Первое, что я делаю утром - это планирую свою деятельность на целый день и распределяю дела по степени их значимости.

24. Я составляю список конкретных дел, которые следует сделать в течение дня, и распределяю их в порядке значимости, а затем стараюсь сделать самые важные дела как можно раньше.

25. Я заранее составляю расписание своей деятельности на три месяца вперед таким образом, чтобы обеспечить равномерное распределение нагрузки и разнообразие в занятиях на каждый месяц, а также зарезервировать «дополнительное время» для осуществления «горящих» проектов.

26. Я предоставляю себе возможность отдохнуть и награждаю себя, когда завершаю важные дела.

27. Я делаю значительные дела в первую очередь.

28. Я стараюсь добиться успеха не столько напряженным, сколько умелым трудом.

29. Я стараюсь выполнять только дела «А» и никогда не делать дела «Б» и «В».

30. Я верю в свою способность верно распределять дела по степени их значимости и стараюсь придерживаться этого порядка, чего бы мне это ни стоило.

31. Я задаю себе вопрос: «Произойдет ли что-нибудь ужасное, если я не выполню этого дела?» Если ответ отрицательный, то я его не делаю.

32. Если мне кажется, что я начинаю медлить, я задаю себе вопрос: «Чего я стараюсь избежать?» и, получив ответ, стараюсь встретить эту проблему лицом к лицу.

33. Я всегда использую правило 80/20.

34. Я начинаю работу с наиболее плодотворной части проекта и часто после этого мне не нужно делать остальное.

35. Я стараюсь отбросить непроизводительную деятельность как можно быстрее.

36. Я предоставляю себе достаточно времени для того, чтобы сосредоточиться на выполнении дел высокой значимости.

37. Я развил у себя способность сосредотачивать свое внимание и свои усилия на одном предмете на протяжении значительных отрезков времени (иногда с помощью кофе).

38. Я сосредотачиваюсь последовательно только на одном предмете.

39. Я концентрирую свои усилия на предметах, которые принесут мне наиболее значительные долгосрочные блага.

40. Я стараюсь проявить особую энергию и упорство, когда я чувствую, что могу победить.

41. Я приучил себя выполнять свой список «Что надо сделать», не пропуская трудных дел.

42. Я стараюсь осуществлять значительную часть своего мыслительного процесса на бумаге.

43. Я стараюсь делать творческую работу в одиночестве по утрам и использую вторую половину дня для встреч и совещаний.

44. Я определяю точные сроки для завершения дел для себя и других.

45. Я стараюсь активно вслушиваться в ход каждой дискуссии.

46. Я стараюсь не растрачивать попусту время других людей

47. Я стараюсь поручить исполнение дел другим людям, если эти дела находятся в сфере их компетенции и они лучше могут с ними справиться.

48. Я обращаюсь за помощью к специалистам, чтобы они мне помогли в решении проблем, требующих особых знаний и специальной квалификации.

49. Я нанял человека, который разбирает мою почту и ведет контроль за моими телефонными звонками, а также следит за различными текущими делами.

50. Я стараюсь как можно меньше плодить бумаг и выбрасываю как можно больше ненужных бумаг.

51. Я стараюсь брать одну и ту же бумагу только один раз.

52. Я стараюсь сразу же написать ответ на большинство писем.

53. Я стараюсь, чтобы верхняя часть моего стола была освобождена для работы и помещаю большинство важных бумаг в центр стола.

54. Все мои вещи имеют свои определенные места (поэтому я трачу минимум времени на их поиск).

55. Я выделяю три часа в месяц специально для того, чтобы разобрать различные пустяковые дела.

56. По выходным дням я стараюсь не думать о работе.

57. Я довольно часто расслабляюсь и «ничего не делаю».

58. Я исхожу из того, что некоторая часть моего времени неизбежно будет затрачена на дела, находящиеся вне моего контроля, но я не переживаю из-за этого.

59. Во время работы я стараюсь свести болтовню к минимуму.

60. Я постоянно придумываю шаги, которые можно принять сейчас для реализации моих целей.

61. Я постоянно задаю себе вопрос: «Как сейчас можно потратить время с наибольшей пользой?»