

## Глава 17

# Ежедневно контролируйте свое время

Наши клиенты часто говорят, что нехватка времени не дает им полностью раскрыть свой потенциал. Фраза «мало времени» так распространена, что кажется истиной, хотя чаще всего это лишь оправдание. На самом деле вам только кажется, что вы не можете сделать намеченное из-за нехватки времени. Проблема в том, что вы не умеете правильно распределять свое время. Звучит как нравоучение, но различие очень важное.

А вот вдохновляющая история. Аннетт Батиста рассказала о том, как правильное распределение времени помогло ей научиться расставлять приоритеты и работать в первую очередь только над главным.

Прошло почти два года с тех пор, как я впервые прочла вашу книгу. Она оказалась очень интересной. Я применяю изложенные в ней принципы не только к домашним делам и личной жизни, но и к работе. У меня были две основные цели на 12 недель: успешно выполнять профессиональные

обязанности (чтобы в конце каждого года получать звание лучшего работника компании), а также регулярно заниматься уроками с ребенком. Чтобы этого добиться, мне нужен был хороший план.

Я медицинский консультант. В мои обязанности входит информирование населения о медицинских льготах. Я помогаю выбирать подходящие планы медобслуживания, семейных терапевтов и стоматологов. Для этого мне ежемесячно нужно делать 650 звонков и проводить 100 встреч на дому. Также я провожу презентации в местных учреждениях, посещаю профессиональные выставки и собрания, на которых мне нужно получить минимум 15 контактов в месяц, и с восьмью из этих людей я должна позже встретиться лично. Я обслуживаю шесть территорий в двух округах.

И я раньше очень беспокоилась о том, как успеть сделать всё. Что делать каждый день для того, чтобы действовать целенаправленно и последовательно? Моя профессия очень интересна, но требует большой собранности. А еще я жена, мать и бабушка. Для меня было очень важно создать правильный план.

Распределение времени помогло мне в достижении целей. Раннее утро, с 7:30 до 8:30, я обычно посвящаю чтению электронной почты, ободряющему общению с коллегами и ранжированию контактов по степени важности.

Затем перехожу к главной части ежедневной работы. С 8:30 до 12:30 я делаю звонки или посещаю клиентов. Такое распределение времени позволяет мне выдержать напряженный график.

Распределение времени настолько эффективно, что ко вторнику, когда я обычно перехожу к обзвону клиентов,

все уже сделано. И каждый месяц я трачу почти вполтину меньше времени на звонки при сохранении запланированных показателей.

Потом наступает время отдыха. После обеда я занимаюсь с ребенком — ровно три часа. Это помогает отвлечься от работы. Я люблю это, а мой сын обожает получать новые знания. Мы занимаемся разными предметами: религией, языками, физикой, математикой, историей и географией. Это помогает мне оставаться сосредоточенной и в то же время отдыхать от работы. Поэтому нельзя сказать, что мои дни скучны или однообразны.

Когда мы заканчиваем с уроками, я продолжаю обзвон, записываю результаты текущего дня и еще раз проверяю электронную почту, чтобы убедиться, что у меня не осталось невыполненных важных дел, которые не стоит откладывать на следующий день.

Используя принципы распределения времени, описанные в книге, я смогла научиться опережать график иногда на две недели. Теперь я спокойно ухожу в отпуск и знаю, что не остается невыполненных дел, которые ожидают меня по возвращении домой.

Я контролирую свой план и выбираю успех в работе. Меня уважают руководитель, супервайзер, коллеги, семья и друзья.

Благодаря этому я смогла стать «Лучшим медицинским консультантом года» два раза подряд — в 2011 и 2012 годах. Я раньше себе такого и представить не могла! Мы с мужем применяем ровно тот же подход к домашним финансам: сокращаем кредитную нагрузку; осталось выплатить ипотечный кредит в декабре следующего года. Мы можем достигать в течение 12 месяцев тех целей, которые обычно достигали в течение полутора–трех лет!

Эффективное использование времени помогает вам раскрыть свой потенциал и не оставаться середнячком. Проблема в том, что постоянно появляется множество дел, которые нас отвлекают и не дают сосредоточиться на главном. Исследование, проведенное Эриком Хорвицем из Microsoft Research и Шамси Икбалом из Университета Иллинойса, показало, что обычному сотруднику Microsoft требуется до 15 минут, чтобы вернуться в нормальное рабочее состояние после воздействия раздражителей, в том числе электронной почты и сервисов мгновенных сообщений.

Более того, работа 2005 года, опубликованная Basex — компанией, проводящей исследования в области бизнеса, — показала, что люди тратят около 28% рабочего времени на посторонние дела и переход в нормальный режим. Иными словами, это 11 потерянных часов в 40-часовой рабочей неделе!

Ваши достижения в жизни напрямую связаны с использованием времени. У величайших людей в политике, культуре, искусстве, науке, религии и иных областях в сутках было не больше часов, чем у вас. Различие только в том, как они *использовали* свое время. Проблемы возникают незаметно. Большинство делает выбор в пользу сиюминутных выгод и снижения долгосрочных издержек.

В 2011 году средний американец ежедневно проводил 2,8 часа перед телевизором. Простой расчет показывает, что это 12% нашей жизни — и сюда не *включено* время, потраченное на новомодные устройства вроде смартфонов и планшетных компьютеров. Мы часто смотрим телевизор ради отдыха и ухода от реальности. Ведь просмотр телепередач не составляет труда — достаточно нажать кнопки для переключения каналов. Иногда это полезно, но явно не обеспечивает наполненную и успешную жизнь.

Некоторые занятия маскируют наше ничегонеделание. Мы можем изображать бурную деятельность, хотя на самом деле

стараясь избегать более важных и сложных действий. Это повсеместно. Намного легче и комфортнее сидеть перед монитором, а не совершать более сложные действия вроде «холодных звонков», упражнений или реальной оценки проблем в личных отношениях.

Отдыхать и решать легкие задачи нужно в меру. Если мы постоянно выбираем простые пути, то приговариваем себя к жизни без достижений. Праздность в итоге приводит к отсутствию успехов — и за это мы обязательно заплатим потом. Как сказал писатель Роберт Стивенсон, «каждый рано или поздно оказывается на скамейке последствий».

Поддержание хорошей физической формы приносит дискомфорт. Под лежачий камень большие деньги не притекут. За все достижения мы платим свою цену. Получение желаемых результатов требует самопожертвования. И в первую очередь придется жертвовать собственным комфортом.

Чтобы добиться успеха, нужно распределять время в соответствии с приоритетами. Отдавайте приоритет самым сложным делам, работа над которыми принесет наибольшую выгоду. Необходима целеустремленность. Нужно четко понимать, что для вас важнее всего, а что отвлекает от главного. Следует беречь свое время, делегируя другим ту работу, в которой вы не сильны или которая не помогает вам достичь своей цели. А может быть, что-то делать и вовсе не нужно?

Каждый из нас в чем-то силен или талантлив. У всех есть сильные и слабые стороны. В совокупности они влияют на нашу способность достигать поставленных целей. Многие тратят время и силы на избавление от слабостей. В целом это правильно и полезно. У каждого есть качества, которые стоит улучшить для достижения успеха. Но помните, что слабые стороны редко

становятся сильными. Если в работе не проявляются ваши сильные стороны, то вы, возможно, сбились с пути.

Только целенаправленное использование *сильных сторон* ведет к успеху. Успешные люди работают над ними. Настоящие лидеры идут дальше и развивают *уникальные качества*: то, в чем абсолютно превосходят окружающих. Но такая работа над собой должна приносить настоящее удовольствие. Ваши уникальные качества (о которых вы можете и не знать) позволят добиться значительных успехов в жизни и принесут много радостных моментов.

Чтобы добиться лучших результатов, следует скоординировать ваше время и действия с сильными сторонами и уникальными качествами. И тогда вы откроете для себя новые горизонты, повысите уровень производительности и удовлетворенности работой.

Чтобы полностью раскрыть свой потенциал, нужно найти время для стратегически важных действий, не обязательно срочных. Они обычно не дают моментальной отдачи, но окупятся в будущем. Чтобы сосредоточиться на сильных сторонах, необходимо научиться справляться с отвлекающими обстоятельствами и свести количество малоценных действий к минимуму.

## «Время действия»

Эффективное использование времени — одна из пяти методик 12-недельного года. В совокупности с четырьмя остальными — созданием видения будущего, планированием, контролем и измерением эффективности — она составляет нашу систему действий.

Все, чего мы достигаем в жизни, происходит во времени. Все важное может быть сделано только при условии, что мы уделяем

ему время. Один из «кирпичиков» успеха — способность тратить время только на то, что действительно для нас важно.

«Время действия» — легкая в применении система распределения времени, которая позволяет управлять как бизнесом, так и личной жизнью с помощью главного актива — времени. Готовность применять систему означает желание быть лидером. Если вы сможете целенаправленно использовать свое время, то станете эффективным лидером и быстро добьетесь успеха как в работе, так и в личной жизни.

Как мы уже говорили в главе 7, есть три части времени: стратегическая, буферная и рекреационная. Все они способствуют наиболее эффективному выполнению главных, ключевых действий.

Стратегическая часть составляет три часа и должна быть запланирована как можно раньше, в самом начале недели, чтобы вы смогли внести необходимые изменения, если что-то пойдет не по плану. Это время работы *над* бизнесом, а не реализации самого процесса. Стратегическую часть следует запланировать на то время, когда вы обычно не перегружены работой. Раза в неделю, как правило, вполне достаточно.

Буферная часть предназначена для не самых важных дел и должна длиться от получаса до одного часа 1–2 раза в день. Общая ее длительность зависит от того, сколько времени вам нужно для просмотра электронной почты, ответа на звонки и решения текущих вопросов.

Рекреационная часть предотвращает переработку и дает вам возможность правильно распорядиться свободным временем. Это три часа, которые должны быть запланированы раз в неделю после того, как все остальное уже работает на вас. Рекомендуем планировать свободное время раз в месяц до того момента, пока вы не поймете, что правильно выстроили процесс и сами

продуктивно работаете. Возможно, придется добавить и другие категории времени для иных важных действий.

## Образец рабочей недели

Чтобы научиться эффективнее распределять свое время, полезно разработать модель высокопродуктивной недели. В рамках упражнения вы создадите образец рабочей недели, распределяя время для самых важных действий. Это позволит вам приблизиться к успеху. Сначала вы создадите образец, который поможет работать наиболее эффективно, а затем внесете корректировки, связанные с текущим графиком.

Создание образца рабочей недели не ставит целью *полностью избавиться* от «маловажных» действий. Это было бы не совсем правильно. Лучше грамотно организовать время для самых важных действий — тех, которые впоследствии принесут наибольшую отдачу. Если у вас уже есть 12-недельный план, то «самые важные» действия в нем указаны.

Распределите время. Начните со стратегической части, затем выделите буферную, потом перейдите к рекреационной. Укажите и остальные важные действия, которые вы должны совершить в течение недели.

Итак, начнем. Используя шаблон из табл. 17.1, выполните следующие пять шагов.

1. Выделите 15 минут утром в понедельник на рассмотрение результатов предыдущей недели и составление плана на текущую.
2. Запланируйте трехчасовую стратегическую часть.



3. Запланируйте одну-две буферные части на каждый день недели. Первая буферная часть обычно планируется на утро, вторая – на конец рабочего дня (например, 11:00–12:00 и 16:00–17:00), за исключением выходных. Помните, что длительность «буферного» времени зависит от индивидуальных потребностей и рабочей загрузки.
4. Запланируйте рекреационную часть.
5. Добавьте другие важные действия:
  - а) встречи с клиентами и прочие возможные встречи;
  - б) регулярные совещания;
  - в) маркетинг и продажи;
  - г) планирование;
  - д) необходимые административные и операционные задачи;
  - е) подготовку к встрече с клиентами и их обслуживание;
  - ж) работу над проектами;
  - з) деловые обеды;
  - и) индивидуальные тренинги с сотрудниками;
  - к) решение личных вопросов.

Таблица 17.1

### Образец рабочей недели

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
7:00							
8:00							
9:00							
10:00							
11:00							

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							
19:00							

Вначале вам может показаться, что в неделе очень мало времени. Может, и так. Но если вы сделали упражнение правильно, то заметите, что самые важные действия уже учтены. Запланированные пункты — инструменты для достижения вашей цели и перевода бизнеса на новый уровень. Очень важно, чтобы вы составили работоспособный план на бумаге, перед тем как его выполнять. Если он не будет грамотным на бумаге, то не будет реализуемым на практике.

Все происходит во времени. Если вы не контролируете его, то не сможете управлять результатами. Личная эффективность зависит от целенаправленных действий.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ В СООТВЕТСТВИИ С СИСТЕМОЙ «ВРЕМЯ ДЕЙСТВИЯ»**

Ниже даны предложения по планированию эффективного использования стратегической и буферной частей.

### **Стратегическая часть — образец плана, 3 часа**

- *Вернитесь к своему видению будущего: 5–10 минут.* Оцените прогресс: хорошо ли вы продвигаетесь к поставленной цели?
- *Пересмотрите 12-недельный план: 10–15 минут.* Изучите оценку своей эффективности, соответствие результатов своим целям. Проверьте результаты еженедельных измерений эффективности, включая параметры действий и результатов. Продуктивно ли вы работаете? Если нет, что нужно изменить на следующей неделе, чтобы повысить результаты?
- *Рассмотрите ошибки, допущенные во время работы: 10–20 минут.* Были ли они? Если да, то в чем их причина? Нужно ли скорректировать план или просто лучше работать?
- *Проработайте план действий: 2–2,5 часа.* За это время вы сможете согласовать свои действия с 12-недельным планом.
- Другие примеры действий стратегической части:
  - прочтите книгу;
  - займитесь онлайн-обучением;
  - составьте план на следующие 12 недель (как правило, на 12–13-й неделе).

### **Буферная часть — образец плана, 30–60 минут**

- Просмотрите электронную почту и ответьте на письма.
- Проверьте голосовую почту и ответьте при необходимости.
- Сделайте необходимые звонки.
- Изучите список того, что вам нужно сделать.
- Проведите краткие совещания с сотрудниками, чтобы ответить на их вопросы или запланировать их дальнейшие действия.
- Проверьте, какие дела уже закончены, и запишите, что осталось сделать.

- Определите и запишите новый список текущих дел, которые необходимо выполнить.

Вышеуказанное — только примеры планов, но заметьте различие между стратегической и буферной частями! Стратегическая посвящена самым важным действиям, которые принесут наибольшую отдачу, а буферная тратится на обычные ежедневные дела, текучку.

«Время действия» — уникальная система распределения времени в рамках недели. Она поможет выделить достаточно ресурсов для самого важного. Что изменится в вашей жизни, если вы будете успевать делать больше — как в личных делах, так и в бизнесе? Чего вы достигнете через 12 недель? А через три года? Уже через неделю после начала работы по нашей методике многие видят положительные сдвиги и ощущают больший контроль над своим временем.

## Сдвиг в сознании

Учитывая ценность и ограниченность времени, неудивительно, что нам сложно его эффективно применять. Многие наши клиенты, руководствуясь естественным желанием заработать как можно больше при любой возможности, нарушают свои планы. Причем постоянно, видимо, не принимая в расчет влияние сиюминутных решений на последствия для бизнеса в перспективе. В итоге время, которое могло быть затрачено на создание их собственного будущего, тратится на построение будущего для кого-то другого.

Но большинство наших клиентов ценит время других выше, чем собственное. Для прорыва нужно научиться ценить свое время хотя бы так же высоко, как и чужое. Только так вы сможете

создать успешный бизнес и одновременно, как ни парадоксально это звучит, улучшить обслуживание клиентов.

Другое заблуждение, которое мешает многим эффективно действовать и тратить время с пользой, звучит так: «Я все сделаю». Если вы думаете, что работаете достаточно быстро, успешно и долго, чтобы «сделать все», то вас ждет неприятный сюрприз. Недавнее исследование показало, что у среднего менеджера в любой период времени остаются незавершенные дела, на выполнение которых требуется около 40 часов.

Здесь важно осознать, что вы не всемогущи — иначе вы будете по-прежнему ошибочно верить, что всё успеете и *в конце концов* доберетесь до главного. Вы будете тратить время на неотложные ежедневные дела и постоянно откладывать на потом стратегически важные, необходимые для прорыва. В итоге придется отложить собственную жизнь и исполнение своих желаний.

Если вы будете откладывать стратегически важные дела в пользу текучки, то никогда не достигнете своей цели. Если вы будете думать, что путь к успеху усеян неотложными делами, то никогда не доберетесь до самого важного. Позиция «Я начну строить свое идеальное будущее завтра (на следующей неделе, в следующем месяце)...» — гарантия провала. Вы создаете свое будущее здесь и сейчас — и никак иначе.

Достижение прорывных результатов не имеет ничего общего с «пошаговой» деятельностью. Прорыв требует полного изменения стиля работы — до того, как появятся первые результаты. Для одних это означает 20%-ное увеличение доходов. Для других — удвоение оборотов бизнеса. Для третьих — сохранение доходов при увеличении количества свободного времени. В любом случае прорыв тесно связан с вашим желанием изменить свое отношение к распределению времени.

«Повышение эффективности» звучит заманчиво, но если вы уже почти исчерпали текущие возможности, то может показаться, что в неделе не хватает времени для прорыва. Часто наши клиенты видят возможности улучшения производительности у других, но не у себя. Многие чувствуют, что работают на пределе возможностей, и сама мысль о более напряженном графике, даже при повышении доходов, их пугает. У них даже начинается «успехофобия»: страх, связанный с тем, что они не смогут выдержать более напряженного темпа, необходимого для успеха.

Обыденная логика утверждает: хотите больше заработать — больше работайте. Но она ограничивает ваши возможности добиться большего! Люди, зарабатывающие 1 млн долларов в год, не работают в десять раз больше тех, кто зарабатывает 100 тысяч. На самом деле они иногда работают даже меньше — но *иначе!*

Правда в том, что прорыва вам не видать, если вы не хотите изменить подход к распределению собственного времени. Для достижения новых вершин придется выполнять непривычные задачи, причем по-другому!

Не утоните в рутине. Для полного раскрытия своего потенциала необходимо найти время для работы над стратегией. Также нужно научиться эффективно справляться с текущими задачами. И еще — научитесь отдыхать от работы.

## Работа в команде

То, что вы говорите и делаете как руководитель, во многом влияет на культуру работы команды. Если нужны положительные сдвиги, слова не должны расходиться с делами.

Если вы хотите, чтобы команда тратила время целенаправленно, начните с себя. Создайте образец рабочей недели, включающий три вида времени в соответствии с программой «Время действия» и другие стратегически важные действия: совещания и индивидуальные тренинги. И придерживайтесь его каждую неделю.

Применяя систему «Время действия», вы сможете извлечь выгоды как для себя, так и для команды. Подчиненные увидят, что вы целенаправленно используете свое время, и возьмут с вас пример. Более того, если вы будете выделять «буферное» время каждый раз в одни и те же часы, то члены команды будут знать, когда они могут к вам подойти, задать вопросы или обсудить что-то важное.

Один из наших клиентов, работающий в сфере финансовых услуг, заметил, что, применяя систему «Время действия» и выделяя буферную часть в фиксированные часы, ему удалось улучшить рабочие отношения со своими сотрудниками. Как ни странно, он ограничил время общения с ними до одного часа в день для ответов на вопросы и брифингов. Все остальное время он работал по своему графику. А что в итоге? И он сам, и команда увидели, что он стал работать «как часы». Сотрудникам больше не пришлось его искать и спрашивать, в какое время он мог бы их принять. Теперь все знают, где и когда его можно найти и обсудить все рабочие вопросы, хотя времени на это по-прежнему мало.

Еще одна выгода от применения «Времени действия» в том, что, однажды научившись правильно использовать эту систему, вы окажете неоценимую помощь своим сотрудникам в овладении навыками распределения времени. Работая в соответствии с этой системой, вы научите этому своих сотрудников. Когда у них будет «стратегическая часть», не беспокойте их и попросите прийти позже; старайтесь не отвлекать их во время стратегического

планирования. Все, что делаете вы и ваши сотрудники, происходит во времени. Используйте его четко и целенаправленно!

## **Распространенные ошибки и рекомендации для достижения успеха**

### **ОШИБКА 1. ВЫ ПРОДОЛЖАЕТЕ ВЕСТИ БИЗНЕС ПО-ПРЕЖНЕМУ**

Вести дела по-старому и распределять свое время так, как вы привыкли, — непродуктивно. Очень легко вернуться к былым привычкам, потому что они дают ощущение комфорта и легкости. Для достижения лучших результатов нужно преодолеть страх, неуверенность и дискомфорт. Тогда вы приобретете новые привычки, с помощью которых достигнете новых высот.

### **ОШИБКА 2. ВО ВРЕМЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЧАСТИ ВЫ РАСПЫЛЯЕТЕСЬ НА НЕСКОЛЬКО ЗАДАЧ**

Многие считают способность делать одновременно несколько дел чуть ли не достоинством. Правда в том, что она снижает вашу общую продуктивность и не дает добиваться хороших результатов. «Многозадачность» на самом деле тормозит вас и повышает вероятность ошибок. Так утверждает Дэвид Майер, руководитель Лаборатории мозговой деятельности и сознания Мичиганского университета. Когда вы переключаетесь на новую задачу, вы тем самым в среднем увеличиваете время выполнения предыдущей на 25%.



### **ОШИБКА 3. ВЫ ОТВЛЕКАЕТЕСЬ И НЕ СОСРЕДОТОЧЕНЫ НА ГЛАВНОМ**

В современном мире технологии сами по себе становятся отвлекающим фактором. Каждый день возникает все больше причин забыть о работе. Смартфоны, социальные сети, интернет отвлекают вас от более важных занятий, которые помогают достигать целей. Немного отвлечься — не беда. Но нужно научиться целенаправленно использовать свое время. Иначе вы не сможете полноценно работать. Научитесь отстраняться от любых внешних раздражителей, если у вас есть важная работа.

### **ОШИБКА 4. ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО ЗАНЯТОСТЬ — СИНОНИМ ПРОДУКТИВНОСТИ**

Вы можете проводить целые дни за чтением электронной почты и сообщений, решать административные вопросы — и быть очень занятым. Но эти действия не всегда приводят к успеху! Конечно, вы заняты. А насколько продуктивны? Научитесь расставлять приоритеты и выполняйте главное в первую очередь.

### **РЕКОМЕНДАЦИЯ 1. РАБОТАЙТЕ В СООТВЕТСТВИИ С ЗАРАНЕЕ ПОДГОТОВЛЕННЫМ ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫМ ПЛАНОМ**

Еженедельный план, привязанный к 12-недельным целям, не дает возможности отвлекаться от стратегически важных дел ради текучки. Работая по плану и четко следуя образцу рабочей недели, вы приближаетесь к успеху.

## **РЕКОМЕНДАЦИЯ 2. ПРИВЯЖИТЕ ОБРАЗЕЦ СВОЕЙ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛИ К КАЛЕНДАРЮ**

Отметьте в календаре все стратегические части времени, как в случае с регулярными встречами. Это позволит избежать проблем с планированием. Иногда придется поменять рабочий график, но, как правило, он стабилен. Даже если вы много путешествуете или каждая неделя похожа на другие, то стоит потратить пять минут в понедельник, чтобы убедиться, что на протяжении предстоящей недели у вас все пойдет по плану.