

# Глава 2

## Улучшение и ОПТИМАЛЬНЫЙ темп

### Как сформировать и закрепить привычки, повышающие эффективность

Прочитав первую главу, вы узнали, какую роль в улучшении лучшего должны играть вы сами. А теперь задайте себе следующий важный вопрос: «Что значит *для меня* работать эффективнее?»

В процессе поиска ответа на него не забывайте о таких словах: *устойчивость*, *последовательность* и *темп*. Это три важных фактора гарантированных перемен. Если вы хотите повысить уровень своей продуктивности, то должны понимать, как они работают вместе.

Встречаясь с клиентом впервые, я задаю ему такой вопрос: «Работают ли на вас ваши методы работы?» Под этим я подразумеваю: получаете ли вы необходимые вам результаты? Откладываете ли вы дела на потом, только чтобы понять, что свободного времени у вас просто не бывает? «Как *работает* ваша система работы?» — вот вопрос, над которым я рекомендую поразмышлять на этой неделе. Пусть он займет ваши мысли на какое-то время. Возможно, у вас появится много разных ответов, причем одни будут положительными, другие нет. В конечном итоге вы задумаетесь о своем предназначении, а также о личных и профессиональных целях, которые все еще остаются в вашем списке.

Устойчивость имеет непосредственное отношение к профессиональному развитию и личной эффективности. Для наших целей

давайте не будем ограничиваться традиционным значением этого термина и посмотрим на него с такой позиции: «Устойчивость — это способность сохранять определенный темп или поддерживать определенный уровень».

Проанализируйте устойчивость своих методов работы и поведения. Удастся ли вам сохранить их в таком виде надолго? Сможете ли вы продолжать работать в одном и том же темпе на протяжении более длительного периода — скажем, нескольких лет или десятилетий? На прошлой неделе вы хотя бы раз пришли в офис пораньше? Вы засиживались допоздна? Становится ли это правилом? Случалось ли так, что вы пришли в офис пораньше и оставались допоздна?

Подумайте немного над тем, какими качествами обладают самые эффективные люди, которых вы знаете, в личной жизни и профессиональной деятельности. Что представляют собой те, кто эффективно и вовремя выполняет любую работу? Что они делают? В чем вы можете на них положиться? Прежде чем читать книгу дальше, запишите несколько ответов на эти вопросы. Мысленно пройдите по списку своих коллег. Как работают самые эффективные люди, которых вы знаете?

Вот несколько наиболее распространенных характеристик, услышанных мной от клиентов за многие годы работы:

- Они работают эффективно, последовательно.
- Я знаю, что для них важно.
- Они очень уравновешенны.
- Я знаю, чего от них можно ожидать.
- Они работают эффективнее, а не усерднее.

Подумайте о том, что вы делаете последовательно. Определите, в чем окружающие могут на вас положиться на протяжении рабочего дня.

Поддержание оптимального темпа — это способность видеть перспективу и действовать на протяжении длительного периода.

В беге на длинную дистанцию от поддержания оптимального темпа зависит, вы покажете хорошее время или вообще не достигнете финиша. За прошедшие 10 лет я принял участие более чем в 50 соревнованиях

по триатлону (этот вид спорта включает в себя три вида состязаний: плавание, велогонку и бег). В своей возрастной группе я участвую в самых разных состязаниях, начиная от часовых спринтерских забегов и заканчивая соревнованиями Half Ironman, на которые уходит примерно шесть часов.

Ежегодно я разрабатываю новую программу тренировок, чтобы она полностью соответствовала целям, поставленным в начале сезона. В феврале каждого года я принимаю решение, в каких состязаниях участвовать. Если это бег на короткую и олимпийскую дистанцию, я тренируюсь более интенсивно на протяжении небольших промежутков времени. Напротив, в те годы, когда я планирую попробовать свои силы на длинной дистанции (соревнование Half Ironman состоит из заплыва на 1,9 км, велогонки на 95 км и бега на 21 км), я провожу больше времени в бассейне, делаю длинные пробежки и езжу на велосипеде по несколько часов подряд, причем выполняю все это с меньшей, но постоянной нагрузкой.

Ваша работа и жизнь состоят из возникающих сегодня действий и задач, и вы завершаете их к следующему дню? Или вы занимаетесь долгосрочными проектами, статус которых необходимо постоянно проверять и приводить в соответствие со сроками, бюджетом и выводом продуктов на рынок? В любом из этих случаев крайне важно (не говоря уже о том, что эффективно и результативно) в начале каждого дня знать, какого темпа следует придерживаться, чтобы завершить проект в срок, не выйти за рамки бюджета и работать при этом «со смыслом».

Я путешествую по миру, предоставляя консультации отдельным клиентам и выступая перед большими группами топ-менеджеров по теме продуктивности и поддержания оптимального темпа. Я учу их управлять своими профессиональными целями, придерживаясь такого же подхода. В этой главе я поделюсь с вами теми стратегиями и рекомендациями, которые помогут вам работать более эффективно, получать более весомые результаты и неизменно добиваться больших успехов, причем быстрее, чем когда бы то ни было. Позвольте начать со следующего утверждения: при постановке среднесрочных и долгосрочных целей крайне важно придерживаться принципа устойчивости, последовательности и поддержания оптимального темпа.

## Сбавьте темп, чтобы двигаться быстрее и обеспечить долгосрочные перемены

Представьте, что вы спортсмен, который должен поддерживать равномерную скорость, чтобы не исчерпать все свои силы, так и не добравшись до финиша. Вы когда-либо ощущали внезапную усталость и отсутствие энергии в конце особенно напряженного дня? Именно это имеют в виду спортсмены, когда говорят, что достигли предела своих возможностей! У них просто не остается энергии делать что-либо и двигаться дальше.

Я уже говорил о том, что мне необходимо бегать с разной скоростью в зависимости от того, в каких именно соревнованиях я принимаю участие: в спринтерском триатлоне или триатлоне Half Ironman. Точно так же должны поступать и вы в отношении работы: поставить цель, определить желаемый результат и достигать его, поддерживая при этом оптимальный темп. Иными словами, вы должны бережно расходовать свои силы, чтобы избежать их полного истощения. Вы знаете себя лучше, чем кто-либо другой, поэтому только сами можете определить, какой темп для вас наиболее оптимален.

Выберите проект, которым сейчас занимаетесь и на реализацию которого понадобится от 6 до 12 месяцев. Например, в моем случае удачное завершение таких проектов, как написание книги, реконструкция сайта или ремонт гаража в нашем доме, требует серьезного планирования и поддержания оптимального темпа.

В качестве триатлониста я на собственном опыте испытал разницу между интенсивным бегом на 21 км (полумарафон) и быстрым бегом на 5 км. Как писатель я ощутил такую же разницу между написанием статьи на 1200 слов и книги на 55 тысяч слов. И я точно знаю, в чем отличие: в темпе.

Позвольте привести более конкретный пример. После велосипедных гонок, проходивших в рамках соревнований по триатлону Wildflower в городе Пасо-Роблс несколько лет назад, я начал беговую часть состязаний, чувствуя себя полным сил. На отметке 1,6 км я посмотрел на часы и понял, что совершил ужасную ошибку, пробежав эту дистанцию за 6 минут 12 секунд. Поддавшись эмоциональному возбуждению и чрезмерному

энтузиазму, я забыл о своем плане тренировок и бега, полностью выложившись уже в начале дистанции (я планировал преодолеть ее первую часть со скоростью 1,6 км за 8 минут, а вторую — 1,6 км за 6 минут; мои тренировки были ориентированы именно на такой темп).

«Ну и ну, — подумал я. — Это слишком быстрый темп». Как и следовало ожидать, примерно на восьмом километре дистанции я выдохся. Мне было больно, я бежал медленно и чувствовал себя довольно плохо. В конечном итоге я перешел на шаг и в каждом оставшемся пункте первой помощи пил воду и немного отдыхал. Однако благодаря применению методов, описанных в этой главе, я смог снова принять участие в соревнованиях в следующем году и бежал там быстрее, чувствовал себя лучше и достиг поставленной цели. Так я извлек для себя ценный урок (в реальном времени и условиях больших физических нагрузок) относительно важности поддержания оптимального темпа.

В каких бы состязаниях вы ни принимали участие — на стадионе или в офисе, эта глава покажет вам, как работать эффективнее, определяя и поддерживая оптимальный темп.

Я не сомневаюсь в том, что вам нужны привычки, идеи и навыки, которые помогут стать лучше и быстрее продвинуться к поставленной цели. Эта идея нова для вас? По всей вероятности, нет. Наверное, ваши друзья и коллеги не удивлены тем, что вы читаете книгу под названием «Поднимая планку. Как работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше». Скорее всего, вы уже давно стали на этот путь.

Но сейчас вам необходимо сбросить темп — причем существенно. Да, пришло время перенаправить фокус внимания, выбрать верный курс и поддерживать оптимальный темп! Когда мы продвигаемся слишком быстро, пытаемся сделать что-то еще или купить очередное блестящее устройство, чтобы повысить свою продуктивность, мы упускаем из виду, что можем добиться гораздо большего, совершая осознанные, сфокусированные действия, направленные на достижение четко обозначенных результатов.

На протяжении следующих пяти дней удерживайте в сознании такую мысль: «Сбросив темп, я смогу двигаться быстрее». Подумайте об этом в контексте повышения продуктивности. Когда вы в последний раз пытались находиться в двух местах одновременно — скажем, на

двух встречах? Не кажется ли вам порой, что вы слишком часто говорите «да», не важно, в личной жизни или на работе? Вы забывали сделать то, что обещали? Бывало ли так, что, закончив говорить с кем-то по телефону, вы через несколько минут осознавали, что забыли спросить этого человека о чем-то важном?

Вспомните, где и когда вы работали исключительно на адреналине. Безусловно, вы добиваетесь определенных результатов, но вполне вероятно, что превышаете при этом свой оптимальный темп. Вы в последнее время доходили до предела своих возможностей? Какое из следующих утверждений верно в вашем случае?

- В конце дня вы чувствуете себя совершенно уставшим и измученным.
- Вы просыпаетесь посреди ночи, думая о том, за что несете ответственность.
- Вы не можете отдохнуть или полностью расслабиться под давлением рабочих и жизненных трудностей — как будто вы всегда «под напряжением».
- Окружающие твердят, что вы не сможете долго поддерживать такой высокий темп.

Поскольку многое из того, что вы делаете, приносит плоды (другими словами, все, что вы сделали до сих пор, привело вас туда, где вы сейчас), зачастую бывает крайне трудно изменить взятый темп, придерживаться другого режима работы, жить более спокойно. Но для того чтобы получить более весомые результаты, вам, по всей вероятности, придется выполнять все несколько иначе. В связи с этим хочу вам дать два совета: во-первых, определите, что в вашем случае работает, и делайте это еще лучше; во-вторых, выясните, что не работает, и прекратите брать на себя ответственность за это.

Давайте начнем с существующего положения вещей (это всегда хорошо для установления оптимального темпа). Подумайте о предстоящем промежутке времени 24–96 часов: что вы будете делать? Что, по вашему мнению, должно произойти за это время?

Один из способов составить отчетливое представление о том, какого темпа вам следует придерживаться, — задать себе вопрос: «Кому,

когда и что от меня нужно?» Разумеется, если вы действительно попытаетесь найти на него ответ, скорее всего, получите длинный список того, что требует вашего внимания. И этот факт может стать для вас стимулом остановиться, подумать и изменить темп.

Размышляя над методами повышения продуктивности, сфокусируйтесь на следующих трех важных вопросах: *кто, что, когда*. Анализируя каждую из перечисленных ниже групп, спросите себя: «Смогу ли я поддерживать такой темп достаточно долго?»

**Кто.** В эту группу входите вы сами, ваши коллеги и подчиненные, члены семьи и друзья, представители местного сообщества. Составьте список из 20–30 человек, на которых вы, как вам кажется, готовы потратить достаточно много времени на протяжении следующей недели. Все эти люди в чем-то рассчитывают на вас. Используйте этот перечень, чтобы определить, что вам необходимо будет сделать для них или с ними. Кроме того, подумайте, что вам предстоит повторно с ними обсудить, если вы не сможете вовремя выполнить то, что обещали.

**Что.** Четкое определение задач, проектов и ролей — важный аспект повышения продуктивности. Мы можем экономить по несколько часов ежемесячно, если будем абсолютно честны, говоря «да» или «нет» (или «не сейчас») тем задачам, которые не в состоянии выполнить в ближайшем будущем.

На следующем этапе составьте список из 20–30 крупных проектов, начинаний или программ, на которые будете тратить свое время или другие ресурсы на протяжении следующих 12 месяцев. Помните: мы говорим здесь о поддержании оптимального темпа, поэтому необходимо думать о будущем, не забывая и о настоящем.

**Когда.** Конечные сроки, целевые ориентиры и другие важные аспекты достижения высокой продуктивности и эффективности рабочего процесса. На самом деле совокупность этих аспектов составляет тему этой главы. Умение рассчитывать свои силы повышает вероятность того, что вы сможете продолжать путь к достижению поставленных целей.

Почему то, что с нами происходит, часто выходит из-под контроля? Почему в жизни все складывается так, что ощущение стресса и перегруженности большинство людей считают нормой? Ответ на этот вопрос мне всегда казался весьма занимательным, и звучит он так: это требует времени.

## Как восстановить темп

Проанализируйте, в какой точке карьеры вы сейчас находитесь. По всей вероятности, вы потратили много часов на размышления о том, каких подходов к повышению производительности придерживаетесь, какие цели перед собой ставите, над какими работаете и каких достигаете. Скорее всего, вы начинаете каждый день с одних и тех же действий и повседневных дел, которые стали для вас привычными за несколько прошедших лет. Для того чтобы поддерживать оптимальный темп, вам необходимо проанализировать следующие три аспекта своей жизни:

1. *Что вы делаете для управления временем, которым располагаете?* Для того чтобы поддерживать оптимальный темп, следует изучить свои привычки в плане организации работы и найти способы выполнять ее эффективнее, укладываясь в отведенное время. Вы должны поразмыслить о том, как решаете текущие задачи и что нужно сделать, чтобы оптимизировать процесс.
2. *Как вы применяете инструменты и технологии, которые помогают вам выполнять свою работу?* Вы должны хорошо знать инструменты повышения продуктивности, имеющиеся в вашем распоряжении, и стараться максимально их использовать. Это позволит экономить время, выполнять больше работы и поддерживать оптимальный темп дольше, чем когда бы то ни было.
3. *Когда вы отдыхаете и восстанавливаете силы, для того чтобы изменить привычный темп?* Отдых и восстановление темпа не происходят сами по себе. Запланировать отпуск или отоспаться утром в выходные не всегда достаточно для того, чтобы полностью восстановить силы и снова заняться актуальными проектами.

Чтобы не только выжить, но и преуспеть, необходимо поддерживать продуктивность на высоком уровне, демонстрируя при этом последовательность, профессионализм и незаурядные личные качества. Старые приемы тайм-менеджмента больше не обеспечивают той поддержки, в которой вы нуждаетесь. Постоянное переписывание списка дел по утрам только отнимает драгоценное время. Сокращение продолжительности сна плохо сказывается на здоровье. И конечно же, бесконечное посматривание на часы не поможет вам выполнить стоящие перед вами задачи.

Я помню, как в детстве мне часто говорили, что практика приводит к совершенству. Родители, учителя и тренеры твердили мне это по поводу самых разных занятий: я пытался научиться играть на гитаре, в бейсбол, брал уроки рисования. Пусть я и не достиг совершенства ни в одном из этих занятий, я все-таки овладел ими в достаточной мере, чтобы показывать вполне достойные результаты, хотя и понимал, что не сделаю карьеру ни в одном из них.

Я точно знаю одно: практика не всегда приводит к совершенству, но многократное повторение каких-то действий отшлифует их, они станут для вас нормой и создадут ощущение комфорта.

## Проведите «инвентаризацию»

В чем состоит комфорт для вас? В чем вы практиковались так много, что теперь делаете это легко, почти автоматически? Когда вы поймете, о чем идет речь, спросите себя, можете ли вы что-нибудь изменить и успевать больше, применяя новые принципы повышения продуктивности и поддержания оптимального темпа на протяжении рабочего дня?

Я хочу рассказать вам о нескольких списках, которые помогут вам определить, чем вы занимаетесь в течение дня, а также дать пару советов по поводу извлечения максимальной пользы из усилий, прилагаемых вами ежедневно.

### Список 1. Что вы успеваете сделать до 10 часов утра?

Бывало ли с вами такое: оглядываясь на прошедший день, вы думаете: «Мне просто не хватило времени!» или «Куда же оно подевалось?» Независимо от того, сколько времени у вас было, сколько встреч вы

отменили и как разбивали свой ежедневник на временные блоки, пытаясь выделить несколько часов для первоочередных задач, всегда создается впечатление, будто в конце дня работы больше, чем оставшегося на нее времени. Стандартные должностные обязанности занимают весь день, от заката до рассвета (а для многих — от темна до темна!).

Для того чтобы составить такой список, возьмите чистый лист бумаги или используйте пустые строки ниже на этой странице и запишите *все*, что вы, как правило, делаете до 10 часов утра и что требует ваших *времени, энергии и внимания*. Начните с самых мелких действий, которые кажутся вам достаточно легкими и незначительными. Держите этот список при себе всю следующую неделю, чтобы в случае необходимости дополнять его.

---

---

---

Составляя список, ответьте на вопрос: «Что я делаю с момента пробуждения до 10 часов утра?» Ниже перечислены некоторые пункты такого перечня; их записал один из моих клиентов (обратите внимание, что все они сформулированы в настоящем времени).

1. Просыпаюсь по звонку, нажимаю кнопку будильника — дважды.
2. Проверяю электронную почту на смартфоне (в постели).
3. Просматриваю ежедневник (все еще в постели).
4. Выпускаю собаку на улицу.
5. Включаю в ванной телевизор на новостном канале.
6. Принимаю душ.
7. Одеваюсь, слушаю новости по телевизору в ванной.
8. Еду на промежуточную автостоянку.
9. Слушаю новости по пути на промежуточную стоянку.
10. Сажусь в поезд, чтобы добраться на работу.
11. Читаю новости на планшете.
12. Проверяю электронную почту на смартфоне.
13. Иду с вокзала в офис.
14. Захожу в кафе, чтобы позавтракать, — кофе и рогалик.
15. Прихожу в офис, сажусь за свой стол.

16. Вызываю двух ключевых сотрудников; спрашиваю их, есть ли что-то новое.

17. Просматриваю папку «Входящие» в своем ящике электронной почты, сохраняю или удаляю прочитанные сообщения.

18. Набираю номер, чтобы провести беседу по телефону.

...И далее в таком же духе.

Вам будет достаточно легко записать первые три-четыре пункта. На протяжении следующих нескольких дней носите лист с собой или прикрепите его на видном месте и постоянно дописывайте новые пункты. Не удивляйтесь, если окажется, что до 10 часов утра вы успеваете сделать от 20 до 30 разных дел. Ни один из пунктов списка нельзя считать хорошим или плохим — он такой, какой есть. Это всего лишь те задачи, которые требуют вашего времени на протяжении дня, а также причина того, почему у вас никогда не хватает времени и почему в конце дня у вас всегда больше невыполненных, чем выполненных дел.

Хорошая новость в том, что, когда вы завершите свой список, у вас появится возможность «создавать время». Изменив то, что вы делаете, вы измените то, что получаете в итоге! У вас есть три варианта действий в отношении каждого пункта списка: продолжить делать это, устранить этот пункт или поручить его кому-то другому.

**Продолжайте делать это.** Вы отработывали все утренние ритуалы на протяжении многих лет, может, даже десятилетий. Применив принцип поддержания оптимального темпа при выполнении этого упражнения, вы поймете, что уже живете в достаточно результативном режиме. Следовательно, скорее всего, вы сохраните большинство своих привычек и рутинных действий. Тем не менее внимательно проанализируйте еще раз длинный перечень ежедневных дел, на этот раз отметив галочкой те из них, которые совершенно определенно будете продолжать делать и не станете менять. В идеале это позволит вам определить, что вы *можете* вычеркнуть из списка.

**Удалите некоторые пункты из списка.** Повышение эффективности позволяет сократить потерю ресурсов. В одну из первых недель, на протяжении которых я отслеживал свои утренние действия, я понял, что между тем, что я собирался сделать за день, и тем, что мне действительно удавалось, существует огромная пропасть. Раньше

я каждый день тратил время на составление списка текущих задач, включая в него больше пунктов, чем в принципе мог выполнить. И хуже всего, что зачастую я прекрасно об этом знал! Одним из внесенных мной усовершенствований было решение прекратить нарушать договор с самим собой. Я настоятельно рекомендую вам перестать брать завышенные обязательства и срывать собственные планы. Вы будете удивлены тем, сколько дополнительной энергии у вас появится.

Теперь, усаживаясь утром за письменный стол и приступая к работе, я фокусируюсь на MIT и очень осторожно подхожу к выбору их количества на день. Не поймите меня неправильно: я всегда готов сделать больше, чем задумано, но не хочу навредить своей репутации. Я выбираю из списка не более четырех пунктов в качестве MIT на каждый день (хотя иногда, когда высокая эффективность и продуктивность очень важны, этих задач бывает даже меньше).

В свое время мой учитель дал мне очень простой совет: «Не заводи будильник, если знаешь, что утром просто отключишь его. Установи сигнал на то время, когда действительно собираешься встать, — и поднимайся! Заклучи с собой эту первую сделку за этот день и выполни ее». Я всегда помню этот совет и до сих пор выставляю будильник только на то время, в которое действительно намерен вставать.

Еще одна причина потери времени, о которой я услышал недавно от своих клиентов, — это так называемое «потребление информации». Составляя список привычных действий, вы сможете понять, какой поток на вас обрушивается ежедневно (в печатном, видео- и аудиоформате, интернете, на встречах и т. д.). Зная это, вы поймете, что такое рассеивание внимания мешает вам выполнять свои MIT.

### Три способа свести к минимуму отвлекающие факторы

1. Назначьте встречу с самим собой (скажем, через 45 минут) и уйдите подальше от своего рабочего стола (кабинета). Найдите конференц-зал или кафе, где никто из коллег не помешает вам работать.
2. Если вы не можете покинуть свое рабочее место, выставьте таймер так, чтобы он отсчитывал по 15 минут. Разместите его на виду и поставьте перед собой задачу заниматься одним

фрагментом проекта только на протяжении 15 минут. (Попросите коллег с уважением относиться к этим периодам сосредоточенной работы; возможно, они смогут подождать еще несколько минут и не прерывать вас, пока вы не закончите писать отчет или читать материалы исследований.)

3. Подумайте о тех своих коллегах, которые, скорее всего, станут отвлекать вас на протяжении дня, — а затем сделайте это первым! Я имею в виду, что вам нужно найти способ пообщаться с ними, когда у вас будет пауза между периодами напряженной работы. Я обычно прошу обращаться ко мне в случае необходимости в следующие 60 минут или около того, потому что намерен сосредоточенно поработать над чем-то важным затем в течение часа. Часто, дав людям возможность «отвлечь» нас прямо сейчас, мы раньше реагируем на происходящее и даже можем предотвратить кризисную ситуацию, которая могла бы возникнуть впоследствии.

Вспомните о клиенте, список которого я предложил вашему вниманию немного выше; в частности, тот факт, что он использовал смартфон для проверки электронной почты, еще лежа в постели. Заметьте: он ничего не *делал* с полученными сообщениями; он реагировал на них только после того, как сел в поезд, в котором ехал на работу (каждый день на поездку уходило 40 минут). По его словам, проснувшись утром, он «с головой окунался в повседневную утреннюю рутину, продолжая думать о тех электронных письмах, которые увидел после пробуждения».

Вместе с этим клиентом мы провели пятидневный эксперимент, договорившись, что он будет оставлять смартфон в другой комнате, а для пробуждения использовать будильник. Человек принимал душ, одевался, завтракал и, только уже сидя в поезде, проверял почту.

Сначала мой клиент беспокоился, что упустит возможность поразмышлять о важных делах в самом начале дня. Но все же согласился провести эксперимент и испытать этот метод на практике. Когда я позвонил ему на следующей неделе, он сообщил мне хорошую новость. «Это сработало, Джейсон, — сказал он. — Я поднимаюсь с постели

и делаю все свои обычные утренние дела не в таком напряженном и рассеянном состоянии. И гораздо продуктивнее использую время поездки на работу, поскольку у меня ясная голова и я готов работать с электронными письмами». Такое изменение в привычном распорядке дня позволило этому человеку повысить качество жизни (меньше стресса, повышенная продуктивность) до такого уровня, о существовании которого он даже не знал, пока не испытал на собственном опыте.

Какие привычки отбирают у нас энергию или мешают поднять эффективность на следующий уровень? Помните: только поддержание оптимального темпа обеспечивает устойчивое улучшение. Вы не отказываетесь от всего, что делали раньше, и не меняете все сразу. Вы просто сбрасываете скорость, оглядываетесь вокруг, а затем выбираете нужный темп!

**Поручите остальное кому-то другому.** Признайтесь, вы сейчас думаете примерно так: «Но Джейсон, я *должен* знать, что происходит каждое утро! Мне *нужно* проверять электронную почту прямо в постели. *Все*, что я записываю в список «Что я успел сделать до 10 утра», абсолютно необходимо!»

Поверьте, я вас понимаю. Мне тоже кажется, что цифровой экран постоянно требует моего внимания. Текстовые сообщения, электронная почта и звонки в стиле «есть ли у вас минутка?» — все это способно легко заполнить весь ваш день. Кроме того, по мере возможности я читаю по утрам две газеты: Wall Street Journal и Financial Times. Где бы я ни путешествовал, по стране или за границей, а также когда нахожусь здесь, в Оджай, я использую эти издания для получения бизнес-новостей о тех сферах, в которых предоставляю консультационные услуги: финансы и технологии.

Тем не менее сейчас я трачу на чтение газет меньше времени, чем раньше. Составляя один из своих списков (что я делаю до 10 часов утра), я понял, что каждый день просматриваю издания в поисках статей конкретных авторов, также отслеживаю (на протяжении нескольких недель или месяцев) те газетные материалы, которые представляют интерес для меня или моего клиента. Даже простой просмотр газет в поисках таких статей отнимал порой от 10 до 15 минут. Теперь я поручаю эту работу исследовательскому отделу.

Кроме того, я использую поисковый сервис, обеспечивающий подборку материалов по темам (в частности, службу «Оповещения Google»). Он осуществляет автоматический поиск в интернете по важным для меня событиям, клиентам и ключевым словам или терминам. Я применяю этот инструмент, чтобы узнать, опубликованы ли новые статьи моих любимых авторов. Кроме того, мне приходят оповещения о компаниях или проектах, которые я отслеживаю. Каждое утро я получаю электронное письмо со ссылками на видео, статьи в газетах или журналах, онлайн-ленты новостей и другие источники, содержащие информацию по интересующим меня темам. Так что, если я хочу прочитать печатную версию той или иной статьи, я знаю, где ее искать. Используя службу «Оповещения Google», я трачу на просмотр новостей несколько минут в день, тогда как раньше это занимало гораздо больше времени. Таким образом у меня высвобождается время на то, чтобы сфокусироваться на выполнении другой, более срочной задачи.

На протяжении года я в сотрудничестве с местными колледжами организую краткосрочные программы стажировки студентов, изучающих развитие бизнеса, предпринимательство и консультирование по вопросам стратегии. Стажеры, принимающие участие в программах, должны делать еженедельный обзор новостей перед всей нашей командой. Они выбирают тему, которую будут отслеживать — это может быть компания, отрасль или конференция, — и на протяжении недели ищут по ней информацию, так или иначе связанную с тем, что мы делаем. После чего мы проводим встречу и обсуждаем результаты их исследований во время телефонной или видеоконференции. Со временем мы меняем формат представления обзоров, — это могут быть письменные документы, слайд-шоу, презентация в PowerPoint и др. Однажды мы даже получили такой еженедельный обзор в Twitter, где каждое сообщение ограничено 140 символами!

Возможно, у вас нет доступа к программе стажировки и студентам, которые помогли бы вам выполнить ту или иную работу, однако, я убежден, оглянувшись вокруг, вы найдете того, кому сможете поручить часть своих дел. Когда я раздумываю над делегированием

---

тех или иных задач, то задаю себе такой вопрос: «Вернет ли мне это 15–30 минут в день?» Если ответ «да», я именно так и поступаю.

На протяжении следующей недели анализируйте свою нагрузку, чтобы определить, что на самом деле вы успеваете *сделать*. Если вы намерены поддерживать оптимальный темп, то должны решить, какой объем работы планируете выполнить самостоятельно, что прекратить делать и какие задачи поручить кому-то другому. Разумеется, вы должны быть готовы к тому, что при этом придется что-то изменить.

### Список 2. Какие инструменты или вспомогательные средства вы используете?

Второй список отправит вас в очень интересное путешествие. Для того чтобы подготовиться к нему, перечислите все инструменты, системы, технологии и устройства, которыми пользуетесь каждый день при выполнении работы. (Обратите внимание, что я употребляю слово «работа» в самом широком значении — «делать что-либо». Будь то личная или профессиональная жизнь, я называю работой все, что требует определенных усилий!) Сначала можете внести в список самые очевидные пункты, а затем на протяжении следующей недели попытайтесь определить, в какой степени вы полагаетесь на соответствующие инструменты и системы при решении стоящих перед вами задач.

Для того чтобы составить такой список, задайте себе следующий вопрос: «Без чего я никогда не выхожу из дома?» Аналогичный вопрос задайте и в случае намерения отойти от рабочего стола: «Чем я всегда пользуюсь во время встреч?» А когда будете складывать чемодан перед очередной короткой поездкой, спросите себя: «Что мне понадобится во время путешествия?» Включите все эти пункты в свой список инструментов. Как и прежде, используйте для этого чистый лист бумаги или запишите в пустых строках ниже.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Примерный список инструментов

- Телефон (другое мобильное устройство).
- Ноутбук.
- Настольный ПК.
- Цифровой фотоаппарат.
- Ручка и бумага (блокнот).
- Корпоративная сеть «Интранет».
- Маркерная доска в кабинете.
- Программа электронной почты (Outlook, Gmail, Lotus Notes и др.).
- Пакет Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel и др.).

После того как составите список инструментов, определите, что из этого перечня сохранить, что объединить, а чем вообще прекратить пользоваться. Нужно ли вам дополнительное зарядное устройство к мобильному телефону дома и в офисе? Если, скажем, вы изучили сочетания клавиш на своем смартфоне, будете ли вы чаще и эффективнее применять их в качестве инструмента ведения бизнеса? Главная цель составления такого списка — выяснить, как использование соответствующих инструментов и устройств сказывается на вашем темпе — ускоряет или замедляет его?

В 1997 году я регулярно общался с ведущим преподавателем, которого попросил быть моим наставником на втором курсе обучения. Мы встречались раз в месяц на протяжении 10 месяцев, чтобы обсудить мои успехи, проблемы, с которыми я столкнулся, а также то, что я намерен делать далее, чтобы стать хорошим учителем. Я прекрасно помню, как однажды вечером, когда мы разговаривали во время очередной встречи, наставник протянул руку через стол и взял у меня блокнот в тот момент, *когда я там что-то записывал!*

Дело в том, что перед этим он несколько минут наблюдал за тем, как я листаю блокнот в поисках того, что писал в течение прошедшего месяца и о чем хотел спросить наставника на этой встрече. В то время я делал заметки, записывал идеи, составлял списки дел и даже рисовал какие-то каракули в блокноте, который повсюду носил с собой. В нем было все, что мне нужно. Мой наставник взял блокнот, открыл его на первой странице и сказал: «Джейсон, просмотри его с первой

до последней страницы и выпиши все свои идеи». Затем он открыл блокнот на последней странице, написал вверху «Мои действия» и произнес: «Просмотри эти записи с конца до самого начала и составь список того, что тебе нужно сделать».

Этот разговор, состоявшийся десять лет назад, изменил мой образ мышления и стиль работы. Сейчас я записываю все свои идеи в блокнот в произвольном порядке и составляю единый список напоминаний о том, что нужно выполнить. И этот метод никогда меня не подводил!

**Действительно ли вам все это нужно?** Некоторое время назад в ходе работы с одной клиенткой мы обнаружили, что у нее на столе находится три разных маркировочных устройства — она маркировала все свои документы, папки и блокноты. Во время выполнения упражнения клиентка поняла, что ей приходится думать, какую систему маркировки использовать. То, что должно было сэкономить ее время, на самом деле отнимало его. После того как клиентка составила список инструментов и проанализировала свою продуктивность за несколько прошедших дней, она смогла определить, какое маркировочное устройство использует чаще всего (им оказалось наиболее простое в применении). Два других она просто положила в ящик для хранения офисных принадлежностей.

Я также работал с клиенткой, которая организовала сотни (больше 300!) папок в левой колонке почтовой службы Microsoft Outlook. Я наблюдал за тем, как моя подопечная упорядочивает ящик электронной почты (в котором в тот момент хранилось более 7500 сообщений только в папке «Входящие»), перемещая письма в нужные папки по одному. Посмотрев, как она сохранила 50 сообщений, я высказал ей свое мнение. На то, чтобы открыть, прочитать, закрыть, щелкнуть мышью, перетащить и сохранить каждое письмо в соответствующей папке, требовалось в среднем 32 секунды. Следовательно, на упорядочение пятидесяти сообщений у нее уходило 25 минут. Ей не составило труда подсчитать: поскольку каждый день она получает около ста сообщений, которые следует распределять по папкам, каждую неделю на это занятие у нее уходит 3 часа. И это не считая времени, необходимого для того, чтобы навестать упущенное и разложить по папкам 7000 писем, до сих пор лежащих в папке «Входящие»!

Я работаю с клиентами, использующими Microsoft Outlook, с 1999 года и не раз наблюдал, как сотни людей применяют эту программу, разочаровываются в ней и пытаются овладеть ее функциями в более полном объеме. Со временем я собрал ряд рекомендаций, призванных сэкономить ее пользователям не одну минуту в день. Таким образом, я рассказал клиентке о ряде специальных свойств Microsoft Outlook (в частности, о правилах и папках поиска), что должно было существенно сократить количество времени, которое она тратит на упорядочивание электронной почты. В итоге на эту работу у нее теперь уходит меньше часа в неделю.

В каждой системе электронной почты есть свои инструменты и функции для упорядочивания корреспонденции. Целесообразно потратить немного времени и денег на то, чтобы пригласить специалиста, который сядет рядом с вами и понаблюдает за тем, как вы работаете. Уверяю, его рекомендации могут сэкономить вам много часов в год! Кроме того, чтобы повысить эффективность работы, полезно тщательнее изучить используемые вами программы. Я никогда не забуду, как разговор за чашкой кофе помог мне сэкономить десятки часов в год. Это произошло однажды утром, во время беседы с одним из моих коллег за чашкой латте в Нью-Йорке.

(Небольшое отступление. Я всегда устраиваю встречи за чашкой кофе в тех городах, где бываю. Вы можете узнать об этом из моих сообщений здесь: [www.Twitter.com/JasonWomack](http://www.Twitter.com/JasonWomack). Цель таких встреч — пообщаться с кем-то около часа, познакомиться с новыми людьми, обсудить с ними какие-то темы, а затем браться за работу. Это просто замечательно!)

Во время той беседы за чашкой кофе в Нью-Йорке я рассказал своему коллеге об одном аспекте моих тренингов: как я показываю присутствующим фрагменты из коротких видеосюжетов. (Я большой поклонник TED: эта организация предоставила мне возможность загружать видеоматериалы, размещенные на сайте, прямо на мой компьютер.) Я часто нахожу интересный 20-минутный ролик и редактирую его так, чтобы во время тренинга показывать фрагменты продолжительностью 2–4 минуты, иллюстрирующие мысль, которую я пытаюсь донести до слушателей. Затем сообщаю участникам тренинга ссылку на сайт, где они могут посмотреть весь видеосюжет.

Когда я объяснял коллеге, как это делаю, он сказал, что может дать мне пару советов и показать более простой способ. Раньше у меня уходило от 45 до 60 минут на то, чтобы отредактировать и сохранить один видеоклип презентации в PowerPoint; теперь благодаря его небольшому уроку я трачу на это менее 30 минут. Этот разговор помог мне сэкономить время сразу же, в первую неделю после того, как состоялся. Все, что мне понадобилось сделать, — это рассказать о том, над чем я работаю, и быть готовым учиться чему-то новому. То есть я хочу подчеркнуть, что чем больше вы понимаете те инструменты, которые применяете, тем легче вам будет освоить и другие их свойства, чтобы использовать их максимально эффективно.

Я советую всем своим клиентам выбрать время, чтобы сесть рядом с другим человеком и посмотреть, как он работает. В вашем окружении есть знаток технологий? Понаблюдайте, как он использует цифровые устройства и инструменты. У вас есть коллега, хорошо разбирающийся в электронных таблицах? Пригласите его на обед и попросите дать несколько советов, которые облегчили бы вам работу с ними. Обращая внимание на то, что делают и чем пользуются другие люди, вы можете решить, какие инструменты и системы следует включить в свой рабочий процесс.

В частности, подумайте о таких рутинных задачах, как распечатка нескольких файлов, прикрепленных к электронному письму, сохранение корреспонденции в папках, а также перенос и извлечение информации из вашего ящика электронной почты, ежедневника и адресной книги. Кроме того, изучите все быстрые клавиши и ярлыки, предусмотренные в той программе, с которой работаете. Извлекая максимальную пользу из имеющихся в вашем распоряжении инструментов, вы можете открыть много «окон» в своем рабочем графике.

### Список 3. Что вы можете сделать, чтобы отдохнуть, восстановить силы и переосмыслить действия?

Начните это упражнение с перечисления минимум двенадцати вещей, которые помогли бы вам включить в свою жизнь такие занятия, как отдых, восстановление сил и осмысление своих действий. Что расслабляющее, забавное или волнующее вы сделали за прошедшие три-шесть недель?

Помните: эта глава посвящена поддержанию оптимального темпа. Если вы намерены и впредь работать с такой же интенсивностью, необходимо взять паузу, подумать и пересмотреть свой подход к организации рабочего процесса — и это следует делать регулярно. Если вы хотите работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше, вам понадобятся вдохновение, мотивация и энергия, чтобы поддерживать такой темп на протяжении длительного времени!

Возьмите ручку, блокнот и начните составлять список.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Идеи по поводу отдыха и снятия напряжения

- Сходить на прогулку.
- Позвонить другу.
- Покататься на велосипеде.
- Выйти на пробежку.
- Поиграть в видеоигру.
- Поиграть в гольф (или любой другой вид спорта по вашему выбору).
- Сходить в поход.
- Заняться рукоделием (вязание спицами, крючком, шитье и пр.).
- Приготовить изысканное блюдо.
- Принять ванну.
- Пойти на продуктовый рынок.
- Сделать массаж или маникюр.
- Провести время с семьей.

Я искренне надеюсь, что вы уделите этому упражнению достаточно внимания. Я сталкивался с двумя самыми распространенными реакциями на это занятие:

«Ух ты, в этом списке есть то, чего я не делал уже достаточно давно, и я просто не понимаю, как могу этим заниматься. Я знаю, что это принесло бы мне пользу, но...»

«Хорошо, я хочу, чтобы в моей жизни было больше занятий, перечисленных в этом списке. Это заставило меня осознать важность улучшения лучшего. Мне пора проанализировать все свои привычки и рутинные действия, а также использовать все те инструменты и системы, которые есть в моем распоряжении, чтобы уделять этим занятиям больше времени, энергии и внимания».

### А какова *ваша* реакция?

Этот последний список призван повысить вашу осведомленность и заставить вас еще раз подумать над тем, что значит для вас работать эффективнее. Он поможет осознать причины желаний что-то изменить в себе. Освоить новую технологию или научиться результативнее проводить встречи — этого уже недостаточно. Если вы хотите иметь возможность делать что-либо из третьего списка, вам придется лучше управлять своим временем.

Помните: ваша готовность измениться не говорит о том, что с вами или с вашими методами работы что-то не так. На самом деле многие ваши привычки в деле организации рабочего процесса, по всей видимости, уже помогли вам достичь того, что вы имеете. Однако, для того чтобы продолжить путь к поставленным целям, вам *придется* сделать нечто другое — изменить темп.

Теперь, когда вы решительно настроены сделать лучшее еще лучше, вы вполне готовы двигаться дальше, поэтому давайте перейдем к главе 3, посвященной улучшению методов управления временем.