

2. Сделайте это сразу же!

День потеряешь, промедлишь второй,
Третий – второй повлечет за собой,
Где колебание, там промедление,
Где опоздание, там сожаление
Губят нещадно мгновенья сомнений,
Магию, силу и творческий гений.
Смело за дело берись, чтоб начало
Смелого дела свершенье венчалось!

Иоганн Вольфганг фон Гете

Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- как делать больше, приступая к работе сразу же;
- избавиться от привычки откладывать дела на потом, выработав привычку действовать сразу;
- уменьшить нагрузку, выполняя работу один раз;
- принимать решения, взвесив худшие из возможных последствий своих действий, и, если можете принять эти последствия, поступать так, как считаете нужным;
- прекратить использовать срочность определенных задач в качестве предлога для откладывания других задач на потом;

- оценивать степень важности каждой задачи и решать, сто́ит ли ее выполнять;
- добиваться выполнения работы так же искусно, как вы умеете ее откладывать.

Я слышу — и забываю. Я вижу — и помню.

Я делаю — и понимаю.

Конфуций

«Сейчас же!» — вне всякого сомнения, вы постоянно слышите эти слова. Если не от своего босса, то от жены, мужа или ребенка. Вы слышите их от рекламодателей и продавцов. Иногда вам кажется, что все люди и все обстоятельства требуют от вас сделать что-то *немедленно*. Ваш руководитель или коллега говорит вам, что кто-то заболел и вам придется выполнить его работу, причем сразу же. Или звонит телефон, и вам нужно поднять трубку — сию же минуту. Реклама призывает вас что-то купить — не откладывая. Люди и обстоятельства постоянно требуют нашего времени и внимания прямо сейчас, в данную минуту, немедленно. Так мы оказываемся погребенными под завалами работы, и нам не помогают даже самые лучшие теории и инструменты управления временем.

Некоторые гуру тайм-менеджмента рекомендуют игнорировать все то, что требует немедленного внимания, в том числе и телефонные звонки. Они же утверждают, что нам не следует реагировать на обстоятельства и окружающих; вместо этого мы должны организовать свою работу, расставить приоритеты и взять под контроль собственную жизнь, откладывая некоторые дела на потом и фокусируясь на самом главном — на приоритетных задачах.

Планирование, постановка целей и определение приоритетов действительно очень важны. Однако слишком часто мы

не успеваем заняться всем тем, что входит в наш список приоритетных задач. «Более срочные» дела задвигают «менее важные» в дальний угол чулана, где те начинают со временем «разлагаться». Разумеется, когда от них уже «плохо пахнет», они переходят в разряд самых приоритетных. Догадаетесь, кому придется все разгрести? Вам, разумеется, причем *сразу же!*

Почему программа персональной эффективности работает?

Единственный способ, который действительно обеспечивает нужные результаты (ему вы научитесь, прочитав эту книгу), — привлечь на свою сторону настоящий момент, воспользовавшись его преимуществами. Я называю такой подход к повышению персональной эффективности *«Сделайте это сразу же»*.

Благодаря данному принципу вы превратите *настоящий момент* в своего союзника, а не врага. Так как же поступить с той грудой бумаг, которые накопились на рабочем столе? Упорядочить их *сразу же!* Сделав это, вы организуете свой рабочий процесс и сами будете решать, где, когда и как выполнять свою работу. Неудивительно, что принцип *«Сделайте это сразу же»* стал главной концепцией PEP.

Начало — половина дела.

Греческая пословица

Не кажется ли вам знакомым следующий сценарий?

Вы приходите в офис, садитесь за рабочий стол, включаете компьютер и открываете почтовый ящик. В папке «Входящие» 250 сообщений, причем многие хранятся там вот уже несколько дней или даже недель. То, что сказано в теме письма от Мэри, напоминает вам: «Ах да, мне нужно позвонить Мэри». Вы с чувством долга берете это мысленно

на заметку и переходите к следующему письму. В нем — жалоба от клиента. Вы думаете: «Я должен ответить ему сегодня же». Открываете следующее письмо и видите, что в нем идет речь об очень серьезной проблеме. «Я должен поговорить об этом с боссом», — думаете вы. Затем просматриваете следующее сообщение и говорите себе: «Это не очень важно, я могу сделать это позже». И все повторяется снова и снова. В результате, вы читаете множество электронных писем и кипы бумаг, с которыми нужно что-то сделать. Закончив процедуру, возвращаетесь к началу списка входящих сообщений и снова перечитываете каждое письмо, на которое необходимо отреагировать. Таким образом, вы впустую тратите массу времени, прочитывая каждое письмо или документ дважды. А в итоге сделали не так уж много.

Вся эта процедура была бы почти приемлемой, если бы мы повторяли ее хотя бы дважды. Однако большинство из нас просматривают электронную и обычную почту три, четыре, а то и пять раз. И на это уходит неоправданно много времени.

Итак, первое правило повышения персональной эффективности звучит так: *делайте то, чего требует от вас документ, в ту самую минуту, когда вы впервые прочитали его.*

Я говорю здесь не о том, что не можете или чего вам не следует делать сразу же, а о том, что вы можете и должны сделать, но не делаете. Я имею в виду ежедневную рутинную работу с обычными документами и электронной почтой. Выполняйте то, чего требуют от вас эти документы или письма, в тот самый момент, когда берете их в руки или читаете — таким образом вы сэкономите массу времени.

Позвоните Мэри. Немедленно ответьте на электронное письмо. Отреагируйте на претензии клиента. Отвечайте на сообщения голосовой почты сразу, как их услышите. Обсудите возникшую проблему с начальником. *Сделайте это сразу же!* Вы будете удивлены, как мало времени

на самом деле занимают эти действия и как хорошо вы станете себя чувствовать, выполнив их.

Если вы не собираетесь ничего делать с бумагами — не тратьте зря времени на их просмотр. Если не намерены отвечать на сообщения голосовой почты — не тратьте времени на их прослушивание. Если не планируете отвечать на электронные письма — не тратьте времени на их прочтение. Не засоряйте свой день делами, которых не *собираетесь* делать. Займитесь лучше, что *действительно нужно*, — и *сделайте это сразу же*.

Начните с рабочего стола или с рабочего места

Откладывать — плохое дело.

Ирландская пословица

Когда люди просят меня помочь с организацией рабочего процесса и применением программы PEP, первым делом я заставляю их очистить рабочий стол. На самом деле я подхожу к столу того человека, который обратился ко мне за помощью, и вместе с ним начинаю перебирать все бумаги, лежащие на столе. Начинаю именно с бумаг, хотя электронные документы и средства коммуникации все больше укрепляют свои позиции в бизнес-среде. Я делаю это потому, что людям гораздо легче усвоить новую концепцию, если проиллюстрировать ее с помощью реальных, а не виртуальных бумаг. Я поднимаю со стола какой-нибудь лист и спрашиваю, что это такое. Человек отвечает: «Ах да, это документ, на который я должен был отреагировать».

«Хорошо», — говорю я. После чего мой подопечный, как и следовало ожидать, пытается отложить этот лист в сторону, но я останавливаю его. «Подождите! Почему вы его откладываете?»

Человек бросает на меня скептический взгляд и говорит: «Ну я же должен сделать это, поэтому и пытаюсь положить этот лист сюда». «Тогда *сделайте это сейчас же*». «Вы хотите, чтобы я занялся этим *прямо сейчас*? Но на это понадобится время». «Я не против. Я посижу здесь, пока вы сделаете все, что нужно».

И он делает. Как правило, я засекаю время. Затем спрашиваю: «Сколько времени вам потребовалось на это?» «Одна минута», — отвечает он (или «три минуты», или другое время). «Вот видите! Всего ничего». «Да, — соглашается он, — это заняло совсем немного времени».

Когда люди выполняют это задание впервые, они испытывают чувство дискомфорта. Они следуют моим указаниям, но, как правило, еще не понимают сути концепции «*Сделайте это сразу же*», хотя мы с ними уже обсудили ее, и я просил их сделать ее неотъемлемым элементом своего стиля работы. Тем не менее поначалу люди не понимают, что придерживаться ее следует постоянно и неуклонно. Это становится очевидным, когда я прихожу к своим клиентам в следующий раз. В большинстве случаев происходит так: в ожидании моего визита человек убрал свой кабинет или рабочее место, аккуратно разложив все бумаги по стопкам. Он очень гордится тем, что усвоил преподанный мною накануне урок. Пожалуй, достаточно легко рассказать любому из вас о концепции «*Сделайте это сразу же*» и даже добиться того, чтобы вы взяли ее на вооружение. Однако большинство людей считают, что ничего не откладывают на потом, хотя именно так и поступают. Только непрерывная работа над освоением концепции позволит вам найти доказательства этому. Поверьте, вы очень удивитесь, узнав, какие только причины ни изобретают люди себе в оправдание, чтобы не браться за дело сразу же.

Во время первого визита к одному из клиентов мы с ним занялись тщательной уборкой рабочего стола. Мы

скрупулезно пересмотрели каждый лежавший на нем лист бумаги, пока не было сделано все, что нужно. Концепция «*Сделайте это сразу же*» произвела на моего клиента столь сильное впечатление, что он охотно принял ее в качестве новой философии организации рабочего процесса.

Когда я пришел к нему в следующий раз, то едва вошел в дверь, как он начал говорить о том, что принцип «*Сделайте это сразу же*» — самое удивительное, что с ним когда-либо происходило. Он с огромным энтузиазмом отнесся к программе PER и был в восторге от тех перемен, которые произошли в его жизни под ее влиянием.

Затем я взял один из листов, лежавших в лотке для бумаг, находящихся в работе. Это была записка с просьбой перезвонить. Я сказал клиенту: «Почему бы вам не позвонить этому человеку сейчас?» Он немного нахмурился. «Сейчас?!» — переспросил он. «Да, сейчас», — подтвердил я.

Мой клиент поднял трубку... К концу нашей встречи он проработал все до единой бумаги, лежавшие в лотке «Бумаги в работе».

Почему я смог очистить его лоток для бумаг, тогда как он сам этого не сделал? Да потому, что само название лотка — «В работе» — подразумевает, что окончательная обработка этих документов отложена на потом. Разумеется, один сеанс PER не изменил ситуацию.

Позвольте мне обратить ваше внимание на следующее: принципа «*Сделайте это сразу же*» необходимо придерживаться систематически, постоянно, изо дня в день. Если вы решаете не делать что-то сразу же — в этом и есть ваша проблема. Лоток «Бумаги в работе» предназначен исключительно для документов, работа с которыми отложена по не зависящим от вас причинам. Например, Мэри вернется из отпуска только в понедельник, поэтому вы и позвоните ей в этот день, и т. д. — иначе это и было бы дело, которое вы просто отложили на потом.

Если вы хорошо усвоите концепцию «*Сделайте это сразу же*» и поймете истинные последствия привычки откладывать дела, это в буквальном смысле слова изменит ваш подход к работе и к жизни. Вы сможете делать гораздо больше, чем когда бы то ни было.

Преодолейте привычку откладывать дела на потом

Откладывание — вор времени.

Эдуард Юнг

Постоянное откладывание дел на потом отнимает больше времени, чем что-либо другое. Если вы принадлежите к числу склонных к этому людей, принцип «*Сделайте это сразу же*» — самое главное, что поможет вам определить, где именно вы допускаете подобную оплошность, а затем и избавиться от этой привычки.

Большинство людей очень искусны и даже изощренны в откладывании дел на потом. «Нет времени» — самый распространенный предлог. «Кажется, он сказал, что его сегодня не будет, поэтому я и не позвонил». «Это может занять целую вечность, так что мне лучше подождать, когда у меня будет свободный день». «Это не столь важно». И подобных ответов можно придумать бесконечное множество.

Мой подход состоит в следующем: *добивайтесь выполнения работы так же искусно, как умеете ее откладывать.* Итак, Мэри нет на месте. Кто еще может предоставить нужную информацию? Ее коллега? У кого еще можно получить эти сведения? Кому можно поручить выполнение этой задачи? Как выполнить эту работу? Извлечь то или иное письмо, папку или отчет из лотка для входящих бумаг и разобратся с этим вопросом так, чтобы больше никогда к нему

не возвращаться, — в этом все дело, не так ли? Именно на это вы должны направить все свои умственные способности, а не на придумывание отговорок.

Как быстро «не сейчас» превращается в «никогда».

Мартин Лютер

Возможно, это звучит слишком просто, но вам придется проглотить эту горькую пилюлю: слишком часто работа остается невыполненной только потому, что вы ее просто не делаете. Однако вы можете кардинальным образом изменить ситуацию — и начать прямо сейчас, узнав, как избавиться от привычки откладывать дела на потом и повысить свою персональную эффективность. Как? Ниже представлены девять способов, применение которых принесет вам огромную выгоду.

1. *Делайте что бы то ни было только один раз.* Сортировка бумаг, лежащих на столе, и их раскладывание по стопкам «Сделать сейчас» и «Сделать позже» — весьма распространенная практика. Если вы тоже относитесь к числу «создателей бумажных завалов» — знайте, что таких, как вы, очень много. Одна моя знакомая регулярно проводит подобную процедуру раскладывания бумаг по стопкам. Когда она делает это в первый раз, то называет это «чтением для ознакомления». Второй «сеанс» она окрестила «чтением для действия» — хотя многие бумаги она все равно откладывает в стопку «Сделать позже». Следует отметить, что эта женщина с отличием окончила престижный университет и занимает весьма ответственную должность! Благодаря принятию и применению принципа *«Сделайте это сразу же»* она на собственном опыте испытала главное преимущество программы РЕР: способность выполнять работу *сразу же*, и делать ее только раз.

Бессмысленное перечитывание всего, что лежит у вас на столе или в почтовом ящике, без каких-либо действий ничего вам не даст. Вы знаете, что от вас требуется после прочтения письма с претензиями клиента. Если вы прочтаете это письмо дважды — это лишь увеличит время, потраченное на чтение, но письмо так и останется без ответа. Ответьте на него, как только прочли (*сделайте это сразу же!*) — и вы сэкономите время, сохраните клиента и выполните задачу, которая в противном случае помешала бы вам заняться более важными делами.

2. *Очистите свой разум.* Как-то один клиент рассказал мне, как возвращался домой с работы. Проезжая мимо автозаправочной станции, он подумал: «Я должен купить запасную шину для своего автомобиля. Недавно я проколол шину и еще не купил запасную». Затем он проехал мимо аптеки — и у него возникли такие мысли: «Витамин С. Нам нужен витамин С. Скоро зима, и он пригодится на случай простуды». Проезжая мимо супермаркета, он вспомнил: «Моя жена хотела, чтобы я купил хлеба. Да ладно, мне не хочется это делать». К тому времени, когда мужчина добрался домой, он был совершенно измучен. Он говорил, что ему трудно было даже дышать. Пришлось немного выпить, чтобы успокоиться. «Все, на что я смотрел, напоминало мне о том, чего я не сделал!» — сетовал он. Обратите внимание: он ни разу не остановился и не сделал ничего из того, что нужно было. Но он, конечно же, чувствовал себя так, будто тяжело работал все это время. Он устал от откладывания дел на потом.

Подумайте, сколько задач и проектов связаны с вашей работой. Одна сотня? Две? А теперь подумайте, сколько задач, незавершенных дел и желаний связаны с вашим хобби, друзьями, общественными, церковными и другими группами, в состав которых вы входите? Проанализировав все это, вы увидите, что нерешенных задач (тех, которые занимают место в вашем разуме) насчитывается от пятисот до тысячи.

Думайте только о том, что находится здесь и сейчас, прямо перед вами. Это так просто – поэтому люди и не делают этого.

Генри Миллер

Опыт показывает, что количество задач, которые наш разум может решать одновременно, ограничено. Как это сказывается на вашей работе? Давайте используем в качестве иллюстрации обычное или электронное письмо от клиента. Вы читаете первую строку: «Не могли бы вы прислать мне информацию о вашем новом продукте?» Ваше внимание сразу же переключается на информацию, которую вы должны были отправить кому-то другому, но еще не сделали этого. Вы пытаетесь сосредоточиться на письме и читаете его дальше. «Можете ли вы встретиться с некоторыми из моих коллег, чтобы обсудить один проект?» И снова ваше внимание переключается на ряд других встреч, к которым вы должны были подготовиться, но еще не сделали этого. Вы опять пытаетесь сосредоточиться на письме. Но все незавершенные дела, которые накопились в вашей жизни, отвлекают вас и мешают сконцентрироваться. Расстановка приоритетов приводит к аналогичным последствиям.

Безусловно, определение приоритетности задач может стать важным аспектом контроля за их выполнением. Однако именно срочность одних бывает прекрасным поводом не заниматься другими не менее важными делами. Расстановка приоритетов означает, что «второстепенные» задачи откладываются на потом и могут вообще остаться нерешенными. Последствием их невыполнения вовремя становится ваша неспособность сфокусироваться на текущей работе из-за голосов, звучащих в вашей голове и напоминающих о незавершенных проектах.

Вы замечали когда-нибудь, что если ваш список дел состоит из десяти пунктов, последние пять никогда не меняются?

Мы склонны фокусировать внимание на самых приоритетных задачах и игнорировать менее приоритетные. Именно поэтому мы и называем их низкоприоритетными, хотя все равно считаем важными.

Полагаю, что дела следует либо делать, либо не делать. Если существуют предельные сроки их выполнения — разумеется, нужно учитывать и этот фактор. Однако если появляется достаточно важный вопрос — решите его сразу же. В противном случае не занимайтесь им вообще.

Лучший способ устранить чрезмерную рабочую нагрузку — избавиться от всех тех мелких дел, которые заставляют вас чувствовать себя перегруженными и отвлекают внимание от действительно важных задач. Займитесь их решением. Составьте полный список, выделите время, на протяжении которого вас ничто и никто не будет прерывать, и решите из все одним махом. Или вообще проигнорируйте некоторые из них и забудьте об их существовании. Лучше всего организовать свой рабочий процесс в соответствии с теми рекомендациями, которые представлены в данной книге, и не накапливать незавершенных дел. В результате вас больше ничто не будет отвлекать, и вы сможете сконцентрироваться на выполнении текущих задач, причем будете не просто их выполнять, а выполнять лучше, быстрее и качественнее.

Говорят, что господин Комар как-то сказал: *«Сосредоточенность в ее истинном, чистом виде означает способность сфокусировать внимание на одном-единственном деле».*

Умение сосредоточиться (сфокусироваться) на том, что делаете, станет одним из самых важных факторов успешного решения стоящей перед вами задачи.

3. *Решайте проблемы до того, как они станут слишком серьезными.* С опытом вы станете замечать те небольшие сигналы опасности, которые говорят вам: что-то идет не так и все

усугубится, если бездействовать. Здесь возникает вопрос: когда и как целесообразно реагировать на эти сигналы? К сожалению, мы зачастую предпочитаем игнорировать их, занимаясь более срочными делами.

В некоторых случаях я поступаю так: показываю на подозрительную стопку бумаг, лежащую в углу рабочего стола своего клиента. В ответ он смущенно признает: «Это моя груда проблем. Я вот думаю: если они пролежат там достаточно долго, может, исчезнут сами собой». Иногда именно так и происходит.

Вы наверняка слышали о законе Мёрфи (его часто называют также законом подлости): если что-то может пойти не так, это обязательно произойдет. Существует и следствие этого закона: из десяти вероятных неприятностей случится именно та, ущерб от которой больше. Возможно, большинство проблем, решение которых вы откладываете, уйдут сами собой, если не заниматься ими достаточно долго. Но не сомневайтесь: среди них непременно найдется хотя бы одна, которая все-таки даст о себе знать. А ведь на преодоление кризиса требуется гораздо больше времени, чем на то, чтобы вовремя отреагировать на сигналы приближающейся опасности, не так ли?

Выработайте привычку решать такие вопросы сразу же — и вы устраните проблемы, пока они еще не переросли в серьезный кризис, способный отнять у вас массу времени и сил. В итоге у вас появится больше времени на решение действительно важных вопросов.

4. *Сократите количество прерываний.* Большинство людей признают, что им очень трудно избегать или предотвращать нежелательные прерывания в работе. Более того, их принято считать чем-то неподвластным простым смертным, причиной всех проблем. Как часто вы слышали или сами говорили такое: «Ну, я бы уже давно это сделал, если бы меня не отвлекали каждый раз, когда я берусь за дело!»

Однажды мне довелось работать с одним банком в Люксембурге. Я провел сеансы коучинга и отправил счет на оплату своих услуг. Прошло два месяца, но мне так и не заплатили. Я позвонил управляющему банка. «Но я же сделал это, — сказал он с недоумением. — Я подписал счет и отправил его в отдел счетов к оплате». Мы оба посмеялись, и я пообещал связаться с отделом счетов к оплате. На мой звонок ответила молодая женщина. В типично американском стиле я спросил: «Где мои деньги?» На что она ответила: «Мне очень жаль, что деньги не выплачены. Но я была так занята, объясняя людям, почему им еще не заплатили, что у меня не было времени провести оплату по счетам».

Во многих случаях прерывания в работе оказываются прямым следствием того, что человек что-то не сделал вовремя. В результате ему приходится не только делать саму работу, но и решать проблемы с теми, кто зависит от ее выполнения, что создает дополнительные сложности. Кроме того, большинство из нас не любят оправдываться тем, что что-то не сделано. Даже если у вас действительно веская причина и человек на другом конце провода симпатизирует вам, все равно останется неприятный осадок — ведь вам снова пришлось извиняться и объясняться.

Если хотите избежать прерываний в работе, выполните те задачи, которые имеют к ним непосредственное отношение. Это позволит вам уделять больше времени работе и тратить меньше времени на объяснения, почему вы ее не сделали. Создайте себе репутацию человека, всегда все делающего вовремя, — и еще больше сократите количество прерываний, избавившись от надоедливых запросов о предоставлении промежуточных отчетов о ходе выполнения работы.

Следует отметить, что иногда прерваться бывает вполне уместно. Если продажа зависит от немедленного получения информации от покупателя, разумеется, менеджер

по продажам заинтересован в том, чтобы его прервали. Я же говорю о необходимости устранения нежелательных прерываний в работе и о том, что не следует усугублять ситуацию, давая другим повод отвлекать вас.

5. *Расчистите завалы.* Если вам приходится постоянно решать новые задачи, притом что уже накопилось какое-то количество незавершенных дел, вы должны заняться ими, если хотите контролировать свой рабочий процесс. Помните, что незавершенные дела создают дополнительную работу, поэтому их «ликвидация» способна сократить ее объем в большей степени, чем может поначалу показаться. Вот пять важных рекомендаций по поводу того, как справиться с грудой незавершенных дел:

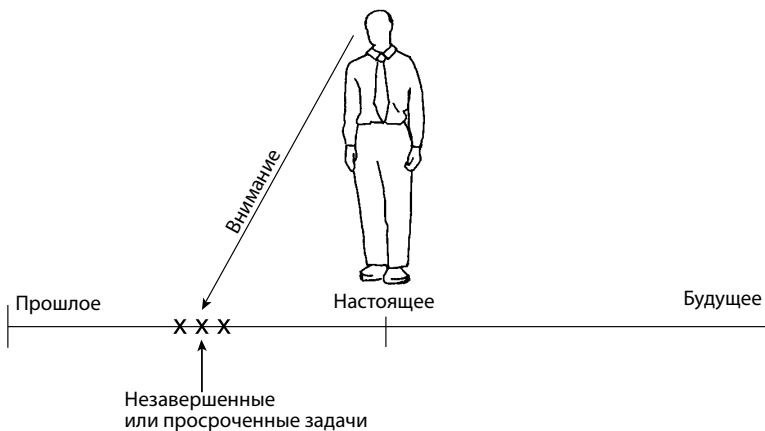
- 1) определите все незавершенные задачи;
- 2) установите приоритетность их решения;
- 3) каждый день выделяйте время на решение одной из них;
- 4) выясните, почему задача не была выполнена вовремя;
- 5) примите меры, направленные на устранение этих причин, чтобы предотвратить образование нового завала.

Расчистив старые завалы незавершенных дел и предотвратив образование новых, вы сможете смотреть вперед, вместо того чтобы оглядываться назад.

6. *Начните действовать с мыслями о будущем, а не о прошлом.* На рис. 2.1 показано, что происходит в голове человека, когда у него накапливается много просроченных или незавершенных дел. Символами «х» на диаграмме обозначены все задачи, которые необходимо было выполнить некоторое время назад. Ваш разум постоянно занят мыслями о прошлом. По мнению психологов, признаком ментального здоровья человека является то, в какой степени он действует, оглядываясь на прошлое,

по сравнению с тем, как он действует, опираясь на настоящее и думая о будущем. Если человек действует с мыслями о будущем, отталкиваясь от настоящего момента, он считается здоровым. Неудивительно, что мы чувствуем себя немного не в себе, если на нас давит груз незавершенных дел.

Рис. 2.1. При наличии незавершенных дел человек фокусирует внимание на прошлом, а не на будущем



Ничто так не утомляет,
как постоянное давление незавершенных дел.

Уильям Джеймс

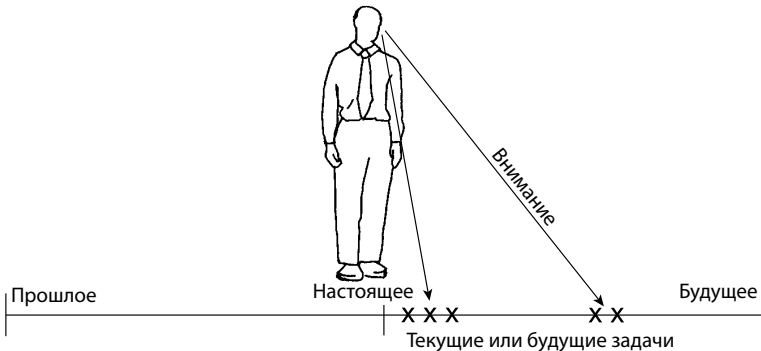
Действуя с оглядкой на прошлое, вы фокусируете свое внимание на том, что могло бы произойти, но не произошло — иными словами, на упущенных возможностях. Все, что побуждает вас действовать с мыслями о будущем, отталкиваясь от настоящего, приносит гораздо больше пользы, чем то, что постоянно возвращает в прошлое.

Представьте, что вам нужно пробежать дистанцию, на которой линия старта — это настоящее, а финиш — будущее. Если вместо того, чтобы начать бег с настоящего, вы

начнете с прошлого, вам понадобится гораздо больше времени, чтобы добраться до линии старта.

На рис. 2.2 показано, как, избавившись от завала незавершенных дел, которые возвращают мысли в прошлое, мы получаем возможность уделять все свое внимание настоящему. Это очень важно, поскольку наш объем внимания ограничен — он намного меньше, чем мы себе представляем. А ведь внимание — это именно то, что позволяет добраться до сути дела и завершить его.

Рис. 2.2. При отсутствии незавершенных дел человеку гораздо легче сосредоточиться на текущих или будущих задачах



Недостаток внимания мешает нам жить, чего бы это ни касалось — мойки окон или попыток создать шедевр.

Надя Буланже

7. Прекратите беспокоиться по этому поводу. Самое худшее, чем может обернуться для вас привычка откладывать дела на потом, — это ваше психическое и эмоциональное состояние.

Почти все люди склонны откладывать не очень приятные дела. Да, заниматься тем, к чему не лежит душа, — дело нелегкое, но если не решить эти проблемы вовремя, последствия

могут оказаться куда более плачевными, чем те, что вам довелось бы испытать, займись вы ими с самого начала.

Больше всего времени мы теряем из-за того,
что не приступаем к делу сразу же.

Доусон Тротман

Проблему еще больше усугубляет тот факт, что многие из любителей откладывать дела на потом не только не выполняют поставленную задачу, но еще и постоянно мучаются тем, что не сделали свою работу. Такое беспокойство отнимает у них больше времени, чем может показаться на первый взгляд. В результате, им гораздо труднее предпринять что-то для решения проблемы.

Вспомните о тех проблемах, с которыми вам приходилось сталкиваться в прошлом. Разве беспокойство помогло их решить? Нет. Это произошло только в результате ваших действий.

Страх перед выполнением задачи отнимает
больше времени, чем ее выполнение само по себе.

Рита Эмметт

Однажды я работал с группой образованных, талантливых молодых технических специалистов сервисной службы одной датской компании. Я заметил большое устройство, стоящее в углу одного из рабочих столов, и спросил, что это такое. Один из техников сказал:

— Это немой укор моей совести. Я пообещал клиенту еще месяц назад, что почию этот агрегат, но до сих пор не сделал этого.

— Но это же просто ужасно! — воскликнул я.

— Знаю. Я много думал об этом, но я так занят. Мне понадобилось бы всего два дня, но у меня слишком жесткий

график, и я не могу выделить на это время, — затем он добавил. — На самом деле вы могли бы мне помочь.

— Как? — поинтересовался я.

— Вы могли бы сказать моему начальнику, что я очень загружен работой.

Однако моя помощь выражалась в другом. Я сказал:

— *Сделайте это сейчас же!*

— Я не могу сделать это сейчас же, — возразил он. —

В два часа у меня встреча, и...

— Вот и отлично. Просто *возьмитесь за это сейчас же* — и посмотрим, как много вам удастся сделать, — настаивал я.

Техник отправился в мастерскую, бормоча что-то себе под нос, но через пятнадцать минут вернулся.

«О нет, — подумал я. — Наверное, ничего не получилось».

Он посмотрел на меня и сказал:

— Все готово.

— Готово? — переспросил я.

— Да, сделано, — подтвердил он. — Но на это могло понадобиться два дня.

Безусловно, нам не всегда так везет. Эта работа действительно могла занять два дня. Но ведь нечто подобное происходит с нами довольно часто, не так ли? Когда, в конце концов, вы беретесь за то дело, которое все время откладывали, оно оказывается не таким сложным, как казалось.

Самый короткий ответ — это действие.

Джордж Герберт

Большинство из нас склонны преувеличивать масштабы неприятной задачи. Мы просто боимся браться за нее, поэтому и откладываем. В предыдущем примере шла речь о человеке, который откладывал работу целый месяц, позволил ей стать

пятном на своей совести, вместо того чтобы уделить ей всего пятнадцать минут, которых она на самом деле требовала. В действительности это было откладывание дел на потом в чистом виде. Однако, какими бы ни были причины, клиента не обслужили, и он целый месяц оставался без устройства, которое сдал в ремонт.

Где же выход? Смело смотрите в лицо неприятным задачам и *приступайте к их решению сразу же*.

В своей книге «Непроторенная дорога» Скотт Пек* называет первоочередное выполнение неприятных задач «отсрочкой удовольствия»:

Отсрочка удовольствия — это такое расписание для неприятностей и удовольствий, когда мы усиливаем удовольствие за счет того, что сначала принимаем неприятности и справляемся с ними. И это — единственный достойный образ жизни.

Какие из тех задач, которые стоят перед вами, вы готовы решать по принципу «сначала самое худшее»? Взяв на вооружение подход «*Сделайте это сразу же*», вы сможете преодолеть свое нежелание заниматься неприятными делами. Это поможет немедленно взяться за них, поставив перед собой цель выполнить и больше к ним не возвращаться. Некоторые люди даже гордятся тем, что могут заниматься в первую очередь самыми ужасными, неприглядными и трудными делами. Большинству из нас вполне под силу развить в себе такую же способность. Вспомните, что сказал Марк Твен: «Если вам нужно съесть две лягушки, проглотите сначала ту, которая побольше, и не смотрите на нее слишком долго». Следовательно, если у вас есть возможность устанавливать последовательность задач, которые приходится решать на протяжении дня, выберите ту, которая нравится меньше всего, — и выполните ее первой. В итоге вторая покажется вам не такой уж неприятной по сравнению с первой. Кроме того, то, что вы выполните

* Пек М. Непроторенная дорога. — К. : София, 1999.

в первую очередь самую непривлекательную работу, существенно повысит вашу уверенность в себе.

8. *Поверьте в себя.* В книге «Все дело во времени» («It's about Time») Линда Сападин пишет: «Откладывание дел на потом неизбежно снижает самооценку человека, что приводит к утрате оптимизма, ощущения счастья и творческой энергии. Людям, которые страдают хронической привычкой откладывать дела на потом и ничего не предпринимают, чтобы преодолеть ее, становится все труднее не только добиваться своих личных целей, но даже формулировать их».

Склонность откладывать дела до лучших времен и искать какие-то оправдания этому приводит к накоплению негативных эмоций, которые не всегда заметны. Во время одного из занятий по программе PEP молодая женщина, которая недавно вышла замуж, начала неудержимо смеяться, когда была затронута тема откладывания дел на потом. Когда ее спросили, что вызвало такую бурную реакцию, она ответила:

Я вспомнила о гофрированной рубашке своего мужа. Понимаете, я ненавижу гладить, особенно эту рубашку с гофрированной вставкой. Я всегда беру вещи, которые лежат в корзине для белья под этой рубашкой, и глажу сначала их.

Когда я поинтересовался, что же происходит, когда в корзине остается только рубашка, она ответила: «Я снова бросаю ее в стиральную машину! Мой муж никак не может понять, куда делась его любимая рубашка». Склонность откладывать неприятные дела на потом приводит к накоплению огромного количества негативных эмоций, что, разумеется, сказывается на самооценке человека.

Придерживаясь принципа «*Сделайте это сразу же!*», решая неприятные задачи в первую очередь и выполняя трудную работу шаг за шагом, вы избавите себя от стресса и тревоги, станете более уверенными в себе и повысите свое

самоуважение. Всего за один день выполнения программы РЕР ее участникам удастся полностью очистить от бумаг и документов свои рабочие столы, картотечные ящики и компьютеры. Они начинают понимать, что могут добиться намного большего, чем могли себе представить. Их больше не мучают угрызения совести. Они практически сразу же обретают уверенность в себе.

Не все можно и нужно делать сразу же

Знать, когда не нужно работать усердно,
так же важно, как знать, когда это следует делать.

*Харви Маккей, «Как плавать среди акул
и не быть съеденным заживо»**

Итак, о необходимости делать работу сразу же сказано уже достаточно. Теперь позвольте удивить вас, заявив, что не всегда можно или нужно сразу приступать к делу. Даже если вы попытаетесь позвонить Мэри, это ничего вам не даст, — ее не будет на работе до понедельника. Ваш клиент может позвонить вам в тот момент, когда вы идете выпить кофе. Безусловно, расстановка приоритетов действительно играет важную роль в обеспечении высокой эффективности работы и получении нужных результатов. Однако в конечном итоге успех приходит только к тому, кто действительно занимается делом. А ведь во многих случаях оно стоит на месте только потому, что его никто не делает!

Срочность некоторых задач может стать для человека прекрасным оправданием для откладывания других дел на потом. Конечно, никто не спорит, бывают случаи, когда вы не можете *сделать это сразу же* или когда не *стоит этого делать*. Проявлять здравый смысл нужно всегда — иначе

* Маккей Х. Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо. — Минск : Попурри, 2008.

вы рискуете *сделать сразу же какую-нибудь глупость*. Тем не менее, если ваш подход к выполнению работы сводится к тому, чтобы постоянно выбирать приоритетные задачи, давать им созреть, откладывая на потом, непрерывно перекладывая бумаги с места на место или просматривать электронную почту — значит, на самом деле вы *бездействуете* и лишь укрепляете свою привычку ничего не делать. Придерживаясь принципа *«Сделайте это сразу же»*, не придумывая никаких оправданий для откладывания дел на потом, вы обретаете способность *действовать*.

Сделайте решительность одним из своих рабочих навыков

В момент принятия решения самое лучшее, что можно сделать, — это принять верное решение. Самое худшее, что можно сделать, — это бездействовать.

Теодор Рузвельт

Как правило, успешные люди не тратят много времени на принятие решений, но им требуется много времени на то, чтобы изменить уже принятое решение.

Многие люди боятся принимать решения. Ведь потом придется отвечать за их последствия. Если принятие решений — ваше слабое место, один способ поможет справиться с этим. Просто представьте самые худшие последствия своего решения и спросите себя, сможете ли вы их принять. Если ответите «да» — смело принимайте решение.

Вы не можете всегда быть на все сто процентов уверены в правильности своих действий. Знаменитый американский генерал времен Второй мировой войны Джордж Паттон придерживался такой формулы успеха: «Если у вас есть план, в котором вы уверены на 80%, вы должны со всей энергией взяться за его выполнение».

9. *Развивайте решительность при принятии решений.* Вы должны осознавать: время, которое вы тратите на принятие решения, не увеличивает вероятность того, что оно окажется правильным. Примите тот факт, что, несмотря на все ваши старания, некоторые решения бывают ошибочными. Уделяйте их принятию ровно столько времени, сколько нужно. Вы должны понимать, что промедление «следует само по себе рассматривать как решение. Это решение ничего не решать»*.

Бенджамин Франклин — знаменитый изобретатель, политик и философ XVIII столетия — придерживался следующего подхода к принятию решений. Возьмите лист бумаги и согните его, чтобы разделить на две части. На левой стороне запишите все доводы в пользу принятия решения. На правой — все аргументы против. Сопоставив два списка, вы составите более четкое представление о том, в каком направлении лучше двигаться.

Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему руководителю, я бы назвал слово «решительность». Вы можете использовать самые совершенные в мире компьютеры, собрать все возможные схемы и цифровые данные, но в конечном счете вам придется свести всю информацию воедино, составить себе расписание работ и действовать.

Ли Якокка

Мне приходилось встречать решительных людей, которые принимали ошибочные решения. Интересно, что они все равно добивались той цели, которая стояла за их принятием. Я убежден в том, что в основе данного феномена лежит какой-то естественный закон. Возможно, сам факт принятия

* Цитируется по: Спенсер М. When Bad Habits Happen to Good People: How to Rid Yourself of Procrastination and Other Work-Related Vices («Когда плохие привычки формируются у хороших людей. Как избавиться от привычки откладывать дела на потом и других негативных рабочих привычек»). *Прим. авт.*

решения важнее того, является ли оно правильным, и оказывает более сильное влияние на результат. Будьте решительными, действуйте и добивайтесь успеха в работе и в жизни.

Хороший план, энергично выполненный сегодня, лучше идеального плана, который будет выполнен на следующей неделе.

Генерал Джордж Паттон

Выработайте привычки, основанные на принципе «Сделайте это сразу же»

Промедление с легким делом превращает его в трудное, промедление же с трудным делом превращает его в невозможное.

Джордж Хорас Лоример

Нравится нам это или нет, все мы — рабы привычек. Большинство из нас легко попадает под влияние рутины. Например, как часто вы ездите на работу по одному и тому же маршруту, или обедаете в одном ресторане, или начинаете рабочий день с одного и того же занятия? Некоторые из этих привычек и рутинных действий приносят пользу; некоторые могут работать против вас, поэтому полностью подчинять свою жизнь таким привычкам было бы в высшей степени неразумно.

Есть ли привычки, которые сто́ит выработать? Безусловно. Такие привычки, как осторожное вождение или вежливость по отношению к друзьям и коллегам, очень полезны и должны стать частью вашей жизни. Привычка делать все сразу же поможет вам обрести решительность, начать действовать и всегда находиться в движении. Приступив к чтению этой книги, вы поставили перед собой цель избавиться от старых рабочих привычек и стать более эффективными, а значит,

более продуктивными. Проактивный подход к выполнению работы, основанный на немедленном принятии решений, позволит вам добиться этой цели.

Откладывать дела на потом — плохая привычка.

В книге «Как добиться своего. Азбука тайм-менеджмента» («Getting Things Done: The ABC's of Time Management») Эдвин Блисс так описывает привычку откладывать дела на потом:

Когда нам не удастся действовать так быстро, как следовало бы, это происходит в большинстве случаев не потому, что данная задача чрезвычайно сложна, а скорее потому, что у нас сформировалась привычка откладывать дела на потом при любой возможности. Такая тенденция редко проявляется только по отношению к какому-то одному делу; как правило, она представляет собой глубоко укоренившуюся модель поведения.

Не могу не согласиться с этим. Придерживайтесь принципа «Сделайте это сразу же» — и избавитесь от привычки откладывать дела на потом. Этот принцип позволит вам заменить модель поведения «сделаю это позже» на модель поведения, ориентированную на действие. Вы должны начать действовать еще до того, как дадут о себе знать ментальные барьеры, поэтому у вас нет времени на размышления наподобие: «Это слишком трудно», «Может, все решится само собой», «Может, этим займется кто-то другой», «У меня нет настроения», «Мне не хочется это делать».

Стремление к совершенству

Возможно, некоторые из вас видят некое внутреннее противоречие между принципом «Сделайте это сразу же» и необходимостью делать все должным образом. Безусловно, придерживаться высоких стандартов выполнения каких бы то ни было задач — правильно и разумно. Однако некоторые люди не понимают, когда важно довести работу до совершенства, а когда важно *действовать*.

Перфекционисты часто медлят с выполнением работы. Ведь если они не уверены в том, что могут сделать ее идеально, зачем вообще ее делать? А следование принципу «*Сделайте это сразу же*» может означать, что вы не сможете выполнить задачу настолько хорошо, насколько вам хотелось бы.

Доктор Линда Сападин говорит об этом следующее:

Перфекционисты придерживаются крайней точки зрения: если уж что-то делать, то делать это лучше всех. Для них не существует приемлемой «золотой середины». ... Столкнувшись со сложной задачей, перфекционисты всегда разрываются между двумя крайностями: либо решить ее как можно лучше, либо вообще от нее отказаться.

Как правильно определить, где находится эта «золотая середина»? Какой автомобиль лучше выпускать — Rolls-Royce, близкий к идеалу? Или Mercedes? Или Ford? Стоимость Rolls-Royce составляет около 250 тыс. долл., Mercedes — около 80 тыс. долл., Ford — 25 тыс. долл. Все эти автомобили доставят вас, куда надо. Каждый производитель обслуживает конкретный рынок. На этом рынке есть максимальная цена, которую потребители готовы заплатить. Производитель выпускает автомобили, соответствующие ожиданиям потребителей.

Приступая к работе, не задавайте себе вопрос: «Как я могу ее выполнить наилучшим образом?». Вместо этого спросите себя: «На какой уровень качества рассчитывают наши клиенты?» Если у вас есть склонность к перфекционизму, вы, по всей вероятности, привыкли медлить с выполнением работы. Но ведь ваши клиенты в большинстве случаев ждут от вас быстрой реакции на их запросы.

Безусловно, любую работу необходимо делать качественно, но решите, что это означает в вашем случае, и *сделайте сразу же!*

Дисциплинированность

Когда заходит речь об изменении модели поведения, чаще всего звучит слово *дисциплинированность*. «Все дело в дисциплине. Если бы я был более организованным, то мог бы больше заниматься физической подготовкой... бросить курить... придерживаться диеты». Да, дисциплинированность — действительно важное качество, однако я считаю, что этот аргумент не имеет особого смысла. Если вы достаточно дисциплинированы для того, чтобы придерживаться какой-то рутинной практики, стало быть, у вас появилась новая привычка. И именно она помогает вам придерживаться новой практики. Приучите себя братья за дело сразу же — и вскоре это войдет у вас в привычку. Впоследствии, благодаря ей, отпадет необходимость призывать себя к дисциплине. Уильям Джеймс, исследования человеческого поведения которого получили широкую известность, утверждает, что, если вы делаете что-то каждый день на протяжении 30 дней, это превращается в привычку. Попробуйте проверить это на принципе *«Сделайте это сразу же»*.

Честно говоря, сейчас речь идет о чем-то большем, чем просто преодоление привычки откладывать дела на потом. Разговор идет об отношении к работе и к жизни в целом. Таким образом, получается: я работаю с упреждением; я готов действовать; я выше тех проблем, с которыми сталкиваюсь. Эти качества обуславливаются вашим восприятием различных аспектов своей работы и жизни, а также тем, как вы привыкли действовать в таких случаях.

Итак, что вы должны в первую очередь сделать сейчас? Приступить к делу. Сфокусироваться на первоочередных задачах, которые вам предстоит решить. Организовать свой рабочий процесс так, чтобы *делать это сразу же* — и делать лучше!

Выводы и рекомендации

1. Приступайте к работе. Подойдите к своему рабочему столу (если необходимо — с этой книгой в руках) и упорядочьте все бумаги, лежащие на нем или в любом другом месте вашего рабочего пространства. Изучите каждый лист бумаги и определите, что с ним делать, чтобы довести работу до завершения. Сделайте все возможное, чтобы выполнить это задание, и уберите лист со своего стола, чтобы он больше не попадался вам на глаза. Если на выполнение задачи потребуется несколько часов, выделите для этого время в своем рабочем графике.
2. Просмотрите всю корреспонденцию в папке «Входящие» своей электронной почты, прослушайте голосовые сообщения, прочитайте сообщения, пришедшие по факсу, — и по мере возможности сделайте то, что требует каждое из них. Если для решения какой-то задачи понадобится несколько часов, внесите ее в свой ежедневник, назначив более подходящее время.
3. Определите, какие задачи вам предстоит решить, а также что нужно сделать, чтобы довести каждую из них до завершения. Работайте над их выполнением столько, сколько можно. В случае возникновения препятствий принимайте разумные решения. Задайте себе вопрос: «Как сделать это другим способом?» Если вы решите поручить эту задачу кому-то другому, не забудьте проконтролировать ее выполнение.