

# ГЛАВА 8

## Определяйте четкие приоритеты

Более тридцати лет я занимался изучением тайм-менеджмента: прочел сотни книг и статей, прослушал бесчисленное количество аудиокурсов и семинаров. Собрав воедино все лучшие идеи, я написал несколько книг, посвященных искусству управления временем, которые стали мировыми бестселлерами, выпустил не одну обучающую аудио- и видеопрограмму и продолжаю проводить семинары и практические занятия по тайм-менеджменту по всему земному шару.

Я обнаружил одну простую истину: умение управлять временем, по сути, сводится к умению определять, какие задачи являются самыми важными и требуют незамедлительного выполнения, а также к освоению определенного инструментария, позволяющего человеку приступить к их выполнению без промедления и работать над ними до их полного завершения, не отвлекаясь на посторонние дела.

Существует целый ряд приемов и методик, которые вы можете использовать, чтобы определить свои приоритеты. В предыдущей главе я уже описал метод «АБВГД».

Для определения приоритетов он кажется мне одним из самых эффективных из всех когда-либо изобретенных. В этой главе мы рассмотрим и другие.

## Принцип Парето

В 1985 году, после долгих лет изучения экономических и социальных процессов в Европе, итальянский экономист Вильфредо Парето пришел к выводу, что распределение и накопление богатств и собственности в любом обществе осуществляются по принципу 20/80. Он выяснил, что 20 процентов людей или семей, «немногие решающие», контролируют 80 процентов богатств и собственности во всей Европе.

В то же время «нижние» 80 процентов, или «заурядная масса», обладают лишь 20 процентами богатств и собственности. Как ученого Парето интересовало, почему богатство всегда скапливается в руках «верхних» 20 процентов.

Экономисты XX века пришли к выводу, что общественное богатство в принципе возможно распределить поровну таким образом, чтобы в определенный момент каждый человек обладал точно таким же объемом богатств, как и все остальные. Но они также пришли к заключению, что из-за действия закона 20/80 всего за несколько лет 20 процентов населения снова станет владеть 80 процентами всех богатств.

## Организируйте свое время

Принцип 20/80, похоже, применим ко всем сферам человеческой деятельности, особенно тогда, когда речь

идет о реализации задач и обязанностей. Выполнение 20 процентов объема задач обеспечит выполнение работы на 80 процентов. Питер Друкер утверждает, что можно говорить о соотношении объема работы и ее ценности, близком к 10/90. Иными словами, ценность работы может на 90 процентов зависеть от выполнения всего 10 процентов всех задач.

Каждое утро перед началом работы пробегитесь взглядом по своему перечню дел на день и определите те 20 процентов задач, решение которых будет давать наибольшую отдачу и позволит вам достичь самых важных целей. Если у вас есть список из десяти дел, которые необходимо переделать за день, выберите из них два, значимость которых превосходит значение всех остальных вместе взятых.

Ваш профессиональный успех во многом зависит от способности четко определить эти два пункта и начать работу именно с них.

## Включите давление

При расстановке приоритетов можно использовать и другой эффективный прием. Итак, составьте перечень дел на день, а затем спросите себя: «Если мне позвонят и скажут, что завтра я должен уехать на месяц в командировку, какие из задач в этом перечне я хотел бы обязательно выполнить до отъезда?»

Нет для тайм-менеджера и его личной продуктивности злее врага, чем «специализация во второстепенности». Человек от природы склонен двигаться путем наименьшего сопротивления и оставаться в зоне комфорта.

Поэтому вполне нормально и естественно то, что он предпочитает начинать день с выполнения задач поменьше, попроще, поинтереснее и даже забавнее. Однако такие дела обычно оказываются отнюдь не самыми важными. К сожалению, то, с чего вы часто начинаете свой день, вскоре становится моделью поведения, которой вы будете придерживаться и все остальные рабочие часы. И тогда в конце дня вы обнаружите, что потратили все свое время на выполнение маленьких и бессмысленных задач и так и не сделали ничего по-настоящему стоящего.

## **Выполните больше важных дел**

Вот еще один эффективный прием, которым вы можете пользоваться. Представьте себе, что в понедельник утром вы приходите на работу и вас вызывает начальник. У него возникла дилемма: в его распоряжении оказался туристический ваучер на несколько дней для двоих на красивейшем курорте. Все прекрасно, все оплачено; даже авиаперелет совершается первым классом. К несчастью, шеф не может воспользоваться предложением, потому что ваучер имеет строго фиксированные даты, на которые у него запланировано другое важное мероприятие, а уже поздно что-то менять — улетать на отдых нужно завтра рано утром.

Ваш босс предлагает вам сделку. Он говорит, что если вы выполните все свои самые важные обязанности до конца дня, то сможете вместе с супругой отправиться в это прекрасное, уже полностью оплаченное путешествие.

Если бы вы получили такое предложение, как бы вы себя повели? Возможно, вы и сами удивитесь, как много можно сделать всего за один день. Наверняка вы успеете выполнить 20 процентов самых важных задач, запланированных не на один день, а на целую неделю.

Имея такой стимул, вы не стали бы тратить понапрасну ни минуты. Вы не смогли бы выделить ни секунды на праздные разговоры с сослуживцами. Сразу бы взялись за работу и трудились бы даже во время кофе-брейков и обеда, концентрируя все свое внимание на доведении самых важных дел до конца. Можно не сомневаться: вы стали бы самым продуктивным человеком во всей компании — буквально за один день.

Это действительно очень эффективное упражнение, и его стоит взять на вооружение. Оно показывает, что ваша эффективность и продуктивность во многом дело выбора. Нужен лишь достаточно серьезный стимул, и вы увидите, как быстро возрастет производительность вашего труда. Найдите для себя мотив, примите решение, и вы почти мгновенно превратитесь в одного из самых ценных сотрудников вашей организации.

## Закон трех

Один этот принцип, наверное, оправдает все ваши затраты времени и денег на покупку и чтение этой книги. Он основывается на удивительном открытии, которое я сделал после долгих лет работы со многими тысячами руководителей и собственников компаний. Он гласит: независимо от того, сколько дел вы успеваете переделать

за неделю или месяц, ваш вклад в бизнес на 90 процентов обеспечивается выполнением вами всего *трех* задач.

Если вы составите список всего, что сделали за месяц, в нем окажется, наверное, около двадцати, тридцати или даже сорока различных дел и задач. Но если приглядитесь к перечню повнимательнее, то обнаружите, что три из этих нескольких десятков пунктов составляют 90 процентов полезного труда, который вы вложили в свой бизнес.

Как определить свою «большую тройку»? Очень просто. Составьте перечень всех своих рабочих обязанностей и задач на месяц или на год — с первого дня и до последнего. Затем задайте себе следующие три логических вопроса.

1. Если бы я мог выполнить только одно дело из этого списка за весь день, какое из них принесло бы наибольшую пользу моему бизнесу?

Когда вы задаете себе такой вопрос, повышаются шансы на то, что вам удастся выделить среди всех прочих задач именно ту, которая внесет наиболее значимый вклад в ваше дело. Как правило, ответив на него, вы четко увидите эту задачу — так же ясно, как видят ее окружающие вас люди. Обведите этот пункт кружочком.

2. Если бы я мог выполнить только два дела из этого списка за весь день, какие из них принесли бы наибольшую пользу моему бизнесу?

После того как зададите себе этот вопрос, второй пункт, скорее всего, тоже сам бросится вам в глаза.

Возможно, вам придется поразмышлять немного дольше, чем при поиске ответа на первый вопрос, но и в этом случае итог будет достаточно ясным и очевидным.

3. Если бы я мог выполнить только три дела из этого списка за весь день, какие из них принесли бы наибольшую пользу моему бизнесу?

Проанализировав свои ответы на эти три вопроса, вы наверняка и сами заметите, что выполнение выбранных вами трех задач и делает вас столь ценным для компании работником. Начать и довести до конца эти три дела намного важнее всего остального, чем вы занимаетесь.

И еще один значимый момент: если вы не можете ответить на эти три вопроса, значит, у вас серьезная проблема. Велика опасность, что вы попусту тратите свое время и жизнь на работе. Если вы не найдете на них ответа, все закончится тем, что вы не будете приносить никакой или почти никакой пользы, чем бы ни занимались.

Какой бы ни была причина невозможности ответить на перечисленные выше вопросы, обратитесь к своему шефу и спросите его, что он об этом думает: за какие три самых важных дела он ценит вас больше всего. Спросите также и своих коллег. Спросите свою «половинку». Делайте что угодно, только найдите ответ на эти три вопроса.

## Помог себе — помоги другим

Как только вы определили свою «большую тройку», вы должны помочь подчиненным предельно четко уяснить то же самое применительно к ним. Нет более милого

и щедрого жеста, который вы можете сделать в отношении сотрудников, чем помочь им понять, каковы их наиболее важные задачи и чем именно они наиболее ценны для вашего бизнеса.

В хорошо управляемой организации каждый знает, что он должен делать, чтобы его вклад в общее дело был наиболее значимым. При этом каждый должен быть в курсе, какие задачи входят в его собственную и его коллег «большую тройку». Весь день, каждый день все должны работать — и поодиночке, и вместе — над выполнением хотя бы одной из трех своих больших задач.

Люди, склонные к «быстрому мышлению», как правило, реагируют и отвечают на давление и требования настоящего момента. Они постоянно сбиваются с верного пути и отвлекаются от выполнения наиболее приоритетных задач. Но вы — не из их числа.

Прежде чем приступить к работе, найдите немного времени, чтобы поразмыслить медленно и выяснить, какие задачи самые важные, а затем постарайтесь исключить все остальное из сферы своего внимания.





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

