

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

**Как быстро привести дела в порядок**

Дэвид Аллен

**Тайм-драйв**

Глеб Архангельский

**Работай меньше, успевай больше**

Керри Глисон

**Упрости себе жизнь**

Эрин Доланд

**Как читать книги**

Мортимер Адлер

Robert C. Pozen

# Extreme Productivity

Boost Your Results,  
Reduce Your Hours



Harper  
Business

*An Imprint of HarperCollins Publishers*

[www.harpercollins.com](http://www.harpercollins.com)

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

Роберт Поузен

# На пике возможностей

Правила эффективности  
профессионалов

Перевод с английского Светланы Чигринец

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

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

УДК 159.923.2  
ББК 88.334-8  
П64

*Издано с разрешения HarperCollins Publishers*

**Поузен, Р.**

П64 На пике возможностей. Правила эффективности профессионалов / Роберт Поузен ; пер. с англ. Светланы Чигринец. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 320 с.

ISBN 978-5-91657-648-1

У вас в руках первая книга об эффективности, написанная практиком, а не консультантом. Автор книги входит в совет директоров четырех компаний, успевая преподавать в Гарвардской школе бизнеса.

Эта книга для тех, кто перегружен десятками задач, требующих немедленного реагирования. Прочитав ее, вы узнаете, как выделять приоритеты, как работать с почтой, как организовывать совещания, как управлять боссом. То есть о том, как добиться результатов. Ведь именно результаты имеют значение.

УДК 159.923.2  
ББК 88.334-8

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Robert C. Pozen, 2012  
All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-648-1

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

# Оглавление

Предисловие к российскому изданию .....	8
Введение .....	12
Часть I. Три ключевые идеи .....	23
Глава 1. Цели и приоритеты .....	25
Глава 2. Сосредоточьтесь на конечном результате .....	43
Глава 3. Не тратьте силы попусту .....	58
Часть II. Повседневная эффективность .....	73
Глава 4. Ежедневная работа .....	75
Глава 5. В командировку — налегке .....	93
Глава 6. Эффективные совещания .....	108
Часть III. Выработка личностных навыков .....	123
Глава 7. Эффективное чтение .....	125
Глава 8. Эффективные письменные навыки .....	140
Глава 9. Эффективное выступление .....	157
Часть IV. Управление руководством и командой .....	175
Глава 10. Управление командой .....	177
Глава 11. Как управлять руководителем .....	196
Часть V. Полноценная жизнь .....	215
Глава 12. Улучшение карьерных возможностей .....	217
Глава 13. Принимайте изменения, но следуйте традициям .....	235
Глава 14. Баланс между работой и личной жизнью .....	252
Заключение .....	265
Приложения .....	269
Приложение 1. Аргументы в пользу профессиональных советов директоров .....	271
Приложение 2. Выступление Роберта Поузена на коллегии адвокатов Бостона (2000 г.) .....	282
Благодарности .....	286
Об авторе .....	287
Примечания .....	288

# Предисловие к российскому изданию

Трое из четырех опрошенных сотрудников американских компаний заявляют, что их босс — самый демотивирующий и стрессовый фактор их работы и ключевой фактор низкой эффективности.

Что же нужно делать, чтобы быть хорошим менеджером? Принести себя, свои интересы, свою семью в жертву большому Делу? Поглаживать подчиненных чаще? Находиться в офисе от рассвета до заката, ценой бессонных ночей приступом брать очередной отчет для совета директоров?

Подчиненные готовы бежать от руководителя не столько из-за того, что он делает, сколько из-за того, чего он НЕ делает. И основными претензиями, согласно опросу членов команд тридцати тысяч менеджеров, являются:

- отсутствие четких целей и направления движения;
- неумение работать в команде;
- неумение вдохновлять и мотивировать;
- готовность мириться с посредственностями и посредственными результатами\*.

---

\*The real costs of bad bosses, Maeghan Ouimet, Inc.com

Удивительно, но большая часть упущений менеджеров — это следствие их собственной низкой эффективности! Плохой босс не знает, куда идти и как для этого использовать имеющиеся ресурсы.

Почему же так много низкоэффективных менеджеров даже в развитом мире? Кери Глиссон в своей книге «Работай меньше, успевай больше» отвечает: нас нигде не учат быть эффективными. Ни в школе, ни в университете нет предмета по планированию рабочего графика и продуктивным совещаниям. Да и выпускники ведущих программ MBA имеют в этом вопросе сомнительное преимущество.

А потому наша эффективность всецело в наших руках! Именно это демонстрирует сверхэффективный человек и автор этой книги Роберт Поузен. Роберт — член правления двух компаний, государственного фонда здравоохранения и медицинского исследовательского центра, совмещающий последнее время две работы «на полный рабочий день» — преподавателя в Гарвардской школе бизнеса и председателя совета директоров MFS Investment Management. Его книга — сборник советов, проверенных временем и личным опытом.

На такие советы мы не жалеем времени и денег, посещая выступления бизнес-гуру в надежде прикоснуться к тайне чужого успеха. Нам кажется, что успех основан на особых талантах и везении, потому дается немногим.

Достижения же Роберта Поузена выращены на почве привычки делать важное сразу и хорошо, потому доступны многим. Достаточно четко понимать свои цели и приоритеты, настойчиво идти намеченным путем, игнорируя множество ненужных дел, требующих внимания. Необходима также смелость менять свои привычки на более эффективные, пользоваться правилами и шаблонами в ежедневной текучке. При этом бог эффективности не требует от вас

жертвовать семьей или любимыми увлечениями, если они являются частью вашей цели.

Применение практических советов из этой книги гарантированно приведет вас на следующую ступень эффективности, повысив ваш рейтинг менеджера. Доказано жизнью Роберта Поузена!

*Мария Горина,  
CEO slikis.com*

*Посвящается моим детям, Джоанне и Дэвиду,  
дарящим мне любовь и поддержку*

# Введение

Меня часто спрашивают: «Как вам удается так много успевать?» В последние пять лет я успешно совмещаю две работы: председателя совета директоров MFS Investment Management\* и преподавателя Гарвардской бизнес-школы. Кроме того, я член правления двух компаний (Medtronic и Nielsen\*\*), государственного фонда здравоохранения и медицинского исследовательского центра (Harvard Neuro Discovery Center). К тому же я нашел время написать три книги\*\*\* (включая данную) и примерно сотню статей. И при этом я сохранил хорошие отношения с моей женой, двумя детьми, друзьями и родственниками.

И хотя моя многогранная жизнь не казалась мне чем-то из ряда вон выходящей, редакторы журнала Harvard Business Review (HBR) были заинтригованы и предложили мне дать

---

\* MFS Investment Management (MFS) — международная компания со штаб-квартирой в Бостоне, США. Занимается управлением активами. Основана в 1924 году. *Прим. ред.*

\*\* Medtronic — американская компания — производитель медицинского оборудования со штаб-квартирой в Миннеаполисе. Основана в 1949 году Nielsen Holdings N. V. — американской информационной компанией со штаб-квартирой в Нью-Йорке и Димене (Нидерланды). Действует в более чем ста странах. Основана в 1923 году. *Прим. ред.*

\*\*\* Too Big to Save? How to Fix the U. S. Financial System, Robert Pozen, Robert Shiller, 2009. The Fund Industry: How Your Money is Managed, Robert Pozen, Theresa Namacher, Don Philips, 2011. *Прим. ред.*

интервью: поделиться секретом личной эффективности. Эти интервью нашли позитивный отклик в блогосфере, и редактор HBR попросил меня написать короткую статью о принципах моей личной эффективности. Она вызвала еще более активное обсуждение. Незнакомцы останавливали меня в аэропорту, чтобы поговорить об эффективности, а профессор Массачусетского технологического института поблагодарил за помощь в оптимизации навыков чтения.

Как бы то ни было, статья была лишь вершиной айсберга моих знаний о личной эффективности. И у меня появилось желание написать эту книгу. Анализируя собственную эффективность, могу выделить определенные профессиональные привычки и способы достижения успеха. Но не это главное. В самом начале своей карьеры я понял, что успех — не только результат тяжелого труда и тщательно-го планирования, хотя они, безусловно, очень важны. Он напрямую зависит от мировоззрения: необходимо сосредоточиться на желаемых результатах, а не на количестве часов, которые вы планируете потратить на выполнение работы. Именно результаты важны для руководства, клиентов и коллег.

## Что такое личная эффективность?

Позвольте мне пояснить, что я вкладываю в понятие «личная эффективность». Я имею в виду *количественные и качественные показатели работы на пути к достижению целей*. Не буду определять конкретные цели для вас, лишь дам один совет: их необходимо четко формулировать и определять приоритетность. Возможно, вы поставили перед собой задачу как можно быстрее сделать карьеру или достичь баланса между профессиональной и личной жизнью. В любом случае вам нужно оптимизировать рабочее время.

Я не стану требовать, чтобы вы изменили свою жизненную философию во имя успеха. Вам даже не придется

перенимать полностью интегрированную систему личной эффективности. В книге представлены практические рекомендации по повышению эффективности, и вы вольны выбирать то, что кажется вам полезным.

Данные рекомендации шире тех, которые предлагают классические руководства по управлению временем, где на первый план выходят более прозаичные задачи, например организация работы с документами. Управление временем — важная составляющая концепции эффективности, но далеко не единственная. В этой книге даны разнообразные советы по повышению эффективности, в частности о том, как ставить перед собой карьерные цели и развивать навыки письменной коммуникации.

Прочитав книгу, вы сами захотите подкорректировать свое мировоззрение, перенять конкретные схемы работы. Как я уже говорил, желаемые результаты важнее потраченного времени.

И, наконец, я не пытаюсь продать вам чудо-средство. Моя книга не панацея. Я призываю всегда мыслить критически и действовать рационально.

## Полезные советы

Книга состоит из пяти частей, каждая из которых делится на две или три главы. В конце каждой главы представлены полезные советы — уроки, которые вы можете извлечь из прочитанного.

- **В части I** вы познакомитесь с тремя ключевыми идеями книги: ставить цели, четко определяя их приоритет, сосредоточиваться на конечных результатах и не размениваться по мелочам.
- **Часть II** поможет вам рационализировать краткосрочные приоритеты. Вы узнаете о принципах организации повседневной деятельности, управления

временем в командировках и эффективного проведения совещаний.

- **Часть III** покажет, как выработать три навыка, важных для профессионального успеха: понимание прочитанного, эффективная письменная коммуникация и публичное выступление.
- **В части IV** рассказано, как успешно преодолеть все организационные препятствия на пути к личной эффективности. Вы научитесь взаимодействовать с персоналом путем делегирования полномочий и ладить с руководством.
- **Часть V** поможет вам заложить фундамент для принятия долгосрочных решений по поводу вашей карьеры. Вы повысите шансы на успех в быстро меняющемся мире и достигнете баланса между работой и личной жизнью.

## Руководство по эффективности для интеллектуальных работников

Книга универсальна — она адресована людям всех профессий, которые на работе в первую очередь используют интеллект. К этой категории относятся программисты, врачи, инженеры, банкиры, адвокаты, психологи, риелторы, научные сотрудники, учителя. Большая часть примеров, представленных в книге, взята из мира бизнеса, но информация будет полезна и специалистам из других сфер: некоммерческих организаций, учебных заведений и т. д.

Я обращаюсь ко всем специалистам, однако некоторые главы предназначены для отдельных групп, достигших определенной ступеньки карьерной лестницы. Тем, кто только начал свой путь в профессии, будут интересны главы о карьерном планировании и деловой письменной

коммуникации. Для специалистов с определенным статусом полезной будет информация о взаимодействии с подчиненными и руководством. Топ-менеджеров, возможно, заинтересуют главы об эффективном планировании командировок и плодотворных публичных выступлениях. Чтобы максимально использовать потенциал книги, сосредоточьтесь на тех разделах, которые наиболее актуальны именно для вас.

## Мой путь к эффективности

Прежде чем перейти к части I, я хотел бы рассказать собственную историю. В отличие от большинства гуру я не зарабатывал на хлеб тренингами по эффективности, а разработал методiku, исходя из личного опыта, сменив не одну должность. По мере профессионального роста я получал доступ к ресурсам крупных компаний. На заре карьеры я работал один или вместе с коллегами, и порой приходилось иметь дело с весьма непростым руководством.

Я вырос в добропорядочной и дисциплинированной семье. Мой отец бросил школу и устроился на работу коммивояжером: торговал мужским нижним бельем. Пиком его карьеры стала служба в армии во время Второй мировой войны. Вернувшись домой после недельной командировки, он тщательно проверял дом, чтобы убедиться, что все на своих местах, — сказалоcь его армейское прошлое.

Мой отец — яркий пример чрезмерной педантичности (любил порядок всегда и во всем), а образцом личной эффективности была скорее мама. Благодаря ей наш быт был хорошо организован, хотя работала она бухгалтером в лизинговой компании. По сути, она могла бы стать гениальным управленцем, но у нее не было средств для поступления в колледж. Мама очень хотела, чтобы я и два моих брата (оба стали кардиологами) получили высшее образование.

## От Бриджпортского университета до Гарварда

Я окончил начальную школу и погрузился в более сложную обстановку средней школы. Там меня научили давать отпор хулиганам и выпутываться из ситуаций, которые угрожали моей эффективности и здоровью.

Когда я учился в девятом классе, отца впервые сократили. Было очень больно видеть, как этот гордый человек с небольшим багажом формального образования пытается найти свое место в этом мире. Я помогал семье как мог, хотя мой финансовый вклад был небольшим. Пока я учился в старших классах, работал на двух работах, параллельно играя в баскетбольной и теннисной командах. По вторникам, четвергам и воскресеньям я преподавал в еврейской школе при местной синагоге. По понедельникам, средам и пятницам был посыльным на складе местного книжного магазина.

Чтобы справиться со всеми обязанностями, я был вынужден освоить навыки эффективного распределения времени. К счастью или к несчастью, руководство школы, в которой я учился, не стремилось к высокой успеваемости учеников. После школы я был слишком занят и быстро научился выполнять одновременно несколько задач: я незаметно делал домашнее задание по одним предметам на других, более скучных уроках.

Старшая школа была суматошным местом. Большинство учеников не планировали поступать в колледж; соответственно, качество преподавания оставляло желать лучшего. Мне пришлось учиться самому. В университете и на работе это мне очень помогло. Я мог самостоятельно анализировать проблемы и находить решения без помощи наставников.

Например, один и тот же учитель преподавал у меня в старших классах все естественные науки: биологию, химию и физику. Всякий раз он использовал одну и ту же методику: в начале урока мы получали 10–20 задач, которые

требовалось решить к концу дня. Потом учитель уходил из класса до конца урока. Оставленные наедине со своими возможностями, мы читали соответствующие страницы в учебниках, обсуждали вопросы и пытались решить поставленные задачи. Кажется, мы непреднамеренно открыли эффективную модель обучения: небольшие интерактивные группы, применяющие общие концепции к конкретным ситуациям.

В школе меня вдохновлял только один человек — учитель английского языка Хелен Сцинто. Она показала мне важность наличия наставника, который помогает в размышлениях над карьерными перспективами. С ее легкой руки я прочел ряд полезных книг, пока она тщательно изучала мои письменные работы. Она вселила в меня уверенность и смелость, и я подал документы в Гарвардский колледж. Мне повезло: меня не только зачислили, но и предоставили стипендию.

В Гарварде я впервые столкнулся с проблемой социального расслоения. Практически половина учащихся посещали частные школы, а остальные оканчивали учебные заведения в богатых районах. Меня пугали академическая подготовка и материальное положение однокурсников, поэтому я решил усилить образовательный процесс.

У моих сокурсников было много свободного времени, которое они могли потратить на свои увлечения, а мне приходилось работать. По ночам я трудился в библиотеке, рекламировал компьютерную службу знакомств и проводил исследования для бостонской консалтинговой компании в сфере недвижимости. Чтобы справиться со всем и получить многопрофильную специальность, я научился очень быстро читать и писать, всегда сосредоточиваясь на конечном результате. Колледж я окончил с отличием.

После окончания колледжа я не стремился сделать карьеру в мире бизнеса. Меня скорее интересовали два крупных социальных направления, которые были популярны в 60-е:

гражданские права и прекращение войны во Вьетнаме. Я подал документы в Йельскую юридическую школу; учебу я оплачивал с помощью средств, полученных за преподавание, а также стипендий и кредитов. Я работал в редколлегии журнала *Yale Law Journal* и в некоммерческой ассоциации застройщиков. Кроме того, меня приводила в восторг зарождающаяся сфера «Право и экономика», появился интерес к финансовому регулированию. Благодаря такому плотному графику я стал экспертом в области эффективного управления временем.

Закончив учебу, я перешел к преподаванию права и экономики в университетах Джорджтауна и Нью-Йорка. Проработав почти четыре года в университетской среде, я опубликовал две книги и несколько научных статей о финансовом регулировании. Хотя мне нравилось преподавать, казалось, моя научная работа не находила должного практического применения — в последней статье сноски заняли больше места, чем сам текст. И тут я решил переехать в Вашингтон, чтобы стать первым помощником главного юрисконсульта в Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC)\*.

Там я впервые столкнулся с правительственной бюрократией, когда всякий пытался внести свою лепту в любое мало-мальски важное решение. Я помог разработать процедуры, которые координировали вклад каждого отдела в создание правил. Я научился бегло читать длинные служебные записки и выделять самые важные моменты, требующие обсуждения в кругу членов Комиссии.

Мне нужно было содержать растущую семью, и я начал сотрудничество с юридической фирмой *Caplin & Drysdale*. Я преуспел в консультировании финансовых учреждений, но система почасовой оплаты приводила меня в ужас.

---

\* Комиссия по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission) — главный орган в США, отвечающий за надзор и регулирование американского рынка ценных бумаг. Создана в 1934 году. *Прим. ред.*

Чем быстрее я решал проблемы, тем меньше мне платили! Казалось, у моих клиентов работа была гораздо интереснее, и к тому же они могли получать долю от прибыли компании благодаря акциям. А вознаграждение юристов определялось проведенными в офисе часами, и их график полностью зависел от капризов клиентов.

В конце 1986 года в моей карьере произошла внезапная перемена. Компания Fidelity Investments\* искала нового главного юрисконсульта, а я по семейным обстоятельствам хотел жить именно в Бостоне. После нескольких собеседований я встретился за ужином с Недом Джонсоном, председателем Fidelity. Ближе к десерту я наконец спросил его о возможности получить хотя бы приблизительное описание моих должностных обязанностей. Он ответил: «Нужна должностная инструкция? Все очень просто: надо выяснить, что нужно, и сделать это!» Я тут же согласился.

В компании Fidelity я стремительно поднимался по карьерной лестнице — до выхода на пенсию в конце 2001 года успел побыть и президентом, и заместителем председателя совета директоров. Так я узнал, что такое эффективность в крайне децентрализованной организации, где силен предпринимательский дух. Когда Нед принимал решение основать новый бизнес — например, в сфере телекоммуникаций, — он всегда ориентировался на то, чтобы у руководства была доля в капитале. Я последовал его примеру: по мере увеличения и расширения инвестиционной команды делил ее на меньшие группы, отвечающие за акции роста и недооцененные акции, крупные и мелкие компании и т. д.

На закате карьеры в Fidelity мне хотелось больше времени участвовать в общественно-политической жизни, и приходилось укладываться в напряженный график. Поэтому

---

\* Fidelity Investments (Fidelity Management and Research) — международная корпорация по оказанию финансовых услуг, штаб-квартира — в Бостоне. Основана в 1946 году. *Прим. ред.*

в течение дня я старался выполнять сразу несколько задач, чтобы в выходные работать над стратегическими проектами. За последний год работы в Fidelity я написал учебное пособие по паевым фондам, работая параллельно в Президентской комиссии по вопросам стабилизации социального обеспечения.

За последнее десятилетие я прошел путь от многозадачности к способности трудиться параллельно на нескольких работах. В 2003 году я преподавал в Гарвардской юридической школе и работал секретарем по экономическим вопросам при Митте Ромни, который на тот момент был губернатором Массачусетса. Столкнувшись с дефицитом бюджетных средств в размере 3 млрд долл., губернатор попросил меня понаблюдать за компаниями, деятельность которых была связана с финансами. Я был удостоен чести выполнять «сверхсекретарские» функции. Я узнал многое о правительстве штата, в частности о том, что кризис — идеальный катализатор перемен. Уже через год проблема дефицита бюджетных средств была решена, в первую очередь благодаря снижению затрат; кроме того, мы повысили доход, не изменив налоговые ставки и устранив все лазейки.

В 2004 году я поставил точку в преподавательской карьере в Гарвардской юридической школе и стал председателем совета директоров MFS Investment Management. Меня принял на работу новый CEO\* Роб Маннинг, который в тот момент пытался устранить неприятные последствия серьезных мер, принятых в отношении SEC. У нас с Робом сложились отличные партнерские отношения с четким разграничением функций. Он был «мастером внутренних дел» и занимался ключевой деятельностью компании: специалистами по инвестициям, операционным отделом, бюджетом и т. п. А я был

---

\* Chief Executive Officer, CEO (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.  
*Прим. ред.*

«мастером внешних дел»: работал с регулирующими органами, директорами фондов и корпоративными клиентами. Это был очень эффективный союз. Не без участия остальных руководителей MFS активы компании за восемь лет практически удвоились.

Когда все проблемы MFS были решены, я выкроил время, чтобы принять активное участие в обсуждениях ряда политических программ. В 2005 году, например, я составил прогрессивное предложение о том, как вновь обеспечить финансовую состоятельность программы социального обеспечения. В 2007–2008 гг. я был председателем Консультативного комитета Комиссии по ценным бумагам и биржам по вопросам усовершенствования финансовой отчетности — тогда был составлен и подписан отчет с множеством рекомендаций. Секрет успеха был в том, что мы составили промежуточный отчет и получили полезные отзывы от соответствующих регулирующих органов по предложенным проектам.

Теперь вы знаете, какой путь я прошел, чтобы добиться эффективности. Пришло время и вам отправиться в дорогу. На какой ступеньке карьерной лестницы вы ни находились бы, эта книга поможет добиться лучших результатов соразмерно затраченному времени. Я веду блог на сайте [www.bobprozen.com](http://www.bobprozen.com), где вы всегда сможете прочесть мои статьи.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

