

Глава 5

# **Как определить приоритеты: создаем памятные моменты**

Сейчас я кое в чем признаюсь. Иногда я записываю дела в блокнот исключительно ради того, чтобы потом иметь удовольствие их оттуда вычеркнуть. Понимаю: странно услышать такое из уст человека, который должен знать все об эффективном планировании.

Вы тоже когда-нибудь этим грешили? Не стесняйтесь, скажите честно. Кроме меня, никто не узнает. М-м-гм. Так я и думала.

Почему вы так делаете? Да просто вам хочется почувствовать, что вы сегодня чего-то добились, что-то выполнили. Хоть одну, пусть даже совсем небольшую задачу.

Многие руководители жалуются, что на работе им приходится постоянно «тушить пожары». Они разрываются на несколько фронтов, не могут выпустить из рук телефон, бегают с одного совещания на другое, не успев даже сделать глоток кофе. Время бесконечно крадут чьи-то требования, невыполнимые задачи, ненужные, а частенько плохо организованные, мероприятия. С семи утра до семи вечера они крутятся словно белка в колесе, а после, наконец, берутся за *настоящую работу*. Время для стратегического планирования и важных проектов? Да где же его взять?

Ну что, узнаете себя? Оказывается, у вас много товарищей по несчастью, вот только я не уверена, что это подходящая компания. Пора бы остановить эту безумную круговерть! Нужно вернуть себе власть над собственным временем, трудом и вниманием — не только ради себя, но и ради команды.

Не правда ли, было бы просто чудесно завершать дела в половине шестого или в шесть вечера, оглядываясь на прошедший день с чувством глубокого удовлетворения? А еще лучше — знать, что сегодня вы сделали нечто ценное и нужное людям. И уж тем более замечательно сознавать, что труды окончены и теперь можно сосредоточиться на важных для вас людях и занятиях.

Думаете, это недостижимо? Вовсе нет.

Мы постоянно помогаем клиентам добиваться такого результата, в ходе совместной работы учим их определять приоритеты, делегировать задачи, отказываться от неэффективных мероприятий, безжалостно фильтровать электронную почту, применять новые методы концентрации внимания. Впоследствии люди сообщают, что вернули способность распоряжаться собственным временем, начали заботиться о здоровье, избавились от стресса, повысили производительность труда и стали чаще наслаждаться обществом близких и родных. Пусть же глава о внимательном отношении к рабочему графику вдохновит вас применить наши советы и рекомендации в собственной жизни. Давайте подумаем, как избавиться от отвлекающих факторов и создать здоровую, благоприятную обстановку, где подчиненные, коллеги и руководители смогут рассчитывать на должное качество внимания. Для начала поговорим о том, как можно ускорить рабочий процесс.

## Выбираем самое нужное

Когда вы в последний раз ездили отдохнуть? Планируя поездку, вы, наверное, решали, куда отправиться, какой выбрать маршрут, какие места посетить, что взять с собой, что надеть — и, главное, какой едой запастись? Представьте

себе, что стоите около машины и смотрите в распахнутый багажник. Вокруг вас — сумки с едой, чемоданы, клюшки для гольфа, удочки, складной шезлонг, ласты. А багажник, конечно же, не резиновый. Что вы положите в него в первую очередь?

Люди делятся на несколько типов. Например, деятели — это очень занятые люди. Они не любят терять время. Деятель просто хватается то, что стоит ближе всего, и забрасывает в багажник. То, что не влезло, останется дома. Возможно, он придет на пляж с клюшками для гольфа и без шезлонга, главное — что он добрался до пляжа, верно?

Другой тип — аналитики. Для них складывать вещи — все равно что играть в «Тетрис». Аналитик отойдет на шаг в сторону, критически оглядит багажник, оценит его объем, потом то же самое проделает с вещами: оценит размер багажа, а потом для верности поглядит снова. Можно ли уложить все красиво и аккуратно? В общем, когда большинство из нас уже проедут подороги, аналитик все еще будет стоять на месте и анализировать.

Третий тип — прагматики. Эти люди стремятся ко всему подходить логически, со здравым смыслом. Они задают себе вопрос: «Что мне больше всего понадобится в поездке?» Именно эти вещи отправляются в багажник первыми. Сначала чемодан с одеждой — это действительно самое важное, если только вы не планируете отдохнуть на нудистском пляже. Затем провиант — ну, это вообще не обсуждается. Хм-м... Клюшки для гольфа, удочка или шезлонг? Вот теперь предстоит трудный выбор. Чем больше всего вам хотелось бы заняться на отдыхе? Прагматик уложит почти все, что решил взять. Даже если часть вещей не поместится — не страшно: ведь он хорошо подумал и оставил дома то, что ему не очень-то и нужно.

Рабочий день похож на такие сборы. Отчаянно занятые деятели пытаются закончить хоть что-нибудь, чтобы вычеркнуть дело из списка. И в общем такая стратегия непродуктивна: она позволяет почувствовать удовлетворение ненадолго, но не дает достичь глобальных целей. Аналитики быстро впадают в ступор, что и неудивительно. Ведь они противоположность деятелям: не выполняют до конца ни одной задачи, потому что большой объем работы вызывает у них паралич. За день нужно успеть так много! С чего же начать? Как со всем справиться? В итоге аналитик не делает ничего.

Прагматики знают, как уделять работе намеренное внимание. Каждое утро они тратят около пятнадцати минут на формулирование трех главных задач на день. Прагматик всегда держит в голове перспективу и понимает, каким образом ежедневные дела позволяют достичь главной цели. Прежде всего он займется тем, что никак нельзя отложить или отменить, а уж потом возьмется за все остальное. Прагматик посвящает приоритетным задачам максимум времени и внимания. Каждый день приближает его к заветной цели.

Кто вы — деятель, аналитик или прагматик? Как вы определяете приоритеты?

Общество с дефицитом внимания, страдающее от перегрузки, переутомления и перенапряжения, часто забывает, что задачи различаются по степени важности и срочности. Мы беремся за каждое поручение, откликаемся на любую просьбу, и в результате список дел разрастается. Однако быть постоянно занятым не означает делать что-то полезное.

Какие задачи требуют от вас неотложного внимания? Можете ли вы назвать пять наиважнейших личных дел на ближайший месяц? А десять целей, которых непременно нужно достичь в этом году?

В сутках 1440 минут. И потраченное время не вернешь. Как вы его расходуете — с пользой или впустую? Чтобы извлечь максимальную выгоду из каждого момента, нужно точно знать, на ком и на чем сосредоточить свое внимание.

*Невозможно успеть все — можно успеть сделать лишь главное.*

## 10 главных дел

---

В Сиднее у меня была традиция. Каждый год в январе я назначала встречу с самой собой. Я всегда садилась за один и тот же столик в ресторане гостиницы «Шератон» с видом на гавань, заказывала бокал шампанского, а потом доставала ручку и блокнот. В блокноте был список дел на прошедший год. Я перечитывала их и оценивала результаты. Что получилось? Что нужно бы поменять? После этого я составляла список на следующий год — и так десять лет подряд. До сих пор скучаю по тому столику в «Шератоне».

Попробуйте и вы завести собственную традицию: назначьте себе встречу, выберите время и место, обдумайте десять главных задач на год вперед. В дальнейшем каждый год перечитывайте список и оценивайте, что получилось, а что нет.

## Охраняйте свое время

Когда речь заходит о повышении эффективности труда, многие полагают, что главная проблема — в недостатке времени. Признаюсь, долгое время я тоже так думала, но в конце концов осознала: мы пытаемся растянуть нерастяжимое, вместо того чтобы грамотнее управлять тем, что поддается управлению.

Время — ресурс ограниченный, и изменить этот факт невозможно. Количество часов и минут в сутках одинаково для всех, ни у кого тут нет преимуществ. Тем не менее я уверена, вы знаете людей, которые, похоже, умудряются успевать делать все и всегда, причем без лишнего шума и напряжения. А секрет их прост: эти люди догадались, что проблема не во времени.

**Время неподвластно человеку — зато ему подвластно внимание. Значит, не нужно осваивать тайм-менеджмент — лучше научиться управлять собственным вниманием.**

*Все наши беды происходят не оттого, что мы неправильно тратим время, а оттого, что не умеем распределять внимание.*

Управлять временем невозможно, можно лишь охранять и беречь те минуты и часы, что у нас есть. Перегруженное информационное поле постоянно крадет и время, и внимание. Нужно защитить свой ценнейший ресурс, чтобы направлять его на стратегические цели и приоритетные задачи.

Мне очень нравится системный подход. Он дарит драгоценную свободу. Сейчас мы поговорим о защитных системах и механизмах, которые помогут вам уберечь время и внимание от посягательств.

## Составляем расписание

Один из самых простых, но эффективных способов защиты времени — организация рабочего графика. Это занятие позволяет сосредоточить внимание на стратегически важных целях и задачах.

Руководители нередко говорят, что больше всего времени у них крадут планерки и собрания. Давайте их и обсудим. Знаете ли вы, что от участия в этих мероприятиях

можно отказаться? Да-да. Некоторые из них можно пропустить. Конечно, бывают встречи, где ваше присутствие обязательно, но их гораздо меньше, чем кажется. Получив приглашение, определите, действительно ли вам необходимо туда идти:

- Попросите прислать вам повестку дня, чтобы понять, имеет ли она отношение к вам. Если ее нет, что говорит о плохой подготовке, отклоните приглашение.
- Ознакомьтесь с повесткой дня и выясните, нужно ли вам отсидеть на встрече до конца или достаточно присутствовать во время обсуждения тех пунктов, которые непосредственно связаны с вашей работой.
- Обдумайте, поможет ли ваше присутствие достичь целей мероприятия.

Если вы решили, что от вашего участия ничего не зависит, не робейте и откажитесь идти.

Несколько приемов помогут вам навести порядок в своем рабочем расписании.

- *Каждый день выделяйте 15 минут на планерку с самим собой.* Сформулируйте три задачи, которые обязательно нужно выполнить к концу дня. Несколько лет назад я уговорила высшее руководство компании Comcast ежедневно посвящать 15 минут обсуждению неотложных задач. Результат превзошел ожидания: корпорация стала лидером на региональном рынке. Сосредоточенность всей команды на деле позволила бросить силы на достижение стратегически важных целей и заняться профессиональным развитием сотрудников, не распыляя внимание на второстепенные дела.



- *Отведите время на утренний ритуал*, который мы обсуждали в главе 3. Его обязательно нужно внести в свой распорядок дня, чтобы звонки и встречи не мешали подготовке.
- *Распределите задания по дням недели*. Регулярные задачи лучше сгруппировать, чтобы повысить результативность их выполнения и свести к минимуму отвлекающие факторы. Удастся ли соблюдать подобный график каждую неделю? Возможно, и нет, но при наличии четкой системы ваш помощник или другие сотрудники смогут планировать встречи на определенные дни. Однажды нам довелось работать с менеджером из финансовой сферы. Предстояло продумать для нее идеальный план рабочей недели. Вот что получилось в итоге (разумеется, ваш план включает ваши задачи):
  - *Понедельник* — офисный день: встречи с подчиненными, с непосредственным и высшим руководством.
  - *Со вторника по четверг*: корпоративные и отраслевые мероприятия, встречи с клиентами, подготовка презентаций, деловые поездки. Эти дни проходили не в офисе, причем один из них отводился для работы дома.
  - *Пятница*. Поскольку клиентка любила проводить выходные дома, все встречи в этот день назначались поблизости и заканчивались до пяти часов вечера. Если ничего не планировалось, она посвящала пятницу разработке стратегии на следующую неделю и административным делам.
- *Внесите в планы «день тишины»*. Моя лучшая подруга Мэг руководит несколькими компаниями. Кроме

того, она растит двух чудесных внучек, занимается волонтерской работой и всегда охотно общается с клиентами. Мэг обнаружила, что в дни, свободные от встреч и переговоров, ее производительность невероятно высока, поэтому начала планировать «дни тишины» — дни без единой встречи, посвященные стратегическим задачам и целям. Мне как экстраверту этот прием тоже очень помогает. Попробуйте раз в квартал устроить себе тихий день, чтобы сосредоточиться на самых важных делах.

- *Отведите время на добрые дела.* Один день в месяце я безвозмездно помогаю коллегам, которым требуется поддержка. Можете ли вы внести в свое расписание общественно полезную работу?
- *Повседневное.* Оставьте в распорядке дня место для планирования, просмотра почты, работы с социальными сетями, личных встреч и отдыха.
- *Пользуйтесь визуальными подсказками.* Цветовые подсказки существенно упростят вам жизнь. В моем календаре разными цветами отмечены лекции, поездки, консультации, личные встречи, работа с документами и время для стратегического планирования.
- *Заложите в график время для досуга и развлечений.* Не нарушайте обещаний, данных себе!

### Какова ваша идеальная неделя?

---

Для повышения результативности и нейтрализации отвлекающих факторов распределите регулярные задачи по дням недели.

Понедельник \_\_\_\_\_

Вторник \_\_\_\_\_

Среда \_\_\_\_\_

Четверг \_\_\_\_\_

Пятница \_\_\_\_\_

Итак, совещания и встречи крадут у нас больше всего времени. А что, по-вашему, на втором месте? Правильно, электронная почта!

## Борьба с главным врагом внимания

По данным компании McKinsey, в среднем 28 процентов офисного времени тратится на просмотр электронной почты. Больше четверти каждого рабочего дня! Странно, что мы вообще успеваем сделать хоть что-то.

Другие исследования показывают: 26 процентов сотрудников считают электронную почту первым в ряду отвлекающих факторов. Воспользуйтесь этими приемами, чтобы оградить себя от посягательств на время и внимание.

*Выделяйте на проверку почты не более 15 минут за один раз.* Исследователи из Университета Британской Колумбии установили: ограничив работу с почтовым ящиком тремя подходами в день, можно снизить уровень стресса на 47 процентов, увеличив при этом целенаправленность внимания и эффективность труда. На чтение электронных писем выделяйте не более 15 минут за один раз. Установите таймер на смартфоне и постарайтесь написать как можно больше ответов. Полностью сосредоточившись на почте в отведенное для нее время, вы избавитесь

от долгих мучительных раскопок во «Входящих» и перестанете отправлять письма с ответом лишь на половину вопросов.

- *Не нужно изобретать велосипед.* Создайте шаблоны и используйте их, чтобы быстро и исчерпывающе ответить на часто задаваемые вопросы и регулярные послания.
- *Используйте специальные приложения и настройки.* Разработчики предлагают нам множество полезных инструментов для сортировки электронной почты. Вы можете:
  - *Отфильтровать ненужное.* Некоторые приложения отпишут вас от нежелательных рассылок, занимающих лишнее место в ящике.
  - *Заблокировать оповещения.* Воспользуйтесь службой блокировки обновлений в социальных сетях и почтовых ящиках. Это нечто вроде виртуальной таблички «Не беспокоить!». Такой способ идеально подходит, если вам нужно полностью избавиться от раздражителей.
  - *Воспользоваться автоматической подсказкой.* Многие почтовые программы «запоминают» часто употребляемые фразы, слова и словосочетания и угадывают их по первым буквам.
  - *Указать в настройках максимальный срок отмены при отправке сообщений.* Если, уже нажав кнопку «Отправить», вы вдруг поняли, что забыли ответить на один из вопросов, или решили что-то изменить в своем письме, процесс можно прервать и вернуть послание в папку с черновиками.

- *На время отпуска или командировки создайте автоматическое оповещение о том, что вы недоступны.* Если у вас есть помощник (живой или виртуальный), настройте пересылку писем на его адрес. Обязательно укажите имя и контакты помощника в сообщении о том, что вас сейчас нет на рабочем месте. Только представьте себе, сколько свободного времени появилось бы у вас, если бы помощник взял на себя хоть 25 процентов корреспонденции! Чтобы привлечь внимание коллег и клиентов, оповещения голосовой почты можно сделать яркими и оригинальными. Ниже я привела образцы своих сообщений.

Не забывайте: большинство электронных писем — это обращения и запросы от людей, которым ваше время и внимание необходимы для выполнения рабочих задач. Электронная почта — очень нужный и важный инструмент. При грамотном использовании она облегчает общение, но если пустить переписку на самотек, производительность труда сразу же пострадает. Не рассылайте ответы лишь на половину заданных вопросов, с ошибками и смайликами. Ваши письма должны быть корректными и понятными. Для начала примите решение в ближайшие 24 часа уделять каждому письму намеренное внимание.

### **Настройка автоматических сообщений**

---

Сообщение голосовой почты можно сделать ярким, нетривиальным, даже забавным. Тогда оно уж точно не пройдет мимо внимания ваших адресатов. Уезжая на несколько дней, я всегда придумываю новое. Некоторые клиенты знают, что я в отъезде, но нарочно посылают мне письма, чтобы

узнать, что они получат на этот раз. Ниже я собрала самые популярные тексты. А что можете придумать вы?

ТЕМА: Смотрю гонки в прекрасном городе Остине.

*Дорогие друзья и коллеги,*

*знаете ли вы, что я обожаю «Формулу-1» и каждый год стараюсь посетить хотя бы один этап гонок? Сегодня я в Остине, поэтому почту читает Мария. Можете обратиться к ней с любым вопросом — а еще говорят, что незаменимых людей не бывает!*

*Обязательно свяжусь с вами по возвращении.*

ТЕМА: Сегодня выступаю на Гавайях!

*Добрый день! Приветствую всех! Aloha!*

*На этой неделе я читаю лекции своим любимым клиентам на Гавайях, а заодно, пользуясь случаем, немного отдохну. Ко мне даже прилетела сестра из Австралии! Наша незаменимая Мария, как всегда, готова ответить на любой ваш вопрос.*

ТЕМА: Ушла в подполье, дописываю книгу.

*Дорогие друзья и коллеги,*

*я заканчиваю новую книгу для издательства Wiley (работать с его командой — всегда большая радость!). На этой неделе я недоступна, поэтому почту читает Мария. Можете обратиться к ней с любым вопросом и обязательно получите ответ.*

*До скорой встречи!*

## Делегируйте домашние дела

Чтобы повысить производительность труда, сгрузите с себя домашние обязанности, которые не требуют немедленного выполнения. Что отнимает у вас больше всего времени и сил? Может быть, существует простое и доступное решение?

- Наймите онлайн-ассистентов для выполнения части своих домашних и рабочих дел.
- Не водите машину сами, а вызывайте такси или берите напрокат автомобиль с водителем. Тогда в пути вы сможете проверить почту или провести видеоконференцию.
- Обратитесь в клининговую фирму и вместо уборки наслаждайтесь обществом главных людей в своей жизни.
- Найдите химчистку или прачечную со службой доставки чистых вещей на дом.
- Воспользуйтесь службой доставки готовых блюд или подготовленных ингредиентов.
- Наймите шопера или стилиста, чтобы он подобрал вам гардероб и прислал вещи на дом или в офис.

Вы думаете, что не можете позволить себе такие услуги? Допустим, вы правы — а может быть, и нет. Знаете ли вы, что персональные закупщики в розничной сфере работают за комиссионные? Им платит магазин, а не вы. А как насчет стилистов и доставки еды? Конечно, потребуются дополнительные расходы, но результат того стоит.

Вкладывайте деньги в себя: вы это заслуживаете. Ваш персональный бренд только выиграет, если вы купите одежду,

в которой чувствуете себя уверенно и комфортно. Уборка, покупка продовольствия и прочие рутинные дела оставляют мало времени на общение с близкими и дорогими людьми. И в этом случае время как раз можно купить, чтобы добавить несколько лишних часов в день.

## Не разменивайтесь на мелочи

Состояние знаменитой телеведущей, актрисы и благотворительницы Опры Уинфри оценивается в три миллиарда долларов. Очевидно, она кое-что знает об успехе. «Энергия составляет сущность жизни, — говорит Опра. — Каждый день мы решаем, на что ее направить, к чему приложить свои силы. Вы примете верное решение, если точно знаете, чего хотите и как этого добиться. Но главное — сосредоточиться и ни на что не отвлекаться».

В активной защите нуждается не только наше время, но и концентрация внимания. Без нее вам не хватит физических и эмоциональных сил на то, чтобы повысить результативность труда.

### «Нет» — это законченное высказывание

Успешные предприниматели мыслят стратегически и всегда верно оценивают свои силы и возможности, поскольку знают, что залог успеха в том, чтобы направить энергию на приоритетные задачи — те, что шаг за шагом приближают их к достижению главной цели. Как же это сделать?

Почаще говорить *нет!*

По словам Уоррена Баффетта, «очень успешные люди отличаются от просто успешных тем, что почти на все отвечают отказом». Определите, чему в вашей жизни нужно сказать *нет*, — и получите возможность сказать *да* по-настоящему



важным вещам. Вот так и нужно уделять внимание — намеренно, прицельно. Автор книги *Anything You Want\** Дерек Сиверс пишет: «Благодаря отказам высвобождается место для тех редких, драгоценных занятий, которым хочется ответить радостным и безоговорочным согласием».

Я солидарна с Дерекком. Жизнь должна быть наполнена осмысленными и драгоценными вещами. Соглашаясь и подряжаясь на все подряд, мы не оставляем места для возможностей, которые принесли бы нам обильные и нужные плоды. Иногда лучше отказаться от мелочей, чтобы потом сказать да чему-то важному и значимому.

- Устраните отвлекающие факторы и сосредоточьтесь на главных целях.
- Используйте свои ресурсы (время и способности) эффективнее.
- Учитесь не размениваться на мелочи.
- Постарайтесь сузить круг задач, чтобы не терять из виду приоритеты.
- Экономно расходуйте физическую и интеллектуальную энергию.
- Делайте ошибки как можно скорее — да, ошибки полезны!
- Помните, что умный человек учится на ошибках (своих и чужих).
- Будьте честнее: сколько раз вам раньше хотелось ответить *нет*?

---

\* Сиверс Д. Всё в твоих руках. 40 уроков для предпринимателя нового типа. М.: Альпина Паблишер, 2016. Прим. ред.

Почему бывает так трудно отвечать отказом, даже если мы знаем, что согласие приведет к ненужной трате времени? Причин много: хочется помочь, проявить солидарность; хочется похвалы и благодарности; возможно, некоторые из нас просто любители взвалить на себя побольше обязательств. Слово *нет*, сказанное в ответ на просьбу помочь в чужом проекте или посетить неинтересное мероприятие, не делает вас черствым человеком, плохим другом или коллегой. Оно говорит о том, что вы помните о своих приоритетах и не отвлекаетесь от главных дел.

«Но как же сказать *нет* в таких ситуациях?» — спросите вы. Сейчас я вас научу. Выберите один из вариантов ответа:

*«Спасибо, что выбрали меня для участия в интересном и важном проекте. Я с удовольствием присоединюсь к команде. Какие из текущих задач мне лучше оставить, чтобы подключиться к работе?»*

*«Благодарю за приглашение. К сожалению, я не имею возможности его принять». Или: «Благодарю за приглашение, но на это время у меня запланирована встреча».*

*«Спасибо, что пригласили поработать в комиссии. Сейчас я занят другим проектом, освобожусь через две недели. Могу я связаться с вами позже?»*

Вот и все! Не нужно ничего усложнять. Не извиняйтесь и не вдавайтесь в чересчур длинные объяснения. Поблагодарите и откажитесь — вежливо, но твердо.

Определив цели и задачи, которым нужно сказать *да*, вы сможете выбросить из головы все остальное и сосредоточиться на главном. Если сомневаетесь, спрашивайте себя: «Какие дела больше всего требуют моего внимания?» Говорите *нет* тому, что не приближает вас к цели, не радует, не заставляет по утрам радостно вскакивать с кровати, не способствует личностному росту, и в вашей жизни появится место для всего этого без частицы «не».



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

