



Маркетинг и менеджмент  
в России и за рубежом

# УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ И РАБОЧЕЙ НАГРУЗКОЙ



Дебра Оллок

# **УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ И РАБОЧЕЙ НАГРУЗКОЙ**

# TIME AND WORKLOAD MANAGEMENT

*Debra Allcock*

*The Industrial Society*

*Дебра Оллок*

**УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ  
И РАБОЧЕЙ НАГРУЗКОЙ**

*Перевод с английского*

*Издательство «Финпресс»*

*Москва*

*1998*

ББК 65.5

**Дебра Оллок.**

Управление временем и рабочей нагрузкой. /Пер. с англ. — М.:  
Издательство “Финпресс”, 1998 г. — 96 с.

ISBN 1 85835 1545 (англ.)

ISBN 5-8001-0005-5 (русск.)

Удачное управление временем — решающее условие успеха любой компании.

В книге автор делится соображениями о том, как сбалансировать время, проводимое на работе и дома, как регулировать рабочую нагрузку, управлять вынужденными перерывами, раздавать поручения, работать с секретарем, управлять стрессом и многое другое.

Книга предназначена всем деловым людям, которые стремятся рационально использовать свое время и добиться успеха.

Полное или частичное воспроизведение или размножение каким-либо способом настоящего издания допускается только с письменного разрешения Издательства “Финпресс”.

ISBN 1 85835 1545 (англ.)

ISBN 5-8001-0005-5 (русск.)

© The Industrial Society, 1995.

© Издательство “Финпресс”, 1998.

# Содержание

Введение.....	6
1. Психология времени.....	8
2. Планирование и определение очередности работ в соответствии с их целями.....	14
3. Управление заданиями.....	21
4. Методики управления рабочей нагрузкой.....	29
5. Безжалостен в вопросах времени — внимателен к людям.....	37
6. Как управлять вынужденными перерывами. . .	45
7. Поручения.....	50
8. Как руководить собраниями.....	57
9. Работа с секретарем.....	65
10. Как управлять стрессом.....	72
11. Как совместить работу и дом.....	86
Библиография.....	92



## Введение

Недавнее исследование эффективности использования менеджерами своего рабочего времени показало, что 20.4% рабочей недели менеджера пропадает впустую. В среднем это получается 1 из 5 рабочих дней. Телефонные звонки и постоянно заглядывающие в кабинет люди — две основные причины пустой траты времени. Плохие горизонтальные связи — еще один "пожиратель времени". Исследование показало, что у 90.3% директоров и менеджеров на рабочем столе царит полнейший беспорядок; 33% времени, предназначенного для осуществления руководства, тратится на разбор документации, и, таким образом, общая доля потерянного рабочего времени составляет 20%. 12% рабочей недели тратится на поездки.

Время всегда представляло собой важнейший ресурс. Однако вину за его потерю мы привыкли списывать на кого угодно, только не на себя. То для его рационального использования нам необходимо более совершенное оборудование, то люди должны лучше с нами взаимодействовать, то они не должны нас отвлекать и т.д. Цейтнотом часто оправдываются неэффективные производственные методы, недостатки планирования или предусмотрительности, задержки и неумение придерживаться назначенных сроков. Мы живем не в идеальном мире и поэтому должны добиваться качественных результатов за счет использования имеющихся у нас ресурсами за отведенное время.

Удачное управление временем есть решающее условие успеха компании, тем не менее сколько всего еще делается по воле случая! Управление временем и управление работой — вопросы, тесно связанные с самодисциплиной. Применяемая нами система

рационального использования времени в некотором смысле себя изжила. Любая система хороша ровно настолько, насколько профессионален эксплуатирующий ее человек. Нет такого волшебника, который одним мановением своей палочки сделает из нас гениев планирования времени. Есть только определение очередности нашей работы и четкое руководство ею.

Полезно запомнить следующее:

- В году **8760** часов;
- **2920** из них мы тратим на сон;
- **1928** проводим на работе;
- **1664** часов приходится на выходные (не считая сна);
- **320** часов отпуска (не считая выходных) в зависимости от его продолжительности;
- **1446** "свободных" часов в течение рабочей недели (в действительности их ровно вполтину меньше — 723, если руководствоваться приведенными выше цифрами);
- **428** часов тратится на поездки.

Помня о том, что *больше* времени у нас нет, необходимо извлекать максимальную выгоду из часов, которые мы тратим на работу и на себя. Цель этой книги — поделиться соображениями о том, как это сделать, как сбалансировать время, проводимое на работе и дома, и использовать все отведенные нам часы для того, чтобы успеть сделать все самое необходимое и самое важное.

# 1

## Психология времени

Каждому человеку за свою жизнь нужно успеть сделать очень многое. Нам необходимо достичь определенных целей как на работе, так и дома. Но мы знаем, что времени на все не так много.

Все мы осознаем, что тратим время впустую, но часто не можем сказать, сколько именно.

Недавнее исследование показало, что **главными растратчиками времени** являются (в порядке очередности):

1. Телефонные звонки
2. Заглядывающие к вам люди
3. Плохо организованный обмен информацией между отделами
4. Проблемы с компьютерами — "технические"
5. Изменения в очередности работ, навязываемые коллегами
6. Недостаток организационного планирования
7. Недостаток умения слушать других
8. Неудовлетворительная организационная структура
9. Неразбериха в почте
10. Исправление ошибок, которых можно было избежать
11. Нерешительность
12. Плохо организованные и скоординированные собрания
13. Отвлекающие факторы на рабочем месте
14. Чрезмерная офисная бюрократия
15. Бесплезные дискуссии относительно своей работы и работы других

"Проверку понимания" тоже можно считать достойной этого списка. Люди, а в особенности менеджеры, часто уверены в том, что их указания поняты прекрасно, если не последовало никаких вопросов.

Какое-то время мы рассматриваем как "не представляющее ценности", а какое-то — нет. Например, многие из нас не придают особого значения тому, что засиживаются на работе допоздна или берут ее на дом, хотя этим мы фактически крадем время, которое могли бы провести с семьей. Какую эпитафию вы бы предпочли видеть на своем надгробии: "Он работал долго и упорно" или "Он проводил много времени с семьей и друзьями"? "Шеф его ценил" или "Его любили в семье"? Планируя, на что потратить время, вы должны думать не только о работе, но и о своей личной жизни.

Мы не привыкли рассматривать время как продукт потребления, имеющий истинную ценность. Несмотря на то, что мы часто слышим фразу *"время - деньги"*, мало кто ведет себя так, будто это действительно деньги. Если у человека вытащат бумажник с 50 фунтами, то сто шансов к одному, что он бросится догонять грабителя и попытается вернуть деньги. Если же кто-то отнимет у нас 50 минут нашего времени, то скорее всего мы про это забудем. Так получается в основном потому, что деньги можно "потрогать", а время — нет. Если бы человеку сказали, что он выиграл 1 миллион фунтов, он пошел бы и купил кучу ненужных ему дорогих вещей просто потому, что у него появился шальной миллион. Но если бы ему дали миллион фунтов и сказали, что это **все** его деньги на остаток жизни, он бы, без сомнения, сто раз подумал, куда их вложить и на что потратить.

Жизнь чем-то похожа на вариант с миллионом, истратив который, вы больше не получите никаких средств. В среднем человек живет 72 года. По крайней мере в этой жизни. Мы пользуемся временем как чем-то само-собой разумеющимся, невольно тратим его и не задумываемся о цене.

Подсчитайте для себя, сколько времени вы тратите впустую на дела, от которых, при более детальном их рассмотрении, вы бы просто отказались.

Перед тем как начать планировать, на что и как потратить время, вы должны точно знать, сколько его у вас, на что вы его собираетесь потратить. Управление временем и его планирование во многом похоже на расчет и составление денежного бюджета. Вы точно знаете, сколько денег получите в зарплату. Вы также точно знаете, сколько необходимо отложить на возврат ссуды/ренты, оплату счетов, на еду и т.д. Таким образом, вам известно, сколько остается на предметы роскоши типа нового платья, нового костюма или на проведение отпуска. Если в каком-то месяце вы получаете очень большой счет, то рассчитываете деньги соответственно и вместо нового платья оплачиваете телефонные переговоры.

Вы должны определить для себя, сколько вашего времени потребуется на временной эквивалент ссуды ("время-ссуда") и что можно потратить на "время-новое платье", т.е. чего можно не делать (не приобретать).

У нас хорошо получается планировать время при выполнении каких-то личных дел, но на работе эти естественные и знакомые принципы как-то сразу забываются. Например, если вы собираетесь в отпуск и вам нужно успеть на самолет, вы обязательно запасетесь временем, чтобы не опоздать в аэропорт в случае каких-нибудь неожиданностей. Точно так же, устраивая обед, вы мысленно просчитываете время, когда нужно ставить еду на плиту, сколько времени вам потребуется на "марафет" (например, принять душ, пока варится картошка) и сколько готовится каждое блюдо, чтобы на столе все было горячим. Стол вы сервируете заранее и даете поручения своим домашним или друзьям. К сожалению, большинство из нас не настолько организованны на работе. Часто здесь ничего не клеится из-за того, что, в отличие от зарплаты-денег, мы не просчитываем нашу зарплату-время и относимся к последней весьма легкомысленно.

Когда мы делаем что-то приятное, кажется, что время летит, а когда что-то не нравящееся нам, то кажется, что оно тянется невероятно медленно. На самом деле оно всегда идет одинаково, просто меняется наше восприятие. Иногда думаешь, что ждешь поезда уже лет сто (особенно в дождливую погоду), но всегда кажется, что отпуск "пролетает" незаметно.

Бывает, что мы позволяем людям диктовать себе, что нам следует делать. Мы позволяем им звонить нам, когда им захочется, и определять, таким образом, что нам делать в данный момент (т.е. отвечать на их звонок). Мы позволяем канцеляриям наших организаций диктовать нам, когда вскрывать почту (т.е. когда она приходит). Мы позволяем Железнодорожному управлению Великобритании диктовать нам, когда и сколько времени тратить на дорогу до места работы, и т. д. Какие-то обстоятельства от нас просто не зависят, но *бывают* случаи "нажима", которым следует сопротивляться.

У многих появляются привычки, связанные со временем, — например, утренний подъем. Мы привыкаем вставать в одно время, делать одни и те же дела в заведенном порядке и тратить на них каждый день приблизительно одинаковое количество времени. Мы редко об этом задумываемся, мы просто делаем это, потому что делали так всегда. Иногда полезно пытаться нарушать такие привычки — хорошие или плохие, — чтобы проверить, действительно ли мы используем время с максимальной пользой и делаем нужные дела в нужное время, будь то дома или на работе.

## Ежедневный временной план

Ежедневный временной план поможет вам отслеживать, на что вы тратите свое время. Гораздо удобнее видеть перед собой на бумаге количество времени, отводимого вами на оплату "времени-ссуды" и "времени-нового платья/костюма", точно так же, как если бы вы обращались к банковской ведомости за информацией о том, когда и на что вы потратили деньги.

Проанализировав временной план, вы сможете определить те дела, на которые можно потратить меньшее количество времени, и те, заниматься которыми просто не стоит.

Лучше составлять временной план на весь день, а не только на рабочее время, с тем чтобы можно было видеть, достаточно ли времени вы уделяете, например, своей семье.

## ПРИМЕР ВРЕМЕННОГО ПЛАНА

Время	Деятельность	Кол-во минут
07.00	Встала, умылась, приняла душ	10
07.10	Позавтракала	15
07.25	Оделась (погладила жакет)	20
07.45	Доехала до станции — послушала сводку новостей	15
08.00	Приехала на станцию, стояла на платформе под дождем	15
08.15	Подошел поезд — читала газету	20
08.35	Заснула	15
08.50	Проснулась — прибыла на станцию, пошла на работу	10
09.00	Прибыла на работу, сделала кофе, поболтала с Милли	15
09.15	Начала просматривать почту	7
09.22	Заглянул Фред по поводу платежки	18
09.40	Продолжала просматривать почту	15
09.55	Звонок — Маргарет по поводу Джона Эванса	13
10.08	Продолжала просматривать почту	12
10.20	Позвонил менеджер по поводу завтрашнего собрания	10
10.30	С почтой покончено	15
10.45	Пошла за кофе, встретила Робина, сказала о завтрашнем собрании	13
10.58	Позвонила Джорджу по поводу компании XYZ	13
****	*****	*****
17.35	Села в поезд — заснула	35
18.10	Прибыла на станцию — поехала домой, слушала радио	15
18.25	Приехала домой, поздоровалась с Ф. и детьми	5
18.30	Умылась и переоделась	15
18.45	Начала готовить ужин	17
19.02	Позвонила мама	28

19.30	Приготовила ужин	15
19.45	Накрыла на стол	5
19.50	Ужинала с Ф. и детьми	15
20.10	Позвонила Мириам, оторвав от ужина; сказала ей, что позвоню позже	2
20.12	С ужином покончено	16
20.28	Убрала со стола и помыла посуду	17
20.45	Перезвонила Мириам — обычный треп	15
21.00	Посмотрела новости	30
21.30	Закончила доклад к завтрашнему собранию	40
22.10	Укладывание детей	10
22.20	Посмотрела ночные новости	25
22.45	Приготовилась ко сну	15
23.00	Спать!	

ни, и те, заниматься которыми просто не стоит.

Лучше составлять временной план на весь день, а не только на рабочее время, с тем чтобы можно было видеть, достаточно ли времени вы уделяете, например, своей семье.

Составив такой список, вы начнете пересматривать и по-новому планировать очередность дел. Вы будете использовать время так, как вы этого хотите, а не так, как вам диктуют другие.

## Памятка

- Помните, что время — ценная вещь. Количество его ограничено.
- Просчитывайте количество своего времени и на что вы хотите его потратить.
- Определитесь со своим "временем-ссудой" и "временем-новым платьем".
- Пытайтесь изменить свои привычки, связанные со временем.
- Составьте временной план.

# 2

## Планирование и определение очередности работ в соответствии с их целями

Время похоже на деньги в том отношении, что оно также связано с количеством и необходимостью планирования его запасов с целью наилучшего их использования.

На работе о вас судят по результатам вашей деятельности, которые основаны на том, чего от вас ждут. Есть определенные вещи, обязательно связанные напрямую с тем, за что вам платят, но которые приходится делать в рамках работы. Например, вам нужно присутствовать на собраниях, но посещение собраний как таковое — не то, за что вас поощряют в конце года. Вряд ли вы услышите от своего менеджера: "Молодец, Кэролайн, ты не уложились в бюджет, зато присутствовала в этом году на 405 собраниях!"

На работе мы участвуем в выполнении множества разнообразных заданий. Некоторые из них очень важны, и отсутствие в определенный момент правильного решения по такому заданию может закончиться потерей работы. Другие не столь важны, но их необходимо выполнять, потому что они — часть внутренних процедур; некоторые — рутина, которую может сделать кто-то другой, а некоторые просто не заслуживают того, чтобы их выполняли. Но мы занимаемся ими только потому, что клочок бумаги опустился к нам на стол, и нам кажется, что это "надо".

Первый шаг к эффективному планированию и установлению очередности работ заключается в умении различать разнообраз-

ные виды заданий, выполнения которых от вас ждут. То же самое применимо и к домашним ситуациям. Тут тоже есть дела, от которых не откажешься, например, приготовление пищи и мытье посуды. Но есть и другие, которые не "висят" на вас, но которые вы делаете просто потому, что хочется: например, разбираетесь на чердаке.

Все мы, несмотря на то что делаем разную работу, стремимся к осуществлению целей своей организации. По существу, все цели какой-то работы входят в цели отдела и в общие цели организации. Вы должны быть абсолютно уверены в том, что знаете общие цели как своей организации, так и отдела. Запишите их и обсудите со своим менеджером.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ "ВРЕМЕНИ-ССУДЫ"**

Когда вы начинали работать, вам представили описание работы, подробно указав на сферы вашей ответственности. Описание работы необходимо корректировать как минимум раз в год, и содержащаяся в нем информация как раз и будет вашим "временем-ссудой". Другими словами, достижение целей и/или решение задач, обозначенных в описании работы, и есть то, за что вам платят деньги. Эти цели/задачи необходимо выполнять, чтобы не нарушать условий трудового соглашения. Они и есть ваше "время-ссуда".

Если у вас нет описания работы, тогда составьте его сами, сделав упор на то, что вы считаете в ней основным. Обсудите его со своим начальником, чтобы убедиться, что у вас общие представления о работе, которую вы делаете. Здесь не исключены сюрпризы!

Точно так же, если вы отвечаете за группу, члены которой не имеют описаний своих служебных обязанностей, или же они устарели, — попросите каждого составить такое описание и обсудить его с вами.

Гораздо эффективнее попросить составить описание/резюме работы человека, который непосредственно ею занимается, потому что ему она знакома намного лучше, чем вам.

## ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ В РЕЗЮМЕ/ОПИСАНИИ РАБОТЫ

Резюме работы в сущности является неофициальной версией описания самой работы. Описание работы — это письменное изложение того, чем человек занимается в организации. Оно должно:

- обеспечивать одинаковое понимание содержания работы как самим служащим, так и его руководителем;
- описывать работу;
- устанавливать реально оговоренную рабочую ответственность с разграничением видов деятельности во избежание их пересечения, с одной стороны, и пробелов между ними — с другой;
- прояснять функции и ответственность;
- давать служащему представление о сути, границах и содержании работы;
- давать служащему представление о том, чего от него ждут в организации.

## Цели работы

Начните с составления списка основных, по вашему мнению, целей работы. По мере записи сравнивайте их с общими целями организации и вашего отдела. Помните, что *цель* отличается от *задания* тем, что задание описывает действие, которое нужно выполнить, а цель описывает конечный результат.

Например, вашей целью может быть доведение объема продаж в течение финансового года до 50 000 фунтов. Это *цель*. Ваши действия для получения этих 50 000 фунтов являются заданиями, которые необходимо выполнить.

Обычно работа имеет одну цель и 5-8 основных позиций достижения цели. Основные позиции достижения цели в некотором смысле есть более подробно описанная цель. Рассмотрим пример:

**Общая цель:** руководство группой исследований и разработки, направленные на производство новых продуктов, имеющие целью поддержание и увеличение прибыли.

**Основные позиции достижения цели**

1. Организовать и спланировать исследование и разработку в рамках бюджета и в соответствии с потребностями организации.
2. Создать группу из шести человек для достижения планируемого.
3. Извлечь дополнительную прибыль в размере  $x$  фунтов в течение финансового года.
4. Добиться финансирования в размере  $y$  фунтов в год на разработку продукта ABC.
5. Договориться с основными заказчиками об апробировании новых продуктов от нашего имени.

Следующим шагом будет деление основных позиций достижения цели на задания, которые непосредственно относятся к достижению этих целей. См. пример:

**Основные позиции достижения цели 2 — Руководство группой из шести человек****Задания:**

- Ежемесячно проводить встречи 1-1 с каждым членом группы
- Первый понедельник каждого месяца - собрание-инструктаж группы
- Аттестация каждого члена группы по итогам года
- Контроль за достижением каждым членом группы своих целей и за выполнением основного результата
- Обеспечение поддержки (при необходимости)
- Доклад о деятельности группы на собрании директоров каждый второй вторник

Все вышеуказанные задания обязательны к исполнению для соответствия основным позициям достижения цели.

- Выпишите для себя свои общие цели работы и основные позиции достижения цели (даже если у вас есть описание работы — бывает, что содержание работы меняется).
- Обсудите их со своим руководителем.

Теперь вы определили цели своей работы и основные позиции достижения цели. Это ваше "время-ссуда", и оно должно стоять на первом месте в ряду заданий, подлежащих обязательному исполнению в течение рабочего дня или недели.

## **Задания исполнительские (реактивные) и творческие (проактивные)**

Подход к управлению временем и рабочей нагрузкой очень прост. Его можно обозначить аббревиатурой **ЖРМ**, что означает: "**Живи в Реальном Мире**".

В реальном мире все идет наперекосяк. Компьютеры ломаются. Люди порой ведут себя очень неожиданно. Работа с документами откладывается. Поезда опаздывают. Менеджеры неблагоразумны и раздражены. Некоторые вещи нужно принять такими, какие они есть, но вы *можете* изменить стиль взаимодействия с реальным миром, в котором живете.

Вероятно, вам знакомы два типа людей, с которыми вы сталкиваетесь на работе. Одни постоянно мечтают, срывают сроки и в общем кажутся несобранными паникерами. Другие спокойны и невозмутимы, укладываются в намеченные сроки и всегда находят время поговорить с людьми, не забывая о своем деле. Разница между этими типами людей только в том, что второй тип умеет эффективно организовать свое время.

Управление временем и рабочей нагрузкой — вопрос самодисциплины. Не *система* разнит людей (хотя и она, конечно), а факт того, твердо ли вы *придерживаетесь* выбранной вами системы или нет.

Практически все задания можно разбить на чисто исполнительские и те, где необходим элемент творчества. Исполнительские, как правило, "приходят" внезапно, а творческие можно спланировать заранее. Вам необходимо приблизительно подсчитать, какая часть вашей жизни на работе (в днях или неделях) является исполнительской, а какая — творческой. В течение года эти доли варьируются, но нужно иметь хотя бы общее представление о соотношении между ними. Например, вы можете обнаружить, что 70% вашей работы — исполнительская, а 30% — творческая. Как бы это ни выглядело в процентах, вы должны помнить, что такова реальность, и вы в ней живете. Если вы знаете, что порядка 50% рабочего дня уходит на исполнительские задания, о которых вы и не помышляли, тогда, планируя этот день, вам нужно оставить часа четыре на "ничего неделанье". Реальность такова, что эти четыре часа обязательно заполнятся исполнительской работой.

Большинство людей имеют тенденцию заполнять день на 100% делами, к которым необходим творческий подход. К сожалению, такая система не работает, потому что рутина появляется всегда, и вы вынуждены ею заниматься. Учитывайте, что что-то не будет получаться, что вас будут отвлекать, что у вашего менеджера наступит кризис. В этом случае будет больше вероятности того, что вы выполните хотя бы те творческие задания, которые вы себе наметили. Наверное, у всех у нас в школе или колледже были моменты, когда нам давали две недели на выполнение домашнего задания, а мы оставляли его на последний момент или делали в автобусе по дороге в школу, что, естественно, заканчивалось результатом совершенно иным, нежели тот, каким он мог или должен был быть. Точно так же на работе: если вы оставляете что-то "на потом" — не стоит ждать, что эта работа будет сделана качественно. Если вы откладываете выполнение рабочего задания на день его сдачи, то, по шутливому закону Мерфи, именно в этот день у вас откажет компьютер, вы опоздаете на работу или случится какой-то кризис, который затронет и вас. Откладывать дела "до последнего" — значит крупно рисковать. Вам никто не посочувствует, если вы, имея массу времени, не уложите в срок, несмотря на оправданность ваших аргументов о "множестве других дел".

Не оставляйте дела на последний момент. В самом крайнем случае сделайте работу за пару дней до ее сдачи. Тогда у вас будет немного времени, если что-то нехорошее все же произойдет.

## **Памятка**

- Напишите или скорректируйте резюме/описание вашей работы.
- Распорядитесь, чтобы ваша группа сделала то же самое.
- Выпишите основные цели работы и определите основные позиции достижения цели.
- Выпишите наиболее важные задания, которые помогут вам выполнить основные позиции достижения цели.
- Просчитайте свое исполнительское и творческое время.
- Запаситесь временем на случай непредвиденных неудач.
- Живите в Реальном Мире.

## 3

## Управление заданиями

Одним из наиболее недоиспользованных инструментов на работе является ежедневник. Практически у всех есть ежедневники разных видов. Часто это просто карманная книжка из тех, что тетя Мод дарит на каждое Рождество, и в которой мы записываем дни рождения, праздники и редкие памятки о том, что нужно с кем-то встретиться. На самом деле ежедневником можно пользоваться гораздо эффективнее.

Типичный ежедневник выглядит так:

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
08.00	Выходной	К врачу		
09.00				1-1 Сью
10.00 Собрание группы			Аттестация: Роберт	
11.00				
12.00 Ланч: Фред				
13.00			Планирование собрания	Общий обед
14.00		1-1 Майк		
15.00 Собрание				Собрание директоров
16.00 Джон Джонсон				
17.00				
18.00		Приглашен на обед "Кэрол & Том"		

Ежедневник служит средством напоминания о собраниях, на которых нам необходимо присутствовать, а иногда просто о вещах, которые мы не хотим забыть. Судя по вышеприведенному примеру, в промежутках между собраниями, встречами и т.д. мы ничего не делаем. Это, конечно, не так. Все это время мы выполняем **свою работу**.

Записывая в ежедневник информацию о собраниях и встречах, мы, по сути дела, доверяем свое время другим людям. Однако порой мы не умеем доверить его самим себе. Нам самим нужно больше времени, чем мы отдаем другим, потому что кроме посещения собраний у нас есть другая работа.

Более удачный метод использования ежедневника заключается в планировании времени и назначении встреч с целью выполнения заданий. Он позволит вам эффективно управлять исполнительским и творческим временем и, в случае непредвиденных обстоятельств, реально и действенно его рассчитывать. Если ваш доклад должен быть готов в четверг в обед, сделайте его во вторник и оставьте себе день на случай возможных срывов.

В идеальном мире подготовка доклада заняла бы у вас один час. В реальности вам нужно полтора часа, потому что вас будут отвлекать или что-то обязательно помешает.

Отметьте в ежедневнике, что в 14.00 вы садитесь писать доклад. Не планируйте дальнейших дел до 15.30. Если все пройдет нормально, и вас не будут прерывать, у вас будет еще полчаса на выполнение других дел. Но даже если вас отвлекут, вы все же наверняка закончите доклад в намеченный для себя срок.

Имея возможность определить количество времени, требуемое на выполнение той или иной работы, люди склонны его недооценивать. Ежедневник в этом случае поможет вам принимать более разумные решения относительно того, сколько времени посвящать другим людям, укладываясь в намеченные сроки, чтобы не сбивать ход всей своей работы.

## ПРИМЕР:

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
08.00	Выходной	К врачу		
09.00 Подготовить- ся к собра- нию группы		Администра- тивное время	Подготовить- ся к аттеста- ции Роберта	1-1 Сью
10.00 Собрание группы			Аттестация: Роберт	Закончить бюджет
11.00				
12.00 Ланч: Фред		Написать месячный отчет	Написать аттестацию Робу	
13.00			Планирование собраниа	Общий обед
14.00 Подготовить- ся к аттеста- ции Роберта		1-1 Майк		Собрание директоров
15.00 Встреча Джон Джонсон				
16.00			Подготовить бумаги для собраниа директоров	Оставить время сходить на пьюсу Тома
17.00				
18.00		Приглашены на обед "Кэрол & Том"		

## СПИСОК "ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ"

Список "Что нужно сделать" — тетрадь с проставленными датами либо страница ежедневника. Вместо того чтобы составлять списки дел на день или неделю и потом переносить намеченное из одного списка в другой, вы просто записываете себе дела на тот день, когда вы действительно **намерены** их сделать. Такая система похожа на памятки в ежедневнике с той только разницей, что в ежедневнике вы отмечаете крупные дела (кото-

рые займут полчаса или больше времени), а в список отсроченных дел включаете мелкие, занимающие сравнительно немного времени задания: звонок клиенту, регистрация счета-фактуры, написание письма и т.д.

Например, сегодня, в среду 16-го, вам звонит коллега и просит что-то сделать. Вы не собираетесь браться за это сегодня или сразу, потому что такой необходимости нет, — вы открываете ежедневник на той странице, когда вы можете это сделать (скажем, 22-го), и записываете просьбу коллеги.

После этого о ней можно забыть и вспомнить только 22-го, открыв ежедневник или записную книжку на этой дате. Не планируйте более восьми дел на один день. Больше сделать все равно не удастся, а последствиями невыполнения пунктов списка отсроченных дел станут чувство "недотягивания" до своего уровня и стресс.

ЧЕТВЕРГ 16 НОЯБРЯ	СДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ
09.00 Подготовиться к аттестации Роберта	· Посмотреть прошлогодний бюджет прибыли · Перенести 1-1 с Майком на следующую среду
10.00 Аттестация Роберта	· Купить благодарственную открытку "Кэрол & Том"
11.00	· Перезвонили ли из MSP?
12.00 Доделать аттестацию Роберту	· Звонил ли Джим насчет PDP?
13.00 Планирование собрания	· Проверить, получили ли мы чек от DTI
14.00	· Повестка дня собрания-инструктажа группы на следующей неделе
15.00	
16.00 Подготовить документы к собранию директоров	
17.00	
18.00	
19.00	

Строгих и быстродействующих правил здесь не существует. По мере появления непредвиденных дел вы часто будете переносить пункты ежедневника и отмеченные в нем дела. Но вы никогда не забудете о необходимости их выполнения и будете постоянно планировать свое время.

В идеале вам нужен достаточно объемный ежедневник для записи как крупных дел, так и пунктов списка отсроченных дел. В этом случае вы не запутаетесь в записных книжках, к которым придется обращаться, выполняя дела, запланированные на день.

Страница формата А5 или А4 на день — самый оптимальный вариант. Впрочем, купить можно самые разные ежедневники, в которых будет место для всего.

## **КАК УКЛАДЫВАТЬСЯ В НАМЕЧЕННЫЕ СРОКИ**

Каждый день на работе вы либо устанавливаете сроки, либо их согласовываете. Сроки важны, и они есть у всех. Практически каждая работа имеет поставленный срок ее выполнения.

Некоторые сроки очевидны, потому что одна работа должна быть выполнена к определенной дате и стать предпосылкой другой. Например, ежемесячные отчеты отдела необходимо представлять в конце каждого месяца с тем, чтобы работники бухгалтерии могли проследить качество деятельности организации в целом. Другие сроки произвольны. Например, разбор картотек: здесь вы тоже можете установить себе срок, который покажется вам реальным, но если вы в него не уложитесь, то ничего страшного не произойдет.

Основные проблемы при установлении сроков заключаются в том, что либо мы совершенно не увязываем их с реальностью, либо соглашаемся с теми, которые нам предлагают, не задумываясь о смысле происходящего. Представьте, что ваш менеджер или клиент попросил вас уложиться в некий срок. Этот срок вас не устраивает, потому что вы знаете, что не сможете его выдержать. Менеджер или клиент настаивает, и в конце-концов вы соглашаетесь в твердой уверенности, или как минимум подозревая, что все равно ничего не получится. Вы можете даже прибавить: "Я постараюсь", но, по существу, вы согласились с поставленным сроком, чтобы угодить менеджеру или клиенту.

Как вы и **знали** с самого начала, в срок вы не уложились. Менеджер или клиент, конечно же, не помнит, что вы поначалу от него отказывались. Помните они будут только то, что вы его сорвали и не выполнили своего обязательства.

Итак, как же договориться об установлении реалистичного срока, не разочаровывая менеджера и не отталкивая клиента?

- Вместо того чтобы соглашаться с предложенным сроком, зная, что вы в него не уложитесь, изложите свои контрдоводы.
- Объясните конкретную причину, почему вы не уложитесь в поставленный вам срок (что именно вам мешает).
- Предложите альтернативный срок, в который вы уложитесь *наверняка*.

Несмотря на то, что в этом случае вы в какой-то степени рискуете показаться человеком, не желающим сотрудничать, срок вы не сорвете, и это — именно то, что запомнит ваш менеджер или клиент. У вас будет репутация работника, соблюдающего сроки, что заставит других выдерживать сроки, поставленные *вами*.

## ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ СОБЛЮДЕНИЯ СРОКОВ

- Когда вас просят уложиться в какой-то срок, просмотрите свой ежедневник/список отсроченных дел и определите, сможете ли вы реально выкроить время, чтобы выполнить работу, не сорвав поставленного срока.

- Никогда не пользуйтесь фразой "как можно скорее". Она бессмысленна. Если у вас полно бумажной работы, помеченной "как можно скорее", то вы не знаете, за что браться в первую очередь, и поступаете, как вам вздумается. Всегда указывайте людям **конкретные** дату и время и **обоснование** такого срока. (Расскажите, например, о последствиях его срыва. Это будет оценено даже высшим начальством и клиентами.)

- Получив документ, помеченный "как можно скорее", позвоните его отправителю и выясните, когда **именно** вам нужно по нему отчитаться.

- То же самое относится и к слову "срочно". Из какого понятия срочности исходить? Вы не знаете, от чего при этом отталкиваться. Поэтому и здесь также укажите конкретные дату и время

наряду с доводами/последствиями срыва срока. Получив нечто с пометкой "срочно", позвоните его отправителю и выясните, когда это действительно нужно сделать.

- Посылая кому-то документ, который вы хотите получить обратно или просто получить на него ответ, всегда указывайте срок ответа и, если нужно, причину такого срока.

- Оставляя сообщения на автоответчике, указывайте срок выполнения необходимого вам действия и причину установки такого срока.

- Если установлен срок, проконтролируйте выполнение работы заранее (а не в последний момент!). Вы знаете, что не получили результатов работы, и вполне вероятно, что она еще не сделана. "Подгоняя" человека ближе к истечению срока, вы готовите почву для гнева с вашей стороны и защиты - с его.

- Запишите в своем списке отсроченных дел, когда контролировать ход работы до истечения срока ее выполнения.

- Устанавливая сроки, давайте людям понять, что вы будете следить за работой. Это можно сделать вежливо, сказав, к примеру: "Я позвоню вам во вторник, спрошу, как дела/если возникнут сложности и т.д.". Мало кто на это обидится. Скорее это будет приветствоваться.

## Памятка

- Планируйте в ежедневнике выполнение заданий.
- Пользуйтесь списком отсроченных дел.
- Не соглашайтесь со сроками, зная, что вы в них не уложитесь.
- Не употребляйте словосочетания "как можно скорее" и слова "срочно" — всегда указывайте конкретные сроки.

# 4

## Методики управления рабочей нагрузкой

Ключ к эффективному управлению временем и рабочей нагрузкой кроется не столько в методиках, сколько в самодисциплине. Хотя методики, безусловно, помогают, и данная глава посвящена рассмотрению некоторых из тех, что вы можете применить в своей работе.

### Эффективная работа с документами

При работе с документами дают о себе знать кое-какие вредные привычки, которым вы поддаетесь машинально, например, просматриваете каждую присланную вам бумагу перед тем, как с ней разобраться. Это значит, что каждую бумажку вы прочтете или пробежите глазами по крайней мере дважды.

Другие вредные привычки при работе с документами:

- класть бумаги на полку с пометкой "В работе", где они пылятся в течение многих дней, если не недель;
- хранить каждый листок, выбрасывая минимум;
- отвечать на письма и инструкции, не требующие ответа;
- хранить копии внутренних инструкций и отчетов;
- заваливать свой рабочий стол всеми бумагами сразу;
- посылать напечатанные в одну строку ответы на внутренние инструкции;
- переключивать бумаги с одной полки на другую и обратно;
- откладывать в одну сторону материалы, за которые вы не знаете, как взяться, и перед тем как сложить в папку, просматривать их по несколько раз;

- ничего не выбрасывать;
- иметь больше одного места хранения текущей бумажной работы, например, на столе, в выдвижном ящике, на полке "В работе", на полке "Входящие", на полке "Текущие", из-за чего не знать, где искать документ, когда он понадобится;
- посылать инструкции, когда вполне достаточно позвонить.

С бумагами проблема такова, что чем больше мы их производим, тем "продуктивнее" или "эффективнее в работе" мы сами себе кажемся. Это не так, и в целом производимое нами количество бумажной работы обратно пропорционально степени нашей эффективности.

Если вы менеджер, то ваша основная забота — управлять людьми и стимулировать их к работе в рамках группы. Вы управляете не через бумажки — вы управляете, разговаривая с людьми, подходя к ним, даже если их рабочие места расположены в двух шагах от вашего стола. Если вы погрязнете в бумажной работе, то не сможете управлять своей группой.

Для того чтобы руководить эффективно, вам нужно уменьшить количество бумажной работы и проводить больше времени в общении с людьми.

## ПОЧТА

- Найдите время в течение дня, которое будет наиболее подходящим для разбора почты. Корреспонденцию *не* обязательно вскрывать сразу по ее поступлении. Конечно, в отправлении может быть что-то важное. Однако, как показывает опыт, даже важные письма могут подождать несколько часов. *Действительно* не терпящую промедления информацию вам бы прислали по факсу.
- Вскрывают почту в одно и то же время дня.
- Вскрыв, сразу же приступите к ее обработке. *Не* просматривайте почту. Это пустая трата драгоценного времени, и вместо того, чтобы уделить время информации,

требующей немедленного реагирования, вы будете отвлекаться на вещи, которые могут подождать.

- Если у вас в руках документ, требующий сравнительно оперативного действия (например, продиктовать ответ или позвонить), сделайте это сразу же. Если такой возможности нет, поместите его в систему "переноса вперед", чтобы заняться позже (система "переноса вперед" рассматривается в этой главе ниже).
- Если по какому-то вопросу вы можете предпринять действие, но оно будет неполным — осуществите первую его часть, после чего поместите документ в систему "переноса вперед" или отметьте в своем списке отсроченных дел, когда вы сможете решить данную проблему окончательно.
- Если бумага предназначена только для ознакомления и не превышает по объему одного листа формата А4, прочтите ее сразу и затем **ВЫБРОСИТЕ**.
- Если объем материала больше одного листа А4, выделите в ежедневнике или в списке отсроченных дел время на его прочтение. Но не обманывайте самих себя. **Сможете ли** вы его прочесть вообще, даже если вам это нужно и вы рассчитываете вернуться к этому документу позже? Полки "В работе" и картотеки завалены бумагами (десятилетней давности — обычное дело!), которые, как мы думали, однажды сможем сесть и прочесть. Если в глубине вы чувствуете, что вряд ли это когда-нибудь произойдет, — выбросите или передайте эти материалы кому-то, кто найдет время ознакомиться с ними.
- Если это "мусор" — не мешкая отправляйте его в корзину.
- Не храните никаких бумаг, кроме тех, которые вам абсолютно необходимы.

Если это внутренняя инструкция, требующая ответа, — не диктуйте его и не печатайте. Напишите от руки (разборчиво) внизу инструкции и отошлите оригинал отправителю. Как правило, копию сохранять необязательно, но если она вам нужна, воспользуйтесь ксероксом.

## ПРИМЕР

## ПАМЯТКА

Кому: Джинни Джонс

От: Джона Джилли

Дата: 18 ноября

Предмет: Ожидаемая церемония проводов на пенсию

Джинни,

Ты уже знаешь, что Майк Харрис в конце этого месяца уходит на пенсию. Я бы хотел выделить из бюджета деньги на организацию достойной церемонии проводов на 100 человек в Спортивно-общественном клубе. Майк работал безупречно, и я думаю, что это стоит как-то отметить. К тому же мне кажется, что это поможет ободрить членов группы и весь коллектив компании.

Общие расходы составят около 2000 фунтов (включая напитки и закуски). Что скажешь?

*Джон, действуй. Обязательно пригласите шефа. 2000 фунтов — все-таки “круто”. Выясни, во сколько обойдется шипучее вино или обычное шампанское на “один раунд”, и мы заплатим. Кроме того, в баре каждый сам сможет купить себе напитки. В любом случае это дотируется.*

**ВЫДВИЖНАЯ СИСТЕМА ХРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ**

Это папка в виде “гармошки” или выдвижной ящик с поперечными отделениями, пронумерованными от 1 до 31 (по числу дней месяца). Вложите в них письменные материалы, которые должны появиться на вашем столе в означенный день. К приме-

ру, 12-го числа вы написали клиенту письмо и 20-го хотите получить ответ. Вложите копию письма или записку в отсек за номером 20. Каждый день вы берете документы из отсеков, помеченных по порядку числами месяца. 20-го числа вы убираете копию письма и проверяете, получен ли ответ.

Основное преимущество такой системы заключается в том, что при ее использовании необходимость в полке с пометкой "В работе" отпадает. Все документы, с которыми вы в данный момент не работаете, отправляются либо в обычную систему регистрации, либо в выдвижную систему хранения информации. Если документ понадобится вам за день до срока, просмотрите содержимое тонких папок за те дни месяца, где, как вам кажется, может находиться искомый материал.

Вы можете использовать выдвижную систему хранения информации для:

- писем, требующих ответа;
- памяток об установленных сроках;
- докладов и документов;
- пунктов повесток дня;
- звонков, которые необходимо сделать;
- памяток о контроле за исполнением действий;
- памяток о встречах/днях рождения;
- контроля за поручениями;
- памяток о встречах 1-1 с членами вашей группы.

## ПОЛКИ

На столе должно быть только две полки: для входящих и исходящих документов. При правильном использовании выдвижной системы хранения информации другие полки не понадобятся.

Входящие документы необходимо забирать хотя бы дважды в день. Если полка "Входящие" у вас всегда переполнена, то люди будут вынуждены класть документы на середину вашего стола, чтобы вы наверняка их увидели. Люди *будут* класть документы на полку, если она опустошается регулярно. Вам не нужно сразу приниматься за разбор бумаг. Документы можно поместить в выдвижную систему хранения информации и заняться ими позже. Если

люди знают, что вы взяли бумаги с полки и просмотрели, то они будут уверены, что вы ими займетесь и что вам не нужно об этом напоминать.

## **ПОДШИВКА ДОКУМЕНТОВ**

Если вы занимаетесь этим сами или для этого есть человек, старайтесь соблюдать единственное правило: **ДЕЛАТЬ ЭТО КАЖДЫЙ ДЕНЬ**; тогда за один раз подшивать придется всего несколько бумаг. Если вы будете их копить, то очень скоро вырастет бумажная гора, на разбор которой уйдут часы, и тогда уж вы точно не будете этим заниматься.

К подшивке документов нужно относиться как к рутинной работе (что-то вроде разбора почты), и заниматься ею лучше с утра. Так это быстрее войдет в привычку.

## **ЛИСТЫ ПЕРЕДВИЖЕНИЙ**

Если вы или ваша группа проводите какое-то время вне офиса, заготовьте недельные листы передвижений. В таком листе подробно указано местонахождение человека в указанный день и в указанное время — как правило с контактными телефонами. Каждый лист передвижений используется в течение одной недели, и к нему обращаются все заинтересованные лица.

Листы передвижений экономят массу времени, когда в поисках какого-то человека в офис звонят клиенты или другие лица. Гораздо легче заглянуть в лист передвижений и быстро и профессионально сообщить звонящему о местонахождении того или иного человека, указав ожидаемое время его прибытия.

## **КНИГА "ДЛЯ ВСЕГО"**

Книга "Для всего" представляет собой книжку в твердой обложке формата А4, которая всегда находится при вас. Все, что вам приходится записывать — от протоколов собраний до телефонных номеров, — записывается в эту книгу. Вам никогда не придется искать заветный клочок бумаги, на котором вы записали переданную по телефону важную информацию; кроме того, окру-

## ПРИМЕР

	Пн. 18	Вт. 19	Ср. 20	Чт. 21	Пт. 22
Марк	Офис	1-я полов. дня - Визит: Дж. Джонс и Ко (тел. ...); 2-я полов. дня — офис	1-я полов. дня — собр. группы; 2-я полов. дня — офис	1-я полов. дня — 1-1 Джин; 2-я полов. дня — визит ABC и Ко (тел. ...)	1 полов. дня — офис; 2-я полов. дня — полдня — отпул
Джин	Офис	Офис	1-я полов. дня — собрание группы	1-я полов. дня — 1-1 Марк	Собрание в Лидсе — весь день в офисе
Майкл	Курсы маркетинга — Манчестер весь день (тел. ...)	Офис	1-я полов. дня — собр. группы; 2-я полов. дня — Офис	1-я полов. дня — визит Т Максим (тел. ...); 12.30 — 14.00 — обед; Том Майкс; 2-я полов. дня — офис	Собрание в Лидсе — весь день в офисе
Элизабет	Отп.	Отп.	Отп.	Отп.	Отп.

жающие, видя, что вы делаете пометки, подумают, что вы занимаетесь порученным делом, и не будут беспокоить вас ненужными напоминаниями.

Если у вас есть секретарь — см. главу 9 "Работа с секретарем", где даются советы по использованию помощи секретаря при работе с бумагами.

## **Памятка**

- Разбирайте бумаги сразу.
- Применяйте выдвижную систему хранения информации.
- Выбрасывайте ненужные бумаги.
- Заведите только две полки: для входящих и исходящих документов.
- Подшивайте документы каждый день.
- Пользуйтесь листами передвижений.
- Пользуйтесь книгой "Для всего".

# 5

## Безжалостен в вопросах времени — внимателен к людям

- Пользуйтесь книгой "Для всего".

Большинство задач, которые нам приходится решать на работе, связаны с получением каких-то результатов от других людей. Особенно это касается руководящего состава.

Каждый день на работе мы общаемся с людьми: с коллегами, членами группы, клиентами, высшим руководством. Каждый акт такого взаимодействия оказывает влияние как на нашу, так и на их способность выполнять работу наиболее эффективно и действенно.

Закрыться в своем кабинете на четыре дня и копаться в бумагах — не значит качественно управлять временем и рабочей нагрузкой. Суть в том, чтобы создать такие отношения с людьми, когда они вам будут доверять исполнение своей роли, а вы им — своей. Это также относится и к людям вне организации.

Возможно, вы вспомните примеры, когда ваше поведение или поведение другого человека оказывало обратный эффект на вашу способность добиться нужных результатов. И наоборот: ваше поведение или поведение другого человека этому помогало.

Не факт, что вы тратите время попусту, когда перебрасываетесь несколькими фразами с коллегой у ксерокса или кофеварки. Находя время поговорить с людьми и наладить с ними отношения, мы создаем атмосферу взаимного сотрудничества и поддержки. Как ни странно, но разговоры о вещах, кажущихся незначительными, являются ценным инструментом управления временем, при условии, что все делается в меру.

## КАК УЗНАТЬ ЛЮДЕЙ

Общеизвестно, что на помощь друзьям мы готовы потратить гораздо больше времени и энергии, чем на помощь своим врагам. Это жизненный факт, и его не отменяют никакие разговоры о том, что "он или она **должны** что-то сделать".

Поэтому одной из основных служебных задач должно стать построение эффективных деловых взаимоотношений с коллегами — с людьми, которые помогают нам выполнять нашу работу.

Для этого старайтесь действовать следующим образом:

- Узнайте людей в лицо. Заходите к ним в отделы.
- Поменьше пользуйтесь внутренней почтой; лучше отнесите то, что необходимо человеку, лично, чтобы просто повидаться с ним.
- Появляясь в другом отделе, попытайтесь поговорить с одним или двумя его сотрудниками. Всегда радостно их приветствуйте.
- Улыбайтесь и благодарите людей, если они что-то для вас делают, даже если это какая-нибудь мелочь и часть их работы.
- Если вы видите в вашем отделе кого-то не "из своих", старайтесь поприветствовать человека и предложите ему, например, прохладительный напиток.
- Выясните досконально, чем занимаются люди в других отделах. Проявляйте интерес к их работе.
- Все отделы в организации важны; редко бывает так, что один важнее другого. Признавайте важность работы других людей.
- Постарайтесь выяснить проблемы людей из других отделов. Посмотрите: быть может, стоит что-то сделать в своем отделе, чтобы облегчить жизнь своим сотрудникам. (В бухгалтерии, например, следите за тем, чтобы информация о ваших расходах всегда поступала вовремя.)
- Придерживайтесь сроков. Если с этим возникают проблемы, заранее предупреждайте всех заинтересованных лиц.

- Будьте честны, но избегайте при этом невежливости и собственной бесполезности. Если вы не можете кому-то помочь, скажите об этом прямо, но приведите доводы и предложите альтернативы.
- Когда люди заходят к вам в отдел, старайтесь представлять их членам своей группы.

## **Поведение менеджера**

Чтобы добиться понимания, сотрудничества и отдачи со стороны других людей, попытайтесь сперва понять их позицию. В любой ситуации представляйте, каково было бы вам на месте этого человека. Начав взаимодействие таким образом, вы обнаружите, насколько легче общаться с людьми конструктивно. Вы поймете, что ими движет, что влияет на их поведение, и соответственно сможете подстраиваться сами. Это не манипулирование — это здравый смысл. Вам бы тоже понравилось, если бы работающий с вами человек рассматривал происходящее с вашей точки зрения.

### **ПОНИМАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ**

Выход из любой ситуации зависит от вашего выбора поведения. Старая поговорка: "Что посеешь, то и пожнешь" в этом смысле очень верна.

Как правило, работая с людьми, вы выступаете либо инициатором, либо респондентом. От того, как вы проявляете инициативу и реагируете, в большой степени зависит достижение или недостижение вами ожидаемого результата.

Вообразите, что все люди, как луковица, состоят из слоев, и каждый слой является определенной частью человека. Сердцевина луковицы — наши личные достоинства. Это те качества, которые в нас заложены с детства, и вряд ли мы сможем их изменить. Часто мы даже не знаем об их существовании, потому что они "сидят" глубоко в подсознании. Но, несмотря на это, они накладывают заметный отпечаток на стиль нашей жизни и на то, как мы обращаемся с людьми, с которыми сводит нас судьба.

Второй слой — наши социальные позиции и убеждения. Они формируются из внутренних качеств. Позиция — это наше отношение к тем или иным вещам. Например, вам нравится классическая музыка или не нравятся вульгарные люди.

Третий слой — наши чувства. На чувства сильно влияют социальные установки. Пользуясь теми же примерами, можно сказать, что если вам нравится классическая музыка, то слышать ее доставляет вам удовольствие. Если вы не выносите вульгарных людей, то они вас раздражают или даже бесят.

Последний, верхний слой — наше поведение. Поведение — прямое следствие реакции наших чувств на окружающее. Если нам хорошо, мы улыбаемся. В гневе мы хмуримся. Если нам кто-то нравится, мы добры к этому человеку; если не нравится — мы его игнорируем и т.д.

Единственное, над чем можно работать, — это поведение. Мы должны понять, что определяет наше поведение, чтобы суметь выбрать наиболее подходящий его вариант.

Если, к примеру, вы звоните кому-то в своем офисе, чтобы сделать выговор за сорванный срок и т.п., вы обнаруживаете, что человек ведет себя враждебно и пытается защищаться. Это естественно, потому что он, скорее всего, чувствует угрозу, и это не может не отразиться на его поведении. Но если вы поймете, на чем основано такое поведение, вы можете построить свое так, чтобы добиться желаемого результата. Поэтому зная, что человек чувствует угрозу, своим соответствующим поведением вы можете предпринять определенные шаги, чтобы разубедить его в этом.

Люди поймут ваш стиль поведения в любой ситуации и будут на него соответствующим образом реагировать. С другой стороны, вы не всегда можете знать о внутренних качествах, социальной ориентации и чувствах, которые являются фундаментом того поведения людей, которое вы видите. Например, с утра у вас все пошло наперекосяк. Вы опоздали на автобус, а первое, что говорит вам коллега, это: "Вы опоздали". Скорее всего в вас проявится агрессия, и вы парируете: "Спасибо, часы у меня есть!"

Мы очень часто осуждаем какие-то явления, но особенно людей, ведь в целом "двуногие" меньше, чем любой другой вид живых существ, склонны что-либо прощать. Если когда-то давно человек нам чем-то досадил или обидел нас, это повлияет на все наше дальнейшее к нему отношение, и, независимо от того, что он делает или говорит, относиться к нему мы будем с предубеждением. Это отразится на нашем поведении. Мы вынесли ему "приговор" и вряд ли станем слушать его *как следует*. Дальше вступают в силу предрассудки, а не разумная объективность.

Нужно нацелиться на результат, стремясь не обидеть другого человека и не поставить его в затруднительное положение, чтобы ему стало не по себе. Даже если поначалу вы получаете то, что вам нужно, но даете выход свои чувствам, то в дальнейшем взаимоотношения будут испорчены, и в следующий раз добиться результата будет гораздо сложнее.

## КАК СЕБЯ ВЕСТИ

В любой ситуации общения есть три основных ступени.

- Ступень первая**     **Остановись** и оцени обстановку, прислушайся к своему отношению к ней
- Ступень вторая**     **Посмотри** на человека; что он пытается выразить своими жестами и мимикой?
- Ступень третья**     **Слушай** беспристрастно. Что тебе хотят сказать?

Следуя этим трем ступеням, вы начнете ставить себя на место другого человека. Это значит, что вы поняли его или ее точку зрения, нужды и чувства.

Теперь вы можете честно и ясно высказаться о том, чего вы хотите.

Очень важно показывать людям свое сопереживание. Этим вы дадите понять, что не отталкиваете от себя человека или его проблемы. Это не значит, что вы не имеете права ясно изложить то, что вам нужно, но вы сделаете это так, что человек не почувствует себя обиженным, и сохраните, таким образом, с ним нормальные отношения.

Реагируя на положение вещей, которым вы недовольны, пользуйтесь формулировками:

Когда вы.....

Я чувствую, что.....

Мне бы хотелось.....

**Пример:** "Майк, *когда вы отвлекаете меня от написания отчета, я чувствую, что меня это выбивает из колеи и раздражает, потому что я не могу сосредоточиться.*

*Было бы лучше, если бы мы поговорили после того, как вы увидите, что я закончила."*

Всегда делайте упор на будущее время, а не на прошедшее. Что было — то было, отменить его вы не в силах. Поэтому не стоит на этом заикливаться. Гораздо лучше сосредоточиться на том, чтобы этого не случилось в будущем.

## ПРОСЯ О ЧЕМ-ТО

- говорите по- существу;
- объясните, почему вы об этом просите;
- объясните важность/последствия невыполнения просьбы;
- будьте кратки;
- не пытайтесь хитрить;
- не сводите просьбу на личности;
- будьте готовы к отказу.

## ОТКАЗЫВАЯ В ПРОСЬБЕ

- покажите, что вы сочувствуете обращающемуся к вам;
- говорите "нет" просто, четко и ясно;
- избегайте пространных извинений;
- объясняйте, а не оправдывайтесь;
- будьте кратки;
- не переходите на личности;
- повторите, если ваше "нет" не попало в цель;
- предложите, если можете, альтернативные решения.

## **СОБИРАЯ ИНФОРМАЦИЮ**

- объясните, почему она вам нужна;
- не оправдывайтесь;
- задавайте прямые вопросы;
- слушайте;
- не перебивайте;
- не нужно отвечать устно на каждую реплику.

## **ПРЕДОСТАВЛЯЯ ИНФОРМАЦИЮ**

- расскажите о своих целях;
- говорите прямо и по существу;
- не оправдывайтесь;
- резюмируйте;
- объясните, какое действие вы хотите предпринять и почему;
- слушайте.

## **НЕ СОГЛАШАЯСЬ**

- сначала четко выскажите положения, с которыми вы согласны;
- затем четко и обоснованно выскажите положения, с которыми вы не согласны;
- слушайте;
- покажите, что вы понимаете точку зрения собеседника;
- не сводите свое несогласие на личности;
- не соглашайтесь с тем, что сказано, а не с человеком, который это высказал;
- будьте готовы изменить свое мнение;
- обговорите позитивное решение.

## Памятка

- Познакомьтесь с людьми в других отделах.
- Налаживайте взаимоотношения.
- Исходите из позиции другого человека.
- Думайте о том, что влияет на ваше поведение и на поведение другого человека.
- Остановись — Посмотри — Слушай.
- Пользуйтесь формулировками: "Когда вы... Я чувствую... Мне бы хотелось..."

# 6

## Как управлять вынужденными перерывами

Вынужденные перерывы — одна из основных причин пустой траты времени на работе. Существует несколько видов вынужденных перерывов:

- полезные/необходимые;
- полезные/"можно подождать";
- бесполезные;
- причиной которых являемся мы сами.

Вынужденные перерывы — очень серьезная проблема. Исключить их полностью невозможно. Однако вы можете предпринять определенные действия, чтобы свести их к минимуму и взять под контроль.

Часть проблемы кроется в нашем восприятии вынужденных перерывов и в отношении к ним. Когда нас отвлекают, мы склонны бросать все дела и реагировать на человека; кончается все тем, что мы занимаемся делом, которое на это время не планировали. Это дает людям повод продолжать вас отвлекать, потому что они знают, что мы все равно ответим на их просьбы.

Вы — единственный, кто страдает от того, что вас отвлекают от работы, которую вы в данный момент выполняете. Это заметно отражается на вашей группе.

### **ВЫ "НА МЕСТЕ"**

Вы, вероятно, думаете, что всегда должны быть доступны, особенно если вы менеджер. Это неправильно: вы в отпуске, у вас собрание, вы пошли к зубному врачу, в конце-концов вышли из

офиса, чтобы оторвать кого-нибудь от дел! В ваше отсутствие жизнь все равно продолжается. Если хотите узнать, насколько вы незаменимы, суньте руку в ведро с водой и посмотрите, что будет, когда вы ее вытащите. Что, останется дыра? На самом деле ваша "незаменимость" очень ограничивает возможности карьерного роста: никто не "продвинет" вас выше, если будет знать, что без вас отдел развалится.

Люди будут меньше вас отвлекать, если вы дадите им знать, когда вы "на месте", а когда "вас нет". Вы не знаете, кто оторвет вас от работы, но можно гарантировать, что этот "кто-то" будет соответствующим образом планировать вашу рабочую нагрузку. Люди будут отмечать для себя, когда до вас можно "добраться", а когда нет, и будут прерывать вас только тогда, когда будут уверены, что вы им ответите.

- Выделите время в ежедневнике, когда вы сможете принимать людей без предварительной договоренности. Если возможно, делайте это каждую неделю в одно и то же время.
- Дайте людям понять, что в остальное время вы не принимаете "незапланированных" посетителей.
- Если у вас есть секретарь, предоставьте ему решать, кто может, а кто не может вас отвлекать.

## **ЕСЛИ ВАС ПРЕРЫВАЮТ ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ**

Чаще всего мы отвлекаемся на телефонные звонки. Люди звонят нам, мы звоним им. Мы думаем, что у человека на другом конце провода есть время поговорить с нами. И думаем мы так потому, что взяли трубку и вынуждены с ним разговаривать.

- Назначайте время звонков. Если вы планируете кому-то позвонить, укажите этому человеку (или тому, кто будет принимать сообщение) точное время вашего звонка. Если вы получаете сообщение о том, что кто-то будет звонить вам в 15.00, то скорее всего вы будете ждать этого звонка в указанное время.
- Если вы просите кого-то перезвонить, укажите точное время, когда это можно будет сделать. В этом случае перезвонят тогда, когда это удобно вам. Наверняка тогда же вы получите ответы на все свои вопросы!

- Не стоит практиковать телефонную "перепалку" - "ответ на ваш звонок в ответ на наш звонок в ответ на ваш звонок...". Укажите точное время.
- Если вы звоните человеку, а он не может ответить, не забывайте контролировать свое время. Предложите, чтобы он перезвонил позже. В этом случае вы прервете свою работу, а не его.
- Изучите возможности своего телефонного аппарата.
- Когда вы кому-нибудь звоните, первым делом необходимо сказать о цели звонка, о количестве времени, которое вам понадобится, и спросить, удобно ли ему или ей обсуждать этот вопрос в данный момент. Если не удобно, то спросите, когда можно перезвонить.
- Перед тем как позвонить, наметьте приблизительный список вопросов — несколько пунктов, которые вычеркиваются по мере их прояснения.
- Записывайте согласованные по телефону действия в книгу "Для всего", и, как только звонок окончен, перенесите их в список отсроченных дел, в выдвижную систему хранения информации или в свой ежедневник.

### Примерный бланк телефонного сообщения

<b>ТЕЛЕФОННОЕ СООБЩЕНИЕ</b>		
КОМУ	ВРЕМЯ	
ОТ КОГО	ДАТА	
КОМПАНИЯ	ПРИНЯТО	
НОМЕР ТЕЛЕФОНА	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ	
СООБЩЕНИЕ		
<input type="checkbox"/> Пожалуйста, перезвоните	<input type="checkbox"/> Перезвонил	<input type="checkbox"/> Перезвонит
<input type="checkbox"/> Когда можно перезвонить		

- Пользуйтесь бланками для телефонных сообщений и поощряйте ваших сотрудников делать то же самое. Если людям понадобится заполнять какие-то особые бланки, вопросы помогут им записать сообщение без ошибок.
- Пользуйтесь досками сообщений — обшитыми сукном стендами с именами людей и свободным местом, чтобы можно было прикрепить сообщение. Входя в офис, люди будут автоматически смотреть на доску (они не смогут от этого удержаться). Это очень экономит время, когда человек, принимающий звонок, снимает сообщение с доски и зачитывает его вам по телефону.

## **ВРЕМЯ "НА РАЗМЫШЛЕНИЕ"**

Время "на размышление" сродни закрытой двери в ваш кабинет, на которой висит табличка "Не беспокоить".

Составьте со своей группой/коллегами расписание, согласно которому весь коллектив будет определенное время "прикрывать" кого-то одного на предмет телефонных звонков и посетителей. Если вас спрашивают, то сотрудники просто оставляют для вас сообщение. В этом случае необходимо разработать схему взаимной поддержки, которая будет действовать регулярно каждую неделю. Вам также необходимо следить за тем, чтобы вы сами не отвлекали своих коллег.

## **ОБЩИЕ СОВЕТЫ О ТОМ, КАК ИЗБЕЖАТЬ ВЫНУЖДЕННЫХ ПЕРЕРЫВОВ**

- Не отвлекайте людей сами.
- Укладывайтесь в сроки.
- Запишите все свои просьбы на бумаге, чтобы не отрывать от работы других (такие записки необязательно печатать).
- Старайтесь, чтобы люди видели, как вы записываете утвержденные действия, подлежащие выполнению.
- Поддерживайте порядок на столе и своевременно освобождайте от бумаг полку для входящих документов, чтобы люди не отвлекали вас от работы дабы удостовериться, что вы сделали то, о чем вас просили.

- Будьте тверды и вежливы с "отвлекателями". Если не можете уделить им внимание, скажите об этом, объясните причину и укажите время, когда вы *можете* с ними поговорить.

## Памятка

- Выделяйте время, когда "вас нет" и когда вы "на месте".
- Назначайте время телефонных звонков.
- Пользуйтесь бланками телефонных сообщений.
- Пользуйтесь досками телефонных сообщений.
- Имейте запас времени "на раздумья".
- Не отвлекайте других людей.

# 7

## Поручения

Слово "поручение" часто толкуется неверно и используется в неправильном контексте. Если в отдел поступает какая-то работа и вы ее просто выкладываете на видное место, то это НЕ поручение, а *распределение*. Поручение — это сознательный выбор члена группы, которого вы наделяете полномочиями выполнить часть работы, которую в принципе должны выполнять вы *сами*; это часть описания *вашей* работы, за выполнение которой платят *вам*.

Каждая работа состоит из трех уровней:

### Ответственность

Это "исполнительная" часть работы. Если вы ответственны за написание доклада, то вы именно тот человек, который фактически это делает.

### Полномочия

Это та часть работы, в которой "принимается решение". Если у вас есть полномочия и ответственность, то вы решаете, как делать работу. Поэтому, в примере с докладом, — вам решать, как вы его представите, каким языком напишете, какой будет формат и т.д.

### Отчетность

Часть работы, условно называемая "кто толкает телегу". Если отчитываться вам, тогда, независимо от конкретного исполнителя, вся ответственность за возможную неудачу ляжет на вас.

Успех поручения означает совмещение ответственности с полномочиями. Поручение дано неправильно, если вы поставили перед кем-то задачу, не дав полномочий на принятие решений о том, как ее выполнять.

Отчетность всегда лежит на вас как на руководителе. Если вы поручаете работу члену своей группы, а он ошибается, то эта ошибка записывается на ваш счет.

## **ОБЩЕПРИНЯТЫЕ ПОНЯТИЯ О РИСКАХ И ПРОБЛЕМАХ, СВЯЗАННЫХ С ПОРУЧЕНИЯМИ**

- Быстрее сделать самому.
- Ни у кого нет соответствующих навыков и способностей.
- Другие могут сделать не так, как надо.
- Другие могут сделать лучше.
- Нет времени на инструктаж.
- У других людей и так полно дел.
- Люди могут подумать, что вы их перегружаете.
- Это можно сделать самому в нерабочее время.
- Недостаток контроля.

Все эти риски и проблемы связаны с областью эмоций. Но умение давать поручения — качество очень важное, и оно фактически является частью работы менеджера. Большинство менеджерских курсов предусматривают в своих программах занятия по умению давать поручения, и организации, как правило, требуют того от менеджеров.

## **ЗАЧЕМ ПОРУЧАТЬ? — ПРЕИМУЩЕСТВА ПОРУЧЕНИЙ**

- Поручения позволяют вам сосредоточиться на тех аспектах работы, которые требуют вашего личного опыта, знаний и квалификации.
- Большая часть работы любого менеджера должна быть направлена на планирование будущего, а не на организацию настоящего.
- Менеджеры должны заботиться о том, чтобы работу делали *другие*, а не они сами.

- Поручения — хороший способ мотивации.
- Поручения — способ обучения людей.
- Для организации гораздо рентабельнее и дешевле, если менеджер будет поручать работу человеку с более низкой зарплатой.
- Это перспективный путь карьерного роста вашего персонала.

## ПРОЦЕСС ПЕРЕДАЧИ ПОРУЧЕНИЙ

Для того чтобы свести к минимуму риск и при этом добиться максимальной выгоды от передачи поручений, существует набор действий, которые необходимо выполнять.

### ДО

- Просмотрите свои основные позиции достижения цели и другие задания.
- Руководствуясь следующими вопросами, выберите несколько заданий, которые вы могли бы поручить:
  - Стоит ли выполнять это задание мне?
  - Почему это делаю я?
  - Стоит ли мне продолжать это делать и почему?
  - Кто еще может выполнить эту работу?
  - Кого я должен проинструктировать о том, как выполнять эту работу?
  - Каковы будут последствия поручения именно этого задания?
- Оцените желание человека выполнять порученное ему задание.
- Оцените его или ее способности.
- Помните о том, что далеко не всякую работу можно поручить другому человеку. В большинстве случаев необходим предварительный инструктаж. Подготовьте план инструктажа.

## ВО ВРЕМЯ

- Обсудите объем и суть работы с человеком, которому вы ее поручаете.
- Проинструктируйте его или ее по всем аспектам.
- Обозначьте границы его или ее полномочий. Одновременно с предоставлением человеку свободы принимать решения, связанные с выполнением работы, вы должны обозначить границы этой свободы.
- Дайте человеку понять, что вы ему доверяете.
- Согласуйте временные рамки.
- Предупредите всех заинтересованных лиц о том, что вы поручили выполнение данного задания другому человеку.
- Контролируйте процесс выполнения задания и оказывайте ему поддержку.
- Регулярно поощряйте прогресс.
- Хвалите человека при всяком удобном случае.

## ПОСЛЕ

- Оцените успех поручения.
- Определите, нужен ли дальнейший инструктаж.
- Обеспечьте обратную связь.
- Постоянно поручайте такие задания в дальнейшем.

## КАК ОБЕСПЕЧИТЬ УСПЕШНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЯ

Когда человек впервые берется за какое-то задание, он неизбежно будет делать ошибки — необязательно потому, что задание трудное, а потому, что оно новое.

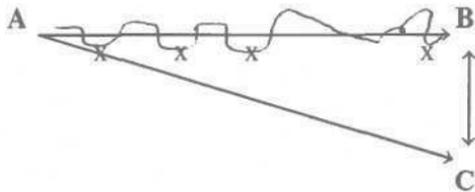
Ошибки — явление вполне нормальное и важное, потому что на них люди учатся.

На простой модели можно показать, что происходит, когда человек обучается выполнению новой работы.



А — точка, в которой человек принимается за работу. Если все идет хорошо и без ошибок, то он достаточно быстро достигает точки В.

Если же на ранней стадии человек допускает ошибки и его при этом никто не контролирует, то скорее всего он окажется в точке С — работа будет сделана плохо. В этой точке вам придется не только исправить ошибку или же переделать всю работу, но и сказать человеку о том, что у него ничего не получилось. Если избежать этого не удастся, то у него "опустятся руки" и в другой раз он вряд ли возьмется за порученное задание. Это похоже на авиалайнер, который взлетает в Лондоне и берет курс на Сидней.



Если штурман не будет постоянно корректировать курс, то из-за отклонения даже на полградуса лайнер может прилететь совершенно в другое место.

Выполняя работу впервые, люди действуют примерно так:

Точки, помеченные "х", - ваш контроль, который возвращает человека на нужный курс. Если контроль осуществляется регулярно, то рано или поздно человек все-таки придет в точку В, несмотря на то, что по ходу дела допускал ошибки. Следить за продвижением к намеченной цели — *ваша* обязанность.

## Как исправлять ошибки

Наверняка у вас бывали случаи, когда вы делали какой-то отчет, сдавали его шефу, а первое, что он замечал, была орфографическая ошибка. А потом еще и грамматические! И бывает, что не прозвучит ни слова о достоинствах отчета.

Следить за ошибками в порученном задании — конечно же, ваша работа. Но перед тем, как на них указывать, посмотрите, что сделано правильно, и отметьте это. Такой подход называется позитивной прослойкой. Люди "тушуются", если вы сразу начинаете с ударов по уязвимым местам, и то, что далее может быть одобрено, невольно будет рассматриваться ими сквозь призму ощущений, возникших после ваших указаний на какие-то ошибки.

## Памятка

- Поручая задание и возлагая ответственность, предоставляйте полномочия.
- Уделяйте время тщательной подготовке людей.
- Прежде чем указать на ошибку, отметьте то, что сделано правильно.
- Похвалите за успешное выполнение.
- Поручайте работу.

# 8

## Как руководить собраниями

Джилли Купер как-то заметила, что собрания похожи на вечеринки с коктейлями: идти не хочется, но если не приглашают, мы обижаемся. Собрания — как официальные, так и неофициальные — наиболее распространенный способ общения на работе.

Собрания могут происходить в коридорах, у ксерокса или, более официальные, — в предназначенном для этого конференц-зале. Принципы, рассматриваемые в этой главе, применимы к большинству типов собраний.

### Перед собранием

#### НЕОБХОДИМО ЛИ СОБРАНИЕ И КАКОВА ЕГО ЦЕЛЬ?

Перед тем как созвать собрание, вы должны задать себе вопрос: "Какова *цель* этого собрания? Нужно ли собирать людей? Может быть, достаточно сделать один звонок по телефону или составить памятку, чтобы достичь этой цели?"

Иногда проводятся ненужные собрания, на которые уходит масса времени и которые только раздражают. Сколько раз вы уходили с затянутого собрания и не понимали: зачем оно было нужно и какова была цель вашего присутствия на нем.

#### КТО ДОЛЖЕН ПРИСУТСТВОВАТЬ НА СОБРАНИИ?

Присутствовать на собрании необходимо тем людям, чье выступление запланировано в повестке дня и чье мнение особенно

важно для принятия решений, либо тем, кто собирается взять на себя выполнение каких-то действий по итогам собрания.

Не приглашайте людей ради одного только присутствия или потому, что им нужно быть в курсе происходящего. Среди участников собрания и всех заинтересованных лиц всегда можно распространить протоколы.

Не требуйте от людей досиживать все собрание до конца, если они задействованы только в одном или двух пунктах повестки дня. Спланируйте последнюю так, чтобы люди присутствовали при решении "своих" вопросов, после чего могли бы уйти.

## ПОВЕСТКА ДНЯ

Повестка дня не должна использоваться как шпаргалка для председательствующего на собрании. Она служит определенной цели — проинформировать людей о предмете собрания, о присутствующих, о месте и времени его проведения, о предполагаемой продолжительности, о том, какие вопросы будут обсуждаться, и о том, как люди должны подготовиться, чтобы участвовать в собрании эффективно.

В повестке дня должны быть приведены подлежащие обсуждению пункты, ожидаемые результаты, количество времени, отведенное на каждый пункт, а также указано имя ведущего дискуссии. В этом случае участникам будет легче ориентироваться, и они смогут лучше подготовиться к собранию.

## ПРИМЕР ПОВЕСТКИ ДНЯ

<b>Повестка дня</b> <b>Собрание по утверждению стиля фирмы</b>	
<b>Дата:</b>	25 сентября 1994 г.
<b>Время:</b>	10.00
<b>Место:</b>	Конференц-зал 2. Квадрант-Корт

**Присутствующие:**

Сэм Питерс, Тони Картер, Питер Филд, Энни Фелл, Нэнси Парк, Гэри Томс

<b>Время</b>	<b>Предмет</b>
10.15	Извинения за отсутствие Уточнение действий, утвержденных на предыдущем собрании
10.30	<b>Инсталляция новой гарнитуры</b> Гэри Томс Уточнить и отчитаться о ходе дел
10.50	<b>Руководство по фирменному стилю</b> Энни Фелл Обзор и утверждение разделов 1-3
11.10	<b>Дата принятия</b> Сэм Питерс Дискуссия и утверждение подходящей даты принятия
11.20	<b>Пробные образцы</b> Сэм Питерс Консультация и обсуждение методов производства
11.50	<b>Переплет отчетов</b> Тони Картер Отчитаться и порекомендовать, что купить
12.05	<b>Обучение</b> Питер Филд Рекомендации и расписание
12.20	Подведение итогов и план действий
12.35	Конец собрания

Все документы, которые будут обсуждаться на собрании, и повестка дня должны быть направлены участникам, чтобы у них была возможность ознакомиться с ними заранее. Тогда на собрании вам не придется ждать, пока люди прочтут бумаги, которые можно было прочесть в другое время.

Распространяйте повестку дня заблаговременно, чтобы участники могли ознакомиться с необходимыми документами и имели время на подготовку к собранию.

Никогда не включайте в повестку дня раздел "Разное". Люди просто не будут ставить вас в известность о том, что они захотят обсуждать. Следовательно, вы не сможете подготовиться и не будете знать, сколько времени продлится обсуждение таких вопросов.

Дайте людям понять, что вы не планируете включать в повестку дня данный раздел, и что пункты повестки дня должны представляться вам заблаговременно.

Если избежать этого невозможно, вынесите "Разное" на обсуждение в первую очередь. Перед тем как приступить к рассмотрению других пунктов, спросите о наличии соответствующих вопросов и решите сразу, будете ли вы включать их в повестку дня собрания и если да, то в какую его часть. Либо вы вообще сочтете неуместным обсуждать "Разное" на данном собрании.

## **МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ И ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ**

Позаботьтесь о том, чтобы собрание проводилось в максимально удобном для всех участников месте. Проводя даже небольшие собрания группы, всегда старайтесь найти отдельное помещение без телефонов и отвлекающих факторов.

Никогда не устраивайте собрания утром в понедельник и во второй половине дня в пятницу. Для людей это не самое продуктивное время. В понедельник утром все обычно думают о том, что будет на неделе, — людям нужно дать возможность спланировать свою работу. По пятницам же после обеда все мечтают поскорее покончить с делами и попасть домой.

Если вы хотите, чтобы люди приходили на собрания вовремя, не начинайте их "во столько-то ровно" или "в половине такого-то". Начинайте "в пятнадцать минут..." и "без пятнадцати...". Человеческая психология такова, что люди скорее всего не будут опаздывать, если собрание назначено на такое "нетрадиционное", а не на "привычное" время.

## **ПРОТОКОЛИСТ**

Если вы проводите собрание отдела или группы, не думайте, что ваш секретарь должен автоматически вести протокол, — он тоже является членом группы. Очень трудно полноценно участвовать в собрании и одновременно вести протокол. На собраниях группы люди должны вести протокол по очереди.

Всегда согласовывайте с протоколистом цели и задачи каждого пункта повестки дня. Пусть он задает уточняющие вопросы и после обсуждения каждого пункта выносит краткое резюме с тем, чтобы в утверждении действий, принятых собранием, участвовали все.

## **Во время собрания**

Всегда начинайте собрание в назначенное время. Если вы привыкли ждать людей, то они будут об этом знать и не будут торопиться. К тому же тем, кто пришел вовремя, это может не понравиться и в будущем они не будут настолько пунктуальны.

Когда появляются опоздавшие, дайте им понять, что их извинения приняты, но не прерывайте собрания и не повторяйте специально для них того, что уже было сказано. Это поможет отучить их от опозданий.

Пригласив людей, убедитесь, что все получили повестку дня, и выясните, не нужно ли кому уйти пораньше. Кратко объясните задачи повестки дня и каждого пункта и напомните о регламенте.

Придерживайтесь повестки дня и регламента. Собрание важно закончить вовремя, а это значит, что вы не должны терять контроль над обсуждением каждого отдельного пункта.

Просите ведущего протокол делать промежуточные выводы и делайте их сами — этим вы будете контролировать ход собрания, - и следите за тем, чтобы все знали и записывали свои утвержденные действия и сроки их выполнения.

В конце собрания еще раз резюмируйте все утвержденные к исполнению действия.

Закрывая собрание, закончите на позитивной ноте. Поблагодарите людей за их выступления и, если это уместно, кратко опишите содержание следующего собрания.

## После собрания

Будучи председателем собрания, вы отвечаете за выполнение действий, о которых было принято решение. Недостаточно просто переложить всю ответственность на участников. Вы можете быть чрезвычайно разочарованы, если спросите на одном из последующих собраний о результатах выполнения какого-то задания и убедитесь при этом, что человек, на которого оно возлагалось, ничего не сделал.

Храните записи о заданиях, возложенных на отдельных людей, в выдвигной системе хранения информации либо в своем списке отсроченных дел. Проверяйте ход их выполнения до установленного срока.

Как можно быстрее распространите протокол собрания. Протоколы служат людям напоминанием о том, что им поручено выполнение определенного задания.

Если это не так, то в протоколе должна содержаться только запись утвержденного действия. Протоколы не нужно делать дословными, потому что значение имеет не то, что люди *говорили* на собрании, а то, какое они приняли решение. Не тратьте время на составление дословных протоколов. Они не нужны, и читать их все равно никто не будет.

Отсылая протоколы участникам собрания, выделите в них решения о том, какие действия должны быть предприняты.

**ПРИМЕР:*****Собрание по утверждению стиля фирмы***

**Запись действий, принятых на собрании 25 сентября 1994 г.**

*Присутствующие:* Сэм Питерс, Тони Картер, Питер Филд, Энни Фелл, Нэнси Парк, Гэри Томс

*Опоздавшие:* Нет

*Копия:* Саймону Бейкеру

	<b>Исполнитель</b>	<b>Срок</b>
<b>Инсталляция новой гарнитуры</b> По расписанию. Основные проблемы с использованием людьми данной технологии дома. Гэри отчитаться.	ГТ	31 июля
<b>Руководство по фирменному стилю</b> Содержание утверждено. Раздел 1 требует доработки. Энни Фелл распространить новую версию.	ЭФ	27 июля
<b>Дата принятия</b> Утверждена: 1 сентября 1994 г. В августе о дате будет сообщено всему персоналу.	Все	31 августа
<b>Пробные образцы</b> Пунктуация, описанная в документе Сэма (прилагается).	СП	17 июля
<b>Переплет отчетов</b> Распорядиться немедленно нанять переплетчиков	ТК	21 июля
<b>Обучение</b> Начнется в сентябре и продлится до Рождества	ПФ	1 августа
<b>Следующее собрание</b> Состоится в четверг, 18 августа в 10.15 в комнате 417.		

## **Памятка**

- Убедитесь, что собрание — лучший способ достижения поставленной цели.
- Приглашайте людей на собрание только в том случае, когда их присутствие действительно необходимо.
- Составьте точную повестку дня с регламентом.
- Резюмируйте обсуждение каждого пункта повестки дня.
- Согласовывайте действия по ходу собрания.
- Записывайте утвержденные действия.
- Контролируйте исполнение действий — это ваша ответственность как председателя собрания.

# 9

## Работа с секретарем

Большинство руководителей не используют своих секретарей наилучшим образом, что мешает последним управлять своим временем и рабочей нагрузкой. Как правило, секретарь звонит по телефону либо отвечает на звонки, готовит кофе или приглашает посетителей.

Существует заблуждение, что время человека, занимающего самую высокооплачиваемую должность, ценнее времени служащего, которому платят меньше. Это понятно, если взглянуть на то, как часто организациям вменяется в обязанность платить за использование рабочего времени сотрудников.

Однако в действительности уровень оплаты очень незначительно — либо вообще никак — связан с ценностью времени того или иного человека. Ценность рабочего времени сотрудника определяется только тем, какое задание он или она выполняет в определенное время и каковы будут последствия его невыполнения. Например, если ваш секретарь печатает отчет, который вы должны будете представить завтра важному клиенту, то в данный момент его или ее время намного важнее вашего.

В этом заключается одна из самых крупных ошибок, которую допускают руководители. Они попросту оставляют себе достаточное количество времени, чтобы сделать как следует всю свою работу, а потом удивляются: "Почему это секретарь не может выполнить работу в срок?" Мы постоянно слышим рассказы о секретарях, которым приходится сидеть допоздна и печатать менеджеру отчеты и другие документы, составленные им в последнюю минуту. Следует помнить, что ваше время как руководителя

принадлежит не только вам и что любое ваше действие — и бездействие — влияет на то, насколько хорошо секретарь планирует свое время. Иначе — в лучшем случае вам грозит крупный аврал, в худшем же действия менеджера будут необдуманны, работа выполнена плохо, а секретарь утратит стимулы к оптимальному выполнению своих обязанностей.

## **КАК ВЕСТИ ЕЖЕДНЕВНИК**

Секретарь должен полностью контролировать ведение вашего ежедневника. Все свои просьбы о назначении встреч вы должны направлять секретарю.

- Выделяйте каждый день время на обсуждение с секретарем своей рабочей нагрузки.
- Никогда не назначайте встречи сами. Пусть это делает секретарь.
- У секретаря должен быть "подлинник" вашего ежедневника. У вас же — только рабочая копия, выполняющая роль "шпаргалки".
- Убедитесь в том, что в ежедневнике у секретаря записано как время, отведенное вами для выполнения заданий, так и другая информация, чтобы он или она не назначили вам, например, собрания на время, которое вы запланировали, чтобы заняться действительно важным делом.
- Сядьте вместе с секретарем и просмотрите ежедневник по дням. Если вас нет в офисе, то вы должны звонить как минимум дважды в день и спрашивать об изменениях в плане и о поступлении сообщений.
- Каждую неделю в ежедневнике необходимо выделять два временных промежутка, как минимум по два часа каждый, для текущей работы с документами.
- Помните, что если вы связали себя чем-то по плану ежедневника, особенно сроком выполнения работы, то его срыв станет причиной плохого настроения и демотивации вашего секретаря.

## КАК УСТАНАВЛИВАТЬ СРОКИ И УКЛАДЫВАТЬСЯ В НИХ

Каждый утвержденный вами срок отражается на секретаре. Вы должны помнить, что работаете вдвоем, и что при определении сроков необходимо учитывать потребности и проблемы секретаря.

- Обсуждая с секретарем свою рабочую нагрузку, выясните и его рабочую нагрузку.
- Устанавливая секретарю срок выполнения какой-то работы, исходите из реальности. К примеру, нужно ли, чтобы все печатные работы были готовы максимум через сутки? Вы можете подумать, что на напечатание вашего письма потребуется всего 10 минут, но не забывайте о том, что секретарю нужно снабдить текст ссылками, зарегистрировать, выяснить правильный адрес, исправить ошибки, внести изменения, распечатать несколько копий, напечатать на конверте адрес, сделать ксерокопию или составить приложения (при условии, что необходимые материалы всегда под рукой).
- Обязательно оговаривайте срок выполнения каждого задания, которое вы даете секретарю.

## КАК ВЕСТИ СЕБЯ ПРИ ВЫНУЖДЕННЫХ ПЕРЕРЫВАХ

Секретарь — очень важный помощник в ситуации с вынужденными перерывами.

Общая ошибка всех руководителей состоит в том, что, по их мнению, они должны быть доступны для своих подчиненных, своих начальников и клиентов в любое время. На самом деле это не так. Часто вас не оказывается на месте просто потому, что вы на собрании, или в отпуске, или на встрече с клиентом.

Вторая ошибка заключается в том, что руководитель считает себя единственным пострадавшим от того, что его побеспокоили. Хотя всякий раз, когда вы позволяете оторвать себя от дел, вы, фактически, здорово помогаете тому же самому в отношении своего секретаря. Когда вас прерывают, сбивается нормальный ход вашей работы. Следствием этого будет отставание от намеченных сроков, и в конечном итоге пострадает работа, которую выполняет секретарь.

- Попросите секретаря "фильтровать" звонки.
- Наладьте со своим секретарем двустороннюю взаимосвязь. Если он/она выполняет действительно важную для вас работу, то предложите некоторое время самому отвечать на звонки.
- Если вам нужно поговорить с людьми по телефону, то распорядитесь, чтобы секретарь составил расписание звонков по той же схеме, как если бы вы встречались с ними лично.
- Не просите секретаря "ответить такому-то" вместо вас. Этим вы только впустую тратите время секретаря, и часто, когда кто-то ждет вас на секретарской линии, вы заняты разговором по другой. Назначайте звонки с таким интервалом, с которым вы действительно сможете на них отвечать.
- Поручите секретарю отвечать на те звонки, которые не требуют вашего личного участия.
- Выделите время и отметьте его в ежедневнике, когда вы сможете принять внеплановых посетителей или поговорить с кем-то без предварительного уведомления.
- Предоставьте секретарю решать, кто может, а кто не может отвлекать вас от основных занятий.
- Часто посетители просто проходят мимо секретаря к вам с проблемами, которые запросто решаются секретарем. Если такое случается, не занимайтесь этими вопросами. Скажите посетителю, что ему или ей лучше обсудить их с секретарем.
- Если звонящий настаивает на разговоре с вами, а вам кажется, что вопрос может решить секретарь, просто переведите звонок на него.

## **КАК РАБОТАТЬ С ДОКУМЕНТАМИ И ПОЧТОЙ**

- Убедитесь в том, что ваш секретарь разбирается в работе, которую вы делаете.
- Не вскрывайте почту сами. Не поддавайтесь соблазну посмотреть ее, пока она еще находится на столе секретаря.
- Поощряйте вскрытие всей вашей корреспонденции секретарем.

- Согласуйте с секретарем время в течение дня, когда вы будете просматривать почту (изменяя его в тех случаях, когда вас не будет в офисе). **Когда вы просматриваете почту, секретарь вам не нужен.**
- Предоставьте секретарю право и полномочия передавать адресованную вам почту другим сотрудникам, которым, по вашему мнению, она напрямую предназначена.
- Предоставьте своему секретарю возможность составлять отчеты, которые вы можете просто просмотреть и подписать.
- Пусть секретарь пишет письма от своего имени.

## **КАК ДАВАТЬ СЕКРЕТАРЮ ЗАДАНИЯ И ДОБИВАТЬСЯ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ**

- Не отвлекайте секретаря. Помните, что его или ее время так же ценно, как и ваше. Особенно не отвлекайте секретаря от работы для того, чтобы принести вам кофе. Он или она — секретарь, а не слуга!
- Записывайте в течение дня все, что вы хотите, чтобы сделал секретарь, и периодически передавайте ему или ей эту записку. От секретаря потребуется только сделать пометки против каждого пункта инструкции с указанием стадии выполнения, после чего вернуть ее вам. Потом ее можно выбросить.
- Если вы предпочитаете писать письма от руки, то к вашему рукописному документу обязательно должна прилагаться копия письма, на которое вы отвечаете.
- Всегда указывайте секретарю сроки выполнения каждого задания.
- Следите за тем, чтобы ваши встречи и обсуждения "тет-а-тет" с секретарем происходили в одни и те же часы дня/недели.

## **ПОРУЧЕНИЯ СЕКРЕТАРЮ**

Будьте восприимчивы и поручайте секретарю как можно больше заданий. Некоторые виды работ "лежат" исключительно на

секретаре. Вы не "поручаете", если просто даете секретарю возможность делать работу, за которую ему платят. Например:

- ведение ежедневника;
- вскрытие и сортировка корреспонденции;
- ее регистрация;
- установление фактов;
- организация поездок;
- организация собраний;
- первичный ответ на телефонные звонки.

Обдумывая поручение своему секретарю, вы должны мыслить масштабно. Не стройте предположений об уровне его интеллекта, готовности, возможности или даже надежности. Представьте, что ваш секретарь может выполнять большую часть вашей работы и поступайте соответственно.

Некоторые примеры работ, которые можно поручать секретарю:

- исследования;
- разработка месячных отчетов;
- прочтение коммерческих журналов, докладов с последующим резюмированием для вас основных идей;
- посещение от вашего имени внутренних собраний;
- написание регулярных отчетов;
- ответы на корреспонденцию;
- работа над внутренними проектами.

## **Памятка**

- Убедитесь, что ваш секретарь разбирается в том, чем вы занимаетесь.
- Регулярно обсуждайте с секретарем как свою рабочую нагрузку, так и его.
- Устанавливайте реальные сроки исполнения.
- Предоставьте секретарю решать, кто может, а кто не может вас отвлекать.
- Предоставьте секретарю ответственность и полномочия обрабатывать корреспонденцию от вашего имени.
- Не отвлекайте секретаря.
- Давайте секретарю поручения.

Эффективность нашего управления своим временем и рабочей нагрузкой в большой степени зависит от глубины стресса, в условиях которого мы находимся. Недостаток или избыток стресса накладывает заметный отпечаток на нашу способность осуществлять эффективный контроль за своей работой.

Как отмечалось в статье *"Стресс на работе"* (журнал *"Mind Survey"*), пятая часть руководителей опрошенных компаний считают, что до 50% дней, проведенных людьми "на бюллетене", можно записать на счет болезней, связанных с перегрузками; было также подсчитано, что из-за стрессов в Великобритании попросту пропадают 100 миллионов рабочих дней. Это сильно бьет по продуктивности любой организации. Результатом становится усиленное давление на людей, которые "не болеют" — они переживают стресс, им нужно проводить больше времени вне работы и т.д. Если стресс не регулировать, то он станет порочным кругом низкой производительности и подавленного морального состояния.

К этой проблеме нельзя относиться легкомысленно, но и не стоит принимать ее слишком близко к сердцу, потому что, как описывается в этой главе, стресс — дело очень индивидуальное, и справиться с бедами, которые он за собой влечет, может только сам человек. Однако организации могут применять определенные системы и механизмы, которые окажут в этом помощь работникам.

### **ЧТО ТАКОЕ СТРЕСС?**

Слово "стресс" — общий термин, обозначающий оказываемое на нас давление, как изнутри, так и извне. Сам по себе стресс не

**ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ**

всегда плох. Так повелось, что его стали связывать с чем-то негативным, хотя, в принципе, он необходим для поддержания нашей жизнедеятельности.

Как правило, стресс происходит тогда, когда нарушается баланс между поддерживающими и сдерживающими факторами, что заставляет нас усомниться в своей способности соответствовать предъявляемым требованиям.

Когда мы переживаем оптимальный уровень стресса, наша работоспособность повышается. Мы позитивно настроены, спокойны, исполнены жаждой творчества, контролируем свои действия и эффективны в целом. Если мы испытываем недостаток или избыток стресса, то, как следствие, страдают наша работоспособность, поведение и настроение. На разных людей стресс оказывает разное воздействие, и что отрицательно сказывается на одном человеке, необязательно будет действовать так же на другого.

## СИМПТОМЫ СТРЕССА

На разных людях стресс проявляется по-разному. Обычно он заявляет о себе тремя разновидностями симптомов: физическими, эмоциональными и поведенческими.

### ФИЗИЧЕСКИЕ

К физическим симптомам относятся:

- головная боль;
- плохое состояние кожи;
- расстройства желудка;
- повышенное кровяное давление;
- плохое состояние волос;
- подверженность заболеваниям, например простудам и гриппу;
- перенасыщение легких кислородом;
- проблемы с сердцем;
- бессонница;
- повышенная утомляемость.

### ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ

К эмоциональным симптомам относятся:

- раздражительность;
- готовность заплакать в любую минуту;
- чувство озабоченности/беспокойства;
- паранойя;
- гнев и разочарование;
- чувство собственного бессилия и потеря контроля.

### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ

К поведенческим симптомам относятся:

- "рычание" на людей;
- общее вялое состояние;
- повышенная активность;
- неспособность сосредоточиться;
- общая неорганизованность;
- постоянное переключивание вещей с места на место.

Это лишь примеры симптомов, имеющих отношение к стрессу. Для каждого человека они индивидуальны. Суть в том, чтобы на ранней стадии появления симптомов стресса распознать их тип и начать с ними бороться.

Необходимо отметить, что симптомы избытка и недостатка стресса могут быть очень похожими. Если все получается очень легко — существует множество помощников и ничто особо не мешает (т.е. работа, которую мы выполняем, слишком легка и нет простора для совершенствования), — тогда не исключено, что вскоре мы начнем переживать симптомы, похожие на те, что бывают при перенапряжении. В любом случае важно, чтобы сам человек их понял.

Животные в зоопарках переживают недостаток стресса, потому что для прокорма им не нужно охотиться или работать — все эти заботы лежат на служащих зоопарка. По этой причине звери иногда становятся сонными или агрессивными, поскольку все дается им легко, и ничто не мешает.

## **Как определить вероятные стрессоры**

Распознав симптомы стресса, вам понадобится определить факторы, которые делают его выше или ниже вашего оптимального уровня.

К примеру, вы — очень пунктуальный человек и вам претит опаздывать на собрания или видеть, как опаздывают другие. Другим же может не быть никакого дела до пунктуальности, и они от этого не страдают. В этом случае одним из ключевых для вас положений должно стать следующее: вы не должны думать, что вещи, действительно важные для вас (те, что могут довести вас до стресса), столь же важны для других людей. На них может отрицательно действовать что-то другое. Вам нужно определиться со своим "стрессовым" списком.

Сделав это, вам будет легче оценивать периоды своей жизни, когда вы можете подвергнуться стрессу, и, соответственно, по возможности предотвращать такие моменты.

Если вы чувствуете, что перенапрягаетесь, то это может стать порочным кругом. Вы чувствуете стресс, и ваша работоспособность падает, что выражается в большем количестве ошибок с вашей стороны, в том, что на выполнение каких-то дел требуется больше времени, — и все это накладывается на стресс.

Задайте себе следующие вопросы:

- Доволен ли я в целом своей работой?
- Имею ли я в своем распоряжении инструменты (материалы/оборудование), чтобы достойно выполнять свою работу?
- Хорошие ли у меня рабочие отношения со своим менеджером, группой и коллегами, и чувствую ли я поддержку с их стороны?
- Соответствует ли то, что меня окружает на работе, тому, что я должен делать?
- Не трачу ли я слишком много времени на работу, на работу дома или на мысли о ней?
- Достаточно ли у меня времени на отдых?
- Достаточно ли времени я трачу на самого себя?
- Все ли у меня нормально в финансовом плане?
- Есть ли у меня друзья и семья, которые меня поддерживают?
- Много ли времени я трачу на поездки?
- Нравится ли мне мой дом и все, что в нем есть?
- Достаточно ли у меня работы? Слишком мало? Слишком много?

## **Прочтите приведенные ниже утверждения и отметьте те, которые соответствуют вашим ощущениям в состоянии стресса**

1. Я легко раздражаюсь
2. Я с трудом могу сосредоточиться
3. Просыпаясь утром, я чувствую себя разбитым

4. Мне трудно принимать даже простейшие решения
5. Качество моего сна ухудшилось. Мне трудно заснуть и/или я просыпаюсь среди ночи и чувствую беспокойство
6. Я часто раздражаюсь
7. Я чувствую мощные негативные эмоции
8. Мое общее состояние ухудшилось
9. Кажется, что в жизни ни на что нет никаких надежд. Все кажется бессмысленным, и я "на нуле"
10. Изменился мой пищевой рацион. Я потерял аппетит или же ем больше, чтобы успокоиться
11. Я с трудом воспринимаю новую информацию
12. Я страдаю от частых головных болей
13. Я с трудом что-то вспоминаю, когда от меня этого требуют
14. Я стал употреблять алкоголь больше обычного
15. Я переживаю частые смены настроения
16. Я пропустил пару важных встреч или опоздал на них
17. Я чувствую сильное напряжение и не могу расслабиться
18. Я не могу выйти на свой уровень творчества
19. У меня периодически болит спина
20. Я чувствую, что я неадекватен и не способен справиться с делами
21. Я брал отгулы
22. Я страдаю несварением желудка
23. Мне кажется, что я не могу сосредоточиться на конкретной проблеме. Мои мысли "бродят"
24. От всякой мелочи я впадаю в панику
25. Я стал курить больше обычного
26. Мне часто хочется "по-маленькому"
27. Обсуждая что-то с другими людьми, я часто повторяюсь

28. Я стал водить машину более нервно, и уровень моей самооценки снизился
29. Мне кажется, что я все время о чем-то беспокоюсь
30. Я становлюсь очень вялым и не чувствую интереса к работе и/или к жизни

Подсчитав количество отмеченных пунктов этого списка, вы поймете, когда находитесь в состоянии стресса, и сможете предпринять действия, направленные на борьбу с ним.

## Ощущение стресса и его причины

Существуют пять основных признаков стресса:

- Наше восприятие предъявленного нам требования.
- Факт дисбаланса между поддерживающими и сдерживающими факторами.
- Какая-то часть составной картинки нашей жизни отсутствует, либо эта часть не соответствует своему обычному месту.
- Нас просят сделать что-то, что противоречит нашему чувству "себя" (т.е. нечто, связанное с этическими или ценностными представлениями).
- Когда мы переживаем период каких-то кардинальных изменений (если позитивных, — то "пожалуйста", негативных - "лучше не надо").

## СПОСОБНОСТЬ ВОСПРИЯТИЯ

Мир существует только в нашем восприятии. Например, мы принимаем как факт то, что трава зеленая, потому что мы ее такой видим. Но у многих животных глаза устроены монохромно, и они видят траву как какую-то коричнево-серую массу, — для них она не зеленая. Точно так же: нам кто-то не нравится, однако есть люди, которые запросто с ними общаются. Есть какая-то работа, которую мы делаем хорошо, а есть такая, которую делать невозможно; в школе были предметы, по которым мы вполне успевали, но были и такие, которые мы терпеть не могли, а другим они нравились.

Важно понять, что мир таков, каким *мы его видим*, потому что это помогает осознать, что чувство перенапряженности порой не является фактом, а всего лишь нашим восприятием окружающего мира, основанным на ощущениях, испытываемых нами в той или иной ситуации.

Понимание того, что мы смотрим на мир "сквозь себя", помогает понять, что, достаточно изменить свое представление о ситуации, в которой мы оказались, как уровень возможного стресса снизится сам собой.

Один из общепризнанных аспектов человеческого поведения называется офулайзингом (*от английского слова "awfulize" — ужасать, потрясать (негативно), сильно преувеличивать*). Офулайзинг — ожидание наихудшего от ситуации, которой, возможно, еще и не нет. Худшее происходит редко.

Предчувствуя какие-то проблемы, мы должны учиться быть реалистами. Задайте себе вопрос: "Что может быть самое худшее?", и исходите из этого. Это напрямую связано со здравым смыслом. Например, вы катастрофически опоздали на работу — но вас же не уволят за то, что вы проспали! Не делайте из этого вселенской проблемы. Реально смотрите на ситуацию. На работе мало что связано с вопросами жизни и смерти.

## **ВАША ЖИЗНЬ**

Жизнь каждого человека немного похожа на составную картинку. Каждая ее часть имеет определенное значение, и к каждой — особое отношение. Нужно соблюдать пропорцию и размер каждой части. Тогда, если какая-то часть "не подойдет", то все другие помогут найти нужный вариант.

## **Пять путей преодоления стресса**

Существуют пять путей преодоления стресса:

- Понимание и принятие самого себя.
- Проблемой необходимо заниматься.
- Самовоспитание.
- Выражение эмоций.
- Активное отвлечение.

## Понимание и принятие самого себя

Чтобы справиться со стрессом, вам необходимо:

- понимать свои нужды и побуждения;
- знать свои приоритеты и ценности;
- оценить самого себя и свои возможности;
- определить, что является причиной стресса.

Необходимо быть честным по отношению к самому себе и знать, откуда исходят наши запросы. В реальной жизни вы сами будете предъявлять себе гораздо более высокие требования, чем другие люди. Зачастую мы ставим себе абсолютно иррациональную планку, "взять" которую заведомо невозможно: быть прекрасным руководителем и отличным партнером, никогда не делать ошибок, готовить замечательные документы и т.д.

Стремление всегда быть безупречным заканчивается истощением физических и духовных сил. Желание быть для всех людей сразу всем в условиях стресса часто только вредит, и мы становимся настолько поглощены тем, чем занимаемся, что не остается времени оглянуться ни на самих себя, ни на всех остальных.

Определите — для себя и для других — свои ценности и приоритеты. Если вы не скажете о них людям, то они не поймут, в чем проблема. Абсолютно нормально думать, что пойти на спортивный праздник к собственному ребенку — гораздо важнее собрания на работе, даже если на нем будет присутствовать генеральный директор. Но не все думают точно так же, и не нужно предполагать, что что-то может при этом измениться. Если вы расскажете о своих приоритетах и ценностях, вы имеете больше шансов быть понятым.

Аналогично: вам, например, нужно поработать в выходной день (правда, не злоупотребляйте этим, потому что уровень стресса может при этом заметно возрасти). В этом тоже нет ничего противоестественного. Объясните домашним причины такого решения и важность работы, и они наверняка вас поймут.

Разберитесь с самим собой. Переживая стресс, не оглядывайтесь машинально и не ищите, на кого бы свалить вину. Загляните

сначала внутрь себя — что происходит там? Может, вы слишком серьезно ко всему относитесь, или ищете причину стресса в чем-то другом, нежели в реальной проблеме? Приносите ли вы домой неприятности, с которыми сталкиваетесь на работе, или наоборот?

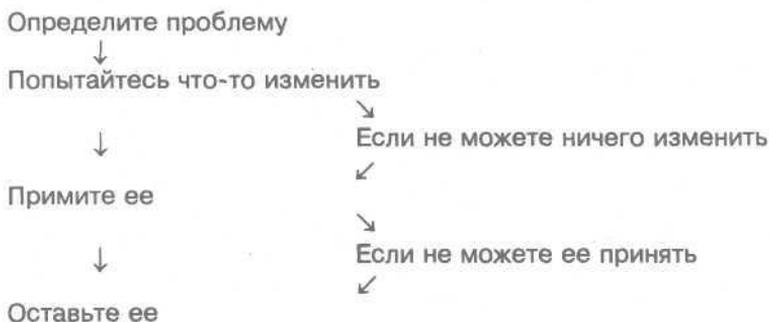
Преодолеть стресс — означает понять самого себя. Это значит иметь дело не только с окружающим вас миром, но и со своим внутренним.

Не в шуме заполненных улиц,  
Не в криках и рукоплесканиях толпы,  
Но в нас самих кроется триумф и поражение.

Генри Лонгфелло

## Проблемой необходимо заниматься

Переживая стресс, первое, что нужно постараться сделать, — избавиться от его причины. Но не стоит забывать, что симптом — не всегда то же самое, что и проблема. Например, если вы ощущаете чрезмерную нагрузку на работе, причина этого может быть не в том, что нагрузка действительно велика, а в том, что по какому-то аспекту работы вас просто плохо обучили или проинструктировали. Вы должны заниматься **проблемой**, а не симптомом, потому что если заниматься симптомом, то реальная проблема никогда не исчезнет и рано или поздно все равно проявится.



Если вы можете определить проблему, сделайте это. Если не можете — примите ее как данность и двигайтесь дальше.

Бессмысленно волноваться или расстраиваться из-за вещей, изменить которые вы не в силах.

## Самовоспитание

Находясь в состоянии стресса, очень важно не забывать о самом себе. Это означает, что необходимо уделять время как своему телу, так и духу. Однако находясь в стрессе, мы, как правило, забываем о своих нуждах, теряем чувство самооценки и в итоге только усиливаем ощущение собственной бесполезности.

Относитесь к своему телу, как к автомобилю. Стресс же при этом выполняет роль воздушной заслонки: небольшая заслонка полезна и "заводит" ваше тело, как стартер. Но если она выходит из строя в течение дня, то "сажает" двигатель и повышает потребление горючего. Если вы заметите, что с машиной что-то не в порядке — двигатель дымит или дает искру, — то не станете выжимать акселератор до упора. Скорее всего вы замедлите ход, и, возможно, поставите машину в гараж для техосмотра.

Если вы "гоните" самого себя, то ваши умственные, эмоциональные и телесные двигатели очень скоро перегреются. Первый шаг здесь — поднимите себя в своих собственных глазах; второй — позаботьтесь о своем теле.

### ПОДДЕРЖКА СЕБЯ КАК ЛИЧНОСТИ

- Подарите себе что-нибудь.
- Посидите с хорошей книгой в теплой ванне.
- Займитесь тем, что вам нравится.
- Принимайте комплименты и делайте их сами.
- Найдите время полностью расслабиться.
- Хвалите себя в случае удач.
- Напрашивайтесь на похвалу!

## ЗАБОТА О СОБСТВЕННОМ ТЕЛЕ

- Питайтесь здоровой пищей и придерживайтесь сбалансированной диеты (это не значит, что вы должны отказываться себе в любимых блюдах, просто следите за тем, чтобы есть много того, что просто полезно).
- Занимайтесь зарядкой (ходьбой, плаванием, спортом, который вам по душе).
- Старайтесь хорошо спать по ночам.

## Выражение эмоций

Когда мы переживаем состояние стресса, то одними из самых распространенных реакций при этом становятся отказ от помощи, замкнутость и чувство одиночества. В такие моменты нам больше всего требуется поддержка — семьи и друзей.

Бывает, что мы скрываем свои чувства, думая, что не стоит проявлять их на работе, боимся, что люди не захотят нас слушать, не показываем своих ощущений, опасаясь, что нас уличат в некомпетентности.

Конечно, пока наши ощущения заперты внутри нас, *никто* не сможет нам помочь; возможно, это будет трудно сделать даже нам самим.

Чтобы быть здоровыми и энергичными, мы должны поддерживать в себе положительные эмоции, не давая отрицательным шанса взять верх. Для этого нужно выражать их, когда это уместно.

Начните с того, что:

- на работе и дома соберите вокруг себя круг людей, с которыми вы сможете откровенно делиться своими чувствами и которые при случае могут дать вам разумный совет;
- регулярно общайтесь со своим менеджером, коллегами и группой;
- говорите людям о своих ощущениях по тому или иному поводу. Необязательно пускать слезу и в гневе выбегать из комнаты — достаточно сказать: "Меня это очень сер-

дит". Так вы дадите человеку понять, что вы чувствуете, не повышая на него голоса;

- относитесь к эмоциям как к нормальному явлению — они есть у всех;
- поделитесь своими ощущениями с кем-то, кому вы доверяете.

## Активное отвлечение

Активно отвлекаться означает делать что-то, что помогает не думать о причине стресса. Когда нас что-то гнетет особенно сильно, мы имеем тенденцию заикливаться на причине этой проблемы даже в тех случаях, когда изменить ничего нельзя. Сколько раз мы просыпались в два часа ночи с мыслями о какой-нибудь проблеме на работе, однако на следующий день оказывалось, что дела не так уж и плохи, да и сама проблема не особо важна.

Приходя с работы домой, мы ничего не можем поделать с неприятностями на работе, а на работе — с неприятностями дома. Всему свое время, поэтому постарайтесь заняться чем-нибудь, что поможет вам отвлечься.

В качестве примера можно предложить следующее:

- почитайте интересную, увлекательную книгу;
- разомнитесь (неплохо сыграть в любую командную игру, где вы будете вынуждены на ней сосредоточиться);
- сходите в кино или театр;
- пообщайтесь с друзьями;
- займитесь своим хобби.

## Памятка: Как избежать стресса

- Задайте себе вопрос: "Что самое худшее, что может произойти?"
- Смотрите на вещи в перспективе.
- Выдерживайте баланс "дом — работа".
- Не будьте педантом.
- Осознайте, что чувство вины — "бесполезная" эмоция.
- Забудьте о том, что было в прошлом.
- Сосредоточьтесь на сегодняшнем дне.
- Определите пять положительных вещей, которые происходят или происходили с вами каждый день.
- Работа — на работе, дом — дома.
- Ведите здоровый образ жизни — занимайтесь физическими упражнениями, правильно питайтесь и оставляйте на неделе время, чтобы заняться собой.

Отрезки жизни, проводимые нами на работе и дома, важны для нас одинаково, и мы хотим получать от них все, что возможно. Проблема возникает тогда, когда мы не умеем их совместить, сталкиваясь при этом с внутренними или внешними противоречиями.

Очевидно, что естественный баланс между работой и домом не поддерживается постоянно. Бывают случаи, когда мы работаем над каким-то проектом, и эта работа занимает значительную часть нашего свободного времени. В этом нет ничего плохого, если нам удастся урегулировать этот вопрос дома. То же самое и с домашними проблемами, которые порой требуют столько времени и внимания, что мы понимаем, что не в силах сосредоточиться на работе в той степени, в какой бы нам этого хотелось. Но и это не страшно при условии, что в какой-то отрезок времени мы можем обо всем забыть и заняться только работой. Когда же она начинает чересчур сильно влиять на нашу жизнь дома, — вот тут возникает проблема. Большинство людей ставят работу на первое место, потому что понимают, что им за нее платят, что им нужны деньги и, следовательно, работа заслуживает их безраздельного внимания. Все это так, но наши семьи и мы сами тоже его заслуживаем.

Слишком глубокое погружение в работу или домашние дела (обычно в первое) со временем порождает в нас чувство вины, мы испытываем сильное давление, и все заканчивается стрессом. Стресс приводит к тому, что мы теряем ориентиры при определении приоритетов и уже не можем сосредоточиться ни на одном аспекте нашей жизни.

Выбор здесь одинаков как для мужчин, так и для женщин. Впрочем, последние гораздо более остро воспринимают конфликты, связанные с совмещением работы и дома, поскольку считают, что основная забота о доме и семье лежит на них.

Совмещение работы и дома заключается в установлении как долгосрочных, так и сиюминутных приоритетов, а также в нашем выборе того, где мы предпочитаем проводить больше времени.

## УСТАНОВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

- Начать нужно с определения того, сколько своего драгоценного времени в следующем месяце вы готовы посвятить каждой из поставленных перед собой задач. Продумать все придется заранее, потому что мы настолько не осознаем течения времени, что иногда обнаруживаем, что большую часть всех вечеров и выходных провели за работой, не уделив должного внимания своей семье, друзьям и самому себе, как бы нам того хотелось.

Подсчитав имеющееся у вас время, вы гораздо более осторожно будете выбирать дела, на которые *действительно* хотите его потратить.

Здесь важно заметить, что вы не должны "трястись" над каждой секундой. В противном случае стресса вам не миновать. Хотя иногда это помогает понять, насколько малым количеством времени мы располагаем, так что если вы ни на что его не планируете, то это, возможно, не потому, что время уходит впустую, а потому, что вы сделали правильный выбор.

К совмещению всех задач, нужд и приоритетов ведут три следующие ступени:

1. Определить то, что важно для вас.
2. Поставить об этом в известность других людей.
3. Взаимодействовать с другими людьми таким образом, чтобы защитить то, что важно для вас.

## 1. ОПРЕДЕЛИТЬ ТО, ЧТО ВАЖНО ДЛЯ ВАС

- Четко определите круг своих жизненных ценностей.
- Обозначьте их баллами, например: дети — 10, партнер — 10, работа — 8, хобби — 7, чтение — 8, уединение — 9, телевизор — 5.

## 2. ПОСТАВИТЬ ОБ ЭТОМ В ИЗВЕСТНОСТЬ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

- Подсчитайте, сколько времени вы тратите на то, что для вас ценно, и сколько его уходит на вещи, которые бы вы не хотели делать.
- Помните, что вы не можете выкроить *больше* времени, вы можете только осмотрительно его расходовать.
- Дайте людям знать то, что важно для вас.
- Не соглашайтесь заниматься тем, чем вам не хочется, за исключением случаев, когда на то имеется действительно веская причина.
- Просите людей о том, что вам необходимо, чтобы добиться своих приоритетов.
- Учитесь говорить "нет".

## ПОВСЕДНЕВНЫЕ ДЕЛА

- Поиграйте в игру "Нужно — иначе...".
- Составьте список дел по дому или по работе, которые можно отнести к "повседневным".
- Составив список, попросите кого-нибудь подвергнуть сомнению то, что вы написали.
- Убедитесь, что по каждому пункту списка вы задаете вопросы: "Почему это должен делать я?", "Что будет, если этого не сделать?", "Если этого не делать, что я получу взамен?".

Список может получиться бесконечным, и многое в нем может быть спорным. Задайте себе вопрос: "Что важнее **ИМЕННО СЕЙЧАС?** Мыть посуду или посидеть, поговорить со своей "половиной"/с детьми?" Не бойтесь чего-то не делать, если это мешает тому, что для вас **действительно** важно.

Определите свое отношение к таким вещам. Подумайте о том, чтобы пересмотреть свой уровень терпимости к количеству скопившейся пыли или к привычке каждый вечер готовить своим домашним деликатесы. Остановитесь как-нибудь на супе с хлебом, приготовьте рагу, которого хватит на неделю, и т.д.

## **ВОЗМОЖНОСТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ**

Пользуйтесь помощью других людей. Широкий спектр контактов как с семьей, так и с друзьями обеспечивает не только моральную поддержку, но и практическую помощь. Почему бы не нанять помощников (например, при уборке дома или палисадника), если вы можете это себе позволить. Плата - чистый выбор между деньгами и временем. Что для вас более ценно? Вы бы предпочли сохранить деньги, но провести меньше времени с семьей?

Пользуйтесь помощью своих домашних. Если вы женщина, всегда ли вы моете посуду, готовите пищу, убираетесь, гладите белье, ворчите, будите всех по утрам (наиболее распространенная роль любой независимой женщины)? Помогают ли вам члены вашей семьи? Вы должны не просто поручать работу, но и требовать отчета о ее выполнении. Беспокойство о наличии в холодильнике еды часто доставляет больше хлопот, чем ее приготовление! Однако помните, что, поручая задания вашим домочадцам, вы должны быть готовы к тому, что они будут выполнены не так, как вам бы этого хотелось.

Помимо этого, выделяйте время себе на отдых - "мое" время. Если вы устали и находитесь в стрессовом состоянии из-за того, что не дали "подзарядиться своим батарейкам", вам будет тяжело полноценно выполнять свою работу или заниматься домашними делами.

Старайтесь по возможности сохранять баланс между временем, проводимым на работе и дома.

Большинство людей готовы смириться с тем, что на работе могут быть и взлеты, и падения, когда действовать приходится всеми средствами. Трудности возникают тогда, когда такие мето-

ды становится возможным прогнозировать и они входят в привычку.

Если вы обнаружите, что привыкли проводить на работе больше времени, чем вам бы хотелось, задайте себе следующие вопросы:

- Насколько продуктивен мой труд в эти дополнительные часы?
- Есть ли альтернативные способы поддержания моей производительности?

Используйте для работы только рабочее время и избавьтесь от привычки регулярно задерживаться допоздна. Постарайтесь укладывать телефонные разговоры, собрания, семинары и курсы в рабочие часы. Как бы вам этого ни хотелось, не планируйте ничего на время до завтрака, после работы и на выходные.

Помните, что о **жизни** нужно заботиться так же, как и о средствах к существованию, и что ваша семья и друзья имеют столько же прав на часть вашего времени, сколько и ваш работодатель.

## **Памятка**

- Стремитесь к балансу.
- Работа — на работе, дом — дома.
- Помните о том, сколько времени вы уделяете своим приоритетам и сколько — менее важным делам.
- Поставьте других людей в известность о том, что важно для вас.
- Поручайте повседневные задания.
- Уделяйте время самому себе.

## Библиография

Оллок Дебра, Сделайте себе одолжение. Индустриальное Общество, 1993.

Форрест Эндрю, Поручения. Индустриальное Общество, 1989.

Баркер Элан, Как сделать собрание эффективным. Индустриальное Общество 1993.

Оллок Дебра, Учитесь работать с секретарем. Индустриальное Общество, 1993.

Игровое пособие по администрированию. Индустриальное Общество, 1995.

Уоррен Ив, Телл Кэролайн, Как избегать стрессов. Николас Брили Пабблишинг, 1992.

**Дебра Олкок**  
*Управление временем и рабочей нагрузкой*

Издательство «Финпресс»

ЛР № 065025 от 20.02.97

[publish@finpress.msk.ru](mailto:publish@finpress.msk.ru)

Подписано в печать 1.12.97. Объем 6 п.л.

Формат 84x108/16. Тираж 5 000 экз.

ЗАО «Финпресс», Москва, ул. Халтурина 18, тел. 168-63-46

Отпечатано в Словении.

# ПОДПИСКА — 1998

## МАРКЕТИНГ

### В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Все о маркетинге для практиков, преподавателей и студентов

- ☞ Методы исследования рынка
- ☞ Планирование в маркетинге и его инструменты
- ☞ Рекламная деятельность и PR
- ☞ Международный маркетинг
- ☞ Вопросы отраслевого маркетинга
- ☞ Экспортный маркетинг
- ☞ Организация маркетингового процесса (службы маркетинга, дилерские и другие коммерческие центры)
- ☞ Конкурентоспособность, товарная и ценовая политика
- ☞ Поведение потребителей (формирование спроса и стимулирование сбыта)



ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС В КАТАЛОГЕ РОСПЕЧАТИ - **71627**

Адресная подписка на I полугодие 1998 года - 210.000 руб.

Деньги перечислить на банковские реквизиты:

ИНН 7708085519 ЗАО "ФИНПРЕСС" р/сч. 62467146 в Автобанке г. Москва,  
корр./сч. 774161100 БИК 044541774

В платежном поручении (почтовом переводе) в графе "Назначение платежа" указать наименование журнала, период подписки, обратный адрес с почтовым индексом, ФИО или название организации получателя.

Справки об адресной подписке по телефону: **(095) 162-16-87**