

ДЖУЛИЯ МОРГЕНСТЕРН

# ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ

ИСКУССТВО ПЛАНИРОВАНИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ  
И СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ



- Построение персональной системы планирования времени на основе личных стратегических целей и приоритетов с учетом индивидуальных особенностей, стиля жизни, привычек и предпочтений.
- Устранение технических ошибок в планировании времени и преодоление психологических барьеров, мешающих достижению ваших целей.
- Эффективное планирование в условиях кризиса, острого дефицита времени и в условиях неопределенности.

Средства для высокоэффективной жизни

Джулия Моргенстерн

**Тайм-менеджмент. Искусство  
планирования и управления  
своим временем и своей жизнью**

«Добрая книга»

2000

## **Моргенстерн Д.**

Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Д. Моргенстерн — «Добрая книга», 2000 — (Средства для высокоэффективной жизни)

Эта книга посвящена передовым технологиям повышения личной эффективности и планирования времени для достижения поставленных целей. С помощью этой книги вы сможете:

- определить стратегические цели своей жизни и на их основе построить систему планирования времени, которая поможет вам достичь поставленных целей,
- выявить свои сильные и слабые стороны; проанализировать причины неудач в планировании,
- научиться составлять планы распределения времени, учитывающие ваш стиль жизни, привычки и предпочтения,
- овладеть навыками делегирования полномочий и приемами сортировки задач в соответствии с их приоритетом,
- эффективно планировать свои дела в условиях кризиса, нехватки времени и в обстановке неопределенности; справляться с неожиданно возникающими задачами и проблемами, не выбиваясь из графика,
- навсегда покончить с хроническими опозданиями и хаосом в делах.

© Моргенстерн Д., 2000

© Добрая книга, 2000

# Содержание

Введение	6
Как построена эта книга	8
Часть первая	9
1	9
Делаем время осязаемым	9
Управление временем по принципу “изнутри наружу”	11
Патриция: организованная, предсказуемая и невозмутимая	11
Эндрю: сосредоточенный на работе, живущий в высоком темпе, совершенно непредсказуемый	12
2	14
Трехуровневая процедура диагностики	14
Первый уровень: технические ошибки	15
Ошибка № 1: Для выполнения задач не отводится конкретного времени и места в расписании	15
Ошибка № 2: Вы отводите для выполнения задачи неподходящее время	15
Ошибка № 3: Вы ошиблись в расчете времени, необходимого для выполнения задач	16
Ошибка № 4: Вы – неподходящий человек для выполнения задачи	16
Ошибка № 5: Задача чрезмерно сложна	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

**Джулия Моргенстерн**  
**Тайм-менеджмент. Искусство**  
**планирования и управления**  
**своим временем и своей жизнью**

*Эта книга посвящается памяти моего свекра, Джерардо Колона,  
чья безграничная любовь и доброта всегда будут вдохновлять меня и  
помогать мне находить время для людей, которых я люблю*

© Julie Morgenstern, 2000.

© Издание на русском языке, перевод на русский язык. ООО  
«Издательство «Добрая книга», 2009

## Введение

### Возможности и сила тайм-менеджмента

Я не всегда была организованным человеком. Всю свою жизнь я боролась с хаосом, беспорядком и собственной неорганизованностью, и достигла переломного момента, когда родилась моя дочь. Когда ей было три недели от роду, в один прекрасный летний день она проснулась, и я поняла, что именно сейчас наступил самый подходящий момент, чтобы вывести ее на первую в жизни прогулку. К несчастью, мне потребовалось два с половиной часа, чтобы собрать все необходимое: одеяла, бутылочки, соски, пеленки, погремушки, одежду... где же все это было?! К тому времени, когда я была готова к выходу, она снова заснула. Я упустила момент. Расстроенная и разочарованная, я смотрела на свою спящую в колыбели дочь и поняла, что если я не соберусь и не возьму себя в руки, этот ребенок так никогда и не увидит солнечного света.

Так, начав с пеленок, я преодолевала хаос, в конечном итоге приведя в порядок свой дом, свой офис и свою жизнь. При этом я поняла, что самоорганизованность – не сверхъестественный дар, а скорее навык, искусство, которому можно научиться. Я просто слишком поздно пришла к этому убеждению: я все время с головой уходила в суматоху дел, вместо того, чтобы начать с планирования. Я поняла, что, потратив немного времени на предварительный анализ ситуации и создание стратегии поведения, я смогу построить план, выработать метод, который можно будет применять в любых ситуациях.

Три года спустя я основала собственную компанию *Task Masters*, службу, которая помогает людям достичь такого уровня самоорганизации, овладев которым, они смогут жить более плодотворно и получать от жизни большее удовольствие. Мои сотрудники и я проводим семинары и даем индивидуальные консультации по навыкам самоорганизации и планирования тысячам людей ежегодно. Работа с людьми самого разного возраста, рода деятельности, придерживавшихся самых разных стилей в жизни позволила мне углубить свое понимание процессов самоорганизации личности и сконцентрироваться на разработке решения для каждого человека в отдельности, в зависимости от его индивидуальных особенностей. В 1998 году редактор издательства “Генри Холт” предложил мне написать книгу о моих технологиях. Результатом стала моя первая книга “Самоорганизация по принципу “изнутри наружу”” (*Organizing from the Inside Out*), ставшая бестселлером.

Через четырнадцать лет после памятного поражения в схватке с пеленками, мне представилась возможность проверить, насколько далеко я продвинулась в развитии собственных навыков самоорганизации. Менее чем за две недели до празднования важного духовного события в жизни моей дочери, я получила приглашение, о котором мечтают все авторы книг – приглашение принять участие в Шоу Опры Уинфри. Они просили меня срочно вылететь к ним, чтобы привести в порядок и обустроить их офисы и несколько домов участников шоу перед очередной тематической телепередачей... и все в течение следующих десяти дней!

Была ли я готова без колебаний ринуться навстречу этой фантастической возможности? Была ли я достаточно организована, чтобы справиться со всеми делами одновременно? Конечно, да! Теперь я была намного более собранной и организованной, и большинство дел, касающихся подготовки праздника для дочери, были сделаны. То, что еще не было сделано, я внесла в список дел и записала на листе бумаги, так что мне было достаточно одного взгляда, чтобы понять, в каком состоянии находится процесс подготовки. Навыки планирования и делегирования полномочий оказались как нельзя кстати – я смогла расставить приоритеты задач и решить, что мои сотрудники и друзья могут сделать вместо меня. Все необходимые материалы и база данных были хорошо структурированы, поэтому любая информация, которая могла

понадобиться для организации этих двух событий, была у меня под рукой. И в водовороте дел следующих двух недель мой органайзер помогал мне сосредоточиться на всем, что я должна сделать и где должна побывать. Я не выбилась из графика.

Чемодан был мгновенно собран, и я села на ближайший самолет в Чикаго. Я не упустила возможности и смогла извлечь выгоду из этого неожиданного совпадения неотложных дел и “конфликта первоочередных задач”. Результатом стала одна из самых замечательных, самых ярких недель в моей жизни – празднование важного духовного события в жизни моей дочери и желанное появление на самом известном в мире телевизионном ток-шоу. Вот она, сила тайм-менеджмента!

Быть организованным, независимо от того, относится ли это к окружающему вас пространству или к вашему времени, – означает быть *подготовленным*. Это означает чувствовать себя собранным, владеть ситуацией, быть готовым использовать все имеющиеся возможности и справиться с любыми сюрпризами и неожиданностями, которые жизнь создает на вашем пути. Мы живем в сложном, быстро развивающемся мире, который полон безграничных возможностей. Когда вы уверенно владеете навыками управления временем, вы празднуете жизнь, радуетесь жизни, наслаждаетесь жизнью – вместо того, чтобы быть подавленными и разбитыми ею. Вы знаете, что выбрать. Вы чувствуете в себе ясность и уверенность, готовность к любому вызову, который бросит вам жизнь.

Если вы не читали мою первую книгу *Organizing from the Inside Out*, я советую вам сделать это. Она была задумана как учебник по самоорганизации. Путь от хаоса к порядку проще всего начинать с организации окружающего вас пространства, потому что оно намного более осязаемо, чем время. Более того, как только вы организовали пространство вокруг себя, в вашем распоряжении появляется гораздо больше свободного времени, которым вы можете распоряжаться. (Исследования показывают, что мы теряем в среднем от одного до двух часов в день, разыскивая нужные нам вещи или материалы в папках и неупорядоченных кипах бумаг, в шкафах и на стеллажах.)

Когда вы овладеете приемами управления временем, которые обсуждаются в этой книге, вы возьмете в свои руки управление своей жизнью. Вы почувствуете удовлетворение и удовольствие от того, как вы проводите, проживаете свое время. Вы сможете поддерживать гармоничное равновесие между работой, любовью, развлечениями и личной свободой, которые побуждают вас к деятельности, придают вам силы, приносят радость и делают вашу жизнь наполненной смыслом. Вы научитесь слушать самих себя, устанавливать внутреннюю гармонию и последовательно использовать свое время так, что оно будет значимым и ценным для вас.

## Как построена эта книга

Эта книга разделена на четыре части:

### **ЧАСТЬ 1: ОСНОВЫ УСПЕШНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ:**

Этот раздел коренным образом изменит ваши взгляды и представления о времени и подготавливает вас к созданию собственной системы управления им.

**ЧАСТЬ 2: АНАЛИЗ СИТУАЦИИ:** Прислушиваясь к себе. Эта часть предлагает вам серию вопросов и тестов, чтобы помочь вам найти ваш индивидуальный стиль жизни, определить свои предпочтения, потребности и цели, и на их основе разработать собственный план управления временем.

**ЧАСТЬ 3: ПЛАНИРОВАНИЕ:** Создание модели такой жизни, какой вы ее любите. Этот раздел поможет вам составить программу жизни, отражающую ваши идеалы, и выбрать подходящие средства для ее реализации.

**ЧАСТЬ 4: ДЕЙСТВУЙ!** Этот раздел научит вас, как привести ваш план в действие и управлять его реализацией, сталкиваясь с реальностью повседневной жизни.

Несмотря на то, что вы должны изменить свое традиционное восприятие и научиться некоторым новым навыкам, я не прошу вас изменить и переделать себя для того, чтобы приспособиться к некоей жесткой программе. Программа, изложенная в этой книге, уважает вас и ваши уникальные и неповторимые личные особенности и цели, оставляя вам полную свободу и гибкость. Давайте же приступим к ней!



## **Часть первая**

### **Основы успешного планирования времени**

#### **1**

### **Новый взгляд на планирование и управление временем**

Почему же планирование времени остается такой трудной задачей? По моим наблюдениям, наиболее распространенное препятствие, с которым сталкиваются люди при планировании своей жизни, заключается в том, как они воспринимают свое время. Следовательно, самый первый шаг на пути к овладению искусством управления временем состоит в том, чтобы подвергнуть критическому рассмотрению само наше восприятие времени.

### **Делаем время осязаемым**

Большинство людей воспринимают время как нечто неосязаемое. На пути от хаоса к порядку проще всего организовать и упорядочить окружающее вас пространство, а не время, потому что пространство – это то, что вы можете видеть. Время, в свою очередь, совершенно невидимо и неосязаемо. Вы не можете увидеть его, пощупать, или подержать в руках. Его нельзя накопить, свалить в кучу или физически передвинуть с места на место.

Время – это нечто, что вы *чувствуете, ощущаете*, и по ощущениям оно... совершенно бесформенное. Некоторые дни со свистом улетают куда-то в прошлое, другие – медленно, словно с большим трудом, проползают мимо, полные тоски и печали. Даже наши задачи и дела, кажется, трудно измерить – они выглядят огромными и бесконечными по своему объему и продолжительности.

До тех пор пока время остается для вас неуловимым, эфемерным, ускользающим для восприятия и трудным для осмысления, вы будете испытывать трудности, управляя своей жизнью. Вам нужно изменить свое восприятие времени и сделать время более осязаемым. Вам необходимо научиться воспринимать его в более наглядных, измеряемых образах.

На моем пути к самоорганизации я совершила свой самый большой прорыв, когда поняла, что планирование и организация времени на самом деле ничем не отличается от планирования и организации пространства. Давайте сравним беспорядок в шкафу с беспорядком в графике работы.

### **БЕСПОРЯДОК В ШКАФУ**

- Ограниченный объем свободного места.
- Шкаф доверху набит вещами, для размещения которых постоянно не хватает места.
- Вещи неразборчиво и беспорядочно втискиваются в любое свободное место.
- Беспорядочное расположение вещей мешает вам увидеть и оценить содержимое.
- Неэффективное использование шкафа как средства для организации вещей в пространстве.

### **БЕСПОРЯДОК В РАСПИСАНИИ**

- Ограниченное рабочее время.
- График перегружен задачами, на выполнение которых постоянно не хватает времени.
- Дела неразборчиво и беспорядочно выполняются в любой свободный промежуток времени.
- Беспорядочное расположение задач мешает вам увидеть и оценить то, что вы должны делать.
- Неэффективное использование расписания как средства для организации рабочего времени.

Другими словами, точно так же, как шкаф является ограниченным пространством, в котором вы должны разместить определенное количество предметов, график или расписание – это ограниченное пространство, в котором вы должны разместить определенное количество задач. Ваша жизнь вовсе не бесконечна. Когда вы думаете о времени подобным образом, оно уже не кажется таким неощутимым и эфемерным. На самом деле, каждый день – просто сосуд, контейнер, блок памяти, обладающий определенной вместимостью, которую вы можете использовать.

Как только вы осознаете, что у времени есть свои границы, вы начинаете смотреть на свои дела и хлопоты совсем по-другому. Ваши дела и задачи становятся предметами, которые вы должны разместить в пространстве своего времени. Каждая задача имеет свой объем, свои размеры, и расстановка задач в расписании дня становится для вас математическим уравнением. Как только вы оценили, что вам необходимо сделать, вы начинаете вычислять объем, емкость каждой задачи и затем определяете, сможете ли вы разместить их в пространстве вашего времени.

Когда вы начинаете смотреть на время как на нечто, обладающее, как и пространство, определенными границами, вы начинаете более трезво и реалистично смотреть на то, чего вы хотите достичь и совершить в своей жизни. Это побуждает вас овладеть различными приемами и средствами управления временем, которые могут помочь вам сделать как можно больше в отведенное вам время.

Если беспорядок в шкафу и беспорядок в графике жизни по существу одинаковы, значит, и наведение порядка в каждом из них – тоже очень похожие процедуры. В моей первой книге говорилось: что бы вы ни приводили в порядок – шкаф, кухню, офис или график рабочего дня – разработка долгосрочной системы организации и планирования всегда состоит из трех шагов: АНАЛИЗ – ПЛАНИРОВАНИЕ—ДЕЙСТВИЕ.

Эта книга – всестороннее исследование того, как эти три шага процесса самоорганизации применяются в соответствии с особенностями

управления временем. Здесь я везде буду основываться на более осязаемом представлении о времени и покажу вам, как спланировать и построить расписание дня подобно красиво обставленной комнате, которая отражала бы ваши стремления и идеалы, – все, что является для вас важным. Это поможет нам выяснить, в каком пространстве протекает ваше время и найти в вашей жизни время для важных дел и задач, поскольку каждое дело и каждая задача найдут свое место.

## **Управление временем по принципу “изнутри наружу”**

Управлять временем “изнутри наружу” – значит строить такое расписание дня, такой график жизни, которые подходят именно вам. Это значит определить, что важно именно вам, и найти для этой деятельности место в вашей жизни и в вашем расписании, которое будет основываться на ваших уникальных личных потребностях и жизненных целях. И еще это значит – чувствовать себя глубоко удовлетворенным в конце каждого прожитого дня.

Эта книга признает, что все люди отличаются друг от друга, уважает индивидуальные различия и подчеркивает их. У каждого из нас в различные моменты жизни есть свои потребности. Не существует “правильного” способа прожить свою жизнь. Я не буду говорить вам, что вы должны жить простой спокойной жизнью, и не стану убеждать вас наполнить каждый момент времени высокопродуктивной деятельностью. Здесь вы нигде не найдете трюизмов о том, что “кто рано встает, тому Бог подает; ранняя пташка всегда червячка склюет”, или что вы должны меньше работать или меньше развлекаться, или быть кем-то еще, кроме того, кто вы есть.

Вместо этого книга поможет вам глубже осознать, кто вы есть и чего вы хотите, и затем даст вам средства и инструменты, чтобы вы смогли построить свою жизнь вокруг своих идеалов и потребностей. Вы сможете изучить и приобрести новые навыки и скорректировать свое поведение, но вы не сможете изменить самих себя, свою сущность, – и вы не должны этого делать. Эта книга проведет вас через процесс самопознания и раскрытия ваших симпатий и антипатий, естественных склонностей, потребностей и желаний. Все они станут основой, фундаментом вашей системы тайм-менеджмента, или управления временем. Я предлагаю вам принять участие в живом процессе, а не следовать директивам и установкам.

Два следующих очерка могут служить иллюстрацией того, насколько различными могут быть стили жизни разных людей, и, тем не менее, каждый из них способен успешно управлять своим временем в соответствии с принципом “изнутри наружу”, исходя из своих индивидуальных особенностей.

### **Патриция: организованная, предсказуемая и невозмутимая**

Патриции тридцать восемь лет, она замужем и имеет четырехлетнего сына. Она работает редактором в журнале женской моды. Она живет и процветает в обстановке размеренной работы, наслаждается ощущением покоя и ненавидит спешку, суету и напряжение. Семья и личная жизнь для нее так же важны, как и работа, и ей предельно важно поддерживать равновесие между этими сферами своей жизни.

Патриция ясно видит свои цели в жизни: она хочет, чтобы ее сын вырос в атмосфере любви и заботы, хочет иметь прекрасные отношения с мужем, и поддерживать свою репутацию надежного и талантливого редактора.

Каждое утро она поднимает своего сына в 6 часов 45 минут, после чего начинаются милые утренние “ритуалы”: они с сыном поют песни, пока она одевает его, завтракают и играют перед выходом в детский сад. После того как Патриция оставляет сына в саду, ей необходимо – и

она это знает, – время, чтобы перевоплотиться из “матери” в “редактора”. Поэтому каждое утро она спускается в метро и пропускает четыре поезда, просматривая утренние газеты. Она садится в пятый по счету поезд и приезжает в офис сосредоточенной и готовой к работе.

Ее рабочий день тоже состоит из размеренной и монотонной работы. По утрам она работает над статьями, затем в течение дня общается с подчиненными и проводит совещания. Она пользуется блокнотом, чтобы видеть, что и к какому сроку ей необходимо сделать, и без колебаний приступает к выполнению своих рабочих задач. Она всегда сдает работу в срок.

Она работает с 9:30 до 5:30 пять дней в неделю. Три раза в неделю она забирает сына из сада, по понедельникам и четвергам это делают ее мама или муж, поэтому по понедельникам она допоздна засиживается на работе, а по четвергам ходит с подругой в кино или в театр. Патриция охотно перепоручает заботу о сыне своим близким – она уверена, что участие родственников в уходе за сыном не только помогает ей поддерживать равновесие в своей жизни, но и обогащает жизнь сына общением с теми людьми, которые его любят.

Выходные тоже проходят по вполне предсказуемому сценарию. В пятницу вечером они всей семьей смотрят видеофильмы. По утрам в субботу она ведет сына в музыкальную школу, после занятий они обедают в местном ресторане и идут играть на детскую площадку или в музей. Каждое воскресенье ее муж и сын уходят гулять, а Патриция остается дома, чтобы подготовиться к предстоящей рабочей неделе.

Патриция обращает особое внимание на то, сколько времени займет у нее выполнение той или иной задачи, и перекраивает свой график таким образом, чтобы иметь достаточно времени для каждого занятия. Она рассчитала, сколько времени ей требуется, чтобы собрать сына в детский сад, и будит его по утрам, исходя из этого расчета. Жизнь Патриции жестко построена вокруг ее приоритетов и стала для нее удивительно спокойной, предсказуемой и радостной. Такая жизнь соответствует ее личности и ее идеалам, приносит Патриции радость и построена ею самой по принципу “изнутри наружу”.

### **Эндрю: сосредоточенный на работе, живущий в высоком темпе, совершенно непредсказуемый**

Эндрю пятьдесят шесть лет, он – исполнительный директор крупнейшей в мире сети отелей. Ему нравится разнообразие в жизни, он любит общаться с самыми разными людьми и всегда умел творчески подходить к решению проблем. Ему не приходится долго “потеть” над их разрешением. Он легок на подъем, уверен в себе, сосредоточен. Он легко меняет планы, легко справляясь с препятствиями.

Эндрю страстно предан своей работе, его цель – поддерживать и укреплять лидирующее положение своей компании. Его миссия – ежедневно демонстрировать пример выдающегося обслуживания клиентов, использовать для роста все имеющиеся возможности и изучить свое дело настолько, насколько это возможно.

Все время Эндрю организовано так, чтобы поддерживать его личные особенности и помогать в достижении его целей. Каждый его день построен таким образом, чтобы находилось место свойственным ему спонтанности и многообразию интересов. Каждый день он появляется в своем кабинете в семь часов утра и первый час на рабочем месте посвящает чтению специализированных журналов; затем один час отводится на обработку электронной почты и на телефонные звонки. С девяти часов утра его время остается открытым для всех срочных и неотложных дел и предложений, которые в течение всего дня возникают в процессе управления крупной корпорацией. Эндрю составляет очень короткий список задач. Он понимает, что его работа – удовлетворять потребности других людей, и длинный список запланированных дел только разочарует людей. В перерывах между встречами он возвращается в свой кабинет, чтобы ответить на письма и звонки. Его задачей на протяжении вот уже тридцати лет было

отвечать на каждый телефонный звонок (а теперь уже и на каждое письмо по электронной почте), который поступает в течение дня, и он справляется с этой задачей. В конце каждого дня (который заканчивается где-то между шестью и восемью часами вечера), он проводит еще один час за своим рабочим столом, отвечая на оставшиеся звонки и письма.

Эндрю чрезвычайно эффективно делегирует свои полномочия, поручая выполнение задач подчиненным. Для управления различными подразделениями компании он находит и нанимает на работу самых одаренных людей. Он работает в тесном контакте со своим секретарем, Дороти, и у них есть множество средств и инструментов для поддержки быстрой и оперативной работы их управленческой команды. Они разработали специальные таблицы и формуляры для ускорения коммуникаций и контактов между ними при составлении планов деловых поездок, назначении деловых встреч и совещаний и для добавления адресатов в каждый из шестнадцати списков его контактов по электронной почте. Их компьютеры объединены в сеть, чтобы оба они могли иметь доступ к рабочему календарю Эндрю, который Дороти составляет и ведет для него.

На протяжении всего рабочего дня Эндрю немедленно отвечает на запросы людей, с которыми работает. Он быстро разбирает бумаги на своем столе, за несколько мгновений отправляя каждую из них в соответствующие ящики и лотки, делая короткие пометки прямо на бумагах или используя заранее заготовленные формы и бланки. Он быстро принимает решения.

Эндрю много работает – обычно по двенадцать часов в день, но он всегда оставляет свободным вечер для ужина со своей семьей и друзьями. Он получает массу удовольствия от своей работы – она является для него источником энергии. Тем не менее, насколько он увлечен работой, настолько же ценит свои отношения с близкими и друзьями за пределами работы. Выходные он всегда посвящает отдыху, кроме того, регулярно берет отпуск.

Жизнь Эндрю богата событиями и приносит ему подлинное удовольствие. Он тоже построил свою жизнь “изнутри наружу”, в соответствии со своими идеалами и приоритетами.

\* \* \*

Как вы заметили, Патриция и Эндрю совершенно разные люди с сильно отличающимися подходами к работе и к жизни в целом. Патриция тесно привязана к своему детально расписанному еженедельному плану, в то время как план Эндрю напоминает скорее голый скелет, оставляя место спонтанности. Но им обоим нравится то, как они распоряжаются своим временем, оба они встречают каждый новый день с восторгом и энергией, и чувствуют удовлетворение, когда этот день уходит.

Любой из нас хотел бы так же управлять своим временем, как это делают Патриция и Эндрю, но многим людям что-то мешает сделать это. Как мы увидим в следующей главе, очень важно понять, что мешает вам управлять своим временем. Как только вы узнали, что именно сдерживает вас, вы сможете сконцентрироваться на решении.

## 2

### Что вам мешает?

Когда люди изо всех сил стараются теми или иными способами планировать свое время и свою жизнь, то после нескольких неудачных попыток сделать это они часто приходят к выводу, что причины неудач кроются в недостатках их характера, или что у них просто нет к этому никаких способностей. Иногда, сдавшись и отказавшись от дальнейших попыток, они воздевают руки к небу, убеждая себя, что в быстро меняющемся современном мире жизнь просто обязана быть “неуправляемой” и “стихийной”. Оба эти убеждения совершенно не верны.

Когда вы научитесь диагностировать проблемы, связанные с организацией планирования, вы перестанете зря тратить время и силы, обвиняя себя в неспособности управлять собственной жизнью или заставляя себя работать до полного изнеможения. Вы просто определите причины возникающих проблем с помощью трехуровневой процедуры тестирования, и, сосредоточившись на этих причинах, выработаете верное решение. Быстро, четко и ясно. Итак, вот эта процедура, которая, кроме всего прочего, экономит вам много времени.

### Трехуровневая процедура диагностики

**Первый уровень: Технические ошибки.** Это легко исправимые методические ошибки в подходах к планированию времени. Вам необходимо овладеть новыми приемами или методиками, которыми вы не пользуетесь, и эта книга научит вас таким приемам. Как только вы установили, что одна из таких ошибок имеет место, вы просто вносите в свои действия необходимые корректирующие поправки, и все становится на свои места. Проблема решена.

**Второй уровень: Внешние факторы.** К их числу относятся факторы окружающей вас среды, находящиеся за пределами вашего контроля. Вы не имеете к ним никакого отношения, но они накладывают некоторые ограничения на ваши возможности планирования и самоорганизации. Признавая наличие таких факторов, вы перестанете зря винить себя и найдете более эффективный способ справиться с внешними воздействиями или избежать их влияния.

**Третий уровень: Психологические препятствия.** Это скрытые внутренние силы и убеждения, которые мешают вам добиваться своих целей и жить так, как вы хотите. Если вы исправили все технические ошибки, преодолели негативное влияние внешних факторов и все-таки чувствуете, что ваша жизнь осталась недостаточно организованной, скорее всего, какие-то силы в глубине вашей психики продолжают работать против вас. Когда вы выясните, что является причиной этих вредных привычек, вы сможете порвать с ними и освободиться от их влияния.

Нередко проблемы в планировании времени возникают из-за комбинации таких причин. Рассмотрите все три группы ошибок и препятствий, когда будете выяснять, в чем причина ваших неудач. Иначе вы можете исправить положение только наполовину – например, справитесь с влиянием внешних факторов, мешающих достижению ваших целей, но психологические препятствия останутся.

Когда вы выяснили, в чем подлинные причины ваших трудностей, вы можете совершить в своей жизни важные и радикальные изменения. Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с проблемами и в планировании и управлении своим временем, спрашивайте себя: “Эта проблема – “техническая”, “внешняя” или психологическая?” Например, если у вас испытывают трудности в делегировании выполнения задач другим людям, эта проблема может быть технической (“Я не знаю, как это делать и не знаком с приемами эффективного делегирования полномочий”),

внешней (“Рядом со мной нет никого, кому я мог бы поручить это дело”) или психологической (“Я испытываю чувство вины, когда прошу других людей что-нибудь сделать для меня”)?

Я советую вам перечитывать эту главу всякий раз, когда вы будете сталкиваться с трудностями в планировании своего времени, и спрашивать себя, что на этот раз стало их причиной. Вы можете обнаружить некоторые обстоятельства, которые снова и снова приводят к возникновению проблем. В конце концов вы научитесь распознавать первые признаки их возникновения, быстро справляться с ними, и эти обстоятельства перестанут мешать вам успешно управлять своим временем – и своей жизнью.

## **Первый уровень: технические ошибки**

### **Ошибка № 1: Для выполнения задач не отводится конкретного времени и места в расписании**

Одна из самых распространенных причин, по которой вы, возможно, никак не можете приступить к выполнению того, что является для вас важным, состоит в том, что вы не можете отвести или зарезервировать необходимый для этого промежуток времени. Слишком часто люди составляют перечень того, *что* они хотят сделать, не задавая себе при этом следующий важный вопрос: *когда* я собираюсь это сделать? До тех пор, пока у задачи “нет своего места”, то есть пока в вашем расписании или графике для нее не отведен определенный интервал времени, вы не сможете взяться за ее выполнение.

Если вы говорите себе, что возьметесь за это дело в “свободное время”, имейте в виду, что на самом деле того, что вы называете “свободным временем”, не существует! На самом деле у нас всегда оказывается намного больше дел и планов, чем времени, достаточного для их выполнения. Единственная возможность для нас выкроить свободную минуту появляется тогда, когда мы отказываемся от выполнения задуманного или бросаем запланированное дело. И тогда мы обычно не знаем, что делать с этим неожиданно освободившимся временем, потому что оно застает нас врасплох.

Поэтому, если что-то кажется вам действительно важным, отведите определенное время в вашем графике, чтобы это важное для вас дело могло свершиться. В главе 5 “Планирование времени” и в главе 9 “Выбор времени” вы подробнее прочитаете об этом и научитесь назначать и распределять время для выполнения задач.

### **Ошибка № 2: Вы отводите для выполнения задачи неподходящее время**

Если вы назначили определенное время для выполнения чего-либо и при этом обнаруживаете, что по-прежнему не можете приступить к запланированному делу, возможно, это происходит потому, что вы отводите для выполнения этой задачи неподходящее время. У каждого из нас есть свои циклы, периоды, на протяжении которых наши силы, энергия и способность сосредотачиваться на выполняемой работе циклически изменяются. Так, например, одни из нас – “жаворонки”, другие наиболее активны и энергичны вечером. Некоторые из нас расположены начинать большие дела или приступать к реализации новых проектов в определенное время года (например, в январе или в сентябре – если со времен детства и юности у вас осталась привычка начинать учиться), или весной, с приходом теплой погоды. Некоторые женщины считают, что существуют определенные периоды времени в течение месячного цикла, когда они лучше способны справляться с задачами, требующими концентрации или настойчивости.

Если вы работаете, не обращая внимания на ваши индивидуальные циклы изменения энергии или концентрации, вам будет тяжело приступить к решению запланированных задач в периоды упадка ваших сил или способностей. Если в конце каждого месяца вы не можете заставить себя разобраться в личных финансах, свести баланс в чековой книжке и составить план расходов на будущий месяц (то, что вы каждый раз обещаете себе сделать), – возможно, дело в том, что вы всегда пытаетесь сделать это поздним вечером после работы, когда вы устали и ваши интеллектуальные способности снизились. Если вместо вечера вы запланируете эту задачу на утро, вы, возможно, почувствуете себя более расположенным приступить к финансовым расчетам.

Для более подробного изучения особенностей работы с вашими естественными ритмами и циклами изменения энергии смотрите главу 3 «Как мы распоряжаемся своим временем?».

### **Ошибка № 3: Вы ошиблись в расчете времени, необходимого для выполнения задач**

Большинство людей крайне нереалистично оценивают объем работы, которую они способны выполнить за день. Если время, необходимое для завершения всех запланированных вами дел превышает время, имеющееся в вашем распоряжении, вы просто не сможете приступить к выполнению всех запланированных задач, и в конечном итоге будете чувствовать себя расстроенными и разочарованными. В любой ситуации этого можно избежать. Если вы точнее рассчитаете время, необходимое для выполнения поставленных задач, вы сможете планировать реалистичный объем работы. Научиться оценивать необходимое для выполнения задач время может каждый, и вы овладеете этим навыком в главе 7 «Сортировка задач». Более того, когда вы знаете, каковы ваши долгосрочные стратегические цели, вам будет намного проще сокращать время выполнения тех задач, которые не служат реализации ваших целей, делегировать их исполнение другим или вовсе отказываться от их выполнения. Глава 8 «Зачистка» расписания» поможет вам овладеть навыками выхода из таких ситуаций, когда дел у вас оказывается больше, чем времени на их выполнение.

### **Ошибка № 4: Вы – неподходящий человек для выполнения задачи**

Очень многие из нас совершают ошибку, думая, что мы все должны делать сами, что обращение за помощью – признак слабости или некомпетентности. Возможно, это тяжело признать, но когда дело касается выполнения определенных задач, вы можете просто оказаться неподходящим для этого человеком. Но, с другой стороны, этот факт становится для нас избавлением, источником свободы. Каждый из нас обладает уникальными дарованиями и навыками, это относится ко всем людям. Согласившись с тем, что кто-то другой способен выполнить работу быстрее, лучше, эффективнее вас, и принимая этот факт, вы сэкономите уйму времени и сил, снимите лишнюю головную боль и сердечные приступы. Может быть, у вас есть сотрудники, помощники, друзья или близкие, которые действительно получают удовольствие от работы, которая вам кажется трудной или скучной. Если кто-то другой лучше вас сможет составить рекламный проспект или свести бухгалтерский баланс, примите это, пригласите этих людей на работу и двигайтесь дальше.

Вы подробнее изучите искусство делегирования полномочий в главе 8 «Зачистка» расписания».

### **Ошибка № 5: Задача чрезмерно сложна**

Если вы не можете приступить к выполнению важных задач, возможно, причина в том, что вы излишне усложняете задачу и пытаетесь подойти к ее решению в столь сложном виде.



Если определенная задача или операция слишком сложна и громоздка, есть вероятность, что вы просто будете избегать ее. Если вы хотите добиться успеха, вам нужно упростить ее.

Многие люди создают системы хранения документов, которые слишком сложны и запутаны, или состоят из сотен папок, в каждой из которых зачастую хранятся только один или два листа бумаги. Такой способ хранения документов в конечном итоге тормозит работу, поскольку нередко очень трудно вспомнить, в какой папке подшит нужный документ. Поддерживая ясную и понятную рубрикацию папок, вы оставляете себе меньше вариантов для выбора, куда именно вложить или где искать очередную бумагу, что позволит вам быстрее работать с хранилищем документов, будь то папки с бумагами, картотека или файловая система вашего компьютера. Пытаясь приступить к большому проекту или одним махом решить сложную задачу, вы, скорее всего, будете ошеломлены или подавлены. Например, вы хотите разобрать кучу фотографий, пытаясь за один раз рассортировать все, что накопилось за пятнадцать лет, и разложить фотографии по фотоальбомам в хронологическом порядке. Своим объемом эта задача может отпугнуть любого, и вы постоянно будете откладывать ее выполнение. Однако если вы разобьете проект на отдельные, меньшие по объему работы этапы, он станет вполне управляемым. В нашем примере вы можете для начала купить альбомы для фотографий. На следующий день рассортируйте фотографии и разложите их в хронологическом порядке. Затем заполняйте по одному альбому в неделю до тех пор, пока задача не будет закончена.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.