

Азбуката на Рикардо

А

Лекарството на Семко срещу болестта на недостигащото време

В Девета глава обещах да разкрия лекарството си срещу болестта на вечно недостигащото време. (Всички очи в цилиндъра, моля. Ето го и заекът!)

1. Започнете отзад напред. Определете си час, в който ще напускате офиса и го спазвайте безусловно. Аз избрах 19 ч., понеже преди това често работех до среднощ. Ако вие обичайно работите до 19 ч., изместете времето за напускане между 17,30 и 18,00 ч. Ако сте свикнали да си носите работа вкъщи за през уикенда, започнете шейсетдневна програма за преодоляване на тази зависимост.

2. Пресейте камарата документи на бюрото си и решете кои са най-важни. (Ако отговорът ви е, че всички са еднакво важни, лъжете. Опитайте пак.) Прекарайте няколко часа или дори цял ден, ако е нужно, за да установите какво съдържа купчината. Започнете с най-трудните, сложни или времеемки документи. С други думи, прегледайте документите по степен на важност, а не по реда, в който ви попадат пред погледа. Така чувството ви за удовлетворение накрая няма да е измамно. Докато прехвърляте документите, разделете ги на три категории:

- Приоритетни документи, които изискват личното ви внимание и са свързани с безспорно важни въпроси. Не слагайте повече от пет в тази категория.
- Документи, които можете да разрешите единствено вие, могат да почакаат. На пръв поглед тази категория може да ви се стори най-приятната, защото като че ли всичко е създадено да влезе в нея. Добре си помислете дали наистина сте единственият, който може да се справи. Претовареността на вашите подчинени или колеги не бива да е аргумент при вземането на това решение – да управляваш добре времето си означава да си егоист. Прехвърлете им всичко, което не издържа на *Теста на седемдесетте*. (Не, не става въпрос за някакъв въпросник. Спомнете си аферата *Уотъргейт*.) Задайте си въпроса: „Способен ли е някой друг да се справи с тази задача поне на 70 процента толкова добре, колкото бих се справил аз?” Ако отговорът е положителен, позволете на човека.
- Документи, на които сте си мислели, че ще е добре да хвърлите едно око, но така и не ви е останало време. Това включва вестници и списания, дълги доклади, копия на докладни – сещате се. Всички някак сме привикнали да получаваме огромни количества информация. Като защитна реакция, четем по малко от всичко. Това е сред най-сериозните причини за болестта на недостигащото време.

Ключът към управлението на времето е самочувствието. Задължително го поддържайте, дори и да не сте запознати с някой по същество безсмислен доклад или с някакъв мистериозен проблем толкова добре, колкото сътрудниците ви. Трябва да бъдете подготвени да отидете на среща и да понесете коментари от рода на: „Искаш да кажеш, че не си прочел *Лесни начини за изработване на отливка* в последния брой на *Новини за любителите на леярството*?” По-добре да преживеете унижението да си признаете, че не сте запознат и да помолите някого да бъде така любезен да ви разкаже накратко, отколкото да четете всички статии, които минават през бюрото ви. Легиони изпълнителни директори вярват, че ще ги сметнат за зле информирани кретени, ако не подновят абонамента си за *Уолстрийт джърнъл*, *Файненишъл таймс*, *Нюзуийк*, *Тайм*, *Л'Експрес*, да не говорим за най-различни местни издания, финансови бюлетини,

Форчън, Форбс, Бизнес уийк и така нататък. Пресата се труди здраво, за да внуши своята незаменимост. Не давайте шанс на твърде много издания да успеят.

Поради липса на време (че на какво друго?), трупях списанията и вестниците на една маса в кабинета си, с намерението да ги прочета някой път. Пристигаха нови и нови и аз старателно ги добавях към купчината. Депресирах се само като я погледнех, ужасяхах се от мисълта за всичката информация, която още не съм усвоил. После, една вечер купчината се срути. Това беше знак – най-сетне организирах на списанията достойното погребение, което заслужаваха, без да ги отварям.

Моята оценка за съотношението на безполезни към важни материали за четене е около двацет към едно. Като имате предвид това, моят съвет е да намалите литературния поток до максимум два вестника на ден, две седмични списания и две специализирани публикации. Започнете да се гордеете, че не сте запознати с всичко. Махнете си адреса от списъците за автоматично разпространение. Наградата ще бъде възможност да се отдадете на това подценявано занимание – размишлението. Аристотел, който не е бил абонат на *Уолстрийт джърнъл*, казал веднъж: „Мисленето изисква свободно време”. Ако не разполагате със свободно време, явно няма как да размишлявате много.

3. Ако сте си мислели, че ще съумеете да си управлявате времето, без да инвестирате в движимо имущество, сгресли сте. Ето една изключително важна придобивка: още едно кошче за боклук.

Знам, знам, вече си имате чудесно кошче. Но на едно бюро има достатъчно излишни неща, че за да запълнят две кошчета. Отначало справянето с второто ще изисква смелост. Ще трябва да изхвърляте в него впечатляващи доклади и непочетени списания. Но спомнете си въпроса, който легендарният Алфред Слоун от *Дженерал мотърс* е задавал: „Кое е най-лошото, което може да стане, ако изхвърля това?” Ако не се разтреперите, не се изпотите, не ви спре дъхът, давайте – изхвърлете го. Накрая второто кошче ще се превърне в детегледачката на вашата поща. Нека остане наблизно месец-два – величествен символ на свободата.

4. Помислете си много сериозно, преди да приемете покана за обяд, или за посещение при доставчик, или за реч пред търговска организация. Инстинктивната реакция е да се пресегнете за календара и ако съответното квадратче е празно, да го запълните с новия ангажимент. Научете се да казвате: „Благодаря, но просто не мога да го вмества в графика си”. Може и да попитате: „А обърнахте ли се към X?”. Или: „Няма да успея, но непременно ми разкажете как е минало.” Или като краен вариант: „Ужасно съжалявам, но ще бъда на меден месец.” Кажете каквото си искате, но приемайте участие само в събития, които са от абсолютна и категорична необходимост. Тези обеда за опознаване с доставчика X или за впечатляване на клиента Y, както и срещите, за които си мислите: „Май няма да е зле да отида”, са за хората, които не вярват в себе си. Никога не съм срещал доставчик, който да е намалил цените, защото съм му бил чудесна компания по време на обяд, или клиент, който ми е направил поръчка, защото божолето, което съм поръчал на вечеря, го е замаяло. Участвайте само в събития, които със сигурност ще донесат възвращаемост на инвестираното от вас безценно време.

Ако трябва да се срещнете с някого, направете го в офиса си. Обстановката там не предразполага към отклоняване от темата. Но не предлагайте кафе – това е покана за лековат, непродуктивен разговор. Като лишите досадника от кофеин, се грижете за здравето му, пък и вероятно няма да бърза да се върне за следваща среща.

5. Оптимизирането на времето и проблемът със срещите са свързани така, както футболният мач и агитката. Нима има човек, който работи в офис и не ходи на прекалено много срещи?

Като начало помнете, че човек е социално животно. Чувстваме се по-добре в присъствието на други. Срещите подхранват усещането, че си част от група, че си солидарен, пък било то и с вечните сблъсъци и съперничества, съпътстващи бизнеса. И, разбира се, каналите за комуникация в една компания обикновено са бавни и често неадекватни, така че срещите ни дават възможност да наваксаме.

- Започвайте навреме. (Пет-десет минути закъснение е в рамките на допустимото, освен ако не сте швед.) Просто започнете – който дошъл - дошъл. След няколко подобни случая, тези, които обикновено закъсняват, ще схванат намека.
- Не започвайте среща, без предварително да определите час за завършването ѝ. И пресрочвайте с повече от няколко минути. Ако сте в кабинета си, станете от стола си и кажете: „Ами, това е”, когато искате да прекратите среща. Понякога от самото начало на срещата сядам на ръба на бюрото си. Може да не е любезно, но върши работа.
- Запознайте всички с дневния ред. Изредете проблемите по степен на важност. Не се поддавайте на изкушението да изяснявате предишни проблеми или да претрупате полеките неща в началото.
- Възложете на един или повече човека всеки въпрос, който може да отнеме повече от предвиденото време или да провокира дискусия, която ще се проточи, без надежда да стигне до някъде.
- Не провеждайте срещи по-дълги от два часа. След това вниманието спада с всяка минута.
- Не превръщайте срещите в представления. Настоявайте за стегнати отчети и не поощрявайте употребата на таблици и графики. Избягвайте и шрайбпроекторите и *никога* не изключвайте осветлението.
- Не позволявайте да прекъсват срещата ви. Единственият случай, в който това е допустимо, е ако клиент има проблем.
- Заменете колкото се може повече срещи с телефонни разговори или бърза размяна на мисли в коридора. Хората имат склонността да свикват срещи за неща, които могат да бъдат разрешени с десет-петнайсет минутен разговор по телефона или дори по факс.

6. Относно телефона: всеки в *Семко*, който приема обаждания, пита за какво се касае. Кажете на секретарката или асистента си автоматично да отговаря, че в момента не можете да приемете разговор – още преди да попита кой се обажда, разбира се. Вземете списъка с обажданията за деня (или за няколко дни) и се обадете обратно само на хората, с които наистина се налага да говорите, например клиенти. А другите:

- Или ще продължат да се обаждат отново и отново, докато накрая се откажат – тоест, въпросът не е бил чак толкова важен;
- Или ще се обадят на някого от сътрудниците ви.

При всички случаи се пригответе да чувате, че да се добере до вас човек е по-трудно от аудиенция при папата. Приемете го като комплимент.

7. Намерете си време за мислене. Опитайте се да си освободите половин ден на седмично. Лично за мен понеделник и петък сутрин са подходящо време, понеже така лесно преодолявам разсейващите фактори преди и след уикенда. По възможност не

използвайте кабинета си. Барикадирайте се в някоя свободна заседателна зала или най-добре си останете у дома.

Мисленето е трудно. Изисква концентрация и дисциплина. Отдайте му времето, което заслужава. Аристотел би одобрил.