

**НАЧНИ С ГЛАВНОГО!**

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ СИСТЕМНЫХ

**АДМИНИСТРАТОРОВ**

**КРИЗИС – ЭТО**

**ВОЗМОЖНОСТЬ**

**ВЫЙТИ ИЗ ЗОНЫ**

**КОМФОРТА**

**ПОБЕДИ**

**ПРОКРАСТИНАЦИЮ!**

**СИНДРОМ АЛЬФА-ЛИДЕРА**

**ПСИХОЛОГИЯ**

**ВЛИЯНИЯ**

**ЯЗЫК ТЕЛА ДЛЯ ЛИДЕРОВ**

**СЕКРЕТЫ ГОЛОСА**

**Я СЛЫШУ ВАС НАСКВОЗЬ**

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ**

**И УПРАВЛЕНИЕ**

ЧИСТАЯ  
ПОЛЬЗА  
ПРЯМОГО  
ОТЖИМА

**27**  
**КНИГ**

**УСПЕШНОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ**

ВЫ ИЛИ ВАС: ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ

ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПОДЧИНЕННЫХ **ИДЕАЛЬНЫЙ**

**РУКОВОДИТЕЛЬ: ПОЧЕМУ ИМ НЕЛЬЗЯ**

**СТАТЬ И ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ**

ВНУТРЕННЯЯ СИЛА ЛИДЕРА **СТРАТЕГИЯ**

**ЖИЗНИ** ОШИБКИ НА МИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ

БИЗНЕС С НУЛЯ. МЕТОД LEAN STARTUP

ДЛЯ БЫСТРОГО ТЕСТИРОВАНИЯ ИДЕЙ

И ВЫБОРА БИЗНЕС-МОДЕЛИ МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН

ОБНИМИТЕ СВОИХ КЛИЕНТОВ СКОРОСТЬ ДОВЕРИЯ

**СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА**

ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ

**ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО**

КАК ГИБНУТ ВЕЛИКИЕ И ПОЧЕМУ

НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ

НИКОГДА НЕ СДАЮТСЯ

**ДИЛЕММА ИННОВАТОРА**

**СТАНИСЛАВ ЛОГУНОВ**

АВТОР Б ЛОГА НА ТЕМУ БИЗНЕС- ЛИТЕРАТУРЫ SILAPROJECT.RU

**Станислав Логунов**  
**27 книг успешного**  
**руководителя**  
Серия «Психология. Искусство лидера»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23217190](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23217190)*

*27 книг успешного руководителя / Станислав Логунов.: «Э»; Москва;  
2017*

*ISBN 978-5-699-94140-7*

### **Аннотация**

В книгах по саморазвитию содержатся ответы на все вопросы, которые подкидывает нам жизнь. Но чтобы прочитать хотя бы половину из них, может не хватить и целой жизни. Эта книга – отличное решение для всех, кто ценит собственное время. Она содержит 27 подробных обзоров лучших произведений деловой литературы. Причем обзоров, составленных человеком, который всю жизнь занимается развитием личностных и бизнес-навыков. Станислав Логунов, эксперт в строительной отрасли, управленец с более чем двадцатилетним стажем, создатель блога «Сила знаний», выбрал и системно изложил все самое важное из содержащегося в 27 книгах, с которыми просто необходимо ознакомиться каждому успешному руководителю.

**Эта книга доступна бесплатно. Надеемся, она станет для вас полезной. Если вы посчитаете, что она достойна того, чтобы за нее заплатить, вы можете сделать пожертвование на любую сумму в благотворительный фонд «Строим Добро». Подробности – на первой странице издания.**

# Содержание

Об авторе	5
Предисловие	8
Раздел I	11
Будь лучшей версией себя	11
Начни с главного! 1 удивительно простой закон феноменального успеха	22
Тайм-менеджмент для системных администраторов	34
Конец ознакомительного фрагмента.	40

# Станислав Логунов

## 27 книг успешного руководителя

Об авторе

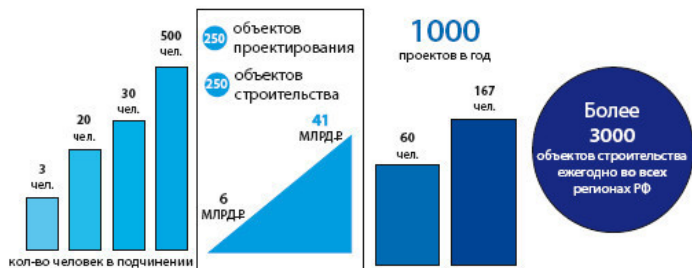


Эта книга стала естественным развитием блога «Сила знаний», посвященного обзорам деловой литературы. Его автор, Станислав Логунов, как никто другой понимает важность информации, сосредоточенной в книгах по бизнесу

и саморазвитию. Он считает ее ценнейшим ресурсом для экономического, карьерного и личностного роста. Его собственная биография – яркое тому подтверждение. За два десятилетия управленческой работы в строительной отрасли он прошел путь, вехами которого стали такие должности, как главный инженер филиала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», заместитель председателя городского комитета по строительству, директор «Центра государственной экспертизы», а также руководящие позиции в департаменте государственного заказчика Министерства обороны РФ. Станислав Логунов один из основателей Ассоциации экспертиз строительных проектов, объединившей экспертное сообщество России.

В настоящее время он делится опытом эффективного управления – консультирует руководителей бизнес-структур, занимается образовательными проектами, ведет постоянную рубрику «Сила знаний» в одной из петербургских газет и развивает интернет-портал [silaproject.ru](http://silaproject.ru), посвященный бизнес-литературе.

## **ОПЫТ РУКОВОДСТВА**



1997 2004	2004 2009	2009 2012	2013 2015
ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	Комитет по строительству Санкт-Петербурга	СПб ГАУ «Центр государственной экспертизы»	Министерство обороны Российской Федерации
Начальник отдела Начальник службы Начальник управления Главный инженер филиала	Начальник отдела Управляющий СПб ГКУ «ФКСиР» Заместитель председателя	Директор	Заместитель директора Департамента заказчика капитального строительства  Заместитель директора ФКП «УЗКС»

## ОПЫТ РАБОТЫ

**25 лет**  
в строительной области

**19 лет**  
руководящей работы

# Предисловие

Чтобы стать успешным управленцем, нужно потратить годы на приобретение собственного опыта либо использовать знания, полученные из других источников. Второй способ проще и быстрее, ведь искусству управления посвящено огромное количество книг, тренингов, учебных роликов и других материалов. Но среди этого океана информации немало повторяющихся мыслей и советов, зачастую от посредственных советчиков.

За 19 лет работы в качестве руководителя я пришел к устойчивому мнению, что в российской системе подготовки технических специалистов не уделяется должного внимания вопросам управления. Это вызывает оправданное недовольство руководства, которое ждет от своих менеджеров высоких результатов. Но, возможно, лидерам стоит взглянуть на себя в зеркало и сначала проверить свой собственный уровень компетентности.

Начать нужно с себя, даже будучи управленцем высокого уровня. Нельзя хорошо управлять, не умея этого делать. Именно руководитель обладает всеми необходимыми ресурсами для того, чтобы правильно выстроить структуру работы организации и заниматься обучением сотрудников, тем самым обеспечивая более результативную и эффективную работу компании, ее развитие. В то же время работники



младшего и среднего звена должны понимать, что отсутствие должной управленческой квалификации является препятствием их карьерному росту.

Книга, лежащая перед вами, адресована обеим категориям читателей. Руководители найдут здесь множество идей для собственного развития и развития своих подчиненных. А рядовые сотрудники смогут лучше понять, как добиться успеха и стать достойным лидером, а также то, как должно работать успешное предприятие.

В книге два основных раздела. В первом собраны обзоры произведений, посвященных личностному развитию. Из них читатели узнают, что нужно для того, чтобы стать хорошим управленцем, и как воспитать в себе эти качества. Второй раздел посвящен организационному развитию. Успех отдельного человека немыслим без успеха всей компании, и понимать законы ее жизни должны все сотрудники.

Из обзоров вы сможете составить представление о том, где лучше всего почерпнуть действительно полезные знания, которые предостерегут вас от ошибок и подскажут новые пути развития и направления для размышлений.

Для каждого произведения указан его уровень сложности (базовый, продвинутый или экспертный) и дана оценка по десятибалльной шкале для своего уровня.

Приятного чтения, и пусть эта книга поможет вам повысить свою эффективность, добиться успеха и твердо встать на путь непрерывного развития!

Обсудить эти обзоры и ознакомиться с новыми публикациями о бизнес-литературе вы можете на моем сайте [silaproject.ru](http://silaproject.ru).

# Раздел I

## Личностное развитие

### Будь лучшей версией себя

#### Дэн Вальдшмидт

**Оригинальное название:** Edgy Conversations: How Ordinary People Can Achieve Outrageous Success.

**Достоинства:** Книга действительно обладает мотивирующим воздействием.

**Недостатки:** Отсутствие оригинальности, безапелляционность суждений.

**Издатель на русском языке:** «Манн, Иванов и Фербер»

**Время прочтения:** 2–3 часа

**Уровень:** Базовый

**Оценка:** 7,5/10



**в своей работе «Будь лучшей версией себя» предлагает сконцентрироваться на развитии личных качеств.**

Вальдшмидт был успешным бизнесменом, но эмоциональный срыв, поставивший его на грань жизни и смерти, вынудил молодого миллионера пересмотреть свои главные ценности. Он осознал, что успех обеспечивают не столько действия, сколько психологическое состояние, то, что человек собой представляет. По мнению автора книги, секрет высокой эффективности в том, чтобы максимально реализовать свой потенциал, стать «лучшей версией себя».

## **ОПРАВДАНИЯ**

Первое, с чего Вальдшмидт советует начать: прекратить искать себе оправдания. Человек – существо объясняющее, и в своих неудачах он, как правило, обвиняет непреодолимые преграды или козни врагов. Однако это путь в никуда.

Безусловно, внешние поводы могут иметь место, но практически всегда причина ваших неудач находится в вас самих. Если у вас уже несколько раз не получилось – измените подход. Если в вас никто не верит – спросите себя, так ли вы нуждаетесь в чужом одобрении. Бойтесь риска – вспомните, что это оборотная сторона смелости. Если вас не повышают в должности, то, скорее всего, не из-за вашей национальной, религиозной или еще какой-то принадлежности,

а вследствие сомнений в вашей компетенции, и надо приложить усилия, чтобы развеять эти сомнения.

Вальдшмидт убежден: чем чаще вы боретесь сами с собой, тем чаще выигрываете. Для этого важно верить в победу, несмотря на страх, бороться до самого конца, даже получив сокрушительный удар, не стесняться правды, не экономить время на саморазвитие и не позволять тревоге лишать вас боевого настроя.

## ОТВАГА

По мнению автора книги, заурядные усилия приводят к заурядному результату. Для выдающихся итогов и усилия требуются соответствующие. Вальдшмидт призывает отказаться от благоразумия, стремления к равновесию, а вместо этого добиваться предельных результатов.

Чтобы стать лучше, придется отказаться от страха. Нельзя позволять себе сомневаться в результате, надо бороться.

Нужно прекратить тратить время и энергию на то, что на самом деле не важно. Это требует смелости, но, например, прочитать хорошую книгу гораздо важнее, чем посмотреть телевизионное шоу. На самом деле, трудно найти что-то менее важное, чем просмотр в телевизор: время, проведенное за этим занятием, только отодвигает человека от его жизненных целей.

Огромные усилия и храбрость требуются для того, что-

бы попросить прощения у людей за свои проступки. Но если сделать это от души, вы признаете свою вину и, как следствие, свою ответственность за результат, без чего хороших результатов не добиться.

Вальдшмидт считает, что по-настоящему успешные люди всегда непохожи на других. Да, это требует отваги, скорее всего, не принесет продвижения по карьерной лестнице, но если вы примете решение не подстраиваться под окружающих, быть самим собой – это поможет раздвинуть границы ваших возможностей.

Действия человека ограничены его страхами, и, чтобы добиться настоящих достижений, нужно осознать свои страхи, посмотреть им в лицо.

Всегда следует находить в себе потенциал для дополнительных усилий. Практически никто не выкладывается на 100 процентов, а значит, вы можете сделать что-то большее.

Надо прекратить прислушиваться к чужому мнению, утверждает Вальдшмидт. Я бы не стал делать подобных утверждений или как минимум добавил оговорку: не нужно прислушиваться к мнению людей, в чем интеллектуальном потенциале и справедливом отношении к себе вы сомневаетесь. Никого не слушает только глупец, но не меньший глупец слушает всех подряд.

Всегда нужно все ставить под сомнение. Скептический склад мышления очень помогает увидеть ситуацию во всей

полноте. И главное – необходимо не бояться постоянно учиться. Человек, который не познает новое, теряет множество потенциальных возможностей, о которых он попросту не знает. «Путь к победе лежит через постоянный поиск знаний. Никто не сможет вас остановить, пока вы не прекратите искать ответы».

## ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Но смелость и способность прилагать экстремальные усилия не помогут добиться ошеломительных результатов, если у вас отсутствует дисциплина. Только непрерывные последовательные действия могут привести к цели.

На этом пути не бывает выходных. Подобно спортсменам, которые постоянно тренируются, чтобы всегда быть в форме, вы не можете позволить себе отдыхать. Один мой знакомый музыкант как-то рассказал, что если он в течение недели не будет играть, то потом потребуется несколько месяцев на восстановление былой формы.

Нужна дисциплина самоограничений: решительный отказ от самооправданий, безделья, ощущения своей вечной правоты. Откажитесь от сиюминутного мгновенного вознаграждения за проходной результат, ведь вы не цирковой тюлень, который должен получать рыбешку за каждый трюк.

И нужно иметь в виду, что без планирования добиться успеха, скорее всего, не получится. Вероятность того, что



карты сложатся в вашу пользу, существует, но рассчитывать только на это было бы неразумно. План должен быть смелым, предусматривать работу на пределе возможностей и учитывать перспективу одного-двух поражений. Их не избежать, и лучше заранее быть к ним готовым.

## ОДАРИВАНИЕ

«Эгоистичное поведение ограничивает ваш потенциал стать выдающимся человеком, – пишет Вальдшмидт. – Щедрость – одна из самых надежных стратегий долговременного успеха». Здесь важно помнить, что под успехом автор понимает не только финансовый результат, но и удовлетворение от него.

Человек, который думает только о себе, способен заработать кучу денег, но деньги не могут ни любить, ни уважать, ни восхищаться. Они способны купить все это, но если вас не удовлетворяет продажная любовь и проплаченные аплодисменты, нужно уметь давать, а не только брать.

При этом надо учитывать, что речь идет о дарении, а не о подавании и не о покупке. О желании сделать лучше другим, а не себе. Даря, не стоит ждать чего-то взамен. Дарящий из чувства вины за свое благосостояние просто покупает себе индульгенцию. Тот, кто действует ради славы и рекламы, на самом деле не дарит – он инвестирует.

Если дар для вас ничего не стоит – это не дар. Когда вы отдаете человеку что-то ненужное, вы просто избавляетесь

от хлама. Чтобы проявить щедрость, следует отдавать что-то ценное – время, энергию, эмоции.

Желание проявлять щедрость происходит из чувства благодарности – в том числе и благодарности судьбе за ваш успех. В конце концов, в мире есть масса всего, за что стоит быть благодарным: как бы вам ни было плохо, всегда есть те, кому еще хуже.

Щедрость меняет людей. Жертвуя чем-то, человек становится лучше, а чем он лучше, тем успешнее.

## **ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ**

Значение способности понимать людей для достижения жизненного успеха трудно переоценить. Нужно ясно осознавать, что управляет человеческим поведением и как происходит процесс принятия решений.

Вальдшмидт считает, что за многими поступками стоят боль и страх. Речь идет не о физической боли, скорее это воспоминание о ней или ее предвкушение. Сидевший под детской кроваткой Бука оказывает влияние на решения пожилого менеджера. Обиды из школьной раздевалки сказываются на поведении вполне взрослых людей. Страх из глубокого детства мешает принимать решения, не позволяя повысить эффективность. Он превращает потенциально успешного человека в посредственность, которая боится собственного потенциала.

Особое влияние страх оказывает на алгоритмы общения с

другими людьми. Негативный опыт создает ложное ощущение знания, что ответ на просьбу будет отрицательным. В результате боязни отказа вы упускаете возможности. А ведь на самом деле вы ничем не рисковали, худшее, что могло случиться, – подтверждение вашего же предположения.

Человеческий мозг, по словам Вальдшмидта, обрабатывает данные так: если информация скучная или предсказуемая, то она игнорируется, если сложная, то обобщается, а если угрожающая, то включается реакция «бей или беги».

Автор книги считает, что это автоматические реакции, доставшиеся людям от первобытных предков. Эти реакции не позволяют рационально рассматривать ситуацию. Вальдшмидт предлагает контролировать свои мысли, помня, что все может оказаться не таким, как кажется. Фактически речь идет о том, что первое впечатление бывает обманчивым и не предполагает действий, только анализ. От себя хотел бы добавить, что в случае, если вы чувствуете угрозу, все же лучше доверять своим естественным реакциям. В темном переулке модель поведения «бей или беги» совсем не так первобытна, как кажется Вальдшмидту.

Нужно мыслить позитивно, видя в каждой ситуации не угрозу, а возможность. Неудача – всего лишь препятствие на пути к успеху, а не щелчок по вашему самолюбию. Даже черно-белое кино в реальности состоит из оттенков – соответственно, надо избегать крайностей при оценке.

Одной из важнейших составляющих успеха автор считает любовь. Она придает жизни страсть, полноту, целеустремленность. Любовь к людям должна лежать в основе вашей стратегии межличностных отношений. Именно она уравнивает боль и страх, управляющие поведением людей.

Чем больше в вас будет любви, тем лучше вы будете. Не пугайтесь перспективы испытать душевную боль. Она откроет дорогу к новым возможностям, о которых вы сейчас даже не подозреваете. И сознательно планируйте свое участие в жизни других людей, будьте щедрым, помогайте тем, кто в этом нуждается. Это наполняет жизнь смыслом.

Разница между незаурядным человеком и посредственностью, по Вальдшмидту, в том, что первый способен не поддаваться страху перед жизнью, вместо этого он движется вперед, вооруженный отвагой и воодушевляемый любовью.

«Будь лучшей версией себя» – книга, обладающая мощным мотивирующим эффектом. Примеры, которых у Вальдшмидта приведено очень много, убеждают читателя в том, что потенциально человек способен достичь практически чего угодно. Как считает автор, для этого стоит только сильно захотеть и иметь достаточную силу духа.

Бесспорно, это некоторое упрощение, книга вообще содержит много максималистских утверждений, которые не стоит принимать слишком буквально, но здесь вам поможет обычный здравый смысл. Также имеет место определенная

неоригинальность, но на это обратит внимание только хорошо знакомый с бизнес-литературой читатель.

Еще один недостаток книги – ее крайняя несистематизированность. Мысль Вальдшмидта зачастую бродит по кругу, иногда сворачивая куда-то совсем в сторону. Повествование делает упор на эмоции в ущерб формальной логике.

Достаточно ли для успеха отваги, стойкости и достойных свойств души? Разумеется, нет. Но без них хороших результатов не достичь. Поэтому так важно развивать в себе эти качества, непрерывно стремиться стать «лучшим собой», и книга отлично стимулирует такое стремление.

# **Начни с главного!**

## **1 удивительно простой закон феноменального успеха**

### **Гэри Келлер, Джей Папазан**

**Оригинальное название:** The One Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results.

**Достоинства:** В основе книги – очень здравая и практичная идея.

**Недостатки:** Основная мысль изложена чересчур категорично, не ко всем рекомендациям авторов стоит прислушиваться.

**Издатель на русском языке:** «ЭКСМО»

**Время прочтения:** 4–5 часов

**Уровень:** Базовый

**Оценка:** 8,0/10



Если вы заглянете к себе в ежедневник, то, скорее всего, увидите там множество задач, намеченных на сегодня. Созвониться с коллегами, принять участие в нескольких совещаниях, сделать что-то по проектам, которые вы ведете... Но даже если выполнить все планы, приблизит ли это достижение жизненной

**цели? Выдающийся специалист по торговле недвижимостью и преподаватель Гэри Келлер в написанной совместно с Джем Папазаном книге «Начни с главного! 1 удивительно простой закон феноменального успеха» утверждает, что секрет заключается в понимании необходимости выделить одну-единственную главную вещь и сконцентрироваться только на ней.**

По мнению Келлера, в любом деле есть какая-то одна вещь, от которой зависит все остальное. Это утверждение, несмотря на видимую четкость, носит достаточно спекулятивный характер, а потому очень легко обосновывается на исторических примерах – ведь ретроспективно выявить стержень событий несложно, а если даже такого стержня и не было, всегда можно выстроить подходящую убедительную теорию. Но, если задуматься, в основе подавляющего большинства историй успеха действительно лежит какая-то одна центральная идея или концепция.

## **ПРАВИЛО ПАРЕТО**

В 30-х годах прошлого века американский аналитик и инженер Джозеф М. Джуран сформулировал принцип, названный им в честь итальянского экономиста Уильфредо Парето «Правилом Парето». Упрощенно говоря, это правило гласит, что практически вся человеческая деятельность приблизительно укладывается в соотношение 20/80. В Италии



XIX века, как заметил Парето, двадцать процентов населения обладало восьмьюдесятью процентами земельных угодий. Двадцать процентов инвестиций принесут восемьдесят процентов прибылей, двадцать процентов усилий – восемьдесят процентов результатов. А двадцать процентов идей дадут восемьдесят процентов успеха. Иначе говоря, максимум достижений зависит от минимума деятельности. Некоторые вещи намного важнее всех остальных.

Келлер предлагает довести эту концепцию до предела. Если из десяти вещей важными оказываются две, то из пяти – только одна. Таким образом, путем последовательного сокращения возможностей можно прийти к тому основному, что необходимо сделать для достижения результата. Это не окажется буквально одна вещь, но одно направление, по которому следует двигаться. Сконцентрировав все силы на этом направлении, можно будет достигнуть желаемого успеха. Вместо того чтобы одновременно работать над множеством идей с низкой эффективностью, нужно разрабатывать всего одну – но с высоким результатом. Заниматься не всем тем, чем можно заниматься, а только тем, чем нужно.

## **МИФЫ, МЕШАЮЩИЕ КОНЦЕНТРАЦИИ**

Существует целый ряд заблуждений, которые, согласно книге, мешают сконцентрироваться на главном и стоят на пути к заветным достижениям.

Есть люди, искренне считающие, что все стоящие пе-

ред ними задачи одинаково важны. Это глобальная ошибка – за пределами математики равенства не существует. Даже в девизе Французской Республики – «Свобода, равенство, братство» – слово «равенство» имеет конкретное значение: «равенство перед законом». Поэтому так опасно ведение неструктурированных списков дел, составленных по мере поступления проблем.

Если не распределять стоящие задачи по степени их важности – запросто утонешь в потоке несущественных мелочей. Можно смело утверждать, что без четкого осознания иерархии дел успеха не достигнуть.

Существует устойчивый миф о том, что Гай Юлий Цезарь мог одновременно заниматься несколькими разными делами. Это представление основано на фразе историка Светония о том, что римский диктатор был способен работать над государственными вопросами во время гладиаторских игр. Все мы с таким же успехом можем считать себя многозадачными, когда пишем смс во время скучных совещаний.

В реальности людей, работающих над несколькими несвязанными вопросами сразу, не существует – разница только в скорости, с которой мозг человека переключается с проблемы на проблему.

А скорость эта в принципе совсем не так велика, как кажется. И такая работа никогда не будет эффективной, а в некоторых случаях она может оказаться некачественной или даже опасной.

Многих пугает представление о том, что успешность зависит от дисциплинированности. Как считает Келлер, за дисциплину принимается выработанная привычка. Средний срок формирования привычки – спорная величина, в зависимости от взглядов исследователей и особенностей личности он варьируется в широком диапазоне, но предложенный в книге вариант в 66 дней кажется вполне разумным. Поскольку за раз можно привить только одну привычку, за год их набирается уже пять. Таким образом, привыкнуть концентрироваться на главном не так и сложно.

Наравне с дисциплинированностью характерная черта успешного человека в массовом сознании – сильная воля. Человек с неизменно сильной волей, обладатель квадратного подбородка с плакатов 30-х годов, в реальной жизни встречается значительно реже, чем на плакатах (да и нижняя челюсть у него может быть самой разной формы). Воля так или иначе присутствует в большинстве из нас, но она является возобновляемым расходным материалом. И в течение дня, по мере того как нам приходится проявлять силу воли, ее остается все меньше. Это хорошо знают те, кто пытался отказаться от вредных привычек: чем ближе вечер, тем сильнее желание нарушить добровольно наложенные на себя ограничения, не правда ли?

Итак, чтобы добиться максимального эффекта силы воли, надо просто совершать действия, для которых она требуется, в периоды пиков – например, после отдыха.

И еще одно заблуждение, мешающее заняться главным, – боязнь масштаба. Большое представляется по определению тяжелым и опасным. Но ведь это явно не так. Маленькая проблема может обернуться гигантскими неприятностями, а на большой вопрос – найтись легкий и простой ответ.

На самом деле линейной взаимосвязи между размером и сложностью не существует. И бояться больших задач глупо – они ничем не хуже прочих, а вот эффект от их решения явно будет значительнее.

## **ВОПРОС ФОКУСИРОВКИ**

Для успешной фокусировки книга предлагает ответить на один вопрос (который на самом деле является цепочкой вопросов): «Что одно я могу совершить, чтобы в результате все остальное на пути к цели упростилось или утратило необходимость?»

Этот вопрос состоит из трех частей. Первая – «что одно я могу совершить» – указывает на то, что действие должно быть именно одно, и оно вполне реально. Вторая – «чтобы в результате» – подразумевает, что совершенное действие будет иметь существенные последствия. И третья – «все остальное на пути к цели упростилось или утратило необходимость» – подчеркивает значимость ответа. По мнению Келлера, привычка задавать себе этот вопрос определяет жизненный успех человека.

Этот вопрос нужно задавать себе и в глобальном смысле, и в частных ситуациях. Он актуален в личностном развитии

и отношениях с родственниками, в финансах или бизнесе. Ответ должен быть сформулирован на дальнюю перспективу и на ближайшее будущее, предельно конкретно и более абстрактно. И всякий раз, когда этот ответ неясен, необходимо прилагать усилия, чтобы его получить.

Для этого необходимо развиваться, читать книги, поскольку в книгах содержатся знания и опыт массы людей, уже ломавших головы над главными вопросами.

Ответ на фокусирующий вопрос может оказаться трудным, но чем труднодостижимей цель, тем интереснее ее добиваться.

## **СМЫСЛ ЖИЗНИ**

Определение того единственного, что является основной целью в жизни, предназначением, и главного пути, на котором вы сможете этой цели достигнуть, – только начало. Предназначение – это основа, без нее движение будет бессмысленным. Из него следуют приоритеты, по которым будут строиться дальнейшие действия. А наличие осознанного предназначения и четких приоритетов обеспечивает продуктивную работу по достижению поставленной цели.

Именно соединение предназначения, приоритетов и продуктивности образует успех личности и прибыльность бизнеса.

Предназначение – это то, что придает жизни смысл и, в процессе самореализации, наполняет ее счастьем. В бо-

лее узком и практическом смысле Келлер предлагает понимать его как то, чему вы более всего хотите посвятить свою жизнь. Исходя из этого выявляются приоритетные направления, обеспечивающие выполнение этого предназначения.

При этом можно выстроить иерархическую цепочку, которая подскажет задачи на каждый период, вплоть до дня или часа, с учетом планов на десятилетия. Для этого нужно последовательно задавать себе вопросы по схеме: «Учитывая мои цели на десятилетие, что одно я могу совершить в ближайшие пять лет, чтобы в результате все остальное на пути к цели упростилось или утратило необходимость?» – и постепенно снижать временные отрезки до, например, «Учитывая мои цели на сегодня, что одно я могу совершить в ближайший час...».

Секрет достижения цели – увязывать свои действия сегодня со всеми предстоящими днями. Людям присущ оптимизм по поводу своих способностей добиваться поставленных задач, и поэтому они зачастую не продумывают весь комплекс действий. План должен быть сформулирован полностью, и при этом письменно. Согласно исследованию, проведенному доктором Гэйл Мэттьюз среди 267 человек разного профессионального и социального статуса, те, кто записывает свои цели, достигают их на 39,5 % чаще, чем те, кто этого не делает.

## **ПРОДУКТИВНОСТЬ**

Продуктивность – это результат, получаемый за единицу времени. Она показывает, насколько эффективно используется набор навыков и инструментов, позволяющих выполнить работу наилучшим образом, а также соответствие достигнутого поставленным целям.

Именно продуктивность – залог достижения выдающихся результатов. Самые успешные люди – самые продуктивные. А основа продуктивности – правильное распределение времени. Распределяя время, человек может направить максимум своей энергии на наиболее важную работу. Учитывая правило Парето, самой главной задаче должен быть отведен самый большой и эффективный отрезок времени.

Также стоит отвести отдельный временной блок на планирование. Келлер рекомендует выделять час еженедельно на определение состояния своих месячных и годовых задач, чтобы сохранять ощущение перспективы.

После распределения своего времени по блокам нужно стремиться эти блоки защищать. Они должны восприниматься всеми как несдвигаемые. Если во время, отведенное для главной задачи, возникают срочные запросы, их необходимо регистрировать, но, если такая возможность существует, намечать выполнение на отведенный для текущих дел временной участок. Если же отложить выполнение невозможно – надо сразу перепланировать день так, чтобы отрезок времени, отведенный для главной задачи, оставался неизменным. Нельзя позволять отвлекать себя при работе над

главным! Выдающиеся результаты достигаются не потому, что на это тратится больше всего времени, а потому, что за это время удастся сделать больше полезных дел.

Для достижения высокой продуктивности, помимо правильного распределения времени, согласно книге, потребуется соблюдение трех правил: постоянно стремиться к самосовершенствованию, непрерывно искать наилучшие способы выполнения работы и всегда чувствовать ответственность за результат.

Самосовершенствование – это достижение мастерства, а мастерство, в свою очередь, во многом зависит от времени и сил, потраченных на его приобретение. Чем больше мастерство, тем продуктивнее расходуется время, и если совершенствоваться постоянно – так же постоянно будет расти продуктивность.

Многие попадают в ловушку «удовлетворительных результатов», когда цель вроде бы достигается, и развитие останавливается. Надо всегда искать наилучший подход к выполнению работы, и тогда место удовлетворительных результатов займут результаты замечательные.

Мощнейшим стимулом стремления к успеху является ощущение личной ответственности за итоги работы. А скорейший способ приобрести ответственность – найти себе наставника, которому вы будете подотчетны. В описанном ранее эксперименте Гэйл Мэттьюз выяснилось, что люди, не только зафиксировавшие письменно свои цели, но и отчиты-



вавшиеся перед друзьями о своем прогрессе, были успешнее на 76,7 %.

«Начни с главного! 1 удивительно простой закон феноменального успеха», в полном соответствии со своим названием, книга одной идеи. Но если критически отнестись к абсолютизации предлагаемого подхода, не воспринимая категоричные рекомендации Келлера чересчур буквально, то сама идея – вполне здравая и практичная. И прочесть эту книгу, особенно тем, кто хронически занимается всем и одновременно ничем, будет совершенно не лишним.

# **Тайм-менеджмент для системных администраторов Томас Лимончелли**

**Оригинальное название:** Time Management for System Administrators.

**Достоинства:** Практичная книга для тех, кто хочет правильно распоряжаться своим временем.

**Недостатки:** Книга излишне сконцентрирована на работе сисадминов (что, впрочем, и было обещано в заголовке).

**Издатель на русском языке:** «Символ-Плюс»

**Время прочтения:** 4–8 часов

**Уровень:** Продвинутый

**Оценка:** 9/10

*Хватит работать сверхурочно, пора работать рационально*



 O'REILLY®

*Томас Лимончелли*

**Вопрос рационального использования времени стоит перед каждым, и все мы по-разному решаем эту проблему. Опытный IT-специалист и лектор Томас Лимончелли в книге «Тайм-менеджмент для системных администраторов» предлагает свою систему управления временными ресурсами, ориентиро-**

**ванную на особенности работы компьютерных служб предприятий. Но если присмотреться внимательнее, характеристики деятельности IT-специалистов вполне универсальны и легко распространяются на менеджеров практически любого направления.**

## **МИНИМИЗИРОВАТЬ ПРЕРЫВАНИЯ**

Жизнь любого управленца состоит из постоянных отвлечений, которые Лимончелли, с присущей компьютерщикам, морякам и военным любовью к специальным терминам, называет прерываниями. Новые вводные поступают сплошным потоком, зачастую противореча друг другу. Документы сваливаются в электронную почту и настольный лоток со скоростью, исключающей возможность оперативно их отработать. В кабинет стройными рядами вваливаются коллеги, партнеры, заказчики, подрядчики и прочие серьезные люди, требующие лично от вас срочно заняться именно их проблемами, – что совершенно логично, поскольку их проблемы явно самые важные и никто, кроме вас, лучшего специалиста, не сможет их решить. Кроме того, у шефа возник вопрос, на который лучше бы ответить немедленно. А непосредственный начальник напоминает, что ждет выполнения своих вчерашних указаний прямо сейчас. О чем я не упомянул? Да, о главном проекте, которым вы, собственно, и должны заниматься основную часть своего времени и за который вам платят зарплату.

В результате сосредоточиться на чем-либо оказывается практически невозможно, и, стремясь успеть сделать все, на что способны, вы закономерно не успеваете сделать ничего, не говоря уже о качестве сделанного. Казалось бы, исключить что-либо из перечисленных дел не получится, но Лимончелли предлагает достаточно простые методы, позволяющие перераспределить задачи оптимальным образом.

Вероятнее всего, как специалист вы не так уж и уникальны – в том смысле, что в организации наверняка есть сотрудники сопоставимой квалификации. Более того, с высокой долей вероятности такие люди есть прямо в вашем кабинете или, на худой конец, в соседнем. И их точно так же постоянно отвлекают нежелательные гости, мешая заниматься основной работой.

Попробуйте договориться с этими сотрудниками о том, что в определенные промежутки времени (день, половина дня, несколько часов) кто-то один из вас возьмет на себя общение с визитерами и решение их проблем. Разумеется, некоторые вопросы можете решить только вы, но их значительно меньше, чем кажется на первый взгляд.

В результате у каждого образуются относительно длительные промежутки времени, в которые можно будет спокойно заниматься своей основной деятельностью, не отвлекаясь и не «перезапускаясь», – ведь работа с переключением с задачи на задачу приводит к расходованию значительно боль-

шего времени, чем линейное решение одной задачи за другой. Через электронную почту к вам поступает значительный поток сообщений, информации и просто никому не нужной ерунды. Не стоит постоянно проверять почту – нужно определить моменты, когда это следует делать, допустим, один раз в час. И даже раз в час не нужно читать все: уже по темам и именам (и должностям) отправителей легко понять, какие письма могут отправиться в корзину нечитанными, какие терпят еще несколько дней, а какие нужно немедленно принять к исполнению.

Непосредственному начальнику стоит представить общий список дел и попросить его помочь вам расставить приоритеты. Если начальник адекватный, это поможет ему правильно оценить вашу загрузку и, возможно, выписать премию (или наказать, но вы же с умом составите список), но во всех случаях у вас будет хорошее оправдание срыва проекта: вы выполняли указания руководителя.

Ну да, а на вопросы высшего руководства все же придется отвечать немедленно. Это не прерывание, а одна из основных производственных задач!

## **ПРИБРЕСТИ ПОЛЕЗНЫЕ ПРИВЫЧКИ**

Разработка и внедрение повторяющихся стандартных процедур – исключительно полезный инструмент для управления собой. Доведя до автоматизма свои простейшие действия, мы экономим время, расходуемое на принятие реше-

ний, и обеспечиваем защиту от забывания важных, но постоянных дел.

Процедуры дают возможность обдумать один раз, а делать неоднократно. Это навсегда принятые решения, а процесс принятия решений – один из самых неприятных.

Хорошей процедурой может быть принцип всегда носить при себе органайзер (не важно, бумажный или электронный). То есть вопрос «Брать ли с собой ежедневник?» больше не возникает: вы уже однажды решили, что будете иметь его при себе постоянно. Теперь вероятность где-то его забыть сводится к минимуму, а у вас всегда есть возможность записать новые дела, свои и чужие обещания и указания.

# 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.