

Глава 8

Работа с отвлекающими факторами

Чем больше существует всевозможных помех, тем меньше менеджеры способны сосредоточиться на выполнении поставленных задач. В наше время отвлекающим фактором являются, например, электронные письма. Конечно, никто на вопрос, чем он занят, не ответит: «Я работаю с электронной почтой». Однако большинство людей именно этим и занимаются. Согласно данным статьи Кей-Джей Маккорри, опубликованной в августе 2009 года, больше 50 миллиардов электронных писем отправлялось ежедневно в 2001 году. Спустя 5 лет цифра выросла до 6 триллионов. А в 2010 году на каждого офисного сотрудника приходилось в день по 160 сообщений. По крайней мере, 88% от этого объема — мусор: спам, информационные бюллетени и прочие непрошенные послания. Одно из наиболее бесполезных писем, полученных мной в последнее время, пришло от компании, предлагавшей семинар на тему «Как рассортировать электронные письма, сообщения и голосовую почту». Мне оставалось только догадываться, говорят ли они на своем мероприятии о том, как поступать с их собственными письмами.

Электронная почта — один из многих отвлекающих факторов, с которыми сталкивается менеджер. В этой главе мы обсудим и ее, и другие вещи, которые мешают вам работать, если вы позволяете себе отвлекаться на них.

Электронные письма как отвлекающий фактор

Когда я работал в Verizon Wireless, Джим Джерас, наш вице-президент по корпоративным коммуникациям, выпустил инструкцию о том, как правильно пользоваться электронной почтой. Я нашел его советы весьма полезными (и да, он действительно разослал их по электронной почте).

- Электронные письма должны ускорять завершение работы, а не затягивать ее.
- Прежде чем написать письмо, спросите себя: «Не лучше ли зайти к адресату или позвонить ему?»
- Пусть письма будут короткими. Представьте, что получатель не откроет текст — в таком случае вам придется донести до него информацию лишь через заголовок сообщения или первые строки, отображающиеся при предварительном просмотре.
- Не думайте, что остальные только и ждут вашего письма.
- Если информация или разъяснения требуются одному-единственному человеку, не делайте групповую рассылку.
- Не посылайте писем, если вы чем-то разозлены. Если вы написали письмо, будучи в раздраженном состоянии, не отправляйте его сразу, дождитесь следующего дня, перечитайте и решите окончательно, действительно ли вы хотите сказать именно это.
- Будьте осторожны с тем, что пишете. Представьте себе, что всю вашу корреспонденцию изъял суд, или ее зачитали на слушаниях в Конгрессе, или она попала в руки журналистов.
- Будьте ответственны. Отправленное письмо не перекладывает ответственность на другого человека.
- Электронное письмо не оправдывает незавершенного дела. Если вам нужно ответить кому-то, прежде чем приступить

к работе, передайте информацию другим способом. Не спрашивайте по электронной почте, почему вы не получили ответа на предыдущее письмо. Вместо этого позвоните или зайдите к человеку, от которого вам нужна информация.

- Прежде чем ответить или даже прочитать письмо, спросите себя: «Что произойдет, если я просто удалю его?»
- Не тратьте на одно письмо больше пяти минут. Если вы превысили этот лимит, остановитесь и просто позвоните.
- Если ваш компьютер издает звуковые сигналы, уведомляющие о новых сообщениях, отключите их. Рекомендую сделать то же самое с сотовым телефоном.
- Не оценивайте объем проделанной работы по количеству отправленных писем.
- Если вы не уверены, что сможете быть на встрече, не отвлекаясь на проверку электронной почты, просто не ходите на это мероприятие.

Советы Джима относительно того, когда и как следует использовать электронную почту, почти так же важны, как его предупреждения о том, что нужно быть осторожным при создании писем. Когда я работал в Bell Atlantic Mobile, одного из наших менеджеров попросили написать отчет, который должен был оцениваться сторонним аналитиком. Менеджер посчитал заданные вопросы сложными и решил, что компания стороннего аналитика даст нам низкую оценку независимо от того, что будет в отчете. Поэтому он решил переслать запрос аналитика двадцати другим менеджерам Bell Atlantic, добавив от себя, что уверен в плохом отчете, потому что аналитик — идиот. Проблема случилась, когда этот мужчина, добавив два десятка адресов коллег, затем нажал «Ответить» вместо «Переслать». Вы можете себе представить, чем всё закончилось в итоге, когда это письмо получил аналитик? Разумеется, в том году наш рейтинг был плохим.

Не поймите меня неправильно: электронная почта — прекрасная вещь! Как я уже говорил в одной из предыдущих глав, проверять почту большинству менеджеров достаточно три раза в день: утром, в обед и вечером. Просто перестаньте заглядывать в нее постоянно в течение дня. Читать письма и отвечать на них важно, но ваша работа заключается не в этом. Не привязывайтесь к электронной почте. Помните о *четырёх главных задачах*: ваша цель — увеличивать прибыль, находить новых клиентов, сохранять имеющихся и сокращать издержки.

Интернет-искажения

Если вы окончили университет в 1960-е, 1970-е или 1980-е, у вас не было курсов электронной коммуникации. Однако для того чтобы справляться с обязанностями менеджера в наше время, необходимо считаться с тем фактом, что сейчас с помощью огромного количества электронных устройств можно получить мгновенный доступ к информации любого рода.

Первое, что делают современные люди, когда хотят что-то узнать о человеке или компании, — заходят в интернет и вводят имя и название в поисковик типа Google. Разумеется, что гарантий точности и беспристрастности полученной в сети информации при этом нет. В День труда* в 2009 году Massey Energy проводил в Западной Вирджинии ралли «Друзья Америки» в поддержку угледобывающей промышленности. Местный менеджер Verizon Wireless решил, что ралли — отличная возможность найти новых клиентов, и арендовал рекламный стенд.

Блогеры узнали об этом и написали в интернете. Безобидная история о телекоммуникационной компании, пытающейся продать телефоны и контракты сотовой связи, вскоре зажила своей собственной жизнью. Блогеры написали, что поддержка угледобывающей промышленности противоречит принципу защиты окружающей среды. Появились заголовки вроде «Verizon Wireless присоединяется к Massey

* День труда — национальный праздник в США, который отмечается в первый понедельник сентября. *Прим. ред.*

Energy на празднике разрушения горных вершин и отрицания изменений климата» или «Verizon Wireless: открой рот и съешь гору». Читателям дали мой электронный адрес и велели посылать мне письма с протестами. Защищая компанию, один из топ-менеджеров пошутил над критиком, сказав, что тот «некоторое время жил на дереве». И это утверждение, конечно же, моментально оказалось в сети.

Несмотря на то, что связь между арендой стенда и поддержкой расхищения земных богатств кажется не слишком очевидной, гигантский охват интернета и привычка людей верить плохим новостям придали обсуждению этого факта огромный резонанс. Другие блогеры начали обвинять Verizon в том, что компания способствует загрязнению воздуха, а в главный офис приходили письма, критикующие нас за вред, наносимый окружающей среде. Отдел по связям с общественностью пытался обороняться при помощи заявлений и статей, но для того чтобы замять историю с «ненавистниками окружающей среды», понадобилось довольно много времени. Всё это произошло из-за безобидной маркетинговой акции одного-единственного регионального сотрудника, замеченной несколькими блогерами. Урок, который стоит из этого извлечь, достаточно прост:

НЕ ОТВЛЕКАЙТЕСЬ НА ШУМ В ИНТЕРНЕТЕ, БУДЬТЕ УВЕРЕНЫ В ТОМ,
ЧТО ВАШЕ СООБЩЕНИЕ ПОПАДЕТ В ПРАВИЛЬНЫЕ РУКИ, И ВСЕГДА ДУМАЙТЕ,
ЧТО ПИШЕТЕ.

В наши дни вы даже можете стать жертвой кибератаки за что-то, что сделали ваши конкуренты. После событий 11 сентября 2001 года Dr Pepper выпустила банки с новым дизайном, изображающим статую Свободы, и надписью «Одна нация... неделимая». Некоторые люди оскорбились, поскольку слоган был отрывком из клятвы верности флагу: «Одна нация под богом, неделимая». Они обвинили Dr Pepper в атеистических и непатриотических взглядах за то, что фраза из клятвы была

приведена не целиком. За три месяца Dr Pepper произвела и продала 18 миллионов банок с новым дизайном и получила около 200 жалоб. Компания объяснила свою позицию, и на ее прибыль скандал не повлиял.

Однако спустя несколько лет конкуренты Dr Pepper начали получать жалобы. В интернете циркулировали сплетни, будто Coca-Cola и Pepsi убрали слова «под богом» из клятвы. Им только и оставалось, что объяснить: они никогда не производили Dr Pepper и не помещали фразы из клятвы на своих продуктах.

Не стоит недооценивать способность цепочек электронных писем, сайтов и блогов распространять информацию, независимо от того, точна она или нет!

«Человек, отвергший iPhone»

Ложные слухи могут повлиять не только на вашу организацию, но и персонально на вас. Существуют сайты, где размещаются скандальные истории, часто не имеющие никакого отношения к действительности. Вы можете узнать, что ваши соседи — «самая отвратительная семья из ныне живущих», плохие водители или люди, неспособные хранить верность. Такие источники иногда не только анонимно злословят, но могут и опубликовать Google-карту места, где вы живете. Хотите найти сплетника, очернившего вас, и подать на него в суд? Подумайте дважды: создатели таких сайтов приняли это во внимание и воспользовались программным обеспечением, позволяющим людям, публикующим подобные сообщения, скрывать свои IP-адреса.

Интернет сделал общение быстрее и доступнее, но в то же время позволил мгновенно распространять ложную информацию.

К примеру, вот что вы можете найти в Google про меня: «Денни Стригл — человек, отвергший iPhone». Да, много кто считает меня человеком, который имел шанс вступить в партнерские отношения с производителем одного из самых обсуждаемых продуктов десятилетия, но отказался.

Перед нами любопытный пример того, как в интернете может сложиться репутация человека и компании и как следует к этому относиться.

Вот факты: в 2005 году Стив Джобс из Apple пришел в Verizon с идеей нового телефона. Должен сказать, что мы заинтересовались его идеей, но мы были не единственной компанией, которую посетил Джобс. С тем же предложением он пошел в AT&T и не только.

В ходе наших переговоров с Apple стало понятно, что их компания больше заинтересована в партнерстве с AT&T. Последняя использовала технологию GSM, популярную во многих странах мира, в то время как Verizon применяла CDMA, распространенную в основном в США. Другими словами, если бы Apple выпустила iPhone на GSM-платформе, она смогла бы продать больше телефонов по всему миру. Поэтому партнерство с AT&T казалось для Apple вполне логичным.

В 2005 году у Verizon на самом деле не было возможности начать сотрудничество с Apple, которая хотела выпустить GSM-телефон. Стив Джобс заключил сделку со Стэном Зигмундом, моим коллегой из AT&T, и этот оператор сотовой связи стал первым, кто предложил клиентам iPhone. Разумеется, результат для AT&T и Apple был отличным.

Если люди хотят думать, что я «отверг iPhone», — пусть думают! Я не позволил слухам разозлить меня, а продолжил концентрироваться на достижении результатов.

Таковы факты, хотя меня до сих пор называют «человеком, отвергшим iPhone»*.

Какой урок мы извлекли из этого случая?

Сосредоточьтесь на результатах, не обращайтесь на сплетни, если только они не влияют на *четыре главные задачи* (рост прибыли, привлечение и сохранение клиентов, сокращение издержек). Знайте, что чем более заметную позицию вы занимаете, тем чаще будете становиться мишенью.

Атаки, начавшиеся в другом месте, могут переключиться в интернет. Несколько лет назад профсоюзное объединение Communications Workers

* Кстати, технология CDMA теперь доступна по всему миру, а iPhone Apple-Verizon вышел на рынок в феврале 2011 года.

of America (CWA) решило, что именно я препятствую присоединению к нему Verizon Wireless. Эти люди не только разместили мою фотографию на своем сайте, но и стали пикетировать мой дом. В то время я был членом попечительского совета Канзасского колледжа в Буффало. CWA решило пикетировать собрание совета, на котором присутствовал и я, заявляя, что моя «антипрофсоюзная» позиция идет вразрез с политикой Ватикана, поддерживающего право рабочих на организацию профсоюзов. Университетская газета присоединилась к балагану.

Моя реакция была простой: несмотря на то, что лично меня это задевало, я не позволял нападкам отвлекать меня и продолжил работать. Да, я считал, что создание профсоюза не в интересах наших сотрудников. Разумеется, я не поддался требованиям CWA, а попечительский совет Канзасского колледжа на следующем собрании избрал меня председателем.

Как реагировать на нападки

В наш век моментального распространения информации чаще всего лучшее решение — просто проигнорировать нападки. Сосредоточьтесь на делах — и ваш успех заставит людей забыть о слухах, прекратить злословить или выдвигать ложные обвинения в ваш адрес. В каждой организации есть кулер или кофейный аппарат, возле которых сотрудники собираются и обмениваются сплетнями, говоря что-нибудь вроде: «Я слышал, ожидаются сокращения», или «Ты знаешь, что босс скоро уволится?» Не нужно отвечать на каждую услышанную реплику, и со слухами в интернете нужно обходиться похожим образом.

СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ДЕЛАХ — И ВАШ УСПЕХ ЗАСТАВИТ ЛЮДЕЙ ЗАБЫТЬ
О СЛУХАХ, ПРЕКРАТИТЬ ЗЛОСЛОВИТЬ ИЛИ ВЫДВИГАТЬ ЛОЖНЫЕ ОБВИНЕНИЯ
В ВАШ АДРЕС.

Оборона в интернете может оказаться пустой тратой времени. Одна компания обнаружила на сетевом форуме ложную информацию, которую

опубликовал человек, утверждавший, что он председатель совета директоров. Было решено, что настоящему председателю нет смысла публиковать опровержение в интернете — ведь читатели не поймут, кто из них говорит правду.

Стоит ли подавать в суд, чтобы защитить свою репутацию? С анонимом судиться сложно. Вы можете подать в суд на неизвестное лицо или в судебном порядке потребовать от интернет-провайдера вычислить, кто опубликовал комментарии, но это долгий, муторный и дорогостоящий процесс.

Даже если вы знаете, кто клеветает на вас, вам будет трудно выиграть дело. Сидни Блюменталь испытал это, когда Мэтт Драдж написал о нем на своем сайте The Drudge Report клеветническое сообщение. The Drudge Report — блог консервативной направленности, а Блюменталь тогда работал на правительство Клинтона. Драдж написал о существовании судебных протоколов, доказывавших, что Блюменталь бил свою жену.

Публикация была беспочвенной, и Драдж убрал ее на следующий день. Однако Блюменталь подал в суд на него и на компанию-провайдера AOL. Суд постановил, что AOL не несет ответственности за опубликованную в блоге информацию, а Блюменталь в конце концов пришлось отказаться от иска, заплатив Драджу 2500 долларов в качестве компенсации транспортных расходов.

Как бороться с личными атаками

Когда я стал главным менеджером по продажам в Wisconsin Telephone, наши торговые показатели были худшими в Bell System. Меня назначили, чтобы я навел порядок.

Я уже упоминал о том, что сделал, чтобы исправить ситуацию в Wisconsin Telephone. Помимо всего прочего, я дал менеджерам понять, что упускать клиентов неприемлемо. Любому сотруднику, потерявшему клиента, предстояло отчитаться перед специальной комиссией и привести план по его возврату.

Это было тяжелое, неприятное занятие. Скорее, требовалось показать необходимость использовать все этически допустимые средства, чтобы избежать потери клиента. Если члены комиссии решали, что кто-то действительно виноват, принимались жесткие меры, вплоть до отпуска без сохранения заработной платы или увольнения. Работа комиссии помогла изменить поведение менеджеров по продажам — и вскоре дела пошли в гору.

Я рассказываю об этом не для того, чтобы показать вам, какой я прекрасный руководитель, а чтобы описать мои эмоции в тот период. По правде говоря, это был ад. Многим не нравилось то, что я делал, и они не скрывали своего отношения, хотя в лицо мне обычно ничего не говорили. Иногда до меня доходили слухи, что кто-то сказал, будто я настоящий подонок. Я всегда отвечал: «Спасибо за информацию». Не было смысла реагировать — я не смог бы выиграть эту битву. За меня отвечали мои результаты.

ЧЕМ СИЛЬНЕЕ ВЫ РЕАГИРУЕТЕ НА КРИТИКУ, ТЕМ БОЛЬШЕ СМЫСЛА ВЫ ЕЙ ПРИДАЕТЕ. СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ, ПРОДОЛЖАЙТЕ РАБОТУ, УДЕЛЯЙТЕ ВНИМАНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМ.

Если о вас плохо говорят, позвольте результатам, которых вы добиваетесь, сказать за вас, что ваши недоброжелатели всего лишь жалуются на зеленый виноград. Силу вашего характера в конце концов все оценят.

Иные отвлекающие факторы

Несмотря на все свои преимущества, интернет принес нам довольно много отвлекающих факторов, помимо быстрого распространения слухов. Мгновенные сообщения — это и мгновенное отвлечение внимания.

Например, когда вы приходите на какое-нибудь выступление, организатор мероприятия всегда напоминает аудитории о необходимости выключить сотовые телефоны и другие электронные приборы. Если это представление с антрактом, вас еще раз попросят выключить телефон, после того как вы воспользуетесь им во время перерыва. Подобные предупреждения не должны быть необходимыми, но такова современная жизнь.

Не меньше раздражают люди, отправляющие электронные сообщения во время встреч. В этом случае я просто говорил, что из уважения к выступающим было бы правильно убрать электронные устройства (хоть мы и работаем в компании сотовой связи), а любой, кто отправит сообщение или проверит почту во время мероприятия, будет оштрафован на 10 долларов. Штраф за повторное нарушение устанавливался в размере 10 000 долларов. Это поняли все, и, кстати, никому не пришлось платить.

Почему люди отправляют сообщения во время встреч? Многие говорят, что таким образом они эффективно распоряжаются своим временем и решают несколько задач одновременно. Однако исследования показывают, что когда внимание рассеивается, результативность оказывается хуже, чем если бы вы выполняли задачи по очереди. Многие из тех, кто так делает, признают, что посылать сообщения, когда кто-то говорит, — неприлично.

Если вы руководите мероприятием, вы можете настоять на том, чтобы присутствующие убрали телефоны в карманы, сумочки или портфели. Если встреча длится долго (а я всегда советую делать их короче), я объявляю перерыв, чтобы коллеги могли проверить почту и отправить SMS.

Управляйте своим временем

Важно управлять своим временем. Не позволяйте кому-либо делать это за вас. Вас будут то и дело отвлекать. Постоянный шквал писем, сообщений, звонков и уведомлений голосовой почты будет мешать вам.

Как мы уже выяснили в главе 3, чтобы управлять рабочим временем, необходима дисциплина. Любой из перечисленных отвлекающих факторов обычно требует вашего внимания и эмоционального отклика. Если вы не будете противостоять этому, вам придется отвлекаться каждую минуту. Любая помеха имеет пометку «Срочно» вне зависимости от того, так ли это на самом деле. Помните, что не все срочные дела важны для ваших основных целей. Я бы даже сказал, далеко не всё.

ЕСЛИ ВЫ ПОСТОЯННО ПОЗВОЛЯЕТЕ СЕБЕ ОТВЛЕКАТЬСЯ, ЭТО СТАНОВИТСЯ
ВРЕДНОЙ ПРИВЫЧКОЙ, ОТНИМАЮЩЕЙ МНОГО ВРЕМЕНИ.

Для того чтобы концентрироваться на *четырёх главных задачах* и не обращать внимания на отвлекающие факторы, нужна самодисциплина. В действительности, если у вашего босса или клиента есть к вам срочное дело, он найдет эффективный способ сообщить вам об этом.

Многие из отвлекающих факторов не имеют отношения к тому, что важно для ваших результатов и достижений компании. Если вы хотите добиться успеха, важно выстроить свой день, ограничив влияние помех, которые в противном случае начнут контролировать ваше время и лично вас. Прочитав следующую главу, последнюю в этой книге, вы поймете, как основные мысли каждой из предыдущих глав способствуют формированию культуры успеха.

Основные итоги главы

1. Чтение писем и ответы на них могут отвлечь вас от работы. Не допускайте этого.
2. Не позволяйте сплетням в интернете отвлекать вас. Придерживайтесь *четырёх главных задач*. Пусть ваши достижения говорят за вас. Как правило, реакция на критику порождает еще больше критики.

3. Управляйте своим временем. Избегайте того, что может управлять вашим временем вместо вас.

Руководство к действию

1. Проведите эксперимент: в течение нескольких дней проверяйте почту и сообщения только утром, в обед и перед тем, как уйти домой. Проанализируйте результаты и оцените, стали ли вы уделять больше времени выполнению *четырёх главных задач*. Превратите этот метод в привычку.
2. В течение дня сосредотачивайтесь на делах, имеющих значение для *четырёх главных задач*. Важные действия — это те, которые работают на результат.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

