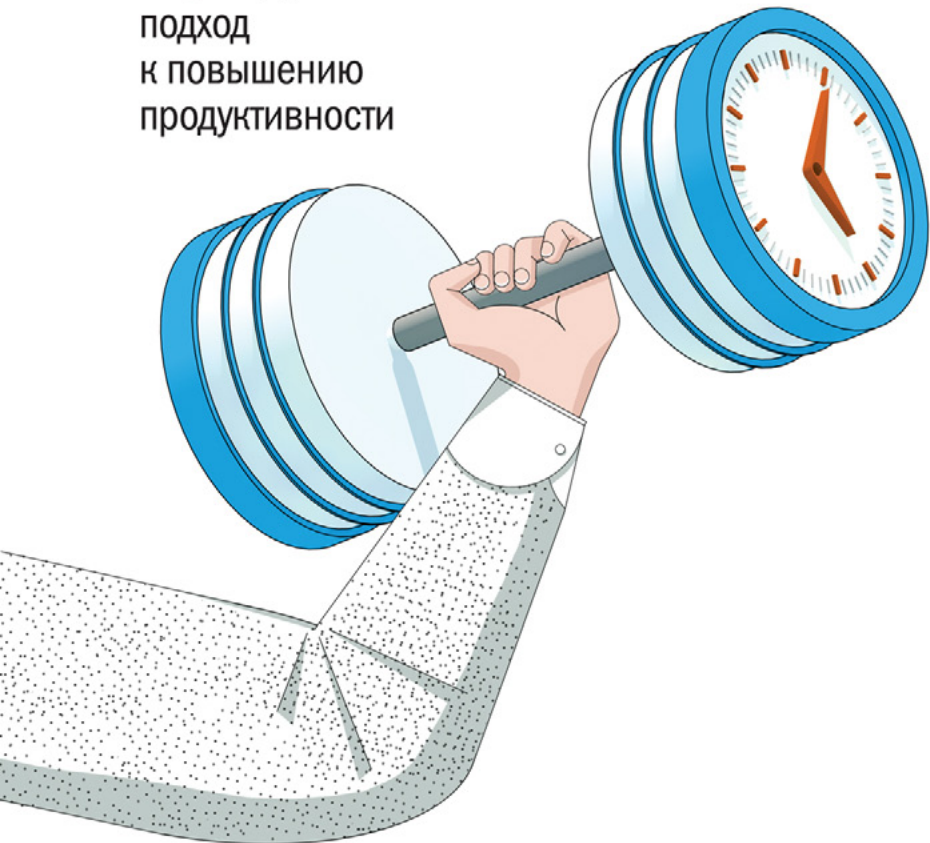


Карсон Тейт

# Работай легко

Индивидуальный  
подход  
к повышению  
продуктивности



Carson Tate  
Work Simply

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

«Хороший перевод!»

Carson Tate

# **Work Simply:**

Embracing the Power  
of Your Personal Productivity Style

PORTFOLIO / PENGUIN

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

Карсон Тейт

# Работай легко

Индивидуальный подход  
к повышению продуктивности

Перевод с английского Светланы Кировой

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2015

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

# Оглавление

|   |     |
|---|-----|
| Вступление. Схема навигации по книге. . . . .   | 9   |
| Введение. Утро после Рождества. . . . .   | 12  |
| 1. Действуйте разумнее, а не ретивее. . . . .   | 18  |
| 2. Подготовьтесь к успеху . . . . .   | 29  |
| 3. Определите свой стиль продуктивности. . . . .  | 41  |
| 4. Управляйте своим вниманием . . . . .   | 64  |
| 5. Установите собственные приоритеты. . . . .   | 91  |
| 6. Инвестируйте свое время с умом. . . . .  | 100 |
| 7. Разгрузите мозг с помощью генерального перечня<br>задач. . . . .                     | 135 |
| 8. Успевайте больше — выполняйте свои задачи<br>и проекты с легкостью . . . . .         | 157 |
| 9. Обуздайте поток входящей почты. . . . .  | 171 |
| 10. Создайте себе пространство для физической<br>и ментальной свободы. . . . .          | 196 |
| 11. Перестаньте перекладывать бумаги . . . . .  | 219 |
| 12. Используйте потенциал партнеров по команде:<br>делегировать им полномочия . . . . . | 237 |
| 13. Научитесь продуктивно работать в коллективе . . . . .                               | 263 |
| 14. Пересмотрите практику подготовки и проведения<br>встреч . . . . .                   | 286 |
| 15. Сведите все воедино. . . . .  | 317 |
| Эпилог. Нет предела достижениям . . . . .   | 326 |
| От автора. . . . .  | 331 |

# Вступление

## Схема навигации по книге

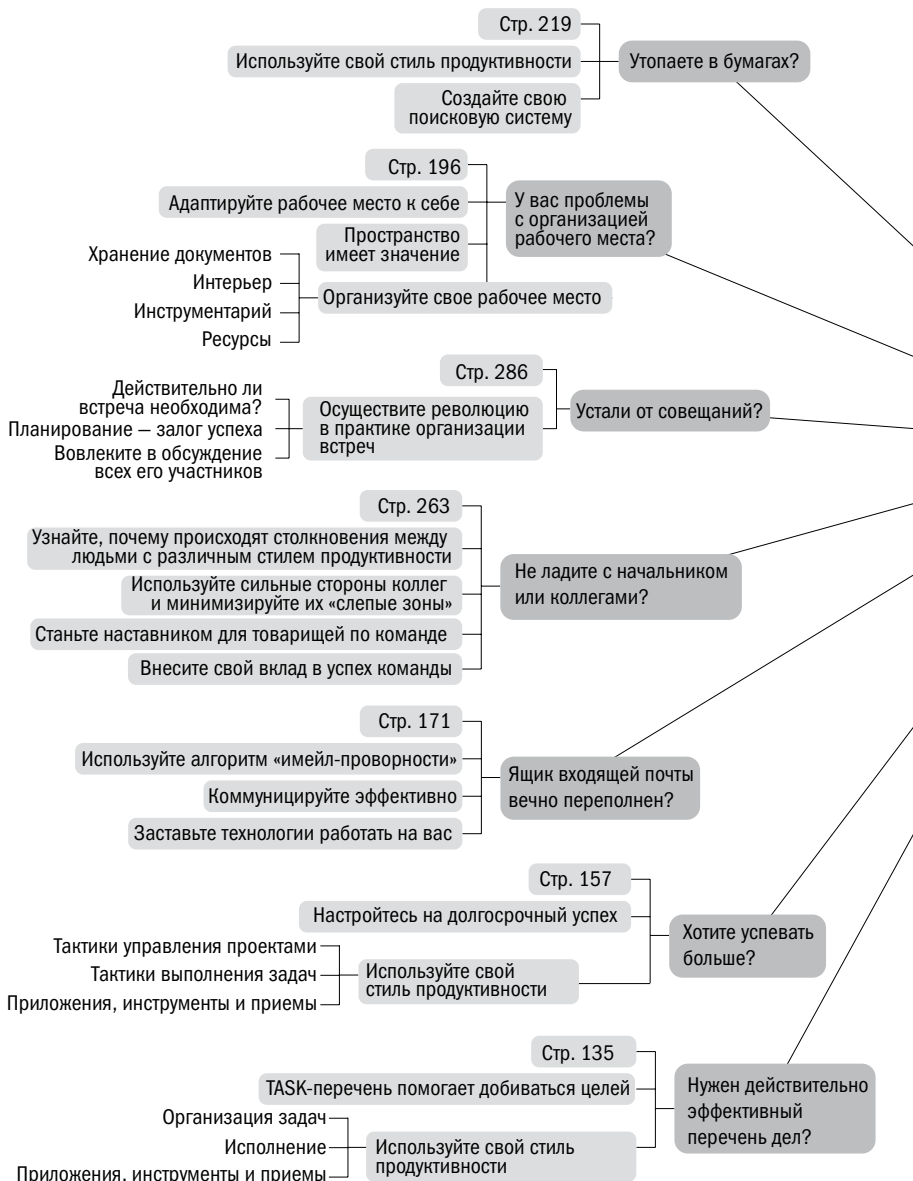
Надеюсь, эта книга преобразит вашу жизнь, научит пользоваться подобранным именно под вас инструментарием и сделает вас продуктивнее, креативнее и в итоге счастливее.

Чтобы вам было легче ориентироваться в тексте, я снабдила его «схемой навигации», на которой представлены все главы. Это поможет с одного взгляда понять, чему посвящены различные части книги, и решить, в какой последовательности их читать. «Дорожки», проложенные между отдельными «пунктами», позволят вам проследить связь между идеями, изложенными в разных разделах.

Возможно, кое-какие из этих идей сразу же привлекут ваше внимание своей актуальностью и тем, насколько тесно они перекликаются с проблемами, с которыми вы сталкиваетесь в повседневной практике. Вы вольны перескакивать с одной главы на другую так, как диктуют вам ваши потребности и интересы. И все же я порекомендовала бы вам сначала прочитать первую, вторую и третью главы: «Действуйте разумнее, а не ретивее», «Подготовьтесь к успеху» и «Определите свой стиль продуктивности». Они помогут вам осознать, что именно вызывает у вас стресс, и определить, какой стиль продуктивности присущ лично вам.

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

Далее этот стиль будет упоминаться в книге неоднократно и послужит вам ориентиром, куда и как прокладывать свой личный путь к успеху.



## Работай легко

Устали так много работать?

Стр. 91

Унифицированные подходы не действуют

Миф о тайм-менеджменте

Готовы принять помощь со стороны?

Стр. 237

Делегируйте задачи эффективно

Узнайте стиль продуктивности членов вашей команды

Выясните причины своего сопротивления делегированию

Какой у вас стиль продуктивности?

Стр. 41

Пройдите тест

Тяжело сфокусироваться?

Стр. 64

Контролируйте факторы отвлечения внимания

Внимание — ограниченный и быстро исчерпывающийся ресурс

- Технологические факторы
- Непредвиденные ситуации
- Вынужденные перерывы

Не хватает 24 часов в сутки?

Стр. 100

Тактики инвестирования времени для людей с различным стилем продуктивности

Выясните свое отношение ко времени

- Вы его просто тратите?
- Или инвестируете?
- Успеваете только реагировать на события?
- Или отвечаете на них?

Бывает трудно расставлять приоритеты?

Стр. 91

Воспользуйтесь методологией R.E.A.D.Y., Aim, Fire

Сформулируйте свои цели в соответствии с личным стилем продуктивности

# Введение

## Утро после Рождества

Это было 26 декабря 2011 года — на следующий день после Рождества и спустя десять дней после первого дня рождения моей прелестной дочурки Иси. Я сидела на полу совершенно без сил, изнывая от боли во всем теле и не зная, смогу ли подняться снова... Я устала. Устала донельзя. Я была уверена, что это нормально для матери ребенка, который только начал ходить, да еще в самое насыщенное хлопотами время года и после такого важного юбилея. И все же один вопрос не давал мне покоя: как я довела себя до подобного состояния?

После свадьбы мы с мужем Эндрю долго не решались создать настоящую семью — целых одиннадцать лет. И когда я забеременела, мы восприняли это просто как очередной вызов двум очень занятым людям, чья жизнь и без того насыщена событиями. Карьера у нас обоих складывалась удачно, нас окружали замечательные друзья, и мы вели активную общественную деятельность. У меня был свой успешный бизнес, который я планировала продать, чтобы заняться самостоятельной консалтинговой практикой, и параллельно я трудилась над получением степени магистра в области организационного развития. Да, временами мне казалось, что это чистое безумие — работать в самолетах, умудряться выполнять домашние задания между



встречами с клиентами и говорить супругу «спокойной ночи» по телефону с другого конца страны. Но нам с Эндрю нравилась такая жизнь, и мы не желали в ней что-либо менять — с ребенком или без.

Когда новость о моей беременности подтвердилась, я сразу же решила: в моей жизни все останется по-прежнему. И в следующие несколько месяцев свое слово держала. Я ни на йоту не сбавляла обороты весь срок беременности. Работа, учеба, семья, общественная деятельность — я ни от чего не отказывалась и ничего не «урезала». Даже продолжала выполнять весь комплекс гимнастических упражнений, в том числе и пробежки на открытом воздухе, вплоть до конца седьмого месяца.

Иси родилась 16 декабря, и мы, уже втроем, как семья, провели прекрасный сезон каникул в нашем доме в городе Шарлот. Все было как в сказке. Но в конце января я вернулась к работе над диссертацией, а вскоре полетела и на очередную деловую встречу в Феникс, где предстояло поработать несколько дней с клиентом. Мой отпуск по рождению ребенка составил менее шести недель. Я сказала себе: «Если я не буду заботиться об успехе своего дела, то кто же это будет делать?!».

Такой темп жизни мне удавалось поддерживать весь первый год после появления Иси на свет. Я дописала диссертацию, продолжала работать с клиентами по всей стране и неустанно трудилась над выстраиванием своего консалтингового бизнеса. Конечно, с небольшой поправкой на необходимость выполнять еще и материнские обязанности, да и просто наслаждаться общением с Иси в те редкие свободные минутки, которые выдавались в моем сумасшедшем графике. Мне повезло с мужем: он поддерживал меня и замещал во всем, что находилось в пределах человеческих возможностей. Но усталость накапливалась. Похоже, ночей, когда мне доводилось спать по четыре-пять часов вместо

семи или восьми, было многовато. Да и ночных перелетов со сменой часовых поясов — немало. После них, сидя с друзьями или коллегами за обеденным столом, я обычно улыбалась, хотя на самом деле не слышала ни слова из того, что они говорили.

И когда снова наступил декабрь, я поняла, что выдохлась. Выдохлась окончательно. Уверена: весь год и семья, и друзья, и особенно Эндрю, ждали, когда же я наконец сбавлю темп. Но для себя я четко все распланировала. «Нельзя сейчас останавливаться, — думала я. — Мне нужно организовать торжество по случаю дня рождения Иси. К тому же праздники на носу. Необходимо устроить вечеринку для клиентов и сотрудников. А еще пришла пора защищать диссертацию...»

Правда, временами даже мне приходилось признавать: «конструкция» дает трещину. Помню, как однажды в декабре Эндрю долго и озабоченно смотрел на меня, пока я в спешке накрывала на стол перед приходом гостей, а потом выдал мягким ласковым голосом: «Знаешь, а ведь ты кое-что забыла сделать к праздникам в этом году. С тобой все в порядке?».

Я была потрясена до глубины души. Ясно помню, как подумала: «Он говорит, что я кое-что забыла сделать! Разве подобное возможно? Я никогда ничего не забываю! Я не такой человек!». Но постепенно моя первоначальная реакция сошла на нет, и я была вынуждена признать, что он, конечно же, прав. Я забыла отправить подарок его бабушке в Кентукки, еще я забыла позвонить в нашу любимую кейтеринговую компанию и заказать еду для корпоратива у Эндрю на работе — теперь до мероприятия оставалось менее 48 часов, и это в самое горячее для таких фирм время года. Вдобавок я пропустила селекторное совещание с важнейшим клиентом. У меня даже голова закружилась от всех этих мыслей, но я бодро улыбнулась Эндрю, стараясь успокоить его,

закончила сервировку стола и тут же побежала выполнять оставшиеся пункты из перечня дел на день.

В глубине души меня терзал вопрос: «Сколько раз я допускала подобные промашки? И раз Эндрю заметил, то кто еще мог заметить? Может, я действительно уже не владею собой?». Но у меня не было времени на долгие размышления. Я продолжала мчаться вперед на всех парах — или, возможно, даже чуть быстрее.

Мне удалось продержаться рождественские праздники. А затем, 26 декабря, я стремглав, со всего разгона, врезалась в стену моей так называемой жизни. И вдруг осознала, что сижу на полу в гостиной, уставившись на мигающие лампы елки, слышу доносящиеся из другой комнаты голоса Иси и Эндрю, но не могу пошевелиться. У меня все болит. Болит от такой внутренней усталости, какой я никогда прежде не испытывала.

Это было не просто физическое истощение или результат недосыпания. У меня вымоталась душа. Я добила того, чего хотела: сохранила насыщенный событиями и делами образ жизни и при этом стала еще и мамой. Я доказала, что мне все по плечу, и это определенно приносило мне удовлетворение. Имидж успешной бизнес-леди, который я всегда поддерживала, подразумевал, что я женщина умная, энергичная, образованная и профессионально состоятельная, и к тому же прекрасная мама (прямо Мэри Поппинс!), любящая жена и активный общественник. Имидж подразумевал, что я из тех людей, кому все дается легко и кто все делает в своей невозмутимой и безукоризненной манере. Супервумен — вот тот золотой стандарт, на попытки соответствовать которому я потратила не один год своей жизни. И мои старания, в определенном смысле, увенчались успехом.

Но сегодня, 26 декабря, я очнулась и поняла: это не жизнь. Не настоящая жизнь.

Дело не в том, что я просто устала от попыток со всем управляться и жить так, как повелевают некие ложные представления об успехе. Дело в моих воспоминаниях о первом дне рождения Иси, который мы праздновали десять дней назад. Сидя на полу в гостиной, я вспомнила, как Иси задула свечку на огромном торте. Торт размером с небольшой замок — верный признак того, что мама ребенка работает и снедаема чувством вины. «Разве это не удивительно?! — думала я. — У меня есть годовалая дочь!» И внезапно осознала, что не могу припомнить ни одного значительного факта или момента из этого первого года. Важнее Иси в моей жизни ничего не было, тем не менее строила я ее так, что, по сути, оказалась обособленной от дочки.

В моей голове всплыло и другое воспоминание — о разговоре, недавно состоявшемся у меня с одной из ближайших подруг. Ее сыну как раз исполнилось десять. «У меня осталось всего восемь лет, — посетовала она с глубоким вздохом. — Всего восемь лет, чтобы насладиться общением с ним». А я уже пропустила первый год жизни моей бесценной дочери. Неужели я проморгаю и следующие?! А затем, на торжестве по случаю десятого дня рождения Иси, буду удивляться, как быстро пролетело время!

Именно в тот миг во мне все перевернулось. В миг, когда я поняла: настало время переоценить свою жизнь. Пора взглянуть трезво на то, кто я есть и кем хочу быть.

Я провела весь прошедший год в постоянных разъездах по стране, истово стремясь отстроить свой бизнес. И как он называется? Думая об этом, я не знала, плакать или смеяться. Моя компания называется *Working Simply*\*. Я учу людей тому, как сделать свою работу проще и легче, но при этом эффективнее, как с помощью толкового планирования добиваться большего меньшими усилиями.

---

\* *Working simply* — англ. букв. «работая, действуя просто». *Прим. пер.*

Ирония судьбы? Да уж, было бы смешно, если бы не было так грустно. Но поделом мне. Одна мудрая женщина как-то сказала: «Мы учим других тому, чему нам самим прежде всего не мешало бы научиться». Внезапно я поняла, насколько пронизательно это наблюдение. Я осознала, как многому мне нужно научиться вместе со своими клиентами.

Я очень рада, что утром после Рождества очнулась, посмотрела на свою красивую дочь и потрясающего супруга и поняла, что так дальше жить нельзя. Что мои идеализированные представления об успехе на самом деле работают против меня. Что этот успех обходится мне слишком дорого. Настолько дорого, что я больше не желаю платить подобную цену.

И я поняла, что призыв «действовать проще» — призыв, с которым я обращаюсь к своим клиентам, — означает нечто большее, чем пожелание работать эффективно, рационально и продуктивно. Это призыв перешагнуть через свою сверхзанятость и снова обрести цель и смысл жизни.

В следующие несколько недель я осуществила серию важных перемен в своем поведении и стиле работы. Далее в этой книге я расскажу, насколько кардинально они изменили и обогатили мою жизнь и взаимоотношения с коллегами, клиентами, членами семьи и друзьями. Сегодня для меня работа стала еще важнее, чем прежде, потому что теперь она — моя миссия. Миссия, состоящая в том, чтобы преобразовать труд людей, помогая им — и отдельным личностям, и целым коллективам и организациям — действовать разумнее, а не ретивее. Миссия, которую я разделяю со своими клиентами.

Если вы когда-либо оказывались в столь отчаянном положении, как я тогда, 26 декабря, в утро после Рождества, то, надеюсь, вы последуете за мной и дальше. Для начала, пожалуйста, переверните страницу...

# 1

## Действуйте разумнее, а не ретивее

«Сегодня я провела на заседаниях и встречах девять часов. В моем электронном почтовом ящике скопилось 25 тысяч сообщений. У меня не было времени сбегать в уборную вплоть до трех часов пополудни. Когда я наконец добралась домой, дочь схватила мой смартфон и забросила его в другой конец комнаты, заявив, что ей надоели мои нескончаемые телефонные переговоры. Я часами ворочаюсь в постели, прежде чем заснуть, потому что не могу “отключить” мозг. Даже не припомню, когда в последний раз делала что-либо просто так, забавы ради. Я чувствую себя разбитой, издерганной и измотанной. *Я потеряла контроль над своей жизнью*».

Звучит знакомо, не права ли?! Такой он — динамичный XXI век! Мы получили доступ к невероятным объемам информации и теперь находимся на связи друг с другом двадцать четыре часа в сутки, семь дней в неделю. Технологии стерли грань между профессиональной и личной жизнью. Мы имеем возможность делать больше, чем когда-либо прежде, и мы делаем больше.

Статистика подтверждает эти наблюдения. Примерно треть американцев, работающих на ставку, утверждают,

что трудятся более 50 часов в неделю. По данным Национального фонда сна, женщины, занятые полный рабочий день и имеющие детей школьного возраста, признаются, что в будние дни спят менее шести часов в сутки. Как отмечает Джон де Грааф в книге «Верни себе свое время» (Take Back Your Time), семейные пары, в которых оба супруга работают, находят, по их собственным словам, в среднем всего 12 минут в день на то, чтобы пообщаться друг с другом<sup>1</sup>.

«Эпидемия» сверхзанятости распространяется вместе с безоговорочной верой в тайм-менеджмент. Мы твердим себе, что стоит нам лишь научиться лучше распоряжаться временем вынужденного простоя (например, просматривать электронную почту, находясь в лифте, ожидая зеленый свет светофора или стоя в очереди за чашкой кофе) и хитроумнее совмещать выполнение множества задач (скажем, проводить телефонные переговоры по дороге в химчистку и обратно, заодно попутно выгуливая собаку), и наши дела пойдут намного лучше и у нас непременно появится свободное время. Но суровая правда жизни иная. Тайм-менеджмент не избавит нас от сверхзанятости. И требования, предъявляемые к нам начальниками, родственниками, друзьями, сообществом, не уменьшатся, а скорее наоборот, только возрастут. Чем интенсивнее мы работаем, тем больше времени и усилий вкладываем, пытаясь выиграть битву, которую обречены проиграть. Так дальше продолжаться не может.

Если вы читаете эту книгу, то, надо полагать, ваши усилия решить проблему чрезмерной занятости не увенчались успехом. В итоге вы наверняка чувствуете себя подавленным. Или хуже того — потеряли веру в себя. Почему вы вечно мешкаете?! Почему не научитесь делать все быстрее?! Почему никак не управитесь с входящей почтой?!

Правда в том, что проблема — не в вас, а в том, *как* именно вы пытаетесь преодолеть состояние сверхзанятости.

## Миф о тайм-менеджменте

Всего через пару недель после того, как я устроилась на свою первую по окончании колледжа работу, меня отправили на внутрикорпоративные курсы тайм-менеджмента. Во всей организации не было ни единого человека, кто бы не прошел их. Программа разработана всемирно известной компанией, специализирующейся на стратегиях управления временем. В первый же день занятий преподаватель вручил нам по органайзеру и объяснил, как им пользоваться для планирования задач. Он велел выстраивать их по приоритетности, нумеруя или маркируя буквами, и записывать на левой стороне страницы органайзера в соответствии с датой, отмечая, когда та или иная задача должна быть выполнена. Если сделать это в назначенный день не удастся, то задачу, как нам объяснили, необходимо перенести на следующий день, для чего надлежит вписать ее в колонку на левой стороне следующей в органайзере страницы.

Я чинно отсидела все семинары и использовала органайзер так, как нас инструктировали. Но неделя сменяла неделю, а особого роста производительности моего труда не наблюдалось. Время, которое я расходовала на заполнение страниц органайзера, казалось мне потраченным впустую. И, похоже, не одна я так считала. Глядя на своих коллег, я заметила, что многие из них просто стали изнемогать. Перегруженность, стресс, чувство подавленности быстро вернулись в нашу жизнь, и как спрут, сдавили ее.

Что происходит?! Почему теперь, когда мы вооружены секретами программы тайм-менеджмента и специально разработанными известной фирмой органайзерами, мы так и не превратились в эффективных высокопроизводительных сотрудников, живущих гармоничной, наполненной смыслом жизнью?



Объяснение оказалось простым: программы тайм-менеджмента не работают. Они учат, как фокусироваться (почти что целиком и полностью) на планировании и контроле определенного отрезка времени, выделенного для конкретной задачи или деятельности. Например, необходимого для подготовки квартального отчета о продажах, чтобы вы успели закончить его к встрече с менеджером. Они подчинены ложному убеждению, что главная причина вашей низкой результативности — неумение распределять свое время. Подобный односторонний подход явно не учитывает нынешних реалий трудовой деятельности — со всей ее многогранностью, убыстренностью и постоянной изменчивостью.

Например, во многих компаниях корпоративные цели обозначены лишь в общих чертах. Когда я работала на один медицинский фонд, среди его корпоративных целей значилась и такая: стать предпочитаемым поставщиком кардиологической помощи в конкретном регионе. Я трудилась в департаменте развития больницы и не отвечала напрямую, как, впрочем, и не напрямую, за оказание услуг клиентам. Так как же, по-вашему, мне следовало организовать свое время, чтобы поддержать компанию в достижении ее целей? Я решила сфокусироваться на деятельности служащих, выполняющих и перевыполняющих годовой финансовый план, тем самым обеспечивая операционные расходы больницы. Ведь каждый сотрудник компании должен выстроить персональные цели таким образом, чтобы одновременно работать и на более масштабные цели всей организации. Наши задачи постоянно множатся, а потому от нас требуется не только активизировать свои усилия, но, что еще важнее, распределять и «тратить» их мудро — в противном случае их концентрация не приведет к приумножению достижений.

Курсы тайм-менеджмента не научат вас работать продуктивнее. Этим объясняется и то, почему так фактически

и не было доказано, что обучение тайм-менеджменту напрямую связано с результатами деятельности<sup>2</sup>.

Если же вам нужны доказательства из первых рук, оглянитесь вокруг себя. Вспомните: сколько раз люди, работающие у вас в офисе, живущие с вами по соседству или посещающие тот же спортзал, рассказывая вам о своих успехах в планировании времени, вдруг спохватывались, торопливо доставали смартфон или убегали на очередную встречу, потому что дел неувпроворот?!

У меня, благодаря работе консультанта и тренера по вопросам повышения продуктивности, была масса возможностей убедиться в том, насколько неэффективны курсы тайм-менеджмента.

Моя клиентка Энди не торопилась заводить детей, и когда ее сын Иона появился на свет, она была уже управляющим партнером в самом большом на северо-востоке региональном офисе одной из четырех крупнейших консалтинговых фирм страны\*. После рождения ребенка ее мир перевернулся и, как ей казалось, все полетело в тартарары. В прошлом Энди нередко засиживалась за работой допоздна и проводила выходные в офисе, чтобы ни в чем не отставать от коллег и ничего не упускать. Теперь же, когда ей нужно было заботиться еще и о сыне, так продолжаться дальше не могло. Огромная рабочая нагрузка, которую она раньше несла, внезапно начала казаться ей неподъемной. Энди — очень требовательная к себе, перфекционистка, и она пришла к выводу, что просто перестала справляться со своими профессиональными и личными обязанностями. Энди не могла вспомнить, когда в последний раз выходила на пробежку.

---

\* Здесь и далее в книге я буду рассказывать вам истории моих клиентов и знакомых, чтобы нагляднее проиллюстрировать идеи и принципы, которые мы будем обсуждать. Однако, чтобы не нарушить право неприкосновенности частной жизни, имена этих людей и другие детали, позволяющие идентифицировать личность, я буду изменять. *Прим. авт.*

Да какие пробежки, если она даже не успевала обрабатывать входящую почту — ящик вот-вот лопнет, — задерживала сдачу почти всех отчетов и чувствовала себя совершенно выбитой из колеи. Письма дописывала вечером с ребенком на коленях и валилась на кровать без сил.

Конечно, такая женщина не могла допустить, чтобы подобные проблемы раздавили ее, и делала все возможное, чтобы удержать завоеванные позиции. К тому моменту, когда Энди обратилась ко мне за консультацией, она купила себе уже четыре книги по тайм-менеджменту и записалась на специализированный онлайн-семинар. Помимо этого, моя будущая клиентка составила длиннющий перечень дел, расставив их по приоритетности с помощью цифр и прочих символов, и разбила свой график на пятнадцатиминутные интервалы, надеясь таким образом выполнить всю работу. Когда же выяснилось, что на каждую строчку календаря приходится по три записи, Энди осознала, что построение графика отнимает у нее больше времени, чем собственно выполнение дел, и что проблема заключается вовсе не в управлении временем. Ей требовалось в корне изменить свои представления о работе, о том, как она структурирует будни и как заботится о себе и своей семье. Менять следовало все — причем срочно!

Энди на собственном опыте убедилась: проблема с тайм-менеджментом обусловлена тем, что его эффективность изначально по определению ограничена. Разбивая свой график на пятнадцатиминутные отрезки, моя клиентка заранее обрекла себя на невыполнение значительной части дел, потому что отведенного количества времени просто не хватит. К тому же столь жесткий график не оставлял Энди возможности откликаться на нужды и запросы своей команды, хотя это — важная часть ее работы. Семинар по тайм-менеджменту, посещаемый моей клиенткой, не помог ей взглянуть на свою работу в более широком контексте

и оценить потребность в целостной и всеобъемлющей стратегии продуктивности. Женщина нуждалась в такой стратегии, которая бы охватывала и то, как она расставляет приоритеты в своих служебных обязанностях, и то, как планирует достичь профессиональных целей — как распределяет время и усилия в целях повышения результативности своего труда. Однако курс тайм-менеджмента, прослушанный Энди, был нацелен на нечто совершенно иное. Он на самом деле близоруко фокусировался на усилении ее восприятия времени и контроля над ним, то есть на том, как выделять больше времени на выполнение различных видов деятельности. На практике тайм-менеджмент предлагает одно-единственное (на все случаи жизни) решение, а ведь проблемы клиентов многогранны и имеют разные измерения для каждого конкретного человека.

Энди поняла: тайм-менеджмент — это не то, от чего зависит продуктивность. Она скорее зависит от той стратегии, которой мы придерживаемся в работе. Моя клиентка перестала прикидывать, сколько времени отнимет выполнение каждого пункта из ее перечня дел. Вместо этого она начала рассчитывать время так, чтобы и план был составлен верно, и силы расходовать разумно. Энди теперь ясно себе представляет, в чем именно состоит ее уникальный вклад в финансовый успех компании, и стала очень разборчиво и стратегически дальновидно говорить «да» и «нет», когда кто-нибудь просит уделить ему внимание или поделиться знаниями. Энди осознала также, насколько важно заботиться о себе. Она возобновила пробежки, позволяющие и стресс снять, и спокойно подумать и порефлексировать.

### **У каждого — свой стиль продуктивности**

Энди заметила, что показывает наилучшие результаты тогда, когда у нее есть большой объем документов по различным проектам, которые необходимо перелопатить

в короткий срок. Интенсивный труд и удовлетворение от быстро и безошибочно выполненной задачи заряжают ее энергией и повышают способность концентрироваться. Как человек с аналитическим складом ума, она предпочитала иметь дело с конкретными фактами и данными, а вот туманные вопросы со многими неизвестными, которые нередко поступали к ней от ее непосредственных подчиненных, как поняла Энди, сбивают ее с толку. Они не только вызывали у нее раздражение, но и отнимали значительное количество времени и усилий в ходе поиска ответа на них. Энди знала, что мозг у нее настроен на аналитику и ему нужно подавать факты, но только после долгих размышлений осознала, что предпочитаемый ею стиль работы на самом деле единственно возможный для ее образа мыслей.

Наша рабочая стратегия — и есть наш подход к планированию и распределению усилий между различными задачами, видами деятельности и периодами времени<sup>3</sup>. Обычно такой подход вырабатывается у нас скорее несознательно и несистематически и очень редко — намеренно и целенаправленно. Тем не менее в нем можно выявить определенные паттерны, которые, как правило, произрастают из особенностей нашего индивидуального *когнитивного стиля*. Иными словами, из привычной модели или предпочитаемого способа восприятия, обработки и организации информации для определения своего поведения<sup>4</sup>. И раз у каждого из нас есть свой особый когнитивный стиль, нам также необходим уникальный набор рабочих стратегий. Именно их индивидуализация — таким образом, чтобы они соответствовали нашим личным качествам, предпочтениям, потребностям и талантам, — позволяет нам быть эффективными и результативными.

Вы не научитесь справляться со своей работой лучше и быстрее, используя унифицированные решения, предлагаемые тайм-менеджментом. Новейшие компьютерные

приложения, приемы расстановки приоритетов или стратегии организации электронной почты не принесут вам пользы, если не будут подстроены лично под вас и не будут соответствовать вашему стилю мышления и обработки информации. Скорее наоборот: они станут для вас источником еще большего напряжения и разочарования и лишь снизят вашу эффективность и результативность.

Мой клиент Бриэм — владелец и ведущий креативный директор крупной национальной компании, занимающейся организацией и проведением специальных мероприятий. Он купил ее у основателя несколько лет назад, и с тех пор она демонстрировала стабильный рост. Бриэм позвонил мне пару месяцев назад и сообщил, что переживает большие трудности с адаптацией к своему новому статусу — ведь положение главного исполнительного директора и лидера команды накладывало на него множество новых обязательств. Он днями торчал на различных встречах и заседаниях, и у него совсем (или почти совсем) не оставалось времени на размышления — он уже не мог припомнить, когда в последний раз ему в голову приходила креативная идея.

Когда Бриэм обратился ко мне за помощью, он как раз начал пользоваться новой программой управления задачами, надеясь, что она избавит его от постоянной перегруженности. Я поинтересовалась у Бриэма, чем вызвано его решение перейти на новую систему таск-менеджмента.

— Да просто один мой клиент, глава крупной компании, порекомендовал мне ее. Вот я и подумал, что мне с ней будет работать лучше.

— Ну и как? — поинтересовалась я. — Стало лучше?

— Нет, — ответил он. — Теперь у меня еще меньше времени и еще больше поводов для расстройств, чем прежде.

Когда я копнула глубже, все стало очевидным: эта программа представляла собой линейный аналитический инструмент, который просто не подходил свойственному

Бриэму стилю мышления — широкомасштабному, глобальному, ориентированному не на анализ, а на синтез. Конечно, такая программа — не для него! Это как если бы Бриэму предложили втиснуться в майку на три размера меньше. Он нуждался в индивидуализированном, скроенном именно под него решении.

В итоге Бриэм повесил две огромные белые доски в зале заседаний компании и удалил приложение для составления списка дел из своего смартфона. Теперь в начале каждой недели он заходит в зал заседаний и набрасывает на двух досках некую общую план-схему задач на ближайшую пятидневку. Бриэм просто фиксирует свои идеи, а затем в течение недели неоднократно возвращается к ним — посмотреть, что нужно сдвинуть или подкорректировать, чтобы соответствовать требованиям сегодняшнего дня и вызовам бизнеса. Когда он чувствует, что застрял или устал, он отправляется в зал заседаний, берет в руки маркер и дает волю потоку креативности.

## **Почему стоит прочитать эту книгу?**

Симптомы эпидемии сверхзанятости знакомы большинству из нас, но мы редко осознаем в полной мере ту цену, которую платим — как личности и как общество, — соглашаясь на подобный образ жизни, лишаящий нас самого ценного: времени, свободы и смысла. Потеря этих трех ресурсов — цена, над которой я раньше не задумывалась, — теперь стала для меня неприемлемой. Я больше не желаю платить ее. А вы?

Если вы устали, измучились и отчаянно ищете способ избавиться от стресса и хаоса в своей жизни, то вы взяли в руки правильную книгу. Шаг за шагом она покажет вам, как подстроить под себя всю систему, используя то, что подходит именно для вас и вашего склада ума. Вы ознакомитесь с проверенными методами и инструментами, созданными

непосредственно для вашего стиля мышления. Научитесь выстраивать отношения с людьми так, чтобы задачи действительно выполнялись. И наконец-то получите в свое ведение систему повышения продуктивности, которая действительно по-настоящему будет работать на вас.

Вот к чему стремятся и чего добиваются мои клиенты. Они обретают осмысленное, значимое дело и пожинают достойные плоды: перевыполняют планы продаж, осуществляют широкомасштабные перемены в корпорациях, создают новые, инновационные компании и продукты и удваивают размер своего бизнеса всего за год. При этом они живут полной жизнью: берут уроки бальных танцев, тренируют детские бейсбольные команды, проводят вечера с друзьями за бокальчиком вина и читают свежие бестселлеры. Они активно и полноценно общаются с коллегами, другими значимыми для них людьми, с детьми и товарищами.

Как такое возможно? Эти люди индивидуализировали свою производительность. Они овладели и активно применяют внутренне присущий им стиль продуктивности (о котором мы поговорим в третьей главе), следуют простым, но действенным стратегиям, описанным в этой книге, и с выгодой для себя используют свои сильные стороны. В результате они действуют так, как им проще, и живут полной жизнью.

Пришло время освободиться от традиционного подхода к преодолению сверхзанятости — тайм-менеджмента. Пора активизировать силы своего индивидуального когнитивного стиля — пусть он ведет вас и наполняет смыслом ваш выбор: выбор способа планирования и выполнения своей повседневной работы. Настал час применить к собственной продуктивности индивидуальный подход.

Но прежде чем делать это, необходимо подготовить себя к успеху. В следующей главе мы рассмотрим ряд ключевых проблем, которые могут встретиться на вашем пути.





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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

