

Часть II

Повседневная эффективность

В части I представлены три ключевых способа повышения личной эффективности: сформулировать цели и приоритеты, сосредоточиться на конечном результате и как можно быстрее избавиться от низкоприоритетных задач, не фокусируясь на мелочах. В части II я расскажу, как применить их на практике.

Глава 4 поможет вам развить навыки эффективной повседневной деятельности. Я научу вас увязывать ежедневные встречи с высокоприоритетными задачами и целями. Кроме того, я объясню, почему каждую ночь вы должны спать не менее восьми часов и ежедневно делать зарядку.

Глава 5 посвящена путешествиям. Я научу вас эффективно организовывать свое время в транспорте и гостинице и покажу, как оставаться эффективным в командировках, не теряя связи с семьей.

В главе 6 я подробно остановлюсь на проблеме проведения совещаний в офисе — практически во всех компаниях это главная причина снижения эффективности. Как правило, они длятся слишком долго и часто бесцельны: сотрудники тратят время впустую и не успевают выполнить важные задачи. Я покажу вам, как избегать совещаний, когда это возможно, и проводить их эффективно, если они неизбежны.

Глава 4

Ежедневная работа

Все мы занимаемся рутинной работой. Мой график хорошо организован, и это помогает мне сэкономить время и энергию для размышлений и общения с семьей. Возможно, вы предпочитаете более гибкий график. В этой главе я покажу три ключевые стратегии, которые помогут вам повысить эффективность ежедневной работы.

- Эффективно используйте расписание для управления временем и постановки задач.
- Соблюдайте режим, не суетитесь и сосредоточивайтесь на том, что важно для вас.
- По ночам вы должны спать по крайней мере восемь часов. Каждый день нужно делать зарядку, чтобы быть бодрым и сосредоточенным.

Управление расписанием

В главе 1 я помог вам составить список важных целей и задач. Но как удостовериться в том, что вы добиваетесь первоочередных целей? Необходимо составлять ежедневное расписание, которое поможет организовать и выполнить самые важные задачи. Мое расписание (см. табл. 5) всегда состоит из двух колонок: слева — совещания,

телеконференции и встречи, назначенные на определенное время. Внизу столбца записаны и другие задачи, которые я хотел бы выполнить к конкретному сроку. Справа — примечания.

Табл. 5. Мое расписание

| Мероприятия | Примечания |
|---|--|
| 8:00 | |
| 8:15 | |
| 8:30 Еженедельное совещание с руководством | Новая система оплаты труда |
| 8:45 | |
| 9:00 | |
| 9:15 | |
| 9:30 Международная видеоконференция по контролю качества | Показатели качества — упущенная выгода |
| 9:45 | |
| 10:00 | |
| 10:15 | |
| 10:30 | |
| 10:45 Велотренажер | |
| 11:00 | |
| 11:15 | |
| 11:30 | |
| 11:45 | |
| 12:00 Обед с кандидатом на должность технического директора | Кандидат Салли Смит |
| 12:15 | |
| 12:30 | |
| 12:45 | |
| 13:00 | |
| 13:15 | |

| Мероприятия | Примечания |
|--|---|
| 13:30 | |
| 13:45 | |
| 14:00 Телеконференция с лоббистами из Вашингтона | Поговорить с председателем комитета? |
| 14:15 | |
| 14:30 | |
| 14:45 | |
| 15:00 | |
| 15:15 | |
| 15:30 Поездка к поставщикам для оценки нового продукта | Стратегия социальных сетей? |
| 15:45 | |
| 16:00 | |
| 16:15 | |
| 16:30 | |
| 16:45 | |
| 17:00 | |
| 17:15 | |
| 17:30 Встреча с репортером из Times | Проверить сотрудников внешнеэкономического отдела |
| 17:45 | |
| 18:00 | |
| 18:15 | |
| 18:30 | |
| 18:45 | |
| 19:00 Ужин дома | Тренировка Лизы — хоккей на траве |
| 19:15 Помощь Барту в подготовке к тесту по истории | |
| Задачи, которые можно выполнить сегодня в любое время: | |
| Позвонить Пэтти по поводу следующего заседания совета директоров | Приоритетная задача |
| Выбрать тему для следующего выступления | Второстепенная задача |

Многие, составляя расписание, заполняют только левую колонку. Они записывают все мероприятия и дела, запланированные на определенный день, и предписанные задачи. Но это еще не все.

Справа я добавляю примечания к каждому пункту: какую цель я преследую на том или ином мероприятии. Кроме того, внизу страницы я указываю важность задач, которые можно выполнить в любое время дня. Благодаря этому я точно знаю, что на совещании или во время телефонного звонка мне нужно добиться намеченной цели, и не трачу слишком много времени на низкоприоритетные задачи.

Я видел множество креативных решений для расписаний; все они эффективны до тех пор, пока удовлетворяют двум критериям. Во-первых, все ваши обязательства на определенный день должны размещаться в календаре в одном и том же месте, чтобы можно было сразу понять *цель и важность* каждой предписанной задачи. Во-вторых, расписание не должно быть громоздким: предполагается, что оно доступно вам на протяжении всего дня, чтобы можно было добавить новые пункты или пересмотреть график.

Лично я распечатываю левую часть из своего ежедневника, который веду в программе Microsoft Outlook, и от руки заполняю правую колонку. На протяжении дня я могу корректировать свои цели на бумаге, а не с помощью клавиатуры мобильного телефона. Другие управляют своим расписанием, используя компьютер или смартфон, Outlook или Google Calendar. Выберите тот вариант, который подходит именно вам.

Левая колонка: совещания, звонки и другие задачи

Предлагаю взглянуть на мой распорядок дня. Заметьте, что я расписал не каждый час — в моем графике есть несколько блоков «свободного времени». Безусловно, я воспользуюсь им для выполнения двух задач, указанных внизу страницы.

Такие «незанятые» периоды — важный компонент хорошего расписания: в это время вы можете сделать несколько звонков, что-то записать или поразмышлять!

Многие руководители расписывают совещания и телеконференции, занимая все время в течение дня. Это серьезная ошибка: вам нужно время, чтобы проанализировать события и разработать стратегии на будущее. Джефф Вайнер, CEO LinkedIn*, кратко изложил суть: «Секрет успешного управления графиком — выделение времени на размышления. Не стоит стремиться постоянно чем-то заниматься»²¹.

Интернет-гигант Google — лучший пример успешного использования свободного времени. Принцип «Свободное время для инноваций» позволяет сотрудникам компании тратить примерно 20% времени на деятельность, даже не связанную с текущими задачами. В «свободное время» инженеры Google иногда случайно придумывают идеи для нового продукта — например, Google News и Gmail, оба из которых были изобретены в «нерабочее» время²².

Опыт Google очень похож на мой. Лучшие идеи посещают меня как раз в свободное время, когда я читаю статью или разговариваю по телефону с другом. Когда мы пытались создать Фонд пожертвований на благотворительные цели в Fidelity, я решил позвонить своему бывшему партнеру из Вашингтонской юридической фирмы и во время разговора периодически упоминал трудности, с которыми мы столкнулись. Он предложил мне взглянуть на последнее руководящее указание Налогового управления США** (IRS), которое представляло собой готовое творческое решение моей проблемы.

Мне кажется, что периоды свободного времени должны длиться не менее 30 минут. Постарайтесь забыть о работе

* LinkedIn — социальная сеть, ориентированная на деловые контакты. Существует с 2003 года. *Прим. ред.*

** Налоговое управление США (Internal Revenue Service, IRS) — налоговая служба федерального правительства США, подразделение Министерства финансов. Создана в 1862 году. *Прим. ред.*

хотя бы дважды в день. Конкретное время перерывов зависит от того, когда вы наиболее эффективны. Некоторые руководители активны рано утром, к другим вдохновение приходит по вечерам.

Запланированные перерывы в графике — залог гибкости. Они позволяют вам реагировать на новые возможности и решать проблемы. Предположим, местная радиостанция предложила мне дать короткое интервью, которое будут транслировать в 7:45 утра. Я мог бы запланировать его на 11:30 или 11:45 с минимальными отрицательными последствиями для своего графика.

Представим, что Салли Смит, кандидат на должность технического директора в моей компании, позвонила мне и сказала, что застряла в пробке и на полчаса опоздает на деловой обед. Если вы заложите в своем расписании поправки на ошибку, то легко сможете справиться с любой непредвиденной ситуацией, которая рано или поздно возникнет, без ущерба для своего графика.

Но всегда есть опасность, что ваши ассистенты сами распланируют ваше «свободное» время. Поэтому очень важно донести до окружающих, что пустые ячейки так же важны, как любое совещание или звонок. Как сказал однажды великий датский композитор Карл Нильсен*: «Отдых... так же важен, как ноты. Часто в отдыхе даже больше экспрессии и вдохновения»²³.

Правая колонка: сосредоточимся на приоритетных целях

В левой колонке приводится список задач на день, реальные действия записаны от руки в правой колонке.

Напротив совещаний и телефонных звонков я записываю цель, которой хочу достичь в рамках этих мероприятий. Я всегда знаю, что, даже если я сосредоточен на совещании

* Карл Август Нильсен (1865–1931) — величайший датский композитор, дирижер и скрипач. Среди самых известных его произведений — шесть симфоний, три концерта, две оперы. *Прим. ред.*

или звонке, мой мозг работает над достижением конкретной цели. В конце каждого мероприятия я вычеркиваю выполненные задачи, а потом при необходимости добавляю в расписание запланированные дела. Я стараюсь не упускать из виду важные задачи и проекты.

Предлагаю рассмотреть мое расписание и примечания в правой колонке.

- На еженедельном совещании в 8:30 руководство делится новой информацией, которую нужно обсудить с коллегами. Но я напоминаю себе о своей ключевой задаче на данном собрании: поговорить о недостатках системы оплаты и согласовать необходимые коррективы.
- На видеоконференции в 9:30 каждый регион должен сообщить о мерах, требующих общей координации. У меня есть и своя цель: включить в список показателей качества примерную оценку упущенной выгоды, когда, например, из-за ненадлежащего качества приходится на время закрыть завод или приостановить выпуск продукции.
- Велотренажер — простой способ быстро размяться (чуть позже мы обсудим это подробнее). Кому-то нравятся плавать, или играть в теннис, или бегать. Все зависит от предпочтений и возможностей. Если бы я серьезно увлекался спортом, то записал бы в ежедневнике конкретную цель занятий (например, добиться определенной скорости или пульса). Но я всего лишь сжигаю калории, поэтому в примечаниях смысла нет.
- В обед я беседую с кандидатом на вакантную должность технического директора. Она уже была на собеседовании у руководителя отдела персонала и его помощников, но я точно знаю: чтобы завербовать

такого талантливого человека, потребуется и мое участие. Окончательное одобрение кандидатуры на высокую должность — одна из ключевых функций топ-менеджера (см. главу 10).

- Не хочу забыть, что лоббисты из Вашингтона позвонят мне в 14:00 не просто из вежливости или чтобы дать мне определенную информацию. Бюджетный комитет (The House Ways and Means Committee) рассматривает техническое положение, в соответствии с которым наша работа будет облагаться специальным налогом. Вместе мы должны решить, стоит ли мне лично говорить с председателем комитета или вопрос можно решить без моего участия.
- Оценка нового продукта с 15:30 до 16:30 — возможность поблагодарить команду разработчиков за ее вклад. Но я также отметил для себя необходимость узнать мнение команды об использовании социальных сетей для продвижения новых товаров.
- На встрече в 17:30 с репортером из газеты нужно обсудить ряд вопросов о связях с общественностью, и я, как CEO, должен взять на себя инициативу. Прошел слух, что один из наших сотрудников украл деньги с корпоративного счета. Прочитав отчеты, я решил объявить об ужесточении политики внутреннего контроля.
- Ужинаю я дома в 19:00 и всегда записываю важные семейные события — например, первая тренировка дочери по хоккею на траве и тест сына по истории.
- Я хотел бы позвонить Пэтти и узнать, стоит ли на повестке дня совета директоров вопрос о выдвижении нового кандидата на должность директора. И мне надо поторопиться — если ответ будет

утвердительным, членам совета придется в следующие несколько дней составить достаточно подробную служебную записку. Поэтому справа я отмечаю: «Приоритетная задача».

- С другой стороны, у меня еще есть время подумать над темой следующего выступления. Конечно, было бы неплохо заняться этим сегодня, но можно и завтра. Поэтому справа я пишу «Низкоприоритетная задача».

После ужина я обсуждаю с женой, как прошел день, и читаю. Кроме того, я пересматриваю ежедневник — вычеркиваю все выполненные задачи и распределяю остальные. Я также добавляю примечания к завтрашним встречам, сосредоточиваясь на задачах, пересматривая свой график с учетом последних событий, и стараюсь не упустить ничего важного. Когда это занятие войдет у вас в привычку, вы будете тратить на него не больше 15–20 минут в день.

Для тренировки вы можете создать расписание на следующую неделю. Возьмите лист бумаги и проведите линию посередине. Слева перечислите все звонки, совещания и другие запланированные события, а также задачи, которые не указаны в вашем графике, но которые все равно нужно решить. Справа укажите цель каждого мероприятия — как совещание или телефонный звонок приблизят вас к цели. Затем рассмотрите список совещаний и телефонных звонков, которые запланированы у вас на следующую неделю, с учетом своих целей. Укажите степень важности каждой незапланированной задачи и определите, сколько времени вы потратите на решение высокоприоритетных и низкоприоритетных незапланированных задач.

Максимально облегчите свою жизнь

Большую часть повседневных дел нужно выполнять механически. Вы сможете тратить больше времени на работу, семью и друзей, не изнуряя себя. В последние 20 лет

исследователи (например, Рой Баумайстер*) доказали, что принятие сознательных решений («Какую рубашку надеть?») и развитие самоконтроля («Я лучше съем морковь вместо печенья!») утомляют практически так же, как упражнения для развития мышц²⁴.

Я предпочитаю, чтобы утренние дела были не слишком утомительны. Каждый день я просыпаюсь в 7:15 и выхожу из дома в 7:50–7:55. За 30–45 минут я успеваю принять душ, одеться, позавтракать и прочесть несколько газет. Как мне это удастся? Я готовлю все необходимое с вечера и всегда выполняю одни и те же отработанные действия. По утрам моя жизнь скучна, но я не расстроен этим.

Прежде чем пойти спать, я готовлю одежду, которую надену завтра на работу. Это несложно: у меня пять зимних и пять летних похожих костюмов — в серых и голубых тонах. Кроме того, в моем шкафу рубашки и галстуки, которые сочетаются с каждым костюмом (по крайней мере, так говорит моя жена). Есть две пары темных туфель, которые я чередую. Одевание по утрам отработано до автоматизма, и мне не нужно ни о чем думать.

Я одеваюсь после того, как побрился, принял душ и почистил зубы. Каждое утро съедаю банан и сухой завтрак с обезжиренным молоком, чтобы не тратить время и силы. Я начал есть бананы после того, как известный теннисист Евгений Кафельников побывал на чемпионате в Бостоне. Он ежедневно съедал десяток бананов для профилактики судорог в мышцах, и я надеялся, что бананы помогут мне лучше играть в теннис, но чуда не произошло.

Некоторым людям, возможно, мое утро покажется невыносимо скучным, и это нормально! На самом деле специалисты из других сфер, например рекламы или журналистики, могут потратить больше времени на подбор одежды, ведь

* Рой Баумайстер (род. 1953) — профессор психологии в Университете штата Флорида, специалист по социальной психологии. *Прим. ред.*

стиль для них — залог успеха. Люди, на попечении у которых есть маленькие дети или пожилые родственники, возможно, не смогут следовать по утрам такому жесткому графику. Другие захотят разнообразить свой завтрак. Я не предлагаю вам все повторять за мной — просто решите, что в вашей жизни можно упростить.

Вне зависимости от вкусов полезный завтрак — важный аспект повседневной эффективности. Исследователи провели эксперимент, произвольно разделив участников на две группы: завтракающие и не завтракающие по утрам. Результаты очевидны: отсутствие завтрака приводит к существенному снижению мыслительной активности²⁵.

В обед следуйте тем же рекомендациям: не усложняйте себе жизнь и придерживайтесь заведенного порядка. Я никогда не обедаю в ресторанах, кроме особых случаев, — например, наем нового сотрудника или налаживание связей с коллегами. Обычно я перекусываю в офисе — ем сэндвич из цельнозернового хлеба с куриным салатом и запиваю диетической газировкой.

Если я обедаю с коллегой, то предлагаю ему сэндвич или салат. Даже когда у меня назначен деловой обед с сотрудниками сторонней организации, зачастую они предпочитают перекусить в моем кабинете, потому что там тихо и спокойно, никто не тревожит, и обсуждение проходит быстро; кроме того, такая пища полезнее. Если вам не нравится простая еда, всегда можно разнообразить меню и попытаться упростить другой аспект вашей жизни.

Послеобеденный сон

Сразу после обеда я стараюсь полчаса подремать. Этого достаточно, чтобы оставшуюся часть дня чувствовать себя бодрее. Если я не отдохну, после обеда моя эффективность снизится. Мои друзья предпочитают отдыхать ближе к вечеру.

Конкретное время не важно — вы можете поспать в любой удобный момент.

Для чего нужен послеобеденный сон?

В течение дня вами управляют две биологические силы. Гомеостаз, который зависит от продолжительности сна или бодрствования, заставляет вас зевать. Суточный ритм — сила, противодействующая гомеостазу, — дает вам возможность бодрствовать во время светового дня. Человек становится бодрым только после обеда, ближе к вечеру. До этого момента он в силу естественных причин дремлет и потребляет мало энергии²⁶.

Было проведено множество рандомизированных контролируемых исследований эффективности дневного сна. Их результаты не удивляют: дневной сон существенно повышает бдительность и эффективность. Согласно исследованиям, наиболее полезны первые 10–20 минут дневного сна. Следовательно, даже короткий дневной сон способствует бодрости после обеда²⁷.

Некоторые заявляют, что не могут спать днем. Вот мой совет: закройте дверь в кабинет или найдите укромное место, выключите сотовый телефон, положите ноги на стол или на стул и наденьте на глаза повязку. Это поможет создать ощущение кокона — защищенности и отстраненности от всего — и отлично вздремнуть.

Другие говорят, что не хотят отдыхать днем, потому что боятся проспять несколько часов. Эта проблема решается очень просто: заведите будильник, чтобы он звонил каждые полчаса, пока вы будете дремать. Несколько недель в таком ритме — и вы научитесь просыпаться еще до звонка.

К сожалению, многие сотрудники не отдыхают днем, потому что боятся рассердить руководство. Но руководители наоборот должны поощрять короткий дневной сон, чтобы их подчиненные были бодрее ближе к вечеру. В ходе опроса, проведенного Корри Ширмайер* для IVOPE

* Корри Ширмайер — пресс-секретарь конгрессмена Эда Уитфилда, в прошлом вице-президент и директор ряда компаний, директор по коммуникациям в Министерстве сельского хозяйства США. *Прим. ред.*

Inteligencia*, 40% работников признались, что не отказались бы от дневного сна, если бы у них для этого были разрешение и место²⁸. Позволив сотрудникам отдыхать днем, руководство повысит их лояльность и эффективность в конце рабочего дня.

Возвращение домой

Длинная дорога домой в конце рабочего дня утомительна. Сегодня у американца в среднем дорога на работу и обратно занимает 25 минут²⁹ (если не считать тех, кто живет в пригороде, а работает в городе). Дорога дает отличную возможность обдумать новые идеи или проанализировать то, что вы успели сделать за день. Если вы ездите на работу на машине, то из соображений безопасности ничего другого и не сможете себе позволить. Если вы пользуетесь общественным транспортом или ездите на машине в качестве пассажира, у вас есть и другие способы провести время с пользой: вы можете читать, звонить, если это уместно, или отправлять сообщения со смартфона.

Я ухожу с работы вовремя, чтобы успеть домой к ужину в 19:00. Совместные ужины укрепляют семью. Пока не разъехались дети, мы с женой обсуждали с ними за ужином, как прошел день или над чем они работают (даже если они говорили, что ничего интересного в школе за день не произошло). Думаю, именно поэтому у нас такая крепкая семья.

Постарайтесь каждый день возвращаться домой в одно и то же время. Можно каждый вечер оставаться в офисе допоздна, чтобы закончить дела, даже когда аврала нет. Но со временем постоянные задержки измотают вас и начнут раздражать родных. Если вам действительно нужно

* IBOPE Inteligencia — подразделение Бразильского института исследований общественного мнения и статистики (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, IBOPE), объясняющее клиентам суть общественных и рыночных явлений, помогающее в принятии тактических решений и бизнес-планировании. *Прим. ред.*

время, чтобы закончить дела, завершите их после того, как поужинаете с семьей.

К счастью, моя жена всегда меня поддерживала. Она заботилась о детях. Мужчины считают, что очень много делают для семьи³⁰. А женщины поймут, через что прошла Лиз: даже в наши дни женщины гораздо больше участвуют в воспитании детей и работе по дому, чем их мужья³¹. Разумеется, намного тяжелее тем парам, где оба супруга работают. Я не смог бы в двух словах описать всю сложность жизни работающего человека. О достижении баланса между работой и личной жизнью я расскажу в главе 14.

В здоровом теле — здоровый дух

Я придаю большое значение сну и физическим упражнениям — во время аврала многие забывают, как это важно. Пренебрегая ими, вы утратите эффективность. На самом деле сон и упражнения — вклады, приносящие дивиденды в виде улучшения здоровья и повышения эффективности.

Высыпайтесь

Некоторые руководители утверждают, что могут эффективно работать, даже если спали всего четыре или пять часов. Но я замечал, что они дремлют на совещаниях или отвлекаются во время обсуждений. Мало кто сможет повысить свою эффективность, если забудет про сон. Большинству для восстановления сил требуется восемь часов сна.

Мои личные наблюдения подтверждаются результатами научных работ. Например, в исследовании под руководством профессора Ганса ван Донгена из Университета Пенсильвании на протяжении нескольких ночей сон участников был ограничен шестью часами³². Профессор и его коллеги выяснили, что те, чей сон был ограничен, по трем тестам показали более низкие результаты в сравнении с контрольной группой, которой каждую ночь разрешали

спать по восемь часов³³. Кроме того, разница в эффективности со временем увеличивалась.

Люди, спавшие по шесть часов, думали, что начинали адаптироваться к накапливающемуся недосыпанию, но результаты говорили об обратном. Несколько раз в день исследователи просили участников оценить степень сонливости по Стэнфордской шкале*. Участникам казалось, что их результативность слегка снизилась в первый день, а затем стабилизировалась. На самом же деле она *не* стабилизировалась, а снижалась после каждой бессонной ночи³⁴. Эти результаты указывают на то, что большинство управленцев, с уверенностью заявляющих, что «им нужно только пять часов сна для нормальной деятельности», заблуждаются. Им может казаться, что организм адаптировался к недосыпанию, но, скорее всего, к концу недели они будут валиться с ног от усталости.

Недосыпание вредит критическому мышлению

В рамках ряда исследований проводились специальные игры с целью показать, что недосыпание отрицательно влияет на принятие решений. В одной из них участникам давалась новая информация, которую они должны были учитывать при принятии бизнес-решений. Постепенно информация усложнялась и решения требовали большей гибкости мышления. Результаты участников, которые не высыпались по ночам, были намного хуже, чем в контрольной группе. Им было сложно привести бизнес-стратегии в соответствие с новой информацией; они постоянно придерживались одной и той же стратегии, независимо от поступающей информации. В конце игры большинство невыспавшихся участников «обанкротились», а участники из контрольной группы сумели увеличить прибыль³⁵. Во второй игре участники вытягивали по карте из четырех колод. Риски и преимущества для каждой колоды были разными: в одной из них предлагались высокие дивиденды при высоком риске, а в остальных — низкие риск и потенциальная выгода. Невыспавшиеся участники выбирали больший риск, даже если понимали, что теряют прибыль³⁶.

* Стэнфордская шкала сонливости (Stanford Sleepiness Scale, SSS) — шкала, по которой можно оценить состояние человека: от полного бодрствования (1) до отрешенности и сноподобных явлений (7); значение «X» соответствует состоянию сна. *Прим. ред.*

Результаты исследований доказывают: по ночам нужно спать не меньше восьми часов. Как приучить себя к такому режиму? Ложитесь спать в одно и то же время (например, в одиннадцать вечера); это поможет выработать биологический ритм. Не ешьте после восьми вечера, иначе перед сном возможны проблемы с пищеварением. Занавески в спальне не должны пропускать свет — пусть в комнате будет темно. Позаботьтесь о том, чтобы сотовые телефоны или часы не светились синим цветом: именно он особенно плохо влияет на гормоны, способствующие засыпанию. Наконец, держите в тумбочке несколько чистых листов бумаги. Иногда я не могу заснуть до тех пор, пока не «разгрузу» свой мозг, набросав на бумаге напоминания о задачах, которые необходимо выполнить, или идеях, которые нужно обдумать.

И даже в этом случае в какие-то ночи вам не удастся хорошо выспаться — из-за работы, семейных проблем, болезни или бессонницы. Если вы не выспались, постарайтесь восстановить силы — подольше поспать днем или потратить на сон в следующую ночь более восьми часов. Однако одной ночи недостаточно, чтобы восполнить недостаток сна³⁷.

Регулярно занимайтесь спортом

Как и хороший сон, физические упражнения способствуют личной эффективности. Многие исследования показывают, что регулярная зарядка повышает эффективность и улучшает самочувствие. В рамках исследования «Экономическая целесообразность мероприятий по повышению физической активности» Энди Прингл* и его коллеги выяснили, что физическая нагрузка в середине дня поднимает настроение, повышает эффективность сотрудников и снижает их затраты на медицинское обслуживание: больничные и медицинские

* Энди Прингл — директор британской компании Start Your Own Business (www.syob.co.uk), оказывающей поддержку стартапам, и бизнес-консультант в Blue Orchid. *Прим. ред.*

расходы сокращаются³⁸. Не обязательно изнурять себя — достаточно легкой ежедневной нагрузки³⁹.

Исследователи из Лондонской школы экономики провели эксперимент, подтвердивший, что физические упражнения делают людей счастливее. Добровольцы загружали на свой смартфон специальное приложение. По крайней мере один раз в день они должны были описать уровень счастья, указав, с кем они находились в тот момент и что делали. Собрав все данные, исследователи сумели определить время, когда добровольцы демонстрировали наивысший уровень счастья: в какое время суток, при осуществлении какой деятельности и с какими людьми. Второе место в рейтинге занимают именно физические упражнения, уступая только сексу⁴⁰.

Работодатель может поощрять физические упражнения: например, давая сотрудникам возможность посещать тренажерный зал в течение дня. Однако вам нужно самим позаботиться о том, чтобы найти время для тренировок. Подумайте, какие упражнения вам нравятся больше всего — например бег, плавание или пилатес. Затем определите время, которое подходит лично вам: раннее утро, ближе к обеду или после работы. Занятость или отсутствие оборудования не оправдывают пассивность. Мой друг каждый день выделяет 45 минут в середине рабочего дня, чтобы подниматься и спускаться по лестнице в офисе. Если вы решите последовать его примеру, попросите, чтобы на работе установили душевую кабину, или хотя бы используйте освежитель воздуха — уважайте коллег.

Некоторые подходят к делу иначе: покупают тренажер для дома или карточку в спортклуб. Кому-то этот вариант подходит, но он не способствует выработке режима. Во многих домах велотренажеры и кардиотренажеры становятся предметами мебели. В любом случае регулярные тренировки требуют дисциплинированности, которую тоже нужно выработать.

Можно объединиться с друзьями или коллегами — записаться в беговой клуб, или на йогу, или нанять личного тренера.

Такой подход дисциплинирует и приносит приятные ощущения⁴¹. Именно поэтому мне так нравится парная игра в теннис. Во-первых, это хорошая тренировка, а во-вторых, она способствует развитию дружеских отношений. Однако мне сложно выбраться на корт чаще двух раз в неделю.

Полезные советы

1. Ежедневно составляйте расписание с примечаниями к задачам, чтобы не забыть о цели каждого запланированного мероприятия.
2. Не стоит расписывать каждый час рабочего дня — оставьте свободное время для решения неожиданных проблем или размышлений.
3. Готовьтесь к работе с вечера: изучите расписание на следующий день и приготовьте вещи, которые наденете.
4. Не усложняйте будничные задачи — повседневная деятельность должна быть максимально простой и отработанной.
5. Короткий дневной сон поможет оставаться бодрым к вечеру.
6. Старайтесь регулярно ужинать с семьей, если, конечно, вы не в командировке и у вас на работе нет аврала.
7. Необходимо спать не менее восьми часов в сутки.
8. Если вы не выспались, на следующий день нужно поспать больше восьми часов.
9. Постоянная физическая нагрузка очень важна — лучше заниматься спортом умеренно, но каждый день.
10. Присоединитесь к спортивной команде или группе, чтобы тренироваться регулярно.

Глава 5

В командировку — налегке

Даже если вы эффективны на рабочем месте, во время дальних путешествий вы можете столкнуться с трудностями. Усовершенствованные телекоммуникационные системы в какой-то мере сократили необходимость в перемещениях, но в некоторых ситуациях ничто не заменит личного общения⁴². Сотрудников всегда будут отправлять в командировки, и им необходимо сохранять эффективность даже в дороге.

Как спланировать поездку

Эффективность поездки зависит от планирования. Существуют десятки моментов, которые нужно учесть: одно упущение может стать причиной многих проблем в будущем. У тех, кто работает с референтом, есть возможность делегировать функции. Но если у вас нет помощника, вам придется составить полный список задач, чтобы не упустить ничего из виду.

Для недолгих поездок по стране можно ограничиться онлайн-бронированием авиабилета и гостиницы. Но при поездках за границу, скорее всего, придется обратиться к туроператору, который рассмотрит сотни возможных рейсов, подберет оптимальные варианты и поможет повысить класс обслуживания. Только он знает все нюансы международных

перелетов (например, хватит ли часа на пересадку в Дели). Кроме того, туроператоры помогут найти уютную и недорогую гостиницу рядом с местом работы.

Забронировав авиабилет и гостиницу, необходимо спланировать перемещения по городу. В некоторых странах рискованно брать такси из аэропорта до гостиницы. Хорошо одетый иностранец — легкая мишень для мошенников. Я считаю, что лучший вариант — личный водитель, который встречает в аэропорту с табличкой (на которой указано ваше имя) и отвозит в гостиницу. Запишите имя и номер телефона водителя на случай непредвиденных проблем. Что касается перемещений из гостиницы, местные жители помогут вам спланировать самый выгодный маршрут: учтите, что во многих городах движение затруднено из-за пробок.

Если для поездки требуется виза, нужно своевременно подготовить все необходимые документы. Иногда получение визы занимает много времени; возможно, туроператор будет обращаться в центр визовой поддержки, чтобы ускорить процесс. Имейте в виду, что вам придется предоставить оригинал паспорта, который может понадобится в этот период и для других целей.

Собираясь посетить страну, где далеко не все говорят на вашем родном языке, не забудьте взять с собой визитки на местном языке. Представители заграничной делегации любого уровня должны иметь при себе много визиток; запаситесь ими заблаговременно: *каждый* захочет взять себе визитку *каждого* участника *каждого* совещания.

Наконец, составьте подробный ежедневный график поездки, указав все важные адреса, телефоны и т. д. Прикрепите к нему необходимые документы, например расписание самолетов, подтверждение брони гостиницы, карты перемещений. Можете оставить копию вашего маршрута родным, чтобы они при необходимости могли с вами связаться.

Эффективная командировка

Учитывая детали, связанные непосредственно с перемещением, не забудьте и о других факторах эффективности. В частности, четко определите цели поездки и убедитесь, что ваш график позволяет их достичь. Если вы путешествуете за границу, ознакомьтесь с историей и традициями страны. Обсудите с местными представителями культуру людей, с которыми вам предстоит общаться, и накладываемые ею ограничения.

Коммерческое предложение

Иногда командировка предполагает представление коммерческого предложения потенциальным клиентам. Я путешествовал по всему миру, чтобы убедить инвесторов нанять нашу компанию для управления их финансами. Прежде чем выйти из дома, я должен был убедиться, что подготовил убедительную презентацию о компании: история, инвестиционная репутация, система управления рисками, биографии управляющих портфелем клиента.

Чтобы подготовить действенную презентацию, нужно владеть большим количеством информации о потенциальных клиентах, понимать их мотивацию и требования. Готовы ли они пойти на риск ради быстрого получения прибыли? Или же будут более консервативны, стремясь защитить свои сбережения? Я всегда создаю разные презентации в зависимости от предпочтений целевой аудитории. (Более подробно о понимании целевой аудитории я расскажу в главе 9.)

За границей проблема презентаций особенно серьезна. Вы можете знать культуру страны, но, возможно, придется глубже изучить стандарты, с которыми связана деятельность потенциального клиента. Например, пенсионные фонды в разных странах работают по-разному. В Австралии многие крупные пенсионные фонды управляются профсоюзами,

а не компаниями. Чтобы сделать коммерческое предложение таким потенциальным клиентам, необходимо знать об этом и тщательно продумать ваше возможное влияние на предпочтения людей, получающих пособие.

Чтобы узнать подробности, проконсультируйтесь с местным представителем. Если повезет, у вашей компании будет собственный представитель, в обязанности которого входит сбор данных о потенциальных клиентах. Кроме того, вы всегда можете связаться с местным консультантом, чтобы получить актуальную информацию о компании и ее сотрудниках. Чтобы больше узнать о действующих нормативных документах, возможно, придется обратиться в местную юридическую фирму.

Командировки в филиалы

Иногда командировки предполагают встречи с коллегами в отдаленных офисах или филиалах компании. Недавно в Шанхае я посещал офисы компании Nielsen, в которой вхожу в состав совета директоров. Эта исследовательская компания занимается измерением медийных показателей в Китае — для меня это представляет личный интерес, поскольку две мои последние книги переведены на мандаринское наречие.

Во время посещения офисов Nielsen я ставил перед собой простые цели: узнать как можно больше о деятельности компании в Китае, воодушевить коллектив и поделиться полезными идеями. После того как руководство главного офиса в США представило меня китайским коллегам, я начал переписываться по электронной почте с шанхайским топ-менеджером, обсуждая взаимовыгодное сотрудничество. Мы пришли к выводу, что мне стоит посетить две презентации, на которых будут представлены сферы деятельности компании в Китае. Кроме того, я был приглашен на неформальную встречу, где познакомился с высшим руководством местного офиса.

Один из топ-менеджеров американской штаб-квартиры предложил составить для меня исчерпывающий справочный документ о деятельности Nielsen в Китае. Я знал, насколько трудоемка эта работа, поэтому попросил его написать короткое сопроводительное письмо и приложить к уже имеющимся документам о деятельности Nielsen в Китае. Он достаточно быстро собрал необходимые документы, чем очень мне помог. Я получил нужную мне справочную информацию, не создав лишних проблем для других.

В общем, вам следует подготовиться к поездке *до того*, как вы отправитесь в путешествие. Тщательно обдумайте ваши цели и обсудите с местными представителями наиболее эффективные способы их достижения.

В аэропорту без хлопот

Аэропорт — суматошное место. Повсюду длинные очереди, изможденные пассажиры и суета. Чтобы не нервничать, лучше всего взять с собой как можно меньше вещей — тогда удастся избежать проверки багажа. Сдача багажа — исключительно неэффективное занятие. Во-первых, это отнимает время, а во-вторых, после приземления приходится еще долго ждать получения своих чемоданов⁴³. Можно заранее отправить объемные вещи посылкой.

Если вы едете в короткую командировку и сдаете вещи в багаж, вероятно, вы плохо подготовились. Вспомните сцену из фильма «Мне бы в небо»*, где герой Джорджа Клуни показывает молодой коллеге, как эффективно упаковывать вещи. Он выбрасывает подушку, которую она взяла с собой, со словами: «Там, куда вы едете, подушки намного лучше». Фен для волос тоже есть в каждом номере гостиницы. Если

* «Мне бы в небо» (Up in the Air) — американская мелодрама 2009 года по роману Уолтера Кёрна, режиссер Джейсон Райтман. Главным героям фильма (в исполнении Джорджа Клуни и Веры Фармига) приходится постоянно быть в разъездах. *Прим. ред.*

взять только то, что действительно необходимо, можно избежать сдачи багажа.

Многие специалисты часто делают одну и ту же ошибку: весной или зимой берут с собой теплое пальто. Большую часть времени они проведут в помещении, а между офисом, гостиницей и аэропортом будут перемещаться на такси. Свитер или пиджак обычно спасают от холода в течение тех нескольких минут, которые придется провести на улице — если, конечно, вы летите не в Анкоридж. Если вы собираетесь в дождливое место, например в Сиэтл, вместо пальто лучше взять с собой небольшой складной зонт.

Отложив все, что брать с собой необязательно, постарайтесь подобрать вещи, которые можно чередовать. Я обычно беру два темно-синих костюма и две пары черных туфель, которые прекрасно сочетаются друг с другом. Одна коллега как-то сказала мне: «Я предпочитаю одежду нейтральных оттенков (черный или серый). К ним легко подобрать юбки, брюки и рубашки. За одну поездку я иногда бываю не только в разных часовых поясах, но и в разных климатических зонах. И я выбираю немнущиеся рубашки, которые не нужно гладить».

Если упаковать вещи разумно, можно сложить их в небольшую дорожную сумку: она должна быть достаточно вместительна, но при этом помещаться в багажный отсек над сиденьями. Размеры моего багажа зависят от авиакомпаний, которыми я пользуюсь, но в среднем, как правило, составляют 60×38×25 см; вы легко найдете в магазине модели сумок небольшого размера, которые будут считаться ручной кладью. В большинстве сумок на колесиках, кроме основного отдела, есть несколько дополнительных отсеков для вещей. Положите туда туалетные принадлежности и медикаменты, упакованные в прозрачные пластиковые пакеты, — при прохождении досмотра нужно будет их показать.

Вместо портфеля я обычно беру с собой большую холщовую сумку вроде пляжной. В нее помещается намного больше вещей, чем в кожаный портфель с толстыми стенками и перегородками. Вдобавок она гораздо легче.

В сумку я обычно кладу вещи, которые потребуются мне для сна: маску и беруши. Если я хочу выспаться в самолете, то бронирую место у окна и пользуюсь ими. У меня возникает ощущение, что я нахожусь в коконе, где могу спокойно отдохнуть. Многие люди предпочитают сидеть у прохода, но я там чувствую себя уязвимым — особенно когда стюардесса разносит напитки или пассажиры перемещаются по салону. Однако это мой личный опыт; людям более высокого роста, возможно, понадобится больше пространства для ног и будет удобнее сидеть у прохода.

У меня есть смартфон, но я все же беру с собой распечатки материалов — в таком количестве, чтобы занять несколько часов свободного времени в пути. Кроме того, у меня всегда с собой небольшой фонарик, чтобы не читать в темноте, например в такси. Другие берут с собой iPad или ноутбук. Выбирайте, что вам удобнее, но старайтесь провести свободное время с пользой.

Если между рейсами большой перерыв или рейс отложили, я иду в зал ожидания бизнес-класса любимой авиакомпании. Взносы в клубы авиакомпаний — оправданные затраты, особенно если вы часто бываете в командировках. Залы ожидания — тихое, прохладное и хорошо освещенное место для работы. Там же можно перекусить. Вспомните, услугами каких авиалиний вы пользуетесь чаще, и вступите в клуб постоянных пассажиров. Такие клубы часто делают выгодные предложения, и некоторые компании оплачивают членство своих сотрудников. Иногда операторы кредитных карт предоставляют свободный доступ в зал ожидания в обмен на ежегодный взнос, который списывается со счета автоматически.

Участвуйте в программах поощрения частых полетов разных авиакомпаний. Даже если вы пользуетесь их услугами всего лишь несколько раз в год, баллы за полеты будут суммироваться. В большинстве авиакомпаний можно получить элитный статус, налетав 40 тысяч километров в год. Авиакомпании заботятся о своих VIP-клиентах: организуют отдельные очереди во время сдачи и проверки багажа и даже посадку в самолет без очереди.

Распечатайте посадочный талон *до того*, как приедете в аэропорт. Если у вас нет доступа к принтеру, загрузите талон на смартфон. Благодаря этому вы сможете избежать очереди на регистрацию на рейс и сразу направиться к контрольно-пропускному пункту.

Научитесь отдыхать в самолете

Я не из тех, кто покупает дорогие машины или сверкающие украшения. Но я верю, что ночью лучше летать в бизнес-классе. Я предпочитаю его не потому, что там лучше кормят, а потому, что только там я могу выспаться. Если вы устанете и не сможете эффективно работать с утра, зачем вообще куда-то лететь?

Почему в бизнес-классе удобнее спать?

Причин несколько. Во-первых, рядом меньше пассажиров — меньше людей встают, ходят по салону или шумят. Кроме того, кресло шире, больше места для ног. А главное, сиденья в бизнес-классе откидываются и принимают горизонтальное положение, что непосредственно влияет на качество сна.

Исследователи из Королевских военно-воздушных сил Великобритании изучали, как угол наклона сиденья влияет на качество сна. Участники эксперимента несколько ночей подряд спали под разным углом — в кресле (17,5° от вертикального положения), на стуле с откидывающейся спинкой (37°), на откидывающемся кресле (49,5°) и в обычной кровати (90°). Они изучили качество сна и пришли к выводу, что хуже всего спать в кресле. У тех, кто спал в кресле, больше времени уходило на засыпание, сон был более поверхностным, и в итоге они отдыхали меньше. Ученые пришли

к выводу, что наименьший угол наклона должен быть около 40° — если он меньше, то выспаться сложно⁴⁴. К сожалению, угол $17,5^\circ$ практически равен стандартному углу наклона кресла в эконом-классе⁴⁵.

Но даже в салоне бизнес-класса ночной перелет с Западного побережья США на Восточное или с Восточного в Европу может стать проблемой. Как правило, полет длится не более 6–7 часов — этого недостаточно, чтобы выспаться. Поэтому в день полета я встаю рано и ем перед вылетом. Затем занимаю свое место у окна, вставляю беруши, надеваю маску и отдыхаю. К этому времени я уже, как правило, порядком устал, даже если еще только шесть вечера, поскольку рано проснулся. При правильном выполнении рекомендаций за время полета можно поспать 5–6 часов. Если полет длится дольше, например в Азию или с Западного побережья США в Европу, у вас в запасе достаточно времени, чтобы и поесть, и поспать. Однако если через час или два я просыпаюсь, то принимаю снотворное.

Я стараюсь не употреблять алкоголь в поездках: он тоже влияет на качество сна. Иногда он помогает заснуть быстрее, но отрицательно влияет на многие восстановительные свойства сна: даже после небольшой дозы сон скорее всего будет поверхностным и вы проснетесь несколько раз за ночь⁴⁶. Результат вряд ли вас обрадует — утром вы будете чувствовать себя еще более уставшим, чем вечером. На высоте 10 км выспаться крайне сложно, поэтому не усугубляйте ситуацию алкоголем.

В самолете я пью много воды. Низкая влажность в салоне — около 10–20% — приводит к обезвоживанию организма, которое вызывает упадок сил и ухудшение мозговой деятельности.

Напитки в самолете разносят нечасто, поэтому возьмите с собой бутылку воды. Вы не сможете пронести через пропускной пункт большую бутылку, но всегда можно купить

воду (или наполнить емкость) по ту сторону контрольно-пропускного пункта. Я выпиваю литр воды за четыре часа на борту самолета. Ваша доза может быть иной. Но помните, что алкоголь и кофеин усугубляют обезвоживание. Старайтесь пить воду или сок.

Соблюдайте режим даже в дороге

Если вы далеко от дома, все равно соблюдайте привычный режим. Просматривайте календарь перед сном, отдыхайте каждую ночь не менее восьми часов, балуйте себя легким завтраком и по возможности регулярно делайте упражнения (см. главу 4)⁴⁷, хотя в поездках это бывает нелегко. Вам, возможно, придется посещать обеды и ужины, на которых вам предложат еду на любой вкус. Чтобы не показаться невежливым, попробуйте все понемногу. Старайтесь не злоупотреблять жирными десертами в конце вечера — они вызовут тяжесть в желудке и помешают уснуть.

Мне не нравятся поздние мероприятия, традиционные для деловой культуры многих стран. Меня всегда удивляло, как иностранный бюрократ-пуританин может быть молчаливым и сдержанным днем, а вечером веселиться и пародировать Элвиса Пресли, выпив несколько коктейлей в караоке-баре. Возможно, по вашему мнению, именно так выглядит приятный вечер. Но меня такие вечера утомляют и не доставляют удовольствия. Поэтому обычно я стараюсь откланяться заранее, сославшись на синдром смены часовых поясов или раннюю телеконференцию. Вечеринка продолжается без меня, а я высыпаюсь и чувствую себя увереннее и бодрее на следующий день.

Днем я часто испытываю последствия смены часовых поясов. Это проблема всех путешественников, поэтому очень важно научиться с ней справляться. К сожалению, нельзя привыкнуть к смене часовых поясов, даже если вы часто летаете. Исследования показывают, что пилоты тоже