

# ОГЛАВЛЕНИЕ

*Введение. Тонете в делах? 7*

## **УПРАВЛЕНИЕ РЕШЕНИЯМИ**

*Правило 1. Воздействуйте на важное, не будьте реактивны к срочности 27*

## **УПРАВЛЕНИЕ РЕШЕНИЯМИ**

*Правило 2. Стремитесь к выдающемуся, не довольствуйтесь посредственным 65*

## **УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ**

*Правило 3. Включайте в план большие камни, не сортируйте гальку 91*

## **УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ**

*Правило 4. Управляйте своими технологиями, не давайте им подчинить себя 109*

## **УПРАВЛЕНИЕ ЭНЕРГИЕЙ**

*Правило 5. Поддерживайте свой огонь, не выгорайте 153*

*Заключение. Ваша выдающаяся жизнь 189*

## **СПЕЦИАЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ: ЛИДЕР КВАДРАТА 2**

*Что могут лидеры 195*

*Создание культуры квадрата 2 в организации 207*

*Приложение А. 25 правил работы с электронной почтой 215*

*Приложение Б. Основные модели 221*

*Благодарности 225*

*Примечания 229*

*Об авторах 237*

[>>>](http://kniga.biz.ua)

*Посвящается Стивену Кови*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ВВЕДЕНИЕ

# ТОНЕТЕ В ДЕЛАХ?

Когда самолет тряхнуло, Джевион вздрогнул и открыл глаза. Он огляделся и понял, что это всего лишь воздушная яма... и что он снова заснул. За последний час он уже не раз погружался в дрему, хотя боролся со сном и пытался сосредоточиться на своих записях.

«Как все некстати, — раздраженно думал Джевион. — В тот самый момент, когда мне нужно быть дома с Калишей». Они поженились всего несколько месяцев назад и готовились переехать в новый дом. Эта командировка стала полной неожиданностью. Худшего времени для нее и придумать было нельзя. Кали взяла короткий отпуск, чтобы организовать переезд, и он сделал то же самое, но одному из крупнейших клиентов его компании потребовалась срочная техническая помощь, а лучше него никто не мог с этим справиться. «По крайней мере, сейчас мне никто не шлет сообщений, — проворчал Джевион, — у ночного рейса есть хотя бы один плюс». Откинувшись на спинку кресла в забитом пассажирами среднем ряду, он думал о событиях последних недель — кризисы следовали один за другим. Джевион был одним из ведущих разработчиков в небольшой, но растущей софтверной компании, с сумасшедшим графиком работы. Незадолго до поездки его повысили, и теперь он отвечал за большее число людей. Если его не засыпал вопросами отдел продаж, то одолевали разработчики. Ему приходилось принимать так много

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

решений! Его почтовый ящик, мессенджер и мобильный телефон были забиты сообщениями с вопросами, на которые, похоже, только он мог дать ответ. Его жизнь походила на тот средний ряд, в котором он теперь сидел — она была забита, и ситуация становилась все более серьезной.

Когда Джевион два года назад пришел в эту компанию, работа в ней и связанные с этим перспективы воодушевляли его. Они сделали классную программу, и именно такими продуктами ему нравилось заниматься. Его с Калишей заработная плата позволяла заняться поиском места для семейного гнезда, где можно было бы растить детей. «Но в такой гонке, — размышлял он, — у нас не будет времени ни на воспитание детей, ни даже на то, чтобы завести ребенка».

Кали тоже была сильно занятым человеком. Она работала в сфере розничных продаж и управляла двумя магазинами модной одежды. Магазины не закрывались до позднего вечера, и она приходила домой поздно. Но и дома работа ее не отпускала — она утрясала графики работы, когда сотрудники отпрашивались по болезни, проверяла ведомости по остаткам товара и т.д. Джевион прокручивал это в голове и чувствовал то, чего не было раньше — отчаяние. «Кончится это когда-нибудь или нет?» — думал он.

Знакомая картина?

Возможно, это не в точности ваша ситуация, но мы думаем, кое-что очень похоже.

Вы выбрали эту книгу, скорее всего, по одной из двух причин:

- 1. Вам нужны идеи по повышению личной эффективности.** Может быть, вы и так прекрасно справляетесь, но хотите стать лучше. Вы хотите более эффективно управлять своим временем, хотите больше успевать. Не исключено, что вам хотелось бы существенно изменить ситуацию к лучшему, добиться успеха на работе, иметь больше времени для людей, которые важны для вас, или достичь каких-то действительно важных целей.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

**2. Вы чувствуете, что тонете в делах, и хотите получить реальную помощь.** Возможно, вы оказались в такой же ситуации, что и Джевион — выбиваетесь из сил, чтобы не утонуть в нарастающем потоке задач, запросов и решений, которые одолевают вас с утра до ночи. А может быть, вы потеряли баланс в жизни и у вас не остается времени для самого себя. Или ваше здоровье и отношения с окружающими расстроились, и главное теперь — пережить очередной день. Вы чувствуете, что если в ближайшее время ничего не изменится, то наступит катастрофа.

Если что-то похожее происходит с вами — вы не одиноки. Наш опыт говорит о том, что все большее число людей испытывают трудности с реализацией своих желаний. Они видят огромные возможности, но не могут справиться с делами, хватаются за все подряд, пытаются идти вперед и боятся опоздать. Многим кажется, что чем больше они делают, тем больше остается недделанного. Жизнь представляется как бесконечный поток входящих задач, встреч, обязанностей и обязательств. Иногда все это выглядит как лавина из камней, которая обрушивается вам на голову, душит и грозит похоронить заживо.

Цель этой книги — помочь вам выбраться из-под груды камней, вздохнуть полной грудью и жить полноценной жизнью. Мы раскроем принципы, опишем процессы и дадим инструменты, которые позволят изменить ситуацию, расскажем, как реально преодолеть засилье бесконечных «входящих» дел. Мы не предлагаем чудодейственных рецептов, чтобы в мгновение ока добиться изменений. Вам придется потрудиться, но в каждой главе есть простые и действенные рекомендации, которыми можно сразу же воспользоваться.

По мере внедрения в практику наших рекомендаций, шаг за шагом вы будете менять ситуацию. Вы разгребете завалы и сможете идти дальше, действуя более эффективно, и почувствовать удовлетворение. Вы разделаетесь с незавершенными делами

и сконцентрируетесь на том, что важно, и в конце каждого дня будете наслаждаться чувством удовлетворения.

## ПАРАДОКС ЭФФЕКТИВНОСТИ

Никогда еще в истории человеческой цивилизации великие достижения не были таким простым делом. И в значительной мере это стало возможным благодаря взрывному развитию технологий, повышающих нашу эффективность.

Современные технологии позволяют ребенку из Бангладеш учиться алгебре у лучших преподавателей планеты. Они позволяют людям из разных стран в мгновение ока увидеть друг друга и работать сообща в реальном времени. Мы получили доступ в крупнейшие библиотеки мира и можем доносить свои идеи до людей в любой точке земного шара. Современные технологии дали людям возможность улучшать медицинское обслуживание, заниматься расшифровкой генетического кода человека, свергать правительства, предавать огласке государственные секреты и вскрывать случаи коррупции.

Благодаря успехам в развитии средств коммуникации, увеличении вычислительных мощностей и разработке «носимых технологий», позволяющих измерять все — от температуры кожного покрова до характеристик кровообращения, взаимосвязь между нашим образом жизни, помыслами и технологиями с каждым днем становится все более тесной. Технологическая революция уже началась. При этом, как ни удивительно, эти же технологии могут усложнять достижение важных для нас целей.

### ПАРАДОКС ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Теперь нам одновременно и легче, и труднее добиваться выдающейся эффективности и чувствовать удовлетворение.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Нескончаемый поток информации, порожденный современными технологиями, требует нашего внимания и ставит задачи, которые вовсе не обязательно важны. Технологии позволяют всем желающим в любом уголке мира отправлять нам электронные послания, требующие ответа, пусть даже отрицательного. Мы тонем в нескончаемом потоке всего, что встречается на нашем пути и отнимает энергию, которую можно было бы использовать с большей пользой. Нередко успех для нас — не более чем своевременное (и только!) выполнение задач, а не достижение чего-то важного, приносящего чувство отлично сделанной работы.

Стремительный ритм работы, поддерживаемый современными технологиями, настолько изменил нашу жизнь, что чувство перегруженности стало практически постоянным. Мы зашиваемся, а сил исправить ситуацию не хватает. Нас одолевает раздражение, беспокойство и внутреннее напряжение на работе и после нее. Это практически постоянное беспокойство пропитывает нашу культуру и лишает нас радости и уверенности в себе. Так мы расплачиваемся за парадокс эффективности, и чем дальше, тем сильнее будет ощущаться беспокойство, если не найти способ смягчения парадокса и обращения его себе на пользу.

Парадокс эффективности так или иначе связан с тремя фундаментальными проблемами.

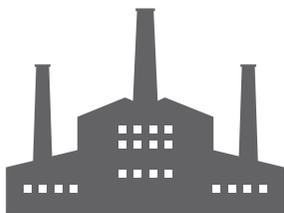
## **Проблема 1 МЫ ПРИНИМАЕМ БОЛЬШЕ РЕШЕНИЙ, ЧЕМ ПРЕЖДЕ**

В начале XX в., в эпоху индустриализации, рост эффективности был связан с автоматизацией труда. Производственный процесс разбивался на мелкие, повторяющиеся операции на сборочном конвейере, которые мог выполнять кто угодно. В итоге компании и страны смогли значительно увеличить масштабы

производства. Именно такое наращивание производственных мощностей стало путем создания богатства в XX в.

Однако в XXI в. способ создания стоимости изменился — на смену *ручному труду* на сборочном конвейере пришел *творческий умственный труд*, позволяющий разрабатывать, проектировать, искать рынки сбыта и продавать современные сложные процессы, услуги и продукты (наподобие программного обеспечения или высокотехнологичных медицинских приборов). В настоящее время экономическая стоимость создается не путем механической работы с принятием небольшого количества решений, а путем творческой работы, требующей принятия множества решений, т. е. она создается не руками, а головой.

Проблема эффективности заключается в том, что для выполнения работы требуется огромная скорость принятия решений. Большинство же, как целеустремленные и трудолюбивые люди, пытаются подходить к решению этой проблемы линейно. Они принимают решения по мере поступления, по одному за раз, настолько хорошо и быстро, насколько возможно, а потом переходят к следующему, как на конвейере.



Источник стоимости  
в прошлом



Источник стоимости  
в настоящем

Дело, однако, в том, что невозможно предвидеть, когда придется принимать важные решения, а потребность в их принятии возникает нелинейно. Если не учитывать этого,

то можно упустить важные моменты из виду или не уделить им должного внимания. Линейный подход ведет к неудаче в нелинейном мире. Упорная работа и простое увеличение ее скорости не приводит к значительному росту эффективности в мире, где стоимость создается путем осмысления картины в целом, расстановки приоритетов и принятия взвешенных решений в отношении тех аспектов, которые по-настоящему влияют на конечный результат.

В одном показательном исследовании, описанном в журнале *Harvard Business Review*, говорится, что при выполнении простой работы, требующей принятия небольшого количества решений (как у работника ресторана быстрого питания), самые эффективные сотрудники показывают результаты в три раза лучше результатов самых неэффективных. При выполнении работы средней сложности (как у производственных рабочих на высокотехнологичном предприятии) самые эффективные сотрудники показывают результаты в 12 раз лучше. А при выполнении работы высокой сложности, где принятие верных решений имеет первостепенное значение (как у разработчика программного обеспечения или партнера в инвестиционном банке) разница между наиболее и наименее эффективными



**Простая работа:**  
эффективность  
различается  
в три раза



**Работа  
средней сложности:**  
эффективность  
различается  
в 12 раз



**Работа  
высокой сложности:**  
различие  
эффективности  
настолько велико,  
что его невозможно  
измерить

сотрудниками настолько значительна, что ее невозможно измерить<sup>1</sup>.

Возьмите собственную профессиональную деятельность. Она сложная? Есть ли в ней такие сферы, где правильность решений имеет принципиальное значение для результатов? Есть ли у вас время и энергия для принятия качественных решений?

## **Проблема 2** **НАШЕ ВНИМАНИЕ** **ЧРЕЗВЫЧАЙНО РАССЕИВАЕТСЯ**

Если бы все ограничивалось только количеством решений, которые необходимо принимать, то мы бы с этим легко справились. Но существует еще одна серьезная проблема — когда мы беремся за все входящие вопросы, наше внимание чрезвычайно рассеивается. Все эти оповещения, звонки и баннеры, вторгающиеся в наше ментальное пространство, мешают концентрироваться на том, что действительно важно.

Даже ваша собственная технология работы может обернуться против вас. Приходилось ли вам искать в Интернете что-нибудь важное, а минут через 45 обнаруживать, что вы смотрите бессмысленное видео или читаете не имеющую никакой ценности информацию? Если да, то вы должны понимать, как легко отвлечь человека, который осознанно не следит за этим.

Маркетологи успешно эксплуатируют нашу естественную склонность отвлекаться. Подумайте о миллионах долларов и десятках тысяч часов, потраченных лишь с тем, чтобы заполучить всего лишь 30 секунд вашего внимания при показе рекламного блока во время трансляции Суперкубка или Чемпионата мира. Ежедневно аналогичные попытки можно видеть в Сети, когда всплывающая реклама на экране покачивается, танцует и издает глупые звуки, чтобы удержать ваше внимание, вызвать интерес и попытаться что-нибудь продать. Наша вездесущая медиасреда — новости, реклама и телевизионные программы — является

полем сражения за наиболее ценный из ментальных ресурсов — внимание. Сражение подпитывается долларами, евро, юанями, и ставки здесь высоки. Рекламщики очень заинтересованы в том, чтобы сделать все возможное для привлечения вашего внимания хотя бы на мгновение.

Однако людям и организациям не просто концентрировать внимание на чем-то в течение длительного времени. Даже наш язык здесь очень показателен. Когда мы говорим, что уделяем внимание чему-либо, то признаем, что внимание дается не просто так. Оно требует затрат энергии. Это не просто фигуральное выражение, это биологический и неврологический факт. Поскольку концентрация внимания требует усилий, намного проще позволить мозгу отвлекаться на менее важные вещи.

Подведем итог: если вы невнимательны, то можете жить, так сказать, на ментальном автопилоте, переключаясь с одного отвлекающего внешнего фактора на другой, и упускать действительно важные вещи, способные сделать наши дни, жизнь и отношения необыкновенными.

### **Проблема 3**

## **МЫ СТРАДАЕМ ОТ НЕХВАТКИ МЕНТАЛЬНОЙ ЭНЕРГИИ**

Удается ли вам сохранять ясность мышления на работе, в гуще всех этих бесконечных решений и отвлекающих факторов? Вы чувствуете себя выжатым как лимон большую часть времени? Вы полагаетесь на стимуляторы вроде кофе или энергетических напитков, чтобы просто день прожить? Бывает ли так, что к концу трудового дня или недели вы настолько устаете, что у вас не остается сил для любимых людей или занятий?

Полноценная жизнь — это осмысленная жизнь, которая требует ментальной энергии. Но в нынешнем бесконечном потоке информации и событий мы нередко так изматываемся и устаем, что переживаем личный энергетический кризис. Нам не хватает

ментальной энергии, чтобы мыслить ясно, а это проблема в мире умственного труда.

Управление энергией касается не только физической энергии, хотя она тоже важна, речь идет о потребности в энергии для умственного труда. И снова заметим, что это не образное выражение, а биологическая и неврологическая реальность. Для нормальной работы мозга требуются, в частности, глюкоза и кислород плюс механизмы их доставки в клетки. А как ни крути, наша обычная рабочая среда чрезвычайно неблагоприятна для мозга. По выражению исследователя мозга Джона Медины, современная сидячая работа в отгороженных закутках является «почти идеальной средой для подавления функций мозга»<sup>2</sup>. Это справедливо, даже если мы все больше занимаемся работой высокой сложности, требующей большого умственного напряжения.

## ВЛИЯНИЕ ПАРАДОКСА ЭФФЕКТИВНОСТИ

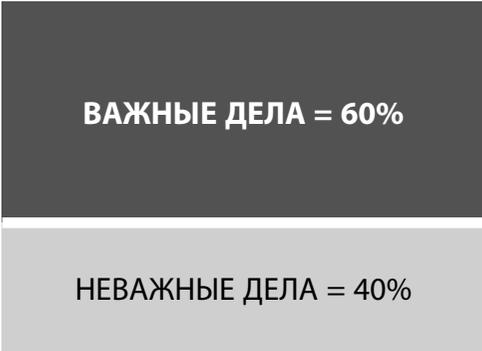
У парадокса эффективности три источника: бесконечный поток решений, которые надо принимать, битва за ваше внимание, не прекращающаяся ни на секунду, и опустошающие потребности в жизненной энергии — все это постоянно и реально влияет на ощущение успешности на работе, дома и в общественной жизни.

Вы чувствуете это каждый день, когда приходите домой измотанные, сомневаясь в том, что все необходимое сделано, терзаясь тем, что что-то недоделано, и с содроганием ожидая предстоящий день. Вы чувствуете это, когда смотрите на жизнь в целом и понимаете, что не уделяли внимания ее важным сферам, что есть отношения, о которых вы не заботились, таланты, которые не развивали, и интересы, которые не отстаивали. Вы чувствуете это, когда задумываетесь о собственном потенциале и великих целях, но не можете справиться с текучкой, мешающей сконцентрироваться на важных вещах.

Подобные переживания не являются чем-то сугубо субъективным — они поддаются количественной оценке. Мы утверждаем, что в мире, где возможности для достижения грандиозных целей велики как никогда, 40% (почти половина) времени, внимания и энергии тратятся на несущественные или неуместные дела.

Результаты исследования, проводившегося компанией FranklinCovey на протяжении шести лет, показывают именно такую картину. В исследовании приняли участие 351 613 респондентов из Африки, Азиатско-Тихоокеанского региона, Европы, Латинской Америки, Ближнего Востока и Северной Америки. По их словам, примерно 60% времени они тратят на важные дела, а 40% — на то, что неважно и для них, и для их компаний<sup>3</sup>.

Вдумайтесь в это. Можно, конечно, возразить: «Ну, по крайней мере, важным вещам посвящается больше половины времени!» Но что вы скажете, если ваша машина будет на ходу только половину времени эксплуатации? Вас это устроит? А ваш компьютер или сотовый телефон? А что, если в вашем доме будет гореть только половина лампочек? Или только половина ваших вложений будет приносить доход? Наконец, если бы только половина игроков вашей любимой команды выходили на игры чемпионата? Вряд ли вы согласитесь на такое. Так почему вы соглашаетесь на меньшее, когда речь идет о времени?



**ВАЖНЫЕ ДЕЛА = 60%**

**НЕВАЖНЫЕ ДЕЛА = 40%**

С точки зрения организации это означает, что лишь половина фонда оплаты труда выплачивается за то, что важно для вашей организации. Если вы руководитель, то для вас это значит, что только половина усилий вашей команды направляется на достижение самых важных целей.

Взглянем на цифры.

Предположим, что в вашей организации дела обстоят именно так. Допустим, каждый член вашей команды работает 2080 часов в год, т. е. 40 часов в неделю. Если применить показатель 40%, то получается, что каждый член команды тратит 832 часа в год на несущественные дела. Допустим также, что в вашей организации или подразделении трудятся 500 человек, а средняя ставка заработной платы (независимо от должности) равна \$50 в час. Тогда потери составляют \$20 млн ежегодно.

Наш опыт показывает, что это самая большая статья скрытых затрат в современных организациях. Именно такую цену в виде драгоценного времени, внимания и энергии люди платят за то, что не приносит самых важных результатов.

Это не игра цифрами. Задумайтесь о том, какова цена усилий работников, которые приходят на работу и тратят половину времени на несущественные вещи — на борьбу с отвлекающими факторами и запросами, мешающими наилучшим образом выполнять действительно важную работу.

Именно так проявляется парадокс эффективности. Во времена, когда мы как никогда прежде способны добиваться выдающихся результатов, нам труднее, чем когда-либо, работать. И это влияет на нашу работу, наши отношения, наше чувство удовлетворения и полноты жизни, даже на наше здоровье.

Подчеркнем, это не означает, будто каждый должен стать образчиком эффективности и все время работать без остановки. Такая установка была характерной для индустриальной эпохи, ориентированной на машинное производство, но она либо бесполезна, либо не соответствует современным реалиям. Речь идет о времени и энергии, которые тратятся на важные для вас

и вашей работы вещи, т. е. вещи, приносящие удовлетворение в конце каждого дня. Что, если хотя бы чуть-чуть увеличить их количество? Что, если изменить соотношение до 70/30 или даже 80/20? Как это отразилось бы на вашей жизни и работе?

А что, если избавиться хотя бы от некоторых из тех досадных вещей, которые мешают делать работу наилучшим образом, мешают уделять внимание наиболее важным отношениям, не дают заниматься тем, что дарит радость, приносит удовлетворение и позволяет чувствовать успех каждый день?

Если вы считаете, как и мы, что наиболее ценными активами являются жизнь, время и энергия, которые тратятся каждый день, то не разумнее ли посвятить их тому, что действительно важно?

## ЧТО ТАКОЕ ВЫДАЮЩАЯСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Употребляя слово *выдающаяся*, мы вовсе не хотим сказать, что все должны стать борцами за мир во всем мире в пятницу и получить Нобелевскую премию в понедельник. Мы говорим о жизни и работе с максимальной отдачей, о полном посвящении себя своему делу, о реализации всех заложенных в нас талантов. Но прежде всего речь идет о выполнении своей работы так, чтобы это приносило удовольствие.

В этом месте вы можете сказать: «Конечно, звучит это здорово, но у меня нет возможности менять что-либо, мне просто надо делать работу». Вспомните об упомянутом выше работнике ресторана быстрого питания. Поставьте себя на его место. Это не очень сложная работа с четко определенными должностными обязанностями, она не оставляет работнику свободы действий, требует концентрации внимания и минимальных затрат ментальной энергии. Можно даже сказать, что выполнение этой работы не требует практически никаких знаний и что она похожа на работу на конвейере. Возможно, это так. Но и в такой рабочей среде один работник может быть эффективнее другого в три раза.

Одна из наших знакомых зашла как-то перекусить в сетевую закусочную. Она рассчитывала только на сэндвич, но неожиданно получила незабываемое впечатление от обслуживания клиентов. Подойдя к стойке, чтобы сделать заказ, она увидела молодого человека в татуировках и пирсинге — в подобных заведениях такие работники не редкость. Вроде бы ничего особенного, но его приветствие, улыбка и внимание изменили картину.

Потом на ее глазах юный мастер своего дела выполнял заказ, а его точные движения говорили о том, что он не только получает удовольствие от процесса, но и в совершенстве освоил его — это походило на выступление виртуоза, танцора или артиста. Было очевидно, что он продумал процесс, отработал последовательность действий и тратил на них минимум усилий.

Получив свой сэндвич вместе с искренним «спасибо», наша знакомая поняла, что перед ней не обычный работник конвейера, а человек, который вносит в работу сознательный вклад — настоящий мастер.

Так в чем же разница?

Даже в таких жестких рамках человек сознательно выделил главное в работе, сконцентрировал на нем внимание и не расплескал свою энергию. В основе этого подхода лежит еще более важное решение, необходимое для мастерского выполнения любой задачи — решение полностью посвятить себя работе. В итоге труд стал намного более результативным, приятным для работника, а кроме того, начал производить более сильное впечатление на клиентов.

## **КОГДА МЫ ДОБИВАЕМСЯ ВЫДАЮЩИХСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ**

Сравните эту ситуацию со своей работой, где наверняка намного больше свободы! Случалось ли вам чувствовать, что вы превосходно делаете свою работу, как и этот молодой человек? Был ли у вас проект или другое задание, когда вы полностью

раскрыли свои способности? Когда вы вложили в дело душу? Когда вы засыпали с чувством удовлетворения в конце каждого дня?

Когда вы делали эту работу, как выглядел процесс принятия решений? Насколько сосредоточенны вы были? Когда появлялись отвлекающие факторы, удавалось ли вам не обращать на них внимание и сохранять концентрацию на том, что вы делаете? Какой энергии и ясности ума это требовало?

Когда мы задаем эти вопросы большим группам людей, то нередко видим замешательство: «А было ли у меня нечто подобное?» Забавно наблюдать, как они с трудом вспоминают свои великие достижения. Обычно люди заняты попытками справиться с потоком дел и у них нет времени остановиться и понять, что такое удовлетворение на самом деле. После осознания того, что великие дела действительно были, активность аудитории возрастает, все начинают заново переживать и делиться самыми лучшими моментами в жизни.

Представьте, что было бы, если бы вы в конце каждого дня могли, оглядываясь назад, чувствовать такое же удовлетворение.

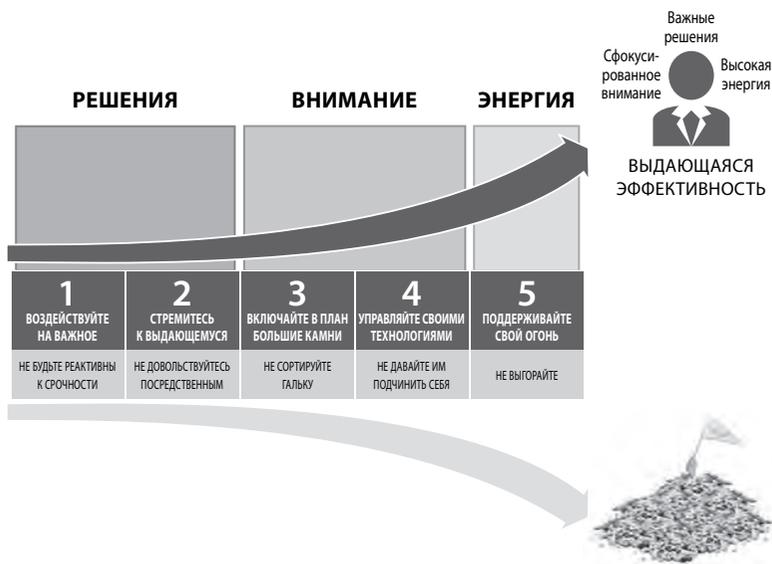
## ПЯТЬ ПРАВИЛ ВЫДАЮЩЕЙСЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Мы исходим из того, что любой человек способен на выдающуюся работу. У каждого есть возможность засыпать в конце каждого дня с чувством удовлетворения.

Но для достижения этой цели необходимо решить три проблемы, лежащие в основе парадокса эффективности. Вы должны научиться следующему:

- управлять решениями;
- управлять вниманием;
- управлять энергией.

Хорошая новость состоит в том, что существуют пять правил, которые при их последовательном применении помогают овладеть нужными навыками. Эти пять правил неразрывно связаны с универсальными принципами повышения эффективности людей, которым мы вместе с коллегами из FranklinCovey обучаем более 30 лет. Также они опираются на новейшие идеи в сферах исследования мозга, биологии, технологии и психологии деятельности. Пять правил опробованы десятки тысяч раз на практике, разные люди применяли их в бесчисленных ситуациях и организациях по всему миру. Они доказали свою эффективность и работоспособность.



Без знаний об управлении решениями, вниманием и энергией вы так и будете тонуть в бесконечном потоке внешних задач и запросов, т. е. выбрасывать 40% времени и энергии на несущественные вещи, пускать ситуацию на самотек и лишать себя возможности каждый день ложиться спать с чувством удовлетворения.

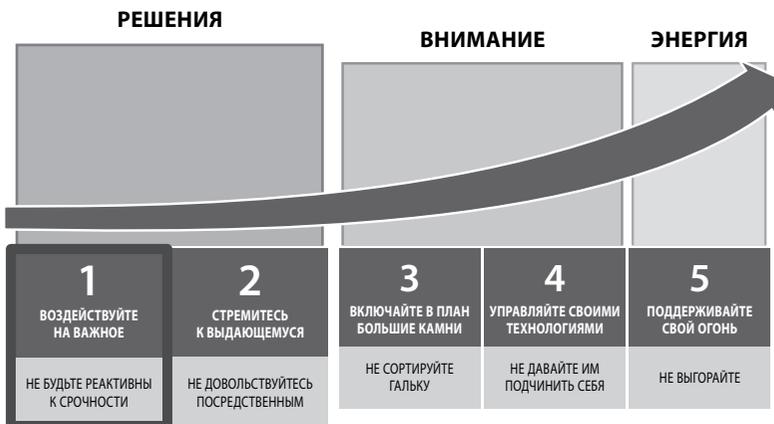
Как ни крути, а на кону стоит качество вашей работы и жизни, а также удовлетворение от того уникального вклада, который только вы можете внести в дело.

## ВЫВОДЫ

- Парадокс эффективности заключается в том, что теперь нам одновременно и легче, и труднее добиваться выдающейся эффективности и чувствовать удовлетворение.
- Парадокс эффективности связан с тремя фундаментальными проблемами: мы принимаем больше решений, наше внимание чрезвычайно рассеивается и нам не хватает ментальной энергии.
- Любой способен добиться выдающихся результатов в работе.
- Существуют пять правил, которые при их последовательном применении помогают нам подняться над хаосом и чувствовать удовлетворение в конце каждого дня.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# УПРАВЛЕНИЕ РЕШЕНИЯМИ



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](#)

# ПРАВИЛО 1

## ВОЗДЕЙСТВУЙТЕ НА ВАЖНОЕ, НЕ БУДЬТЕ РЕАКТИВНЫ\* К СРОЧНОСТИ

Если мы не делаем осознанный выбор в пользу важного, то подсознательно выбираем несущественное.

*Д-р Стивен Кови*

Кива лежала, стараясь стряхнуть сонливость, оставшуюся после короткого ночного отдыха. До кровати ей удалось добраться довольно поздно. Звук будильника бил по ушам. Она знала, что нужно сделать зарядку. И такое намерение у нее было. Прежде чем лечь спать, она даже загрузила новейшее приложение для занятий силовой йогой. Кива шлепком выключила будильник.

Задачи на предстоящий день тут же нахлынули на нее. На работе близился срок сдачи крупного проекта, а кроме того надо было разобраться еще с миллионом несделанных дел. Она сразу же потянулась за смартфоном, чтобы проверить электронную почту от членов группы, работавшей над проектом.

«Срочное сообщение!» «Важная информация!» «Необходимо рассмотреть и принять решение сегодня!»

---

\* Реактивность к срочности — рефлекторное стремление сразу хвататься за дела, которые воспринимаются как срочные, вместо того чтобы сделать паузу, прояснить ситуацию и принять решение о реальной срочности и важности дела. — *Прим. ред.*

Из трех десятков писем, полученных с того момента, как она отложила телефон прошлой ночью, многие казались очень важными. Попадался спам, который сразу отправлялся в корзину. Тема некоторых сообщений была неясной, и Кива начала просматривать их, чтобы понять, заслуживают ли они внимания. На это занятие незаметно ушло целых 45 минут.

«Ну ладно», — вздохнула Кива, смирившись с потерей шанса попробовать новый комплекс йоги. И без того ясно, что если тотчас не вылететь из дома, то она опоздает на работу. Наспех приняв душ, подкрасившись и проинспектировав платяной шкаф в поисках наименее помятого наряда, она оделась и направилась к двери, остановившись только для того, чтобы оставить записку соседке с просьбой вынести мусор и купить кофе по пути домой. Десять минут спустя она остановилась у одного из кофейных павильонов на железнодорожной станции, чтобы прихватить рогалик и латте (лучше двойной... или даже тройной), и вскочила в поезд, который должен был вот-вот отправиться. Она огляделась и нашла место рядом с мужчиной, который выглядел слишком расслабленным для этого времени суток. Кива не стала обращать на это внимания, полезла в сумку и достала планшет.

В этот день намечалось совещание по вопросам планирования, для которого требовались кое-какие показатели. Она надеялась получить их вчера, но ей пришлось отвечать на срочный запрос Карла, который всегда появляется в самые неподходящие моменты! У него было прямо-таки чутье на кризисы, позволявшее безошибочно дергать ее в стрессовых ситуациях. Только представьте себе, на прошлой неделе он набрался наглости пригласить ее на свидание. Что?! Ты шутишь? Извини, Карл.

Просматривая цифры, Кива поняла, что у нее не хватает информации от Келли. Она быстро отправила сообщение: «Мне нужны отчеты по запасам к 9:00. Можешь мне их прислать?» Через несколько секунд пришел ответ от Келли: «Я этим занимаюсь». «Прекрасно! — подумала Кива. — Келли так быстро отвечает. Хорошо, что она в моей команде, на нее всегда можно положиться в трудную минуту».

Кива шелестела бумагами, а сидевший рядом молодой человек смотрел на нее, не скрывая удивления и раздражения. «Ну, вот, наверняка у него нет настоящей работы. Наверное, внештатный преподаватель-гуманитарий или что-нибудь в этом роде. И уж точно не тот, у кого есть серьезное дело», — подумала она и с головой ушла в изучение отчетов.

Добравшись через 20 минут до города, Кива похвалила себя за то, что так умело распорядилась временем поездки. Она получила отчеты от Келли и отправила десять писем членам своей команды, чтобы они не забывали о ней и подготовили нужные данные к предстоящему совещанию.

Этот день мало чем отличался от остальных — она порхала с одного совещания на другое. И принимала решения одно за другим! Время завершения проекта почти не нарушало первоначального графика, и казалось, что каждый делает свое дело. Но один разработчик ничего не делал правильно с первого раза и всегда просил больше денег в связи с ростом объемов. «Мы ведь знали, что расходы на интернет-приложения будут велики, не так ли?»

Если бы еще не приходилось тратить так много времени на корпоративную отчетность и внутренние разборки. Компания выполняла сразу несколько проектов, и всем требовались одни и те же ресурсы одновременно. Сегодня после обеда она убила полтора часа только на то, чтобы вернуть выделенных программистов, которых неожиданно перебросили на другой проект. Ну разве это дело?

Кива закрыла свой ноутбук в 19:00, хотя еще не все электронные письма были разосланы. (К счастью, у нее будет немного времени в поезде!) Она подняла глаза и стала думать, как бы выскользнуть незаметно для Карла. Она вышла из здания и глубоко вдохнула свежий вечерний воздух. А-ах! Если повезет, то она приедет домой вовремя, сможет купить готовую еду (японскую? Итальянскую? Корейскую?) и посмотреть пару эпизодов любимого шоу в Интернете, чтобы развеяться.

Попробуем взглянуть на жизнь Кивы со стороны. Действительно ли она работает эффективно?

Задумайтесь об этом на минутку.

Она работает над важными вещами, даже критически важными. Она делает все для выполнения работы. Несколько электронных устройств позволяют ей поддерживать связь с остальными. Она всегда на связи. Она всегда онлайн. Она заставляет дела двигаться и добивается результата.

Так эффективна ли она?

Ответ на этот вопрос упирается в индивидуальное видение, которое можно определить как способность правильно судить о вещах. Оно лежит в основе эффективного управления решениями, и от него зависит то, как мы используем свой мозг.

## ЭФФЕКТИВНО ЛИ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ СВОЙ МОЗГ

В мире, основанном на знаниях, где платят за то, что мы думаем, творим и изобретаем, основным орудием создания стоимости является мозг. Поэтому, прежде чем двигаться дальше, немного разберемся, как он работает.

Мы не будем углубляться в последние достижения психологии или биохимии мозга. Мы просто поговорим о двух основных его частях: реактивной и логической.

Реактивный мозг — нижняя часть нашего мозга. Он отвечает за реакцию на раздражители, в нем находится центр эмоций. Важно, как мы позднее увидим, что именно там зарождаются чувства радости и удовольствия. Большинство из протекающих в нем процессов являются непроизвольными и происходят без осмысления. Также в реактивном мозге «записываются» приобретенные и глубоко укоренившиеся привычные реакции, т. е. модели мышления и поведения, которые усвоены так глубоко, что стали бессознательными и непроизвольными. Они, например, позволяют нам управлять автомобилем и одновременно думать о чем-нибудь постороннем. Ученые утверждают, что реактивный мозг обеспечивает наше выживание и появился еще

в доисторическую эпоху. Представьте доисторического человека, шагающего по лесу. Его жизнь зависела от быстроты реакции на непосредственную грозу, например на появление саблезубого тигра. Если он мешкал, то доставался на обед этому тигру.

В отличие от этого верхняя часть мозга — логический мозг позволяет нам сознательно принимать преднамеренные решения. Часто эту функцию называют исполнительной, поскольку она позволяет нам блокировать и направлять импульсы, поступающие от реактивного мозга, иными словами, действовать, а не реагировать. Именно на уровне логического мозга намеренно и сознательно принимаются решения, на что обратить внимание.

Поскольку реакции реактивного мозга являются глубоко укоренившимися, они требуют небольших затрат энергии. Они возникают мгновенно, и, если только мы сознательно не выбираем другой способ действия, управление берет на себя реактивный мозг, переключая наше внимание с осмысления на непосредственные раздражители.

Большая часть рекламы, которую мы видим, нацелена на реактивный мозг — невероятные движения, неожиданные звуки, сексуальные образы и т. д. Как выразился один исследователь: «Выводы для торговцев очевидны: чтобы заставить людей действовать быстро и сопротивляться как можно меньше, нужно сконцентрировать усилия на физических и эмоциональных реакциях, которые непосредственно ведут к подсознанию потребителей»<sup>1</sup>. С этой точки зрения мы не более чем кошельки с нейронами, и цель состоит в воздействии на такое количество реактивных нейронов, которое открывает доступ к нашим кошелькам!

Логическому мозгу требуется больше энергии и времени, но именно он позволяет нам выйти за пределы примитивных реакций, управлять поведением и принимать рациональные решения. Именно благодаря этой части мозга человек сумел выйти из пещер, создать культуру и цивилизацию. Именно способность сознательно выбирать характер реагирования делает нас людьми.



### ЛОГИЧЕСКИЙ МОЗГ

- Планирование
- Концентрация внимания
- Самоконтроль
- Принятие решений
- Доведение дел до конца

### РЕАКТИВНЫЙ МОЗГ

- Рефлексы
- Инстинкты
- Эмоции
- Реакции
- Импульсивное поведение

К счастью, нейробиология говорит, что тренировка позволяет *изменить* мозг и подходить к принятию решений более *вдумчиво* и *рационально*. Рациональность решений и есть то, что определяет качество нашей жизни, количество радости и счастья в ней.

## О ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТИ

Так какое отношение все это имеет к Киве?

Вопрос о ее эффективности подразумевает ответ на более глубокий вопрос о том, как она использует свой мозг. Сформулируем его иначе — есть ли у нее видение проблем, чтобы в условиях дефицита времени, внимания и энергии осознанно выделять наиболее важные решения, которые позволяют в конце дня чувствовать настоящее удовлетворение?

Это в равной мере относится к каждому из нас. Чтобы быть по-настоящему эффективным, необходимо приобрести навык сознательного и целенаправленного отношения ко всему, что мы делаем. В современном мире мы не можем ссылаться на сильную занятость, полагаться на автопилот и ждать, что получим желаемое.

Чтобы быть по-настоящему эффективным и заниматься тем, что наиболее важно, нужны концептуальная основа и процесс.

Такой основой является матрица управления временем, разработанная компанией FranklinCovey, а процессом — алгоритм «пауза–прояснение–решение».

## МАТРИЦА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Матрица управления временем, созданная компанией FranklinCovey, — одна из самых надежных концепций, помогающая людям распределять свое время и представляющая целостное направление мышления. Она дает нам видение и позволяет принимать правильные решения относительно того, чему посвятить время, внимание и энергию.



Матрица строится на основе взаимодействия между тем, что является срочным, и тем, что является важным. Эти понятия мы определяем так:

**Срочное:** то, что *кажется* безотлагательным независимо от того, влияет оно результат или нет.

**Важное:** то, что имеет серьезные последствия для результата.

Матрица управления временем показывает, что люди направляют свое время, внимание и энергию в тот или иной квадрат в зависимости от срочности и важности дела.

## КВАДРАТ 1 — НЕОБХОДИМОСТЬ

В квадрате 1 находится то, что одновременно и срочно, и важно. Он наполнен критически важными делами (такими как посещение врача), экстренными совещаниями, горящими проектами, неотложными проблемами и непредвиденными событиями. Всем этим необходимо заниматься сейчас, иначе неизбежны серьезные последствия. Именно поэтому мы называем данную часть матрицы *квадратом необходимости*. Такие дела и события сваливаются на вас неожиданно — звонок рассерженного клиента, сердечный приступ у родственника, выход из строя сервера, срочное требование босса или благоприятная возможность, которая, если срочно не заняться ею, просто исчезнет.

Пребывание в квадрате 1 может давать ощущение эффективности и энергичности, но слишком долгое пребывание в нем способно привести к выгоранию. Тот, кто отдает все время разрешению кризисов и неотложных проблем, постоянно испытывает сильный стресс и растрчивает ментальную и творческую энергию. Обстоятельства нередко загоняют нас в квадрат 1, но мы редко проявляем себя там наилучшим образом, действуем наиболее креативно и добиваемся наивысших результатов, хотя в дыму сражения это выглядит именно так.

С инвестиционной точки зрения вы обычно получаете то, что вкладываете. Этот квадрат, по существу, безубыточен в от-