

CARSON TATE

Muncește eficient

*Ai încredere în puterea stilului tău
personal de productivitate*

Traducere din limba engleză de
ROMICĂ LIXANDRU

 ACT și Politon

2018

CUPRINS

Introducere. O hartă a cărții	11
Prolog. A doua zi de Crăciun	13
1. Muncește mai inteligent, nu mai mult	21
Mitul gestionării timpului	23
2. Pregătește-te să lucrezi mai inteligent	33
Obstacolele din calea succesului	34
Pregătit pentru cursă	44
3. Care este stilul tău de productivitate?	45
Evaluarea stilului de productivitate	50
Explorează-ți stilul de productivitate	54
Care este stilul tău?	64
Povestea mea	66
4. Gestionează-ți atenția	71
Atenția: o resursă finită și prețioasă	73
Gestionează-ți atenția voluntară	77
Evită factorii care distrag atenția și controlează-ți atenția involuntară	84
Controlează distragerea atenției provocată de tehnologie	85
Împiedică urgențele să îți domine ziua	90
Minimizează impactul întreruperilor	94
5. Stabilește-ți prioritățile	99
Fii gata: stabilește-ți obiectivele	100
Utilizează cadrul <i>READY</i> pentru a-ți stabili prioritățile	105

6. Investește-ți timpul cu înțelepciune	109
Încetează să-ți risipești cea mai valoroasă resursă	113
Examinează situația investițiilor tale	117
Regândește utilizarea timpului	120
Alege tactici de investire a timpului care funcționează pentru tine	131
Menține-ți investiția pe drumul cel bun: planifică și fă o listă a priorităților lunar, săptămânal și zilnic	136
 7. Eliberează-ți creierul cu ajutorul unei liste principale de activități	 147
Creează o listă de activități principale	149
Listă de factori declanșatori pentru golirea creierului	152
Creează o listă de sarcini croită după stilul tău de productivitate	162
 8. Fă mai mult: finalizează-ți cu ușurință sarcinile și proiectele	 171
Adoptă un ritm propriu ca să ai succes pe termen lung	180
Găsește-ți ritmul personal	183
 9. Ține-ți în frâu inbox-ul	 187
Preia controlul asupra inbox-ului (și a zilei de lucru)	188
Ia o decizie!	191
Utilizează cercul de agilitate al e-mailului	192
Scrie e-mailuri mai eficace	196
Folosește rândul subiectului pentru a îmbunătăți timpul de răspuns al e-mailului	202
Fă ca tehnologia e-mailului să lucreze în favoarea ta	204
 10. Organizează-ți spațiul pentru a avea libertate mentală și fizică	 213
Fă în așa fel ca spațiul să oglindească cine ești și ce muncă desfășori	215
Individualizează-ți spațiul pentru a se potrivi cu stilul tău de productivitate	220
Găsește și utilizează instrumente organizaționale fizice care funcționează pentru tine	224

Înfruntă realitățile spațiului de lucru	228
Ridică pereții la loc	232

11. Termină cu plimbatul hârtiilor **237**

Ai nevoie de un sistem de recuperare, nu de un sistem de arhivare	240
Metoda în patru pași de organizare a hârtiilor: citește, decide, acționează, ordonează	244
Clădește-ți un sistem personalizat de recuperare	252

12. Folosește puterea productivă a colegilor tăi: delegă **257**

Împotrivirea psihologică: impulsul de a le face pe toate	258
Împotrivirea organizațională: un deficit de resurse	261
Împotrivirea tehnică: cinci principii pentru delegare eficientă	263

13. Colaborează bine cu ceilalți **285**

Ciocnirea stilurilor de productivitate	286
Profită de punctele forte ale stilurilor de productivitate ale colegilor tăi și minimizează punctele slabe	288
Conlucrează cu șeful, cu colegul și cu asistentul tău	294
Contribuie la o echipă cu performanță ridicată	301
Instruiește-i pe membrii echipei tale	306

14. Preia comanda unei revoluții a ședințelor **315**

Chiar este necesară această întâlnire?	318
Înțelege alternativele întâlnirilor	322
Succesul întâlnirii depinde de planificarea ta	327
Încrede-te în puterea unei agende perfecte	330
Invită persoanele potrivite (și numai persoanele potrivite)	335
Stabilește durata ideală a întâlnirilor	338
Captivează-i pe toți participanții la întâlnire	341
Cine are r-ul? Urmărește pentru a maximiza rentabilitatea întâlnirii	345

15. Adună totul la un loc	349
Fii clar	350
Ai încredere în propriul stil de productivitate	351
Află unde vrei să ajungi de fapt	352
Stabilește-ți obiectivele și pune-le în concordanță cu timpul alocat	353
Investește-ți timpul cu înțelepciune pentru a-ți atinge obiectivele	354
Axează-te pe munca adevărată care concordă cu obiectivele tale	354
Încetează să reacționezi și începe să răspunzi	355
Cere ajutor	356
Nu neglija întreținerea lucrurilor	357
 Epilog. Împlinire fără margini	 359
Instrumente adiționale pentru a munci eficient	365
Mulțumiri	367
Note	369

1

Muncește mai inteligent, nu mai mult

ASTĂZI MI-AM PETRECUT NOUĂ ORE CU ȘEDINȚELE.

Am 25.000 de mesaje în inbox. Nu am avut timp să ajung la toaletă până la 3.00 după amiază. Când am ajuns acasă, fiica mea mi-a aruncat iPhone-ul pe jos și mi-a spus că s-a săturat să mă vadă mereu cu el în mână. Noaptea am nevoie de câteva ore ca să adorm, pentru că nu-mi pot face gândurile să se oprească. Nu-mi amintesc când m-am distrat ultima oară. Mă simt copleșită, stresată și epuizată. *Viața mea a scăpat de sub control.*

Îți sună cunoscut? În secolul XXI, viața este aglomerată! Avem acces la o cantitate colosală de informație. Suntem conectați unii cu alții douăzeci și patru de ore din douăzeci și patru, șapte zile pe săptămână. Tehnologia a estompat granițele dintre viața profesională și cea personală. *Putem să facem mai multe, așa că facem.*

Statisticile confirmă această realitate. Aproape o treime dintre americanii care lucrează cu normă întreagă spun că muncesc peste 50 de ore pe săptămână. Conform National

Sleep Foundation*, mamele angajate cu normă întreagă care au copii școlari spun că dorm mai puțin de șase ore pe noapte în cursul săptămânii. Manualul lui John de Graaf, *Take Back Your Time* (Cere-ți timpul înapoi), raporta că cuplurile cu două surse de venit spun că au în medie doar douăsprezece minute pe zi în care să stea de vorbă¹.

Această epidemie a ocupării timpului cu tot felul de treburi este însoțită de o credință universală în gestionarea timpului. Ne spunem că, dacă am putea folosi mai bine timpul morți (să citim e-mailurile în lift? Când e roșu la semafor? La coadă la cafea?) sau dacă am face mai multe lucruri deodată în mod inteligent (pot să mă ocup de această conferință telefonică și, în același timp, pot să plimba câinele și pot lua și hainele de la spălătorie), am rezolva aglomerarea de treburi și ne-am recupera timpul liber. Dar adevărul gol-goluț este că niciodată nu vom fi mai puțin ocupați. Solicitățile cărora trebuie să le facem față la serviciu și acasă, celor venite din partea prietenilor și din partea comunității nu se vor diminua, ba chiar e posibil să se multiplice. Cu cât muncim mai mult, cu atât investim mai mult timp și mai multă energie în încercarea de a lupta într-o bătălie care e deja pierdută. Ceva trebuie să se schimbe.

Dacă citești această carte, probabil că eforturile tale de a rezolva problema aglomerării programului nu au dat roade. De aceea, probabil că te simți iritat. Sau, și mai rău, te consideri un ratat. De ce nu reușești să nu mai tergiversezi lucrurile? De ce nu poți să faci mai mult? De ce nu îți citești e-mailurile la timp?

* Fundația Națională a Somnului. (n.ed.)

Adevărul este că nu tu ești problema. Ci *felul* în care încerci să rezolvi această aglomerare este problema.

MITUL GESTIONĂRII TIMPULUI

După doar câteva săptămâni la primul loc de muncă pe care l-am avut după terminarea facultății, am fost înscrisă în programul intern de instruire cu privire la gestionarea timpului. Toți membrii organizației luau parte la acest program, care fusese proiectat de o companie specializată în strategii de gestionare a timpului, faimoasă la nivel mondial. În prima zi, instructorul ne-a înmănat un planificator și ne-a recomandat să-l utilizăm pentru a ne programa activitățile. Ni s-a spus să stabilim prioritatea sarcinilor de lucru utilizând cifre și litere și să le înregistrăm în stânga paginii din planificator, cu data la care urmau să fie finalizate. Dacă o sarcină nu era încheiată în ziua stabilită, ni se spunea să o mutăm a doua zi, rescriind-o în stânga paginii alocate zilei următoare în planificator.

Am urmat ascultătoare cursul și am utilizat planificatorul așa cum fusesem instruită. Dar, pe măsură ce treceau săptămânile, am observat că productivitatea mea nu părea să se fi îmbunătățit. Timpul petrecut cu completarea paginilor din planificator mi se părea o risipă inutilă. Și nu eram singura. Am observat că mulți dintre colegii mei aveau efectiv probleme cu sistemul. Aglomerarea cu diverse treburi, stresul și sentimentul că suntem copleșiți s-au strecurat rapid înapoi în viața noastră.

Ce se întâmplase? De ce nu eram noi, cu toții, angajați eficienți și productivi, cu o viață echilibrată și cu rost, acum,

când eram înarmați cu secretele unui program faimos de gestionare a timpului și cu planificatorul său special?

Motivul este simplu: programele de gestionare a timpului nu funcționează. Programele de genul acesta îți predau un proces care se concentrează aproape în întregime pe felul în care îți poți planifica și controla timpul petrecut cu o anumită sarcină sau activitate. De exemplu: „Alocă un interval adecvat de timp pentru pregătirea raportului trimestrial de vânzări înaintea întâlnirii cu managerul”. Sursa acestei idei este opinia eronată că repartizarea deficitară a timpului afectează negativ performanțele. Dar o abordare unidimensională de acest fel nu ia în calcul realitățile unei munci cu fațete multiple, cu un ritm alert și în continuă schimbare din ziua de azi.

Spre exemplu, există o mulțime de companii în care obiectivele sunt prezentate de multe ori doar în termeni generali. Pe vremea când lucram pentru un spital-fundație, printre obiectivele companiei era și acela de a deveni furnizorul preferat de servicii medicale cardiologice din regiune. Eu lucram în dezvoltare, așadar nu aveam responsabilitatea furnizării de îngrijiri medicale pacientului nici direct, nici indirect. Și atunci, cum să-mi organizez timpul pentru a sprijini obiectivul companiei? M-am concentrat pe donațiile angajaților și pe depășirea obiectivului cu privire la fondul nostru anual, care susțineau bugetul operațional al spitalului. Ca angajat, tu stabilești cum îți aliniezi obiectivele individuale la obiectivele organizaționale mai ample. Numeroasele solicitări care îți sunt adresate îți cer atât să-ți intensifici eforturile, cât și, mai important, să o faci cu înțelepciune; în caz contrar, eforturile intensificate nu vor amplifica performanțele.

Cursurile de gestionare a timpului nu te vor învăța cum să muncești mai productiv. Și lucrul acesta explică de ce nu s-a putut demonstra că trainingul de gestionare a timpului ar avea un impact direct asupra performanței².

Dacă vrei dovezi directe, aruncă o privire în jurul tău. Cât de mulți oameni din birou, din cartier sau de la sala de fitness la care mergi discută despre felul în care încearcă să-și gestioneze mai bine timpul, pentru ca apoi să-și verifice brusc *smartphone*-ul și să plece grăbiți spre următorul proiect sau următoarea întâlnire pentru că sunt pur și simplu prea ocupați?

În activitatea mea de instructor și consultant de productivitate, am avut numeroase ocazii să văd cu ochii mei cât de ineficiente sunt cursurile de gestionare a timpului.

Andi a așteptat mult până să aducă pe lume un copil, pe Jonah, când era deja managing partner* în cadrul unuia dintre cele mai mari birouri regionale din Nord-Est ale uneia dintre cele mai mari patru firme de consultanță din țară**. După nașterea acestuia, lumea ei a început să-i scape de sub control. Înainte lucra până noaptea târziu și în weekenduri ca să fie la zi cu munca. Dar acum, că trebuia să aibă grijă de un copil, nu mai putea face asta. Brusc, greutatea zdrobitoare a volumului de muncă părea mai mare ca niciodată și, fiind o perfecționistă, Andi avea sentimentul că nu reușește să se achite de responsabilitățile personale și profesionale. Nu-și mai amintea când alergase

* Asociat director-executiv. (n.ed.)

** În această carte, voi spune poveștile unor clienți sau cunoștințe care ilustrează ideile și principiile pe care le vom studia. Din motive de confidențialitate, numele lor și detaliile identificatoare au fost modificate. (n.a.)

ultima oară, căsuța pentru inbox mai avea puțin și exploda, era în urmă cu aproape toate analizele de lucru și se simțea complet dezechilibrată. Scria e-mailuri cu copilul în poală și mergea la culcare frântă de oboseală.

Bineînțeles, Andi nu a permis acestor probleme să o doboare pur și simplu. A făcut tot ce a putut să reziste. Înainte să mă cheme pe mine pentru consiliere, cumpărase patru cărți despre gestionarea timpului și se înscriesese la un seminar online. Scrisese o listă amplă cu lucrurile pe care le avea de făcut, le stabilise prioritatea utilizând cifre și simboluri și își împărțise calendarul de lucru în segmente de câte cincisprezece minute pentru a-și duce munca la bun sfârșit. Când același loc din calendar a ajuns să fie rezervat de trei ori și a început să-și petreacă mai mult timp redactându-și lista cu lucruri de făcut în loc să-și facă efectiv treburile, și-a dat seama că gestionarea timpului nu era adevărata problemă. Trebuia să transforme radical felul în care-și gândea munca, felul în care-și structura zilele de lucru și felul în care se îngrijea de sine și de familie. Toate trebuiau să se schimbe, și încă foarte repede.

Din experiența lui Andi, problema gestionării timpului este că eficacitatea sa este inerent limitată. Chiar dacă își împărțise calendarul în segmente de cincisprezece minute, acest interval de timp nu era suficient ca să ducă la bun sfârșit prea multe lucruri și nu-i rămânea deloc timp ca să poată răspunde echipei sale care îi cerea îndrumări, o componentă esențială a jobului său. Seminarul de gestionare a timpului urmat de Andi nu a ajutat-o să ia în considerare contextul mai larg al muncii sale și necesitatea unui strategii generale și cuprinzătoare de productivitate. Avea nevoie de o strategie de productivitate care să abordeze

felul în care stabilea prioritatea responsabilităților de serviciu, felul în care planifica modalități de a se achita de obiectivele de muncă și felul în care își aloca timpul și eforturile pentru a-și amplifica performanțele de la serviciu. În schimb, cursul de gestionare a timpului urmat de Andi se concentra în întregime pe amplificarea percepției de controlare a timpului și pe creșterea timpului disponibil pentru a se ocupa de propriile activități. Gestionarea timpului vine cu o soluție universală la o problemă foarte complexă, care are dimensiuni diferite de la o persoană la alta.

Așa cum a descoperit Andi, nu gestionarea timpului este cea care ne influențează productivitatea, ci *strategiile* de lucru sunt cele care fac asta. Andi a încetat să mai facă presupuneri referitoare la cât de mult timp durează finalizarea fiecărui element al unui ciclu de revizuire. În locul acestora, s-a cronometrat pentru a-și putea planifica activitățile cu precizie și pentru a-și gestiona eforturile. Felul în care contribuia în mod unic la rezultatele financiare ale companiei sale i-a devenit foarte clar și a început să-i accepte sau să-i refuze în mod strategic pe cei care-i solicitau timpul și expertiza. Andi și-a dat seama cât de important era să aibă grijă de sine; a început să alerge din nou, atât ca să se recreeze, cât și ca să-și facă timp în care să reflecteze.

PERSONALIZEAZĂ-ȚI PRODUCTIVITATEA

Andi și-a dat seama că lucrează cel mai bine atunci când are un volum mare de articole de livrat, pe care trebuie să le finalizeze într-un interval scurt de timp. Intensitatea și satisfacția finalizării rapide și precise a muncii au energizat-o și i-au ascuțit capacitatea de concentrare. Gândirea sa analitică și logică prefera să lucreze cu date și cu fapte

specifice și și-a dat seama că se îndepărta de obiective atunci când subordonații săi direcți reveneau la ea cu întrebări vagi sau care necesitau începerea unei conversații. Lucrul acesta devenise o sursă de frustrări, răpindu-i totodată o cantitate semnificativă de timp și de energie ca să răspundă nevoilor acestora. Andi știa că este analitică, logică și că pune accentul pe fapte, dar numai după un proces de reflecție și-a dat seama că stilul de lucru pe care îl prefera era caracteristic stilului său de gândire.

Strategia ta de muncă o reprezintă abordarea pe care o ai atunci când îți planifici și repartizezi eforturile în funcție de obiective, activități și de perioada de timp³. De obicei, această abordare este inconștientă și nesistematică, nu deliberată și rațională. Cu toate acestea, pot fi detectate tipare care se dezvoltă de regulă din stilul tău cognitiv individual – tiparul tău obișnuit sau modalitatea preferată de a percepe, procesa și gestiona informația pentru a-ți ghida comportamentul⁴. Cum fiecare dintre noi are un stil cognitiv distinctiv, ai nevoie și de un set unic de strategii de muncă. Tocmai *personalizarea* acestor strategii, care urmărește adaptarea la atuurile, preferințele, nevoile și talentele noastre, este cea care ne permite să fim eficienți și utili.

Nu poți învinge aglomerarea apelând la soluții generale de management. Ultima aplicație, ultimul pont de stabilire a priorităților sau ultima strategie de gestionare a e-mailului nu vor funcționa dacă nu sunt personalizate pentru tine, armonizate cu felul în care gândești și procesezi informația. În loc să funcționeze, ele nu vor face altceva decât să genereze și mai multă frustrare, ineficiență și o lipsă și mai pronunțată de eficacitate.

Brigham este proprietarul și directorul creativ al unei mari companii naționale de organizare de evenimente. Cu câțiva ani în urmă, a cumpărat compania de la fondator și de atunci a dezvoltat-o continuu. Brigham m-a căutat cu câteva luni în urmă pentru a-mi spune că-i vine greu să facă față solicitărilor din ce în ce mai numeroase ca director general și lider al echipei sale. Era prins constant în ședințe, avea prea puțin timp de gândire sau chiar deloc și nici măcar nu mai ținea minte când avusese ultima idee creativă.

Atunci când a apelat la mine, Brigham începuse să utilizeze o aplicație nouă pentru sarcini de lucru, în speranța că îl va scăpa de sentimentul că nu mai face față muncii. I-am pus câteva întrebări:

— Ce te-a determinat să-ți schimbi sistemul de gestionare a sarcinilor de lucru?

— Păi, mi l-a recomandat directorul general al celui mai mare client corporatist. Și m-am gândit că trebuie să funcționeze foarte bine.

— Și a funcționat pentru tine?

— Nu. Acum mă simt mai copleșit și mai nemulțumit ca oricând.

Pe măsură ce analizez situația, îmi era din ce în ce mai clar că aplicația era un instrument liniar și analitic ce nu se armoniza cu stilul de gândire al lui Brigham, bazat pe o abordare holistică, de sinteză. Bineînțeles că nu avea cum să funcționeze! Brigham se îmbrăcase cu un tricou cu trei numere mai mic. Avea nevoie de o soluție croită pentru el, personalizată.

Brigham a instalat alte două table de scris în sala de ședințe a companiei și a șters aplicația cu lista lucrurilor de făcut din iPhone. Acum, la începutul fiecărei săptămâni, intră în sala de ședințe și transcrie pe cele două panouri planul de lucru alcătuit mental pentru săptămâna respectivă. Își notează ideile și revine aici ori de câte ori este nevoie de o schimbare, pentru a răspunde solicitărilor și provocărilor cotidiene ale afacerii. Când se simte blocat sau copleșit, se duce în sala de ședințe, ia un marker și își lasă ideile să curgă.

DE CE ACEASTĂ CARTE?

Sunt cunoscute simptomele acestei supraaglomerări, dar, de multe ori, nu reușim să înțelegem pe deplin prețul pe care îl plătim, la nivel individual și ca societate, pentru acceptarea unui stil de viață văduvit de resursele noastre cele mai prețioase: timpul, libertatea și sensul. Pierderea acestora reprezenta un preț pe care eu, una, nu mai voiam să-l plătesc. Dar tu?

Dacă te simți obosit, frustrat și cauți cu disperare o soluție pentru stresul și haosul din viața ta, ai ales cartea potrivită. *Muncește eficient* îți va arăta pas cu pas cum să-ți personalizezi sistemele, utilizând caracteristicile unice care te definesc și felul în care gândești. Îți vor fi prezentate strategii și instrumente confirmate, croite pentru stilul tău de gândire. Vei învăța cum să colaborezi bine cu ceilalți pentru a-ți face efectiv treaba. Vei obține în cele din urmă un sistem de productivitate care ți se potrivește realmente la un nivel fundamental.

Asta au căutat și au reușit să realizeze clienții mei. Sunt implicați în acțiuni semnificative, cu rezultate de o înaltă

calitate. Și-au depășit obiectivele în vânzări, au condus schimbări corporatiste la scară mare, au creat afaceri și produse noi și inovatoare și au dublat dimensiunile propriilor companii într-un an. Totodată, își trăiesc viața din plin: iau lecții de dansuri de societate, antrenează echipe de baseball din Little League, beau câte un pahar de vin cu prietenii și citesc bestselleruri. Sunt prezenți în viața colegilor lor, partenerilor de viață, a copiilor și prietenilor lor.

Cum este posibil așa ceva? Și-au personalizat productivitatea, au adoptat un *stil de productivitate* individual (așa cum vom discuta în capitolul al treilea), au urmat strategiile simple, dar puternice prezentate în această carte și s-au folosit de propriile atuuri. De aceea, ei muncesc eficient și trăiesc din plin.

A venit momentul să uiți tradiționala abordare de depășire a acestei probleme, adică gestionarea timpului, și să adopți în schimb puterea stilului tău cognitiv unic, ce îți va îndruma și aviza alegerile în planificarea și executarea sarcinilor zilnice. A venit momentul să te ocupi personal de propria ta productivitate.

Dar înainte să trecem la personalizarea productivității, trebuie să te pregătești pentru succes. În capitolul următor, vom examina câteva dintre problemele-cheie ce îți stau în cale.