

WILL DECLAIR BAO DINH JÉRÔME DUMONT

1 oră în plus pe zi

TEHNICI DE CREȘTERE A PRODUCTIVITĂȚII

Traducere: Ana Ionesei



NICULESCU

Cuprins

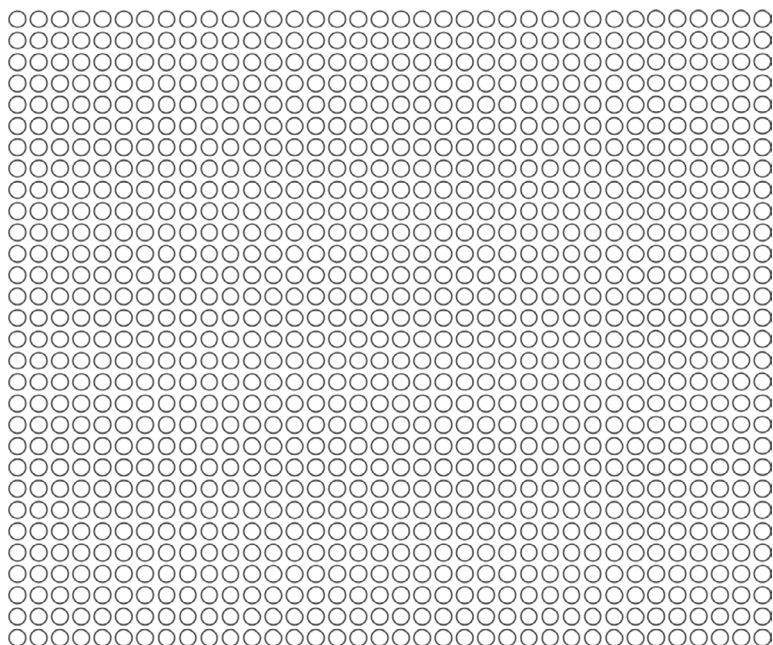
ÎNAINTE SĂ ÎNCEPEM...	11
Viața este scurtă	11
Paradoxul progresului – de ce muncim mai mult?	13
Fericiti cei leneși	17
Cum am scris această carte într-un weekend (mai mult sau mai puțin)	20
Ecuația productivității	22
CAPITOLUL 1 – ORGANIZEAZĂ-TE	26
Puterea lui <i>nu</i>	32
Profită din plin de lista ta de priorități	37
Regula celor două minute	41
Deleagă, deleagă, deleagă	42
Prioritizează	46
Combate procrastinarea	54
CAPITOLUL 2 – CONCENTREAZĂ-TE	65
Elimină gândurile interferente	70
Protejează-te de tentație	78
Creează o bulă	80
Alege comunicarea asincronă	84
Dezactivează notificările	88

CAPITOLUL 3 - ACCELEREAZĂ	93
Principiile de bază: creează condițiile de bază pentru un început bun	97
Automatizarea: acțiunile repetitive automate	112
Viteza: finalizează-ți mai rapid sarcinile zilnice	124
Profită din plin de comenzile rapide	141
Găsește-ți fișierele mai rapid	148
Accelerează ședințele	160
Regula 20/80: efortul de 20% produce 80% din rezultate	166
CONCLUZIE - CE VEI FACE CU ORA TA CÂȘTIGATĂ?	171
RESURSE	177
MULȚUMIRI	185
DESPRE AUTORI	191

Înainte să începem...

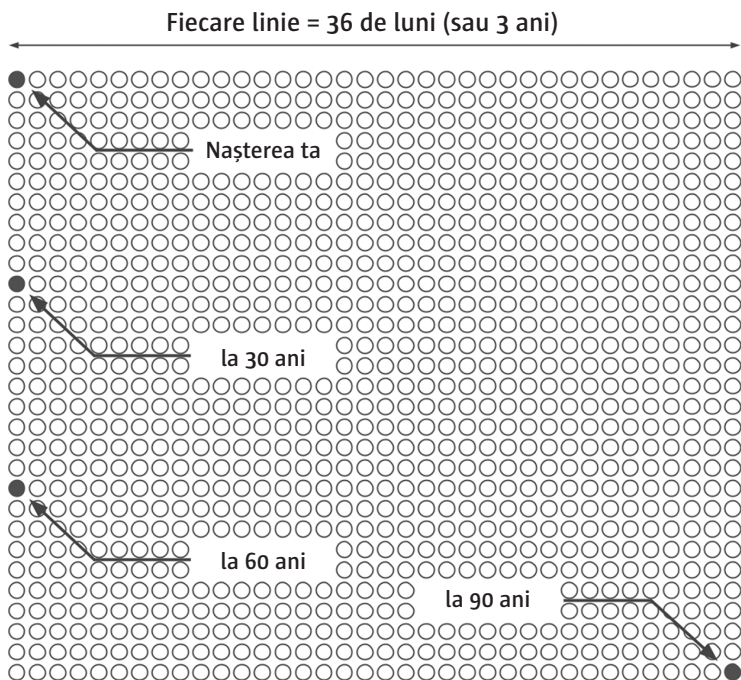
VIAȚA ESTE SCURTĂ

Pentru început, iată o diagramă sau mai curând o serie de cercuri.



Fiecare cerc reprezintă o lună din viața ta.

Pentru majoritatea oamenilor este dificil să conceapă viața altfel decât ca pe o serie de luni, fiecare curgând în următoarea. Dar aici se află toate lunile vieții tale, planificabile una câte una. Dacă ai 30, 60 sau 90 de ani, iată exact unde te afli în diagramă.



Infograficul de mai sus, care îi aparține lui Tim Urban – autorul blogului *WaitButWhy*, demonstrează următorul lucru: viața este o resursă finită și este mult prea scurtă pentru a fi irosită.

În acest context, productivitatea nu este un scop în sine, ci un mijloc pentru o viață mai bună în general. Petrecând

cât mai puțin timp cu activități plictisitoare, neinspirate, putem investi mai mult în ceea ce ne face cu adevărat fericiți. Cu alte cuvinte, controlul productivității ne poate ajuta să trăim pe deplin. Pentru tine, asta ar putea însemna:

- > Să pornești într-o aventură în care ai dorit dintotdeauna să mergi.
- > Să te bucuri de conversații lungi și profunde în timp ce iei masa cu prietenii.
- > Să ajungi acasă mai devreme pentru a petrece timp cu cei mici.
- > Să lucrezi la proiectele care te inspiră cu adevărat.

PARADOXUL PROGRESULUI - DE CE MUNCIM MAI MULT?

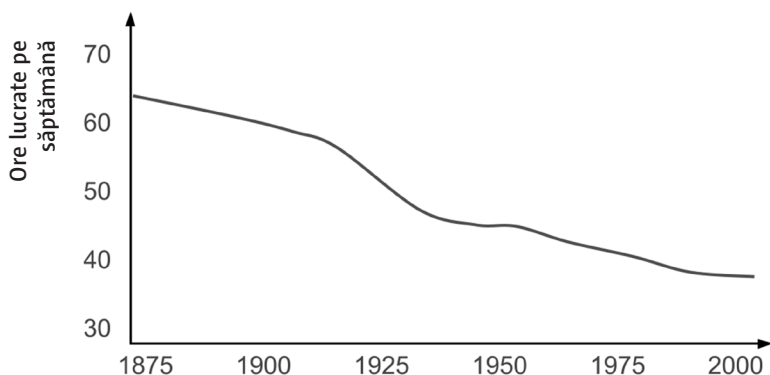
Acum trei secole, trebuia să muncești aproximativ șase ore pentru a plăti cantitatea de lumânări necesare să parcurgi această carte. Astăzi, datorită creșterii veniturilor și progresului tehnologic care au micșorat în mod spectaculos prețul becurilor¹, este necesar să lucrezi numai o jumătate de secundă pentru a obține aceeași cantitate de lumină.

De la începutul Revoluției industriale, eficiența producției a crescut considerabil în majoritatea sectoarelor economice. În consecință, numărul de ore lucrate de o persoană a

¹ Matt Ridley, *The Rational Optimist* (2010), rezultate din lucrarea economistului William Nordhaus.

scăzut în mod semnificativ – cu precădere în rândul muncitorilor.

Media săptămânală de lucru a unui muncitor din
America de Nord/Europa de Vest²



În 1930, economistul John Maynard Keynes a estimat că prin progresul continuu al productivității, secolul 21 va genera o săptămână de lucru de 15 ore pentru toată lumea.

Și totuși, acest lucru nu s-a întâmplat niciodată. De fapt, în ultimii ani, progresul în productivitate a ajuns în mare parte la stagnare.

A Treia Revoluție Industrială prevedea o creștere rapidă în IT și sectoarele comunicării. Dar după atingerea unui

² Michael Huberman & Chris Minns, 'The times they are not changin': Days and hours of work in Old and New Worlds („Timpurile nu se schimbă: Zile și ore de muncă în Lumea Veche și Nouă”), 1870-2000. *Explorations in Economic History*, 44 (2007): 538-567.

punct maxim în productivitate, evoluția s-a diminuat într-o asemenea măsură încât între 2010 și 2016 productivitatea în America de Nord și Europa de Vest a crescut anual numai cu 0,5%.³ Încă din 1987, economistul Robert Solow, câștigătorul premiului Nobel, observa că „poți vedea era computerului pretutindeni, mai puțin în statisticile productivității”, iar acest lucru a rămas valabil.

Deși economiștii și-au imaginat odinioară o scădere drastică a orelor de lucru, media săptămânală de lucru pentru un angajat cu normă întreagă din SUA a rămas neschimbată din 2001 la doar 47 de ore⁴, în timp ce în Franța a crescut, persoanele cu funcții de conducere lucrând în medie 44,1 ore pe săptămână⁵ în 2011, față de 42,6 ore în 2003.

În zilele noastre, o pauză de prânz relaxată este exclusă, iar angajații noștri sunt de regulă suprasolicitați. Prietenii noștri muncesc până seara târziu chiar și în weekenduri, iar noțiunea de *burnout* a devenit un element standard al vocabularului nostru. Funcționarul este noul muncitor.

Apariția mașinilor a redus cu succes săptămâna de muncă pentru muncitori, dar noile tehnologii n-au adus aceleași beneficii pentru colegii lor din sala de ședințe. De ce?

³ Institutul Global McKinsey, *Rezolvarea enigmei productivității: rolul cererii și promisiunea digitalizării* (februarie 2018).

⁴ Sursa: Sondajele de Educație și Muncă Gallup, efectuate anual, în luna august.

⁵ Sondajul DARES despre persoanele cu funcții de conducere și specialiștii din mediile academice din sectoarele non-agricole competitive.

Aceasta este o întrebare rezonabilă. În timp ce generațiile anterioare aveau la dispoziție puțin mai mult decât pixuri și hârtie pentru realizarea sarcinilor, acum deținem o varietate impresionantă de metode digitale al căror unic scop este să ne facă mai ușoară viața și munca, de la eficientizarea sarcinilor până la automatizarea lor completă.

Un răspuns este acela că abordările recente ale muncii ne fac de fapt mai puțin eficienți. Pierdem prea mult timp cu ședințe inutile, suntem în continuu întrerupți în birourile deschise și ne bazăm atât de mult pe tehnologia digitală, încât smartphone-urile, tabletele și computerele concurează în permanență unele cu altele spre a ne capta atenția. Să adăugăm fluxul neîntrerupt de e-mailuri și MMS-uri care ne întrerup concentrarea și atunci devine destul de clar că, deși petrecem foarte mult timp *la lucru*, în realitate nu reușim să muncim prea mult.

Ce vrem noi să demonstrăm este că noua tehnologie ar trebui să fie utilizată pentru a ne elibera de muncă, nu să ne lege de aceasta. Trebuie să inversăm rolurile în relația noastră cu tehnologia digitală și să o determinăm să muncească pentru noi, nu invers. Ar trebui să învățăm să folosim presiunea prezentă la locul de muncă astfel încât să ne motivăm, să ne organizăm, să ne concentrăm mai bine și să muncim mai repede. Lăsând munca plictisitoare pe seama tehnologiei, ne putem concentra asupra celor mai creative și interesante aspecte ale muncii – și ale vieții noastre.

CAPITOLUL 1

ORGANIZEAZĂ-TE

Au trecut 8 000 de ani între Revoluția agricolă și Revoluția industrială, 120 de ani între Revoluția industrială și inventarea becului electric, 90 de ani între inventarea becului electric și prima călătorie a omului pe Lună, 22 de ani între primii pași pe Lună și inventarea Internetului, 9 ani între Internet și secvențierea ADN-ului.

Cu alte cuvinte, tehnologia nu a progresat niciodată mai rapid ca în prezent. Există un termen pentru acest fenomen, inventat de omul de știință și cercetătorul progresului Ray Kurzweil: Legea Rezultatelor Accelerate. Legea lui Kurzweil susține că, întrucât construim noi tehnologii pe baza celor deja existente, progresul crește exponențial. În esență, este mult mai ușoară secvențierea ADN-ului utilizând un computer modern de putere mare, decât un calculator mecanic inventat de Blaise Pascal în 1642.

Aceasta nu este totul. Totodată, tehnologia se răspândește pe glob mai repede ca niciodată. A fost nevoie de 80 de ani pentru ca 80% din oamenii de pe glob să aibă acces la liniile telefonice, 30 de ani pentru telefoanele mobile și numai 10 ani pentru smartphone-uri.

În viitor, rata transformării se va accelera și mai mult, mai ales prin convergența tehnologiilor NBIC (nanotehnologie, biotehnologie, tehnologia informației și științe cognitive).

În acest context, afacerile moderne trebuie să se pregătească pentru schimbări subite, enorme de „peisaj”. Fie că

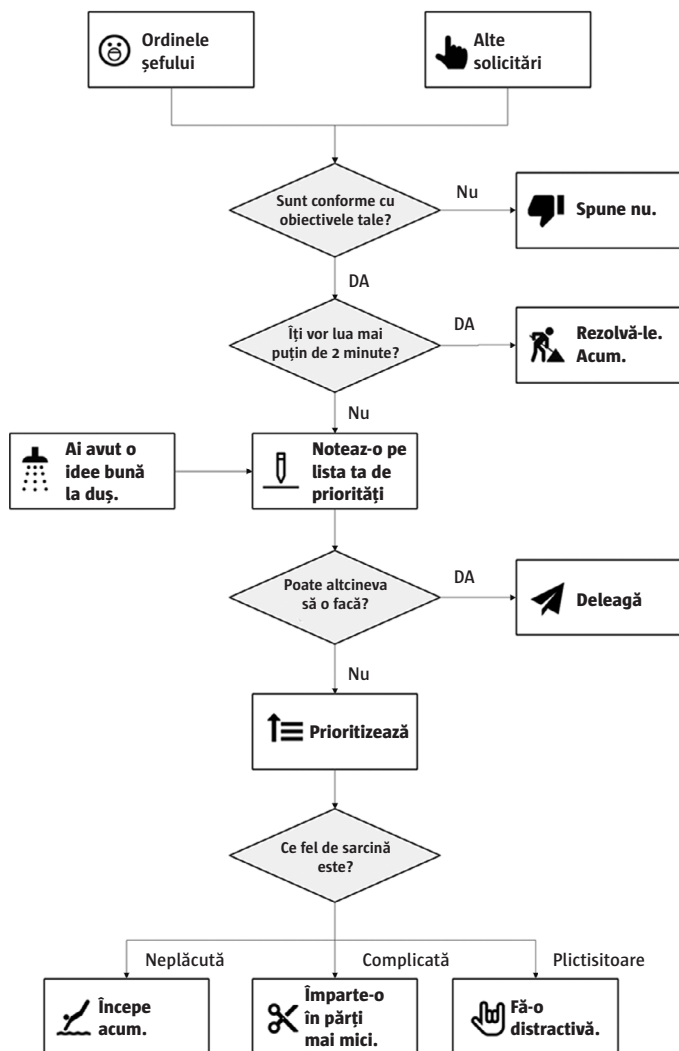
survin acum sau pe parcurs, fiecare industrie va trebui în cele din urmă să se confrunte cu transformări semnificative. Recent, a fost vorba despre industria muzicală – datorită apariției serviciilor de streaming –, comerțul pe site-ul Amazon sau rezervările la hotel prin intermediul Airbnb. În viitorul nu foarte îndepărtat, automatizarea va aduce o schimbare masivă în industria auto, nanotehnologia va revoluționa sănătatea, iar digitalizarea va transforma sectorul bancar și de asigurări. Șapte din cele zece companii de top care au avut cea mai mare valoare globală de piață în 2018 – Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon, Facebook, Alibaba și Tencent – erau complet necunoscute generației anterioare.

Într-o lume a priorităților aflate permanent în evoluție, afacerile au fost forțate să-și modifice obiectivele de la termen lung la imediat. Planificarea strategică pe 10 ani a cedat locul celei anuale sau chiar planificării semestriale.

Și angajații trebuie să fie capabili să se adapteze la prioritățile în continuă schimbare ale companiei. Fie că este vorba de dezvoltarea unui produs înaintea altui competitor, de actualizarea tehnologiilor existente ca răspuns la modificarea practicilor, sau de accesul la potențialul Blockchain și învățarea automată, fiecare dintre noi se va confrunta cu o listă în continuă creștere de sarcini și proiecte variabile.

În acest vârtej, cea mai importantă resursă pe care o deții este timpul tău, așadar felul cum ți-l organizezi este crucial. În acest sens, va fi necesar să te organizezi și să pui în aplicare un sistem pentru a-ți mări productivitatea. Acest capitol te va ajuta să realizezi acest lucru.

Organizează-te



PUTEREA LUI NU

De ce ar trebui să spun **nu pur și simplu**.

Definiția productivității nu este „să faci tot felul de lucruri”. Productivitatea înseamnă să-ți alegi în mod strategic prioritățile și să alegi activitățile care coincid optim cu obiectivele tale. Oricare ar fi jobul tău, în viața ta cotidiană te confrunți cu o listă infinită de sarcini, e-mailuri, ședințe, solicitări din partea superiorului tău și așa mai departe. Contul tău de e-mail devine o gigantică listă de priorități la care oricine poate adăuga orice oricând. Dacă răspunzi *da* la orice și se cere, ziua ta va fi plină înainte de a o fi început măcar.

Sigur, voi examina acest nou parteneriat.

Sigur, te voi însoți la ședință.

Sigur, voi merge la conferința aceea.

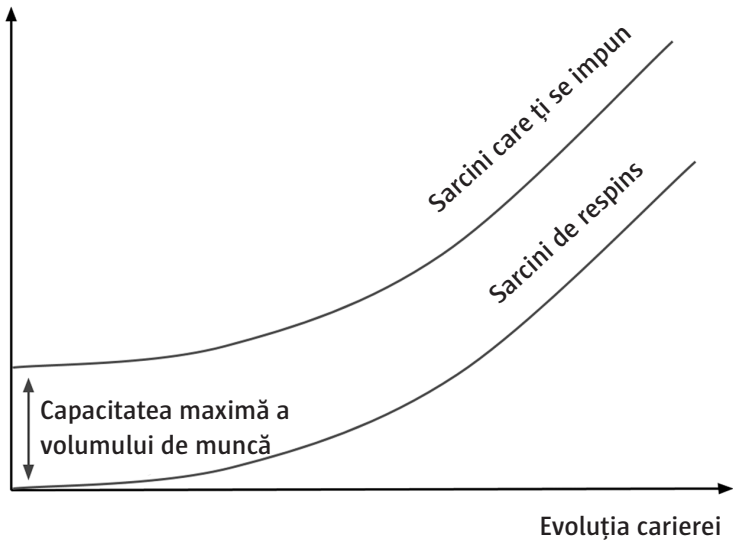
Sigur, îl voi intervieva pe prietenul tău.

Există două motive pentru care avem tendința de a spune da tuturor. Primul este acela că obiectivele noastre nu sunt definite suficient de clar. Fără obiective precise, devii în mod pasiv vulnerabil la nenumăratele solicitări care îți vor afecta timpul tău de lucru. În plus, singura măsură a progresului pe care o ai este câte ore ai petrecut la serviciu, ceea ce te poate face să prelungești sarcinile mai mult decât este necesar. Redobândind controlul asupra programului tău va însemna să redevii creativ și să îți definești clar obiectivele. Ar trebui să fii capabil să oferi în orice moment un răspuns

sigur la întrebarea „spre ce țel mă îndrept astăzi (sau semestrul acesta)?”. Acest fapt îți va asigura un reper pentru acceptarea sau respingerea unei sarcini date. Aproape toți antreprenorii pe care i-am întâlnit au reușit să-și identifice cu precizie obiectivele pe termen lung și scurt. Al doilea motiv pentru care spunem *da* atât de frecvent este acela că ne este frică să-i dezamăgim pe oameni. Este necesar să depășim această manieră de gândire. În realitate, a fi de acord cu ceva, în pofida rezervelor tale, nu îți demonstrează respectul, ci ar putea de fapt să aibă efectul opus. A efectua ceva împotriva voinței sau judecății tale îți afectează motivația și te face mai susceptibil de a dezamăgi. Acordă-ți timp pentru a refuza politicos, rezumând motivele pentru care procedezi astfel. Pe termen lung, persoana care ți-a trimis solicitarea se va simți mai respectată.

Capacitatea de a spune *nu* devine din ce în ce mai importantă pe măsură ce cariera ta progresează, iar solicitările care ți se atribuie cresc. În timp ce capacitatea ta de a prelua noi sarcini rămâne în mare parte aceeași, te vei afla în situația de a trebui să respingi sarcini cu o regularitate crescândă.

Ca să-ți dăm un exemplu, fondatorul unui startup de succes pe care l-am intervievat ne-a spus că pentru fiecare 20 de solicitări primite, va declina 19. Este absolut crucial să cântărești avantajele și dezavantajele înainte să fii de acord cu ceva. Pentru fiecare *da*, pregătește-te să spui *nu* de mai multe ori.



Iluzia Frecvenței: de ce este important să nu-ți uiți obiectivele.

Notă: Pe tot parcursul cărții, căsuțele gri (precum aceasta) evidențiază subiecte care merită analizate și metode pe care le-ai putea găsi utile.

O imagine clară despre obiectivele tale te va ajuta totodată să recunoști acele lucruri benefice care apar neintenționat, fie discutând cu colegii, fie la o întâlnire cu un client, sau chiar citind un articol.

Fără să ne dăm seama, suntem incredibil de selectivi în ceea ce privește *la ce* și *cum* ne concentrăm atenția. Probabil ai observat modul cum ceva ce a fost mai mult timp în mintea ta pare dintr-o dată să apară

pretutindeni în jurul tău. Sau cum în momentul în care preluăm un termen nou, toată lumea pare să-l utilizeze. Aceasta este ceea ce psihologii behavioriști (care studiază comportamentul uman) numesc „Iluzia Frecvenței”. Toate semnele existau deja acolo, dar erau filtrate de creierul tău, pentru a te menține concentrat asupra sarcinii actuale. Faptul de a avea în minte obiectivele te pregătește să fii cu ochii în patru la informațiile și oportunitățile care ți-ar putea fi de folos.

Cum să spui *nu*

Orice s-ar întâmpla, reține că este întotdeauna mai bine să spui *nu* și să-ți explici raționamentul, decât să spui *da* la ceva ce știi că nu poți face deloc – sau nu poți face așa cum trebuie. Este mai bine să petreci un minut refuzând pe cineva, decât o oră pierzând timpul cu o sarcină inutilă. Iată un exemplu de cum ai putea refuza în mod elegant o invitație la prânz, conform indicațiilor unui antreprenor intervievat.

„Salut Martin, mersi de mesaj. Mi-ar fi făcut plăcere să iau masa cu tine, dar am tot încercat să-mi condensez zilele de lucru ca să eliberez mai mult timp pentru mine. Dacă ai întrebări concrete de orice fel, te rog trimite-mi-le într-un e-mail și voi fi foarte bucuros să-ți răspund la ele.”

Fraza de deschidere are rolul de a menține refuzul prietenos și non-personal (la urma urmei, este posibil să ajungi să

te întâlnești cu această persoană într-o zi). A doua parte transmite că răspunsul tău este final. Este important să nu oferi o scuză care lasă o ușă deschisă. Ideal ar fi să-ți acorzi timp pentru a personaliza răspunsul – este întotdeauna mai amabil față de persoana căreia îi răspunzi. Amintește-ți că pierzi mai mult dacă accepți ceva pentru care nu ești pregătit, decât să refuzi în mod politicos.

Acest lucru rămâne valabil chiar dacă șeful tău este cel care îți cere să faci ceva ce pare o pierdere de timp, deci nu te teme să-i spui *nu* și lui. Explică-ți raționamentul limpede și politicos și încearcă să anticipezi orice posibile contraargumente. Un superior bun te va respecta și mai mult că ți-ai demonstrat cu succes punctul de vedere și, desigur, va avea de câștigat și el. Cei mai buni manageri încurajează schimbările de păreri la locul de muncă și îi vor susține pe cei care demonstrează o convingere autentică. În cel mai rău scenariu, managerul tău va reuși să te convingă de ideea contrară și vei găsi motivația de care ai nevoie!

Cum să spui *nu* participării la ședințe

Indubitabil, unul dintre cele mai bune sfaturi pe care le-am primit a fost acesta: *„Dacă nu refuzi cel puțin 20% din ședințe, nu-ți gestionezi timpul în mod potrivit.”* Dacă ai simțit vreodată că cel puțin una din cinci persoane de la majoritatea ședințelor nu are niciun motiv să se afle acolo, ei bine, ai dreptate.

Pentru majoritatea angajaților, timpul pierdut la ședințe este o sursă enormă de frustrare. Există totuși o soluție foarte simplă: pur și simplu spune nu.

Înainte să accepți o ședință, pune-ți următoarea întrebare: „dacă aș fi bolnav, această ședință ar fi reprogramată?” Dacă răspunsul este nu, atunci probabil că nu ai o influență destul de mare care să merite efortul prezenței tale. Vei pierde timpul tău și pe al celorlalți. Refuză invitația explicând politicos că nu crezi că ai prea multe de oferit, dar că ai vrea o copie a rezumatului ședinței. După aceea, bucură-te de dulcele gust al libertății.

Potrivit unui antreprenor de top, o altă modalitate bună de a respinge o ședință este să propui în loc o întrevedere de trei minute unu-la-unu. Se pare că acest lucru funcționează în 95% din cazuri.

PROFITĂ DIN PLIN DE LISTA TA DE PRIORITĂȚI

Bluma Zeigarnik a fost un psiholog rus de la începutul secolului XX. Într-o după-amiază, în timp ce stătea pe terasa unei cafenele vieneze aglomerate, a observat ceva ciudat. În timp ce chelnerii forfoteau în jur, păreau că rețin în mod remarcabil comenzile în desfășurare, câtă vreme dădeau impresia că le-au uitat instantaneu pe cele deja onorate. Ea a