

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел I

Инвентаризация

- Глава 1. Найдите время для значимой работы
Джулиан Биркиншоу и Джордан Коэн..... 11
- Глава 2. Вашей продуктивности мешает слишком
большой стресс? Или его недостаток?
Франческа Джино..... 23
- Глава 3. Каков ваш личный стиль продуктивности?
Карсон Тейт..... 31

Раздел II

Планирование дня

- Глава 4. Вы можете ненавидеть планирование,
но вам все равно придется им заняться
Элизабет Грейс Сондерс 41
- Глава 5. Как извлечь максимум из «медленного времени»
Линда Кардуэлл..... 47
- Глава 6. Соотнесите ваш тайм-менеджмент
с вашими целями 55
- Глава 7. Методика достижения ваших целей
за четыре шага
Хайди Грант Хэлворсон 61
- Глава 8. Спринт как метод увеличения объема
сделанной работы
Джон Зерацки..... 65

Глава 9.	Как достичь большего, занимаясь меньшим <i>Элизабет Грейс Сондерс</i>	71
Глава 10.	Как сказать «нет» лишней работе <i>Ребекка Найт</i>	77
Глава 11.	Самые продуктивные люди знают, кого игнорировать <i>Эд Батиста</i>	87
Глава 12.	Как дать отпор коллегам, которые мешают работать <i>Дори Кларк</i>	93
Глава 13.	Разрешите себе работать меньше <i>Элизабет Грейс Сондерс</i>	99
Глава 14.	Если будете делиться временем, вам покажется, что его стало больше <i>Кэсси Могилнер</i>	105

Раздел III

Фокус

Глава 15.	Пять способов минимизировать влияние отвлекающих факторов на работе <i>Джозеф Гренни</i>	113
Глава 16.	Учите мозг сосредотачиваться <i>Пол Хэммернесс и Маргарет Мур</i>	119
Глава 17.	Две вещи, которые убивают вашу способность сосредоточиться <i>Уильям Треседер</i>	125
Глава 18.	Чтобы бороться с отвлекающими факторами, необходима сила воли <i>Джон Коулмен</i>	131
Глава 19.	Как практиковать осознанность в рабочее время <i>Расмус Хугаард и Жаклин Картер</i>	137
Глава 20.	Кофе-брейки не способствуют продуктивности <i>Шарлотт Фритц</i>	141

Глава 21. Созерцание природы повышает продуктивность <i>Интервью с Кейт Ли</i> <i>Николь Торрес</i>	149
Глава 22. Пять способов эффективно работать из дома <i>Каролин О'Хара</i>	155
Глава 23. Что нужно купить, скачать и делать, если вы работаете удаленно <i>Александра Самуэль</i>	165

Раздел IV

Мотивация

Глава 24. Как найти смысл даже в скучной работе <i>Мортен Хансен и Дахер Келтнер</i>	175
Глава 25. Как заставить себя работать, когда вам этого совсем не хочется <i>Хайди Грант</i>	181
Глава 26. Как победить лень <i>Кэролайн Уэбб</i>	187
Глава 27. Что делать, если вы выгораете <i>Моник Валькур</i>	193
Глава 28. Чтобы взять себя в руки, используйте правильные местоимения <i>Озлем Айдук и Итэн Кросс</i>	199
Глава 29. Сохраняйте мотивацию, когда остальные отдыхают <i>Дори Кларк</i>	205

Раздел V

Поездки

Глава 30. Как продуктивно использовать время поездок <i>Дори Кларк</i>	211
Глава 31. Как работать в дороге <i>Джозеф Гренни</i>	215

Раздел VI

Отдых

- Глава 32. Отпуск не должен выбивать вас из колеи
Элизабет Грейс Сондерс 223
- Глава 33. Не закидывайтесь на том, чтобы сделать
перед отпуском всё
Скотт Эдингер 229
- Глава 34. Облегчите себе возвращение на работу
после отпуска
Александра Самуэль 235

РАЗДЕЛ I

Инвентаризация

Что мешает вам быть более эффективным на работе? Тратите ли вы все силы только на дела, которые доставляют вам удовольствие? Чувствуете ли вы, что не можете справиться со всеми проектами, которые предстоит выполнить?

Этот раздел книги поможет вам оценить свои ресурсы, установить базовый уровень работы, которую вы должны выполнять, выяснить степень вашего стресса и определиться с предпочтениями в стиле деятельности. Вы можете прочитать все три главы и пройти все три теста за один раз. А можете выбрать одну главу, оценить себя с определенной стороны и, вооружившись этими знаниями, перейти к следующему разделу. Любой способ хорош, если то, что вы узнаете, поможет вам иначе взглянуть на свою работу — и начать по-другому ее выполнять.

Найдите время для значимой работы

Джулиан Биркиншоу и Джордан Коэн

Побольше часов в сутках — вот чего мы все хотим. Но это нереально. Зато можно освободить какое-то время — скажем, 20% рабочего дня — для того, чтобы сосредоточиться на делах, которые действительно важны.

Последние три года мы изучали способы, как повысить продуктивность работников умственного труда, и пришли к очень простому ответу: нужно отказаться от выполнения не слишком важных задач или делегировать их, а заниматься следует вещами, которые создают дополнительную ценность. Наши исследования показывают, что работники умственного труда очень много времени — в среднем 41% — тратят на малоценную деятельность, которая практически не дает им удовлетворения и которую можно поручить другим. Так почему же они продолжают ею заниматься? Потому что избавить себя от лишней работы на деле

Впервые опубликовано в *Harvard Business Review*, сентябрь 2013 года.

оказывается гораздо труднее, чем на словах. Мы инстинктивно цепляемся за задачи, которые дают нам ощущение занятости и важности. А наши начальники, постоянно стремясь к увеличению производительности, наваливают на нас все возможные обязанности, с которыми мы в состоянии справиться.

Однако мы верим, что это можно изменить. Работники умственного труда достигнут большей продуктивности, если задумаются о том, как они тратят свое время. Если определятся, какие задачи более значимы для них и их организаций. Если откажутся от решения всех остальных задач или креативно перепоручат их коллегам. Мы испробовали такой подход с 15 топ-менеджерами в различных компаниях, и в результате они смогли значительно уменьшить свое участие в малоценной деятельности: время, которое они тратили на канцелярскую работу, сократилось в среднем с шести до двух часов в неделю. Преимущества такого подхода очевидны. Например, Лотта Лайтинен, менеджер скандинавской страховой компании If, отказалась от ряда совещаний и нескольких административных задач и стала больше времени уделять поддержке своей команды. Всего за три недели такая стратегия привела к 5%-ному повышению уровня продаж в ее подразделении.

Признаемся: не все участники нашего исследования были так же успешны, но общие результаты все равно оказались впечатляющими. Просто предложив работникам умственного труда переосмыслить распределение своего рабочего дня и немного изменить баланс, мы помогли им освободить почти пятую часть времени (а ведь это практически полный трудовой день при пятидневной рабочей неделе) — и сосредоточиться в эти обретенные часы на более важных задачах.

Почему это так сложно

Для менеджеров работники умственного труда всегда представляют проблему. За их работой сложно следить (ведь изрядная ее часть происходит у сотрудников в головах), а оценки ее качества зачастую субъективны. Менеджер может догадываться, что работник неэффективно использует свое время, но вряд ли он способен диагностировать проблему и тем более — найти ее решение.

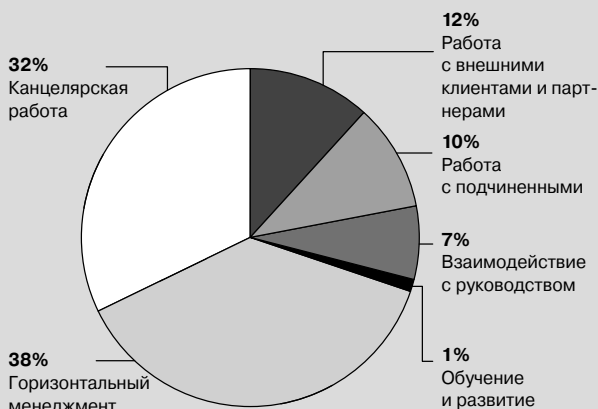
Мы провели опрос среди 45 работников умственного труда в 39 компаниях из восьми отраслей в США и Европе, чтобы понять, как эти люди распределяют свое рабочее время. Выяснилось, что даже самые увлеченные и эффективные работники слишком много занимаются рутинными, почти не имеющими ценности задачами — такими, как канцелярская работа и «горизонтальный менеджмент» (например, встречи с сотрудниками других отделов компании). Сами работники умственного труда считают, что эти задачи приносят мало пользы и им, и их компании (см. схему «Деятельность работников умственного труда»).

Это происходит по целому ряду причин. Большинство из нас чувствуют себя пойманными в паутину обязанностей, выбраться из которой крайне сложно: мы переживаем, что если перестанем выполнять те или иные задачи, то подведем коллег или руководство. «Мне хочется выглядеть занятым и продуктивным, потому что компания ценит командных игроков», — сказал нам один из участников опроса. Кроме того, эти маловажные пункты в списке наших обязанностей все-таки приносят какую-то пользу. Как показывают исследования, прогресс в любом деле — даже не самом существенном — повышает наше ощущение

Деятельность работников умственного труда

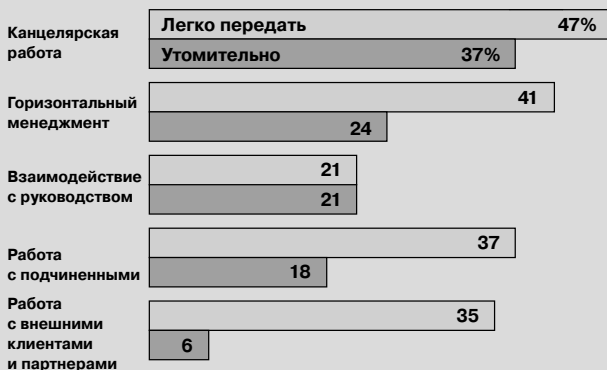
Наши исследования показывают, что канцелярская работа и «горизонтальный менеджмент» занимают в среднем две трети рабочего времени...

Распределение деятельности



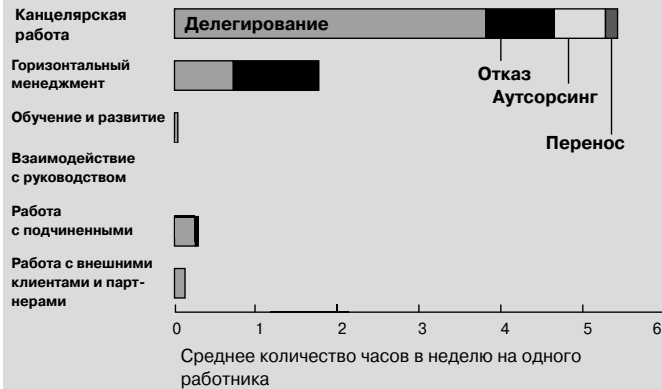
...однако именно к этим задачам относятся как к делам, которыми можно не заниматься или передать их кому-то другому. При этом их считают самыми утомительными.

Стоит ли тратить время?



Вооружившись этим знанием, участники исследования полностью исключили, делегировали, передали на аутсорсинг или отложили малоценные задачи, чтобы освободить время для более значимой работы.

Сохраненное время



заинтересованности и удовлетворения. И хотя встречи и совещания большинство людей считают пустой тратой времени, они дают им возможность для социализации, позволяют пообщаться с коллегами. «Я даже жду личных встреч, — признался один из респондентов. — Поговорить по телефону, конечно, проще и эффективнее, но это холодное и безжизненное общение».

Организации отчасти сами виноваты в том, что деятельность их сотрудников не слишком продуктивна. В последнее десятилетие их главной заботой было снижение издержек. И работникам умственного труда вместе с большинством других сотрудников пришлось взять на себя ряд малоценных задач (например, планирование

поездок), отвлекающих их от более важных дел. И хотя сейчас эта тенденция пошла на спад, многие компании все же не спешат привлекать дополнительные ресурсы, в особенности административные. Кроме того, усложнение законодательной базы и ужесточение мер контроля во многих отраслях формируют и корпоративную культуру: она ориентирована на снижение рисков и не поощряет передачу работы менее опытным коллегам. Последствия всего этого очевидны: «В моей команде не хватает людей, особенно квалифицированных, поэтому мое расписание — это сущий кошмар. Мне приходится посещать больше совещаний, чем я планировал», — говорит один из участников исследования. Другой замечает: «Я сталкиваюсь с тем, что рабочие возможности людей, которым я мог бы поручать задачи, не бесконечны!»

Некоторые компании пытаются помочь своим квалифицированным сотрудникам сосредоточиться на более ценной части их работы. Так, например, один из нас (Джордан Коэн) помог компании Pfizer создать сервис под названием PfizerWorks, который позволяет сотрудникам передавать на аутсорсинг второстепенные задания. Мы также наблюдали корпоративные инициативы: например, запрет на пользование электронной почтой по пятницам, ограничение количества и продолжительности совещаний или запрет на внутренние презентации в PowerPoint. Но институциональные нормы изменить трудно. И когда работники умственного труда не желают следовать спущенным сверху директивам, они находят хитрые способы противостоять системе или обманывать ее — а это только ухудшает общее положение вещей. Мы предлагаем разумную золотую середину: поддержанные руководством, оправданные и персонально направленные инициативы,

которые помогли бы квалифицированным сотрудникам работать более эффективно.

Что могут сделать работники

Наш метод, вариант классического упражнения «Старт/Стоп/Продолжим», разработан для того, чтобы помочь вам осуществить небольшие, но значимые изменения в вашем ежедневном рабочем графике. Мы проводили это упражнение с 15 топ-менеджерами, о которых упоминали выше, и они достигли весьма впечатляющих результатов.

Идентификация малоценных задач

С помощью приведенной далее методики оценки проанализируйте ваши повседневные обязанности и определите, какие из них: а) не слишком важны для вас или вашей фирмы и б) относительно легко могут быть исключены, делегированы или отданы на аутсорсинг. Судя по результатам наших исследований, по меньшей мере четверть типичных обязанностей квалифицированного работника попадает в обе эти категории, поэтому вы сможете освободить до десяти часов в неделю для более важных дел. Участники нашего эксперимента обнаружили немало таких дел. Лотта Лайтинен, менеджер из If, быстро идентифицировала несколько совещаний и рутинных административных задач, от которых она легко могла отказаться. Шантану Кумар, генеральный директор небольшой технологической компании из Лондона, осознал, что он слишком много внимания уделяет деталям планирования проектов, а Винсент Брайант, менеджер GDF SUEZ Energy Services, сам удивился,

обнаружив, сколько времени он тратит на сортировку документов.

Решите, какие задачи можно исключить, делегировать другим или пересмотреть

Распределите малоценные задачи по трем категориям: *быстрое исключение* (то, что вы можете перестать делать прямо сейчас без каких-либо негативных последствий), *возможности для передачи* (то, что можно делегировать, приложив минимум усилий) и *долгосрочный пересмотр* (процессы, которые необходимо реструктурировать или модернизировать). Участники нашего исследования обнаружили, что этот шаг заставил их поразмышлять о вкладе, который они вносят в деятельность своих организаций. «Я словно посмотрел на себя со стороны и спросил: «Должен ли я вообще заниматься всеми своими обязанностями? Могут ли их выполнять мои подчиненные? Готовы ли они к этому?» — делится впечатлениями Йоханн Бархешат, менеджер BNP Paribas. — Это помогло мне понять, что действительно важно для банка, а что — лично для меня, и чего вообще не имеет смысла делать». Другой участник отмечает: «Я понял, что главная перемена, которую следует осуществить, — это сразу говорить “нет” малоценным задачам и не позволять втягивать себя в подобную деятельность».

Освобождение от задач

Мы слышали от многих участников нашего опроса, что изначально делегирование кажется самой сложной частью процесса, но в итоге оно приносит большое удовлетворение. Один из участников сказал, что очень волновался по поводу заданий, которые ему следовало перепоручить, и долго не мог успокоиться, а другой

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАЛОЦЕННЫХ ЗАДАЧ

Составьте список всего, что вы делали вчера или позавчера, а для этого поделите свой рабочий день на 30- или 60-минутные отрезки. По каждой задаче задайте себе четыре вопроса:

Насколько ценна эта деятельность для фирмы?

Допустим, вы докладываете начальнику или кому-то из топ-менеджеров о своей работе. Упомянете ли вы о выполнении этой задачи? Сможете ли вы объяснить, почему на нее было потрачено время?

ОЦЕНКА

Это важно для достижения общих целей компании	4
Это имеет значение для компании, но не слишком большое	3
Это не приносит ни вреда, ни пользы	2
Это вредно для компании	1

Как долго я могу откладывать решение этой задачи?

Представьте, что из-за срочных семейных обстоятельств вы опоздали на работу на два часа. Теперь вам нужно перераспределить дела на день, а для этого — рассортировать задачи на более и менее важные. В какую категорию попадет эта деятельность?

Необходимая: это первоочередная задача	4
Важная: мне нужно это сделать сегодня	3
Необязательная: я сделаю это, если хватит времени	2
Неважная/ненужная: я могу легко от нее отказаться	1

Насколько она ценна лично для меня?

Представьте, что вы финансово независимы и занимаетесь работой своей мечты. Оставьте ли вы эти задачи или откажетесь от них?

Определенно останутся: это одна из лучших частей моей работы	5
Вероятно, останутся: мне нравится это делать	4
Не уверен: в них есть и хорошие, и плохие моменты	3
Наверное, откажусь: меня несколько утомляет эта деятельность	2
Определенно откажусь: мне совершенно не нравится этим заниматься	1

В какой степени другой работник может сделать это вместо меня?

Допустим, вам на три месяца поручили контроль за очень важной инициативой, и на это время вы должны передать часть своей работы коллегам. Откажетесь ли вы от своей задачи полностью, делегируете ее или сохраните за собой?

Только я (или кто-то, занимающий более высокое положение) может это делать	5
Такую работу лучше делать мне, потому что я обладаю соответствующими навыками и другие мои обязанности связаны с этой задачей	4
Если организовать все правильно, с этой задачей вполне могут справиться мои подчиненные	3
Эту задачу можно поручить кому-то из младших сотрудников или передать на аутсорсинг	2
От этой задачи вообще можно отказаться	1

Подсчитайте баллы

Низкий общий балл (10 или ниже) свидетельствует о том, что эта задача — вероятный кандидат на то, чтобы делегировать ее другим сотрудникам или вообще отказаться от нее.

признался, что ему было сложно «подталкивать, подбадривать и следить». Бархешат заметил: «Я понял, насколько важно правильно выбрать время для делегирования. Здесь легко ошибиться, передав обязанности слишком рано».

Большинство участников постепенно преодолели эти препятствия. Они делегировали от 2 до 20% своей работы, не снизив при этом продуктивности своих команд. «Сначала я переоценивал способности моих подчиненных, но через какое-то время все стало проще, и даже когда выполнялась часть работы, это придавало мне силы», — сказал Бархешат. Бонусом для него стало то, что молодые сотрудники получили свои преимущества от большей вовлеченности в деятельность команды: «Они говорили мне несколько раз, что очень это ценят». Винсент Брайант решил переложить часть своих обязанностей на виртуального персонального помощника. И хотя он переживал, что не будет поспевать за программой, «все оказалось безупречно».

Распределение освобожденного времени

Конечно же, ваша цель — не просто исполнять свои обязанности, а делать это эффективно. Поэтому следующий шаг — определить, как лучше использовать освобожденное время. Отметьте две-три вещи, которые вы должны делать, но не делаете. Ведите записи, чтобы оценить, используете ли вы время эффективнее, чем раньше. Некоторые из участников нашего исследования смогли наконец уходить домой чуть раньше и проводить больше времени с семьями (что, возможно, делало их счастливее и обеспечивало большую продуктивность на следующий день). Некоторые с сожалением сообщили, что освободившееся время тут же было

поглощено непредвиденными событиями: «Я решил почистить свой почтовый ящик и обнаружил массу вопросов, которые надо было срочно решать».

Но более половины участников опроса посвятили освободившиеся часы совершенствованию в работе. «Для меня самым полезным стало то, что я разобрался в важных вещах, на которые у меня прежде не хватало времени, — сказал Кумар. — Я перестал углубляться в методику планирования проекта и вместо этого сосредоточился на стратегической деятельности — в частности, на плане-графике выпуска продукта». Лайтинен использовала освободившееся время для прослушивания звонков клиентов, наблюдения за своими лучшими продавцами и на тренинги, которые она проводила со своими людьми. Результатом стало поразительное увеличение продаж на 5% в трехнедельный срок, причем наибольший прирост дали сотрудники, результаты которых раньше были ниже среднего. Опрос показал, что общая реакция сотрудников на эксперимент была позитивной, и Лайтинен обнаружила, что ничего не потеряла, отказавшись от части своей работы. «В первую неделю я испытывала стресс, потому что мне нужно было очень многое спланировать. Но к середине тестового периода я наконец расслабилась и, возвращаясь домой, каждый день ощущала удовлетворение».

Поделитесь своим планом

Хотя этот процесс направляет только вы, очень важно поделиться своими планами с начальником, с кем-то из коллег или с вашим наставником. Объясните им, от каких именно дел вы отказываетесь и почему. И договоритесь, что через несколько недель вы обсудите ваши достижения. Многие из наших участников

обнаружили, что их боссы рады им помочь и готовы их поддержать. Начальник Лайтинен Свен Карнекулл сам предложил Лотте кандидатуры надежных людей, которым она могла передать часть своих обязанностей. Для других участников сам факт того, что они с кем-то поделились своими планами, помог им этих планов придерживаться. Предложенная нами маленькая интервенция, потребовавшая относительно небольших усилий и состоявшаяся без всяких начальственных директив, смогла значительно повысить продуктивность труда квалифицированных работников. Конечно, осуществлять подобные перемены нелегко. «Сложно делать это, если вас не поддерживают сверху», — заметил один из участников. Но все участники согласились с тем, что эксперимент оказался полезным «двигательным механизмом», который помог им повысить свою продуктивность, эффективность и заинтересованность в работе. Чтобы добиться того же, вам не нужно перестраивать структуру вашей организации, рабочего процесса или бизнес-модели. Все, что вы должны сделать, — задать людям правильные вопросы и действовать, опираясь на ответы. В конце концов, если вы — работник умственного труда, значит, вас наняли для того, чтобы вы сами во всем разбирались. Разве не так?

Джулиан Биркиншоу — профессор стратегии и предпринимательства в Лондонской школе бизнеса.

Джордан Коэн — глава отдела организационной эффективности, обучения, развития и талантов в Weight Watchers International. Специалист по продуктивности работников умственного труда, часто пишет для HBR.

Вашей продуктивности мешает слишком большой стресс? Или его недостаток?

Франческа Джино

Если вы похожи на меня, то наверняка часто думаете о том, как успеть сделать за день больше работы, как повысить продуктивность. Я всегда считала, что если снизить уровень стресса в своей жизни, то продуктивность возрастет. Но, как оказалось, в этом вопросе интуиция меня подвела. Стресс действительно может быть вреден для здоровья, и нам часто советуют избегать его, если мы хотим прожить счастливую продуктивную и долгую жизнь. Однако исследования свидетельствуют о том, что определенный уровень стресса на самом деле может повысить производительность.

Адаптированный вариант статьи, опубликованной на hbr.org 14 апреля 2016 года.

РИС. 2.1

Закон Йеркса–Додсона

Как тревожность влияет на производительность



Источник: Роберт Йеркс и Джон Додсон.

Давайте рассмотрим рис. 2.1. Согласно так называемому закону Йеркса–Додсона, производительность растет при физиологическом или мыслительном возбуждении (стрессе), но только до определенного уровня. Когда уровень стресса становится слишком высоким, производительность падает.

Но это не всё. Форма кривой может варьироваться в зависимости от степени сложности задачи. Например, для улучшения концентрации при выполнении трудного или незнакомого задания требуется снизить уровень возбуждения. А чтобы включить и повышать мотивацию для решения задач, требующих выносливости и упорства, нужен более высокий уровень возбуждения.

Учитывая эту взаимосвязь между стрессом и производительностью, вероятно, полезно отдавать себе отчет в том, какой уровень стресса вы испытываете на работе в настоящий момент. Если интересно, пройдите предложенный далее тест и оцените ваш уровень

стресса. Тест представляет собой адаптацию широко используемой «шкалы субъективного стресса», созданной психологами Шелдоном Коэном, Томом Камарком и Робин Мермельштайн.

Как вы, наверное, догадались, чем больше ваш балл — тем выше уровень стресса. Исходя из данных, полученных при использовании этого теста на курсах для топ-менеджеров и при исследованиях в других группах, в среднем люди набирают 13 баллов. Как правило, близкая к этому значению оценка отражает нормальный уровень внимательности и интереса к работе: он позволяет поддерживать продуктивность на должном уровне. Согласно закону Йеркса–Додсона, такая оценка соответствует оптимальному возбуждению и, следовательно, производительности.

Но если вы набрали значительно больше или меньше баллов, то, скорее всего, уровень стресса вреден для вашей продуктивности. В частности, 20 и более баллов принято считать свидетельством непродуктивного уровня стресса. Но даже оценка, свидетельствующая о низком уровне стресса, — четыре и ниже — может представлять проблему: она сигнализирует о том, что ваш уровень возбуждения недостаточен для поддержания интереса к работе. В этом случае вам стоит прибегнуть к здоровому способу увеличения стресса, взяв на себя более ответственные обязательства и выразив готовность решить более сложные задачи. Повышение уровня стресса может показаться вам неправильным. Однако, согласно исследованиям Шелдона Коэна и Деннис Джаники-Девертс (опубликованным в *Journal of Applied Social Psychology*), повышение уровня возбуждения связано также с повышенным вниманием и интересом (до определенного предела).

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru