

Часть 1. Почему мы столько работаем, но ничего не успеваем?

Глава 1. Что заставляет нас задерживаться на работе?

Почему мы готовы вставать спозаранку, чтобы пораньше прийти в офис? Из-за чего вынуждены работать в выходные? В конце концов, почему вы читаете эту книгу?

Вы можете ответить, что всему виной куча дел, вал работы. Ответ не в этом. Мы способны найти примеры, когда при множестве дел люди позволяют себе как следует отдохнуть. Что отличает нас и подобных людей? Чувство ответственности? Да. Однако это не главное. Главное — стремление к результату.

Не важно, что движет этим стремлением: желание сделать дело хорошо, душевное побуждение, необходимость, угроза потерять продажи, бизнес или работу. Важно то, что мы много работаем, потому что стремимся к результату. Мы вынуждены справляться с массой дел, тратить кучу сил на горы работы, чтобы вечером дома или в выходные докопаться до результата.

Если сравнить результат с золотом, которое нужно выкопать, переплавить и продать, а свою работу — с его добычей,

все встанет на свои места. Достаточно представить, что золото закопано глубоко и для того, чтобы его достать, нужно приложить массу усилий. Сначала выкопать много земли и породы, потом очистить ее, чтобы найти руду, затем обработать... Однако между тем, как мы работаем, и тем, как добывают золото, есть существенное различие. Давайте посмотрим, в чем оно и почему те, кто с ним знаком, добывают золото, не затрачивая столько сил.

Представим, что перед нами старик-старатель, который копает шахту, чтобы дойти до золотоносного пласта. Он вынужден пройти все этапы, которые отделяют его от золотой жилы. Ему приходится оборудовать лагерь, копать шахту, отваливать породу, чтобы добраться до золотой руды, которую, в свою очередь, придется по технологии обработать. Другого пути нет. Только так, шаг за шагом, искатели золота приближаются к своей цели. Нельзя сразу попасть к золотоносной жиле, приходится проходить все этапы.

В нашей работе золото дают дела со значимым результатом, решение задач, ведущих к важной цели. И они лежат перед нами в куче других, погребенные под горой проблем, подобных щебню и песку.

Старатель вынужден добираться до золота, пробиваясь через мертвые горизонты, где нет ничего полезного. Мы — нет. Мы можем начать работу с того, что дает результат, если сначала отсортируем задачи. Можем прийти на работу и разложить все по кучкам, чтобы найти самое главное и заниматься только им, а остальное отложить в сторону.

Модель довольно проста, не так ли? Более того, скорее всего, вы, как и множество других людей, кто задыхается от работы, хорошо с ней знакомы. Вы точно знаете, что с утра нужно делать самое важное, заниматься неприятными делами и начинать день с «поедания лягушки». Вы знаете, что нельзя браться за второстепенные дела, потому что так мы останемся стоять на месте. Сотни тысяч людей знают, как важно выделять три самые существенные задачи дня, три главные задачи недели, три первостепенных дела месяца и

фокусироваться на них. Но почему же эти люди, как и вы, проводят гораздо больше восьми часов в день за работой?



Если мы это знаем, почему вынуждены столько работать и столько делать, чтобы извлечь золото?

Знать мало. Как вы увидите далее, то, как функционируют наш мозг и тело, противится оптимальному режиму работы. Вы увидите, как этому мешает наша память (хотя во вредительстве ее вообще-то заподозрить сложно). Вы увидите, что неумение расставлять приоритеты вовсе не является врожденным (на самом деле, всё мы прекрасно умеем). Наконец, вы увидите, что лени не существует и что все люди достаточно мотивированы (просто надо себя чуть настроить).

Мы поговорим о том, что такое мотивация и чем привычный взгляд на нее мешает нам работать. Мы узнаем, что любители задержаться на работе до вечера не растут, а стоят на месте. Мы увидим, что заставляет нас нервничать и переживать. Что доводит до стресса, когда дел куча, а подойти к компьютеру нет никаких душевных сил. Мы разберемся с этими причинами и вернем в вашу жизнь спокойствие и чувство полного контроля.

Если сейчас вы вынуждены много трудиться, чтобы справиться с делами, то уверяю вас — можно работать меньше. Можно получить результат меньшими усилиями. Добро пожаловать в АНТИтайм-менеджмент — методику управления информацией и работой без всякого напряжения!

Как я учился плавать

Однажды я решил записаться в бассейн. Пришел туда, и между мной и тренером состоялся следующий диалог:

- Вы умеете плавать?
- Конечно!

— Пожалуйста, проплывите один бассейн (от одного борта до другого) кролем, а обратно брассом.

— Нет проблем! — сказал я и поплыл.

Плыл я долго, тяжело, очень устал и начал малодушно помышлять о том, чтобы сдаться. В это время на соседней дорожке юная девушка плыла, как дельфин, — очень быстро, туда-обратно, туда-обратно.

Пока я с горем пополам одолел два бассейна, она, наверное, проплыла в пять раз больше. И так же легко и грациозно продолжала плавать, пока я, едва живой, отдувался у бортика. В это время меня озарило. Я не умел плавать. Я умел передвигаться из точки А в точку Б с невероятными затратами сил и времени. А вот девочка на соседней дорожке плавать умела.

Почему я раньше был в заблуждении? Почему считал, что умею плавать? Ответ: раньше к моему умению держаться на воде предъявлялись мягкие требования. В отпуске не нужно плыть дистанцию на время. На море не нужно бороться с течением. Вот я и пребывал в блаженном неведении.



Раньше вы не сидели с утра до поздней ночи у компьютера, потому что не были руководителем. Раньше вы не запускали новый проект. Раньше всего этого не было. Раньше вы никогда не слышали о том, что должны быть специальные навыки работы с информацией. Вы не знали, что есть особая техника.

Каждый год объем информации в мире удваивается. Каждый год скорость ее передачи растет. Нам нужно научиться плавать в море информации и важных дел. И понимать, что раньше нам никогда не говорили об этом, потому что к нам предъявляли другие требования.

Знаете ли вы, что существует правильная техника бега и ходьбы? Многие не знают. Зато об этом осведомлены спортсмены. Знаете ли вы, что есть правильная посадка за рулем? Многие не знают, зато в курсе профессиональные водители или гонщики.

В чем разница между нами и ими? В уровне требований! От спортсмена или профессионального водителя требуется гораздо больше, чем от рядового человека.

Сравните обычного человека с профессиональным менеджером. Или среднего работника с высококвалифицированным управленцем. Или с фрилансером, который завален заказами. Или с владельцем предприятия.

В чем разница? В том же! В величине требований. Но не только на уровне профессионализма.

Сравните, сколько людей хотят позвонить или написать письма обычному человеку, а сколько — руководителю большого отдела или предприятия. Сравните, сколько должен знать обычный человек и сколько высокопрофессиональный управленец.

Вы уже почувствовали, что разница в том, как много вокруг них информации и как быстро им приходится с ней работать. Те из нас, кто стал своего рода профессиональным водителем или спортсменом в океане информации, ощущают, что им не хватает умений. Им не хватает техники!

Бегунам нужно поставить шаг. Пловцам — гребок и дыхание. Водителю — выработать посадку и алгоритмы действий, чувство автомобиля. Управляемцам, предпринимателям, очень занятым людям — привить себе умение быстро лавировать в океане информации. Умение завершать дела и принимать эффективные решения. Вы думали, что умеете плавать, и пока мир вокруг вас напоминал спокойное море, этого было достаточно. Но когда вы стали руководителем, оно превратилось в бурный поток, и вы в нем тонете, вы задыхаетесь от работы.



К сожалению, Природой и Эволюцией в нашей психике и организме заложены многие вещи, которые в информационную эру не востребованы. В этот век, в данных условиях, а особенно в состоянии, когда к нам предъявляются высокие требования, они не просто неактуальны. Как вы увидите дальше, ряд программ, которые мы носим в генах, тормозят или даже блокируют наше развитие. Но есть и хорошая новость: все поправимо.

Продолжайте читать и вы узнаете, что именно в психике, а также в том, как организован наш мозг, кроется причина, которая не дает просто так соответствовать высоким требованиям. То, что не дает нам без специального обучения бежать стометровки. Еще вы узнаете, как можно от вредных программ избавиться.

Как мы получаем результат?

Представьте, что вы собираете с ребенком головоломку. Принесли из магазина пазл и начинаете складывать детали, прикидываете, что к чему. Вот достали их из коробки, стараетесь найти нужные, одновременно поглядываете на то, какой картина должна быть в самом конце.

Вы подобрали уже достаточно, почти треть рисунка. Жена зовет на кухню, вы отвлекаетесь, приходите, а ваш малыш все разобрал и порушил. Придется начинать сначала. Конечно, снова пройти тот же путь будет легче, но все равно — двойная работа.

После этого примера ничего не приходит в голову? Никаких сравнений? Нет? Тогда читайте дальше. За что руководитель получает деньги? В чем заключается результат его труда? Какой он производит продукт?

Мы пишем письма, проводим планерки, совещания, встречи, ходим на переговоры, посещаем конференции, налаживаем нетворкинг... Но за что в конечном счете получаем деньги? За сильные решения. Встречи, письма, звонки и переговоры — это форма работы руководителя. Ее оболочка, внешняя сторона. Сама же суть вот в чем.

Руководитель собирает информацию о том, что происходит вокруг, накладывает ее на то, что он знает, и принимает на этой основе решение. Которое преобразуется в золото. В результат. Из того, что он знает, и того, что происходит вокруг, руководитель моделирует будущее, соответствующее его целям.

Он знает, куда хочет прийти, и старается представить, как добраться в нужное место быстро, надежно и недорого. Для этого ему нужно:

- собрать информацию;
- на ее основе смоделировать ситуацию;
- принять решение и проконтролировать выполнение;
- если нужно, внести коррективы.

Мы читаем электронную почту, разговариваем по телефону, проводим совещания, чтобы собрать информацию, затем обдумываем ее, пользуясь тем, что знаем, принимаем решение и на том же совещании сообщаем его людям.

Любая задача сводится к простому примеру. Нам нужно загрузить в голову достаточное количество байт, соотносить их с тем, что мы уже знаем, «проварить» это как следует в идеальную картину, принять и передать решение. После этого — добиться, чтобы был получен нужный результат.

Давайте посмотрим на последовательность еще раз: загрузка информации, моделирование идеальной картины, принятие решения, контроль результата.

Каждый день мы принимаем сотни решений. При коротком ответе на записку или письмо. При телефонном разговоре. При общении с бухгалтером о том, что делать с неожиданным декретным отпуском ключевой сотрудницы, и еще в миллионах других случаев.

Нам платят за то, что мы двигаем себя, отдел или компанию вперед. Нам платят за то, чтобы мы принимали хорошие решения, а вовсе не за абстрактную деятельность.

Работа ради работы бесполезна. Бизнесу или государству нужны люди, которые умеют решать задачи и делать это хорошо. И раз мы заговорили о решении задачи, то чем это не сбор головоломки?

У нас есть все, что нужно: картинка на коробке, которая показывает, как головоломка должна выглядеть. Исходный материал — ее кусочки. Знание, как их друг с другом со-

брать. Остается лишь начать сборку — моделировать, чтобы потом принять решение и воплотить его в жизнь. Все просто, где же проблема и почему я об этом говорю? А вот почему!

Проблема в том, что сам процесс воображения, результат которого воплотится в том, что мы примем решение, происходит в сознании. Не на бумаге, не на каком-то физическом носителе. Даже не в программном обеспечении, которое вроде бы отлично подходит для размышления, как, например, интеллект-карты. Весь процесс происходит в сознании. В той его области, которая всегда перед нашим мысленным взором. И это очень весомый повод поговорить о памяти.

Чтобы понять, откуда растут ноги у проблем, из-за которых нам приходится работать дома, оставаться после работы, приходиться раньше утром, иными словами, просто всячески перерабатывать, мы должны разобраться с тем, как создаются решения. А значит, нужно понять, как функционирует наша память. Хотя бы в той ее области, которая за данную проблему отвечает.

На этом месте читатели, чья работа не связана с руководством, могут сказать мне: «Додонов, ты не оправдываешь наших ожиданий и не выполняешь собственных обещаний! Ты хотел показать, как работает АНТИтайм-менеджмент, и говорил, что он доступен абсолютно всем. А сейчас напираешь на работу руководства! Объяснись или мы выбросим эту книгу в мусор!»

Объясняюсь! Чем отличается работа руководителя от работы дизайнера? Или работа директора от конструктора? И поможет ли АНТИтайм-менеджмент вторым, если они задыхаются от загрузки?

Ответ с конца — да, поможет. Ответ с начала — вот чем отличается, смотрите.

И человек, который непосредственно делает работу, и руководитель одинаково проходят этап, когда они собирают информацию, стыкуют ее со своими знаниями и, опираясь

на картинку, показывающую, как это должно быть в будущем, что-то в воображении создают, моделируют.

Но вот дальше разница колоссальна. Если руководитель, приняв решение, транслирует его подчиненным, которые начинают обзванивать клиентов, создавать филиалы, менять дизайн-макет и закупать комплектующие, то сотрудник, который занят исполнением, приступает к воплощению сам.

Второе отличие в том, что руководитель вынужден принимать в день десятки, а то и сотни решений. Дизайнер или инженер-конструктор — гораздо меньше, потому что их воображение непосредственно связано с тем продуктом, который нужно произвести, — с дизайн-макетом, новым сайтом, чертежом или схемой работы.

То есть главное различие вот в чем. Время, которое руководящий и исполнительный сотрудник тратят на моделирование, примерно одно и то же (иногда у исполнительного сотрудника оно может быть больше). Зато потом пути расходятся. Руководитель быстро передает решение подчиненным (и контролирует) и погружается в новое моделирование. А исполнитель начинает самостоятельную работу.

Резюме: руководитель основное время уделяет сбору информации и размышлениям — моделированию, а потом претворяет решения в жизнь. А исполнитель занимается еще и непосредственным воплощением своих решений.

Что нам мешает?

Представьте, что каждый ответ на вопрос, на электронное письмо — это такой мини-пазл, головоломка, которую нужно собрать. Она может быть маленькой, из двух частей, и собираться в момент. Может быть большой и требовать серьезного погружения. Например, если вы продумываете сложное предложение клиенту или составляете большой договор.

Любая задача, которая стоит перед нами, — такой же мини-пазл. По сути, в работе руководителя почти каждый жест — сбор головоломки. А потом — контроль над тем,