

Роберт Поузен

На пике ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Правила
эффективности
профессионалов



Robert Pozen
Extreme Productivity
Boost Your Results, Reduce Your Hours

【Хороший перевод!】

Эту книгу хорошо дополняют:

[Как быстро привести дела в порядок](#)

Дэвид Аллен

[Тайм-драйв](#)

Глеб Архангельский

[Работай меньше, успевай больше](#)

Керри Глисон

[Упрости себе жизнь](#)

Эрин Доланд

[Как читать книги](#)

Мортимер Адлер

Robert C. Pozen

Extreme Productivity

Boost Your Results,
Reduce Your Hours



Harper
Business

An Imprint of HarperCollins Publishers

www.harpercollins.com

Роберт Поузен

На пике возможностей

Правила эффективности профессионалов

Перевод с английского Светланы Чигринец

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

Информация от издательства

Издано с разрешения HarperCollins Publishers

У вас в руках первая книга об эффективности, написанная практиком, а не консультантом. Автор книги входит в совет директоров четырех компаний, успевая преподавать в Гарвардской школе бизнеса.

Эта книга для тех, кто перегружен десятками задач, требующих немедленного реагирования. Прочитав ее, вы узнаете, как выделять приоритеты, как работать с почтой, как организовывать совещания, как управлять боссом. То есть о том, как добиваться результатов. Ведь именно результаты имеют значение.

Поузен, Р.

На пике возможностей. Правила эффективности профессионалов / Роберт Поузен; пер. с англ. Светланы Чигринец. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

ISBN 978-5-91657-648-1

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Robert C. Pozen, 2012

All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Предисловие к российскому изданию

Трое из четырех опрошенных сотрудников американских компаний заявляют, что их босс — самый демотивирующий и стрессовый фактор их работы и ключевой фактор низкой эффективности.

Что же нужно делать, чтобы быть хорошим менеджером? Принести себя, свои интересы, свою семью в жертву большому Делу? Поглаживать подчиненных чаще? Находиться в офисе от рассвета до заката, ценой бессонных ночей приступом брать очередной отчет для совета директоров?

Подчиненные готовы бежать от руководителя не столько из-за того, что он делает, сколько из-за того, чего он НЕ делает. И основными претензиями, согласно опросу членов команд тридцати тысяч менеджеров, являются:

- отсутствие четких целей и направления движения;
- неумение работать в команде;
- неумение вдохновлять и мотивировать;
- готовность мириться с посредственностями и посредственными результатами^[1].

Удивительно, но бóльшая часть упущений менеджеров — это следствие их собственной низкой эффективности!

Плохой босс не знает, куда идти и как для этого использовать имеющиеся ресурсы.

Почему же так много низкоэффективных менеджеров даже в развитом мире? Кери Глиссон в своей книге «Работай меньше, успевай больше» отвечает: нас нигде не учат быть эффективными. Ни в школе, ни в университете нет предмета по планированию рабочего графика и

продуктивным совещаниям. Да и выпускники ведущих программ МВА имеют в этом вопросе сомнительное преимущество.

А потому наша эффективность всецело в наших руках! Именно это демонстрирует сверхэффективный человек и автор этой книги Роберт Поузен. Роберт — член правления двух компаний, государственного фонда здравоохранения и медицинского исследовательского центра, совмещающий последнее время две работы «на полный рабочий день» — преподавателя в Гарвардской школе бизнеса и председателя совета директоров MFS Investment Management. Его книга — сборник советов, проверенных временем и личным опытом.

На такие советы мы не жалеем времени и денег, посещая выступления бизнес-гуру в надежде прикоснуться к тайне чужого успеха. Нам кажется, что успех основан на особых талантах и везении, потому дается немногим.

Достижения же Роберта Поузена выращены на почве привычки делать важное сразу и хорошо, потому доступны многим. Достаточно четко понимать свои цели и приоритеты, настойчиво идти намеченным путем, игнорируя множество ненужных дел, требующих внимания. Необходима также смелость менять свои привычки на более эффективные, пользоваться правилами и шаблонами в ежедневной текучке. При этом бог эффективности не требует от вас жертвовать семьей или любимыми увлечениями, если они являются частью вашей цели.

Применение практичных советов из этой книги гарантированно приведет вас на следующую ступень эффективности, повысив ваш рейтинг менеджера. Доказано жизнью Роберта Поузена!

*Мария Горина,
CEO slikis.com*

*Посвящается моим детям, Джоанне и Дэвиду,
дарящим мне любовь и поддержку*

Введение

Меня часто спрашивают: «Как вам удается так много успевать?» В последние пять лет я успешно совмещаю две работы: председателя совета директоров MFS Investment Management^[2] и преподавателя Гарвардской бизнес-школы. Кроме того, я член правления двух компаний (Medtronic и Nielsen^[3]), государственного фонда здравоохранения и медицинского исследовательского центра (Harvard Neuro Discovery Center). К тому же я нашел время написать три книги^[4] (включая данную) и примерно сотню статей. И при этом я сохранил хорошие отношения с моей женой, двумя детьми, друзьями и родственниками.

И хотя моя многогранная жизнь не казалась мне чем-то из ряда вон выходящей, редакторы журнала Harvard Business Review (HBR) были заинтригованы и предложили мне дать интервью: поделиться секретом личной эффективности. Эти интервью нашли позитивный отклик в блогосфере, и редактор HBR попросил меня написать короткую статью о принципах моей личной эффективности. Она вызвала еще более активное обсуждение. Незнакомцы останавливали меня в аэропорту, чтобы поговорить об эффективности, а профессор Массачусетского технологического института поблагодарил за помощь в оптимизации навыков чтения.

Как бы то ни было, статья была лишь вершиной айсберга моих знаний о личной эффективности. И у меня появилось желание написать эту книгу. Анализируя собственную эффективность, могу выделить определенные профессиональные привычки и способы достижения успеха. Но не это главное. В самом начале своей карьеры я понял, что успех — не только результат тяжелого труда и тщательного планирования, хотя они, безусловно, очень важны. Он напрямую зависит от мировоззрения: необходимо сосредоточиться на желаемых результатах, а не на количестве часов, которые вы планируете

потратить на выполнение работы. Именно результаты важны для руководства, клиентов и коллег.

Что такое личная эффективность?

Позвольте мне пояснить, что я вкладываю в понятие «личная эффективность». Я имею в виду *количественные и качественные показатели работы на пути к достижению целей*. Не буду определять конкретные цели для вас, лишь дам один совет: их необходимо четко формулировать и определять приоритетность. Возможно, вы поставили перед собой задачу как можно быстрее сделать карьеру или достичь баланса между профессиональной и личной жизнью. В любом случае вам нужно оптимизировать рабочее время.

Я не стану требовать, чтобы вы изменили свою жизненную философию во имя успеха. Вам даже не придется перенимать полностью интегрированную систему личной эффективности. В книге представлены практические рекомендации по повышению эффективности, и вы вольны выбирать то, что кажется вам полезным.

Данные рекомендации шире тех, которые предлагают классические руководства по управлению временем, где на первый план выходят более прозаичные задачи, например организация работы с документами. Управление временем — важная составляющая концепции эффективности, но далеко не единственная. В этой книге даны разнообразные советы по повышению эффективности, в частности о том, как ставить перед собой карьерные цели и развивать навыки письменной коммуникации.

Прочитав книгу, вы сами захотите подкорректировать свое мировоззрение, перенять конкретные схемы работы. Как я уже говорил, желаемые результаты важнее потраченного времени.

И, наконец, я не пытаюсь продать вам чудо-средство. Моя книга не панацея. Я призываю всегда мыслить критически и действовать рационально.

Полезные советы

Книга состоит из пяти частей, каждая из которых делится на две или три главы. В конце каждой главы представлены полезные советы —

уроки, которые вы можете извлечь из прочитанного.

- **В части I** вы познакомитесь с тремя ключевыми идеями книги: ставить цели, четко определяя их приоритет, сосредоточиваться на конечных результатах и не размениваться по мелочам.
- **Часть II** поможет вам рационализировать краткосрочные приоритеты. Вы узнаете о принципах организации повседневной деятельности, управления временем в командировках и эффективного проведения совещаний.
- **Часть III** покажет, как выработать три навыка, важных для профессионального успеха: понимание прочитанного, эффективная письменная коммуникация и публичное выступление.
- **В части IV** рассказано, как успешно преодолеть все организационные препятствия на пути к личной эффективности. Вы научитесь взаимодействовать с персоналом путем делегирования полномочий и ладить с руководством.
- **Часть V** поможет вам заложить фундамент для принятия долгосрочных решений по поводу вашей карьеры. Вы повысите шансы на успех в быстро меняющемся мире и достигнете баланса между работой и личной жизнью.

Руководство по эффективности для интеллектуальных работников

Книга универсальна — она адресована людям всех профессий, которые на работе в первую очередь используют интеллект. К этой категории относятся программисты, врачи, инженеры, банкиры, адвокаты, психологи, риелторы, научные сотрудники, учителя. Бóльшая часть примеров, представленных в книге, взята из мира бизнеса, но информация будет полезна и специалистам из других сфер: некоммерческих организаций, учебных заведений и т. д.

Я обращаюсь ко всем специалистам, однако некоторые главы предназначены для отдельных групп, достигших определенной ступеньки карьерной лестницы. Тем, кто только начал свой путь в профессии, будут интересны главы о карьерном планировании и деловой письменной коммуникации. Для специалистов с

определенным статусом полезной будет информация о взаимодействии с подчиненными и руководством. Топ-менеджеров, возможно, заинтересуют главы об эффективном планировании командировок и плодотворных публичных выступлениях. Чтобы максимально использовать потенциал книги, сосредоточьтесь на тех разделах, которые наиболее актуальны именно для вас.

Мой путь к эффективности

Прежде чем перейти к части I, я хотел бы рассказать собственную историю. В отличие от большинства гуру я не зарабатывал на хлеб тренингами по эффективности, а разработал методику, исходя из личного опыта, сменив не одну должность. По мере профессионального роста я получал доступ к ресурсам крупных компаний. На заре карьеры я работал один или вместе с коллегами, и порой приходилось иметь дело с весьма непростым руководством.

Я вырос в добропорядочной и дисциплинированной семье. Мой отец бросил школу и устроился на работу коммивояжером: торговал мужским нижним бельем. Пиком его карьеры стала служба в армии во время Второй мировой войны. Вернувшись домой после недельной командировки, он тщательно проверял дом, чтобы убедиться, что все на своих местах, — сказалось его армейское прошлое.

Мой отец — яркий пример чрезмерной педантичности (любил порядок всегда и во всем), а образцом личной эффективности была скорее мама. Благодаря ей наш быт был хорошо организован, хотя работала она бухгалтером в лизинговой компании. По сути, она могла бы стать гениальным управленцем, но у нее не было средств для поступления в колледж. Мама очень хотела, чтобы я и два моих брата (оба стали кардиологами) получили высшее образование.

От Бриджпортского университета до Гарварда

Я окончил начальную школу и погрузился в более сложную обстановку средней школы. Там меня научили давать отпор хулиганам и выпутываться из ситуаций, которые угрожали моей эффективности и здоровью.

Когда я учился в девятом классе, отца впервые сократили. Было очень больно видеть, как этот гордый человек с небольшим багажом формального образования пытается найти свое место в этом мире. Я помогал семье как мог, хотя мой финансовый вклад был небольшим. Пока я учился в старших классах, работал на двух работах, параллельно играя в баскетбольной и теннисной командах. По вторникам, четвергам и воскресеньям я преподавал в еврейской школе при местной синагоге. По понедельникам, средам и пятницам был посыльным на складе местного книжного магазина.

Чтобы справиться со всеми обязанностями, я был вынужден освоить навыки эффективного распределения времени. К счастью или к несчастью, руководство школы, в которой я учился, не стремилось к высокой успеваемости учеников. После школы я был слишком занят и быстро научился выполнять одновременно несколько задач: я незаметно делал домашнее задание по одним предметам на других, более скучных уроках.

Старшая школа была суматошным местом. Большинство учеников не планировали поступать в колледж; соответственно, качество преподавания оставляло желать лучшего. Мне пришлось учиться самому. В университете и на работе это мне очень помогло. Я мог самостоятельно анализировать проблемы и находить решения без помощи наставников.

Например, один и тот же учитель преподавал у меня в старших классах все естественные науки: биологию, химию и физику. Всякий раз он использовал одну и ту же методику: в начале урока мы получали 10–20 задач, которые требовалось решить к концу дня. Потом учитель уходил из класса до конца урока. Оставленные наедине со своими возможностями, мы читали соответствующие страницы в учебниках, обсуждали вопросы и пытались решить поставленные задачи. Кажется, мы непреднамеренно открыли эффективную модель обучения: небольшие интерактивные группы, применяющие общие концепции к конкретным ситуациям.

В школе меня вдохновлял только один человек — учитель английского языка Хелен Сцинто. Она показала мне важность наличия наставника, который помогает в размышлениях над карьерными перспективами. С ее легкой руки я прочел ряд полезных книг, пока она

тщательно изучала мои письменные работы. Она вселила в меня уверенность и смелость, и я подал документы в Гарвардский колледж. Мне повезло: меня не только зачислили, но и предоставили стипендию.

В Гарварде я впервые столкнулся с проблемой социального расслоения. Практически половина учащихся посещали частные школы, а остальные оканчивали учебные заведения в богатых районах. Меня пугали академическая подготовка и материальное положение однокурсников, поэтому я решил усилить образовательный процесс.

У моих сокурсников было много свободного времени, которое они могли потратить на свои увлечения, а мне приходилось работать. По ночам я трудился в библиотеке, рекламировал компьютерную службу знакомств и проводил исследования для бостонской консалтинговой компании в сфере недвижимости. Чтобы справиться со всем и получить многопрофильную специальность, я научился очень быстро читать и писать, всегда сосредоточиваясь на конечном результате. Колледж я окончил с отличием.

После окончания колледжа я не стремился сделать карьеру в мире бизнеса. Меня скорее интересовали два крупных социальных направления, которые были популярны в 60-е: гражданские права и прекращение войны во Вьетнаме. Я подал документы в Йельскую юридическую школу; учебу я оплачивал с помощью средств, полученных за преподавание, а также стипендий и кредитов. Я работал в редколлегии журнала *Yale Law Journal* и в некоммерческой ассоциации застройщиков. Кроме того, меня приводила в восторг зарождающаяся сфера «Право и экономика», появился интерес к финансовому регулированию. Благодаря такому плотному графику я стал экспертом в области эффективного управления временем.

Закончив учебу, я перешел к преподаванию права и экономики в университетах Джорджтауна и Нью-Йорка. Проработав почти четыре года в университетской среде, я опубликовал две книги и несколько научных статей о финансовом регулировании. Хотя мне нравилось преподавать, казалось, моя научная работа не находила должного практического применения — в последней статье сноски заняли больше места, чем сам текст. И тут я решил переехать в Вашингтон,

чтобы стать первым помощником главного юрисконсульта в Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC)[5].

Там я впервые столкнулся с правительственной бюрократией, когда всякий пытался внести свою лепту в любое мало-мальски важное решение. Я помог разработать процедуры, которые координировали вклад каждого отдела в создание правил. Я научился бегло читать длинные служебные записки и выделять самые важные моменты, требующие обсуждения в кругу членов Комиссии.

Мне нужно было содержать растущую семью, и я начал сотрудничество с юридической фирмой Caplin & Drysdale. Я преуспел в консультировании финансовых учреждений, но система почасовой оплаты приводила меня в ужас. Чем быстрее я решал проблемы, тем меньше мне платили! Казалось, у моих клиентов работа была гораздо интереснее, и к тому же они могли получать долю от прибыли компании благодаря акциям. А вознаграждение юристов определялось проведенными в офисе часами, и их график полностью зависел от капризов клиентов.

В конце 1986 года в моей карьере произошла внезапная перемена. Компания Fidelity Investments[6] искала нового главного юрисконсульта, а я по семейным обстоятельствам хотел жить именно в Бостоне. После нескольких собеседований я встретился за ужином с Недом Джонсоном, председателем Fidelity. Ближе к десерту я наконец спросил его о возможности получить хотя бы приблизительное описание моих должностных обязанностей. Он ответил: «Нужна должностная инструкция? Все очень просто: надо выяснить, что нужно, и сделать это!» Я тут же согласился.

В компании Fidelity я стремительно поднимался по карьерной лестнице — до выхода на пенсию в конце 2001 года успел побыть и президентом, и заместителем председателя совета директоров. Так я узнал, что такое эффективность в крайне децентрализованной организации, где силен предпринимательский дух. Когда Нед принимал решение основать новый бизнес — например, в сфере телекоммуникаций, — он всегда ориентировался на то, чтобы у руководства была доля в капитале. Я последовал его примеру: по мере увеличения и расширения инвестиционной команды делил ее на

меньшие группы, отвечающие за акции роста и недооцененные акции, крупные и мелкие компании и т. д.

На закате карьеры в Fidelity мне хотелось больше времени участвовать в общественно-политической жизни, и приходилось укладываться в напряженный график. Поэтому в течение дня я старался выполнять сразу несколько задач, чтобы в выходные работать над стратегическими проектами. За последний год работы в Fidelity я написал учебное пособие по паевым фондам, работая параллельно в Президентской комиссии по вопросам стабилизации социального обеспечения.

За последнее десятилетие я прошел путь от многозадачности к способности трудиться параллельно на нескольких работах. В 2003 году я преподавал в Гарвардской юридической школе и работал секретарем по экономическим вопросам при Митте Ромни, который на тот момент был губернатором Массачусетса. Столкнувшись с дефицитом бюджетных средств в размере 3 млрд долл., губернатор попросил меня понаблюдать за компаниями, деятельность которых была связана с финансами. Я был удостоен чести выполнять «сверхсекретарские» функции. Я узнал многое о правительстве штата, в частности о том, что кризис — идеальный катализатор перемен. Уже через год проблема дефицита бюджетных средств была решена, в первую очередь благодаря снижению затрат; кроме того, мы повысили доход, не изменив налоговые ставки и устранив все лазейки.

В 2004 году я поставил точку в преподавательской карьере в Гарвардской юридической школе и стал председателем совета директоров MFS Investment Management. Меня принял на работу новый CEO^[7] Роб Маннинг, который в тот момент пытался устранить неприятные последствия серьезных мер, принятых в отношении SEC. У нас с Робом сложились отличные партнерские отношения с четким разграничением функций. Он был «мастером внутренних дел» и занимался ключевой деятельностью компании: специалистами по инвестициям, операционным отделом, бюджетом и т. п. А я был «мастером внешних дел»: работал с регулирующими органами, директорами фондов и корпоративными клиентами. Это был очень эффективный союз. Не без участия остальных руководителей MFS активы компании за восемь лет практически удвоились.

Когда все проблемы MFS были решены, я выкроил время, чтобы принять активное участие в обсуждениях ряда политических программ. В 2005 году, например, я составил прогрессивное предложение о том, как вновь обеспечить финансовую состоятельность программы социального обеспечения. В 2007–2008 гг. я был председателем Консультативного комитета Комиссии по ценным бумагам и биржам по вопросам усовершенствования финансовой отчетности — тогда был составлен и подписан отчет с множеством рекомендаций. Секрет успеха был в том, что мы составили промежуточный отчет и получили полезные отзывы от соответствующих регулирующих органов по предложенным проектам.

Теперь вы знаете, какой путь я прошел, чтобы добиться эффективности. Пришло время и вам отправиться в дорогу. На какой ступеньке карьерной лестницы вы ни находились бы, эта книга поможет добиться лучших результатов соразмерно затраченному времени. Я веду блог на сайте www.bobpozen.com, где вы всегда сможете прочесть мои статьи.

Часть I

Три ключевые идеи

На своем опыте я убедился, что можно максимизировать эффективность, применяя три взаимосвязанных приема:

- Четко формулируйте цели и определяйте их приоритет. Это поможет вам при выполнении задач соблюдать отведенные сроки.
- Сосредоточьтесь на конечном результате. Если энергично беретесь за приоритетные проекты, быстро делайте промежуточные выводы, на которых будет основываться дальнейшая работа.
- Не разменивайтесь по мелочам. Если приоритет задачи низок, не тратьте на нее слишком много времени.

Глава 1

Цели и приоритеты

Все руководители очень активны: от совещания к совещанию или от кризиса к кризису они стремительно движутся, не задумываясь о рациональной основе своих суматошных графиков. Многим важно постоянно что-то делать, а не рассуждать о приоритетах. Их классический подход можно описать следующим образом: «Готов, пли, целься!» Другие из всех сил стараются выполнить работу в срок, установленный компанией, или большую часть времени решают «неотложные» проблемы других.

В результате эти энергичные и амбициозные люди тратят слишком мало времени на работу, которая ведет к достижению приоритетных целей. Несмотря на талант, они зачастую становятся жертвами дисбаланса между профессиональными приоритетами и распределением времени.

Независимо от карьерных притязаний вы должны тщательно подумать о том, какую цель вы преследуете, когда беретесь за тот или иной проект. В этой главе я стану вашим проводником — научу вас ставить перед собой важные цели и определять, соответствует ли реальный график вашим приоритетам. Этот процесс включает шесть этапов:

1. Запишите свои действия или планы по достижению профессиональных целей.
2. Распределите их на группы в зависимости от сроков: долгосрочные планы, цели на год и задачи на неделю.
3. Расставьте цели в порядке приоритетности, определяя их важность для вас и окружающих.

4. Распределите задачи в порядке приоритетности — те, которые приближают вас к цели, — а также поставленные перед вами другими людьми.
5. Оцените, на что вы тратите время, и сопоставьте распределение времени с порядком приоритетности целей и задач.
6. Постарайтесь понять и устранить причины дисбаланса между целями, которые вы ставите, и временем, которое вы им уделяете.

1. Записывайте свои действия

Запишите все, что вы должны успеть за свою карьеру. Сюда можно включить любые будничные задачи, которые входят в круг ваших должностных обязанностей и которые вы должны выполнять каждый день или каждую неделю: например, писать отчеты или проверять документы, а также любые порученные вам долгосрочные проекты.

Но не останавливайтесь на этом; если все свое время вы будете тратить на регулирование кризисов и выполнение поставленных другими задач, вы будете лишь переливать из пустого в порожнее. А чтобы двигаться вперед, необходимо также думать о том, чего вы *хотите*. Можно учесть долгосрочные цели, например продвижение по карьерной лестнице, или краткосрочные цели — получение новых навыков или знакомство с другими специалистами из вашей отрасли. Рядом с задачами запишите ваши профессиональные стремления. Не пытайтесь разграничить цели и задачи — просто бегло набросайте список. Организовывать мы их будем только на втором этапе.

Для наглядности я выполнил это упражнение от лица вымышленного управляющего точкой розничной торговой сети бытовой электронной техники. Назовем его Майком. Ниже представлены 13 задач, которые должен — или хочет — выполнить Майк. В этой главе я буду использовать пример Майка для иллюстрации концепции расстановки приоритетов.

Список Майка

- Нанять больше сотрудников.
- Увеличить прибыль на 15%.
- Принять участие в корпоративном мероприятии.

- Стать руководителем высшего звена в торговой сети.
- Посетить техническую выставку.
- Обеспечить высокое качество обслуживания клиентов.
- Составить еженедельный отчет по продажам для руководства.
- Принять на работу дизайнера интерьера.
- Наладить связи с представителями розничной торговли.
- Встретиться с региональными управляющими магазинами.
- Улучшить состояние офиса.
- Разработать локальную стратегию маркетинга.
- Усовершенствовать стандарты деятельности торгового персонала.

При составлении списка постарайтесь учесть как можно больше задач. Вам нужно охватить все задачи и цели; в дальнейшем вы сможете оценить, насколько они для вас важны. Если сейчас вы затрудняетесь все припомнить, читайте дальше. Оставшаяся часть главы поможет вам освежить память.

2. Распределите задачи в соответствии со сроками

Следующий этап — распределить задачи из вашего списка на три категории: долгосрочные планы (пять и больше лет), цели на год (3–24 месяца) и ближайшие задачи (одна неделя или даже меньше). Некоторые цели не будут попадать в одну категорию; каждую необходимо рассматривать по ситуации. Если речь идет о быстро исполнимой и простой цели, отводите на нее меньше времени. Если цель долгосрочная и требует множества сложных действий, выделите на ее достижение более длительный срок.

- *Долгосрочные планы:* цели, на достижение которых потребуется не менее пяти лет. Скажем, молодой выпускник юридического факультета может планировать стать окружным прокурором США, юрисконсультом компании или партнером крупной фирмы. А возможно, он захочет совместить все три роли.
- *Цели:* цели, на реализацию которых потребуется от трех месяцев до двух лет. Как правило, они включают множество промежуточных этапов. Можно завершить системный проект,

удвоить продажи продукта или разработать новую организационную структуру.

— *Задачи на ближайшее время:* «вехи» вашей повседневной деятельности, такие как написание краткого отчета, решение проблемы клиента или завершение одного этапа большого проекта.

Затем убедитесь, что с каждой вашей целью связаны одна или две задачи. Если хотя бы одна цель не связана с конкретной задачей, представьте себе следующий шаг, который приблизит вас к цели, и сразу добавьте его к списку задач. Если, например, вы желаете удвоить продажи продукта, то на следующую неделю можно запланировать презентацию для крупного поставщика. А если перед вами стоит цель опубликовать до конца года научную работу, задача может быть такой: отправить заявку на получение гранта для финансирования вашего исследования.

В табл. 1 представлен список Майка, в который вошли долгосрочные планы, цели на год и задачи на ближайшее время.

Табл. 1. Распределение целей по трем категориям

Долгосрочные планы	Цели на год	Задачи на ближайшее время
Стать руководителем высшего звена в торговой сети.	Увеличить прибыль на 15%.	Нанять больше сотрудников.
	Обеспечить высокое качество обслуживания клиентов.	Встретиться с региональными управляющими магазинами.
	Наладить связи с представителями розничной торговли.	Принять участие в корпоративном мероприятии.
	Улучшить состояние офиса.	Посетить техническую выставку.
		Составить еженедельный отчет по продажам для руководства.
		Принять на работу дизайнера интерьера.
		Разработать локальную стратегию маркетинга.
		Усовершенствовать стандарты деятельности торгового персонала.

Как только вы разделили ваши цели на три категории, отложите в сторону долгосрочные планы. Планирование карьеры сам по себе сложный процесс, и я более подробно остановлюсь на нем в части V. А

сейчас предлагаю сосредоточиться на средне- и краткосрочных целях. Они помогут вам научиться эффективно распределять свое рабочее время.

3. Расставьте цели в порядке приоритетности

К концу этого параграфа вы сможете распределить ваши цели в порядке приоритетности, но не пытайтесь сделать это сейчас. Сначала задумайтесь: что вы хотели бы делать, что умеете и какую пользу могли бы принести. Это разные вещи, и между ними порой могут возникать противоречия.

Что вы хотели бы делать: как я уже говорил, ваши личные предпочтения очень важны для определения приоритетности решений. Например, если вы хотите разработать новый продукт, то должны поставить эту цель на одну из верхних строчек рейтинга. Но ваши предпочтения лишь вершина айсберга.

Что вы умеете: я называю это принципом конкурентного преимущества. Спросите себя: «Что я умею делать лучше других?» Даже если вы очень хотите изобретать новые продукты для компании, возможно, у вас недостаточно навыков научно-исследовательской деятельности, чтобы решать подобные задачи; вероятно, вам лучше взаимодействовать с людьми, мотивировать других и решать проблемы клиентов. Вы должны стремиться к тому, чтобы приоритетными были цели в тех областях, в которых вы имеете преимущества благодаря личностным характеристикам и профессиональным навыкам.

Какую пользу вы могли бы принести: к сожалению, вы не можете быть в полной мере эффективными, если будете учитывать только то, что хотите делать и что у вас лучше всего получается. Вы также должны понять, чего хотят от вас получить компания и руководство. Например, даже если вы способны изобрести новый продукт, ваша компания не обязательно оценит это по достоинству. Возможно, ваши навыки понадобятся ей для решения проблем, связанных с уже существующими продуктами. Поэтому нужно задать себе вопрос: «Какие цели ставит передо мной компания?»

Подумайте над ответом. Запишите еще две или три цели, которые важны для вашей компании или отдела. Вспомните, какой показатель

используется для оценки результатов: доходность или, например, новые продукты, которые изучает компания. Спросите себя, что вы могли бы изменить — прямо или косвенно, — чтобы по этому показателю ваш отдел добился успеха. Возможно, потребуется проводить больше времени с клиентами? Или нанять талантливого энергичного специалиста на смену пенсионеру?

Рейтинг целей топ-менеджеров должен быть тесно связан с целями компании. Если к следующему году ей предстоит завоевать рынок Латинской Америки, то эта цель должна стать приоритетом и для топ-менеджеров. Но и цели руководителей низшего звена также должны быть связаны с потребностями компании. Например, руководитель среднего звена может талантливо создавать рекламные материалы, но компании требуется, чтобы его отдел переработал инструкцию по ведомственному надзору. Если сотрудник хочет развиваться именно в этой компании, то ему придется поставить цель, связанную с доработкой инструкций, на высшую строчку рейтинга, а не бросать все силы на составление рекламных буклетов. (Если это покажется ему малоприятным, например, потому, что он терпеть не может инструкций и предпочитает копирайтинг, то, возможно, он трудится не в том отделе или не в той компании. В этом случае он может добавить к своему списку целей поиск нового места работы.)

Следует уделить должное внимание приоритетам и целям вашего руководства. На любом уровне компании руководитель находится под давлением сверху — от него постоянно требуют снизить затраты или расширить сферу действия. Цели, которые он ставит перед собой, должны перекликаться с целями компании и отдела. Если ваш руководитель уделяет больше внимания определенным целям, поступайте точно так же — хотя бывают и исключения.

Время от времени может казаться, что некоторые цели вашего руководителя неуместны. Он, возможно, придает слишком большое значение личным стремлениям; в результате его цели могут идти вразрез с целями компании. А порой кажется, что он совершает грубую стратегическую ошибку, поэтому вам, возможно, захочется убедить его сменить направление. В главе 11 я расскажу вам о способах решения таких конфликтов.

Как только вы учли факторы спроса и предложения, оцените ваши цели по шкале от 1 до 10, где 10 — наиболее приоритетная, а 1 — наименее важная. Вы должны пересматривать рейтинг ваших целей ежегодно или в любое время, когда в вашей карьере происходят серьезные перемены.

В табл. 2 представлено распределение для Майка. Он ставит перед собой четыре цели на год — от наиболее до наименее приоритетной:

- увеличить прибыль на 15%;
- обеспечить высокое качество обслуживания клиентов;
- наладить связи с представителями розничной торговли;
- улучшить состояние офиса.

Заметьте, что во главе списка стоят цели, общие для Майка и компании. Его личная цель, которая играет для организации не столь важную роль — «наладить связи с представителями розничной торговли», — соответственно, получает более низкий приоритет. Цель его руководителя — «улучшить состояние офиса» — находится в рейтинге еще ниже; по мнению Майка, она не связана ни с его целями, ни с целями компании.

Табл. 2. Рейтинг целей

Хотите вы:	Важность	↑ ВАЖНОСТЬ
— наладить связи с представителями розничной торговли;	10. Увеличить прибыль на 15%:	
— обеспечить высокое качество обслуживания клиентов;	— хочет ваша компания;	
— увеличить прибыль на 15%.	— хочет руководитель;	
Хочет компания:	— хотите вы.	
— обеспечить высокое качество обслуживания клиентов;	8. Обеспечить высокое качество обслуживания клиентов:	
— увеличить прибыль на 15%.	— хочет ваша компания;	
	— хотите вы.	
Хочет руководитель:	5. Наладить связи с представителями розничной торговли:	
— увеличить прибыль на 15%;	— хотите вы.	
— улучшить состояние офиса	1. Улучшить состояние офиса:	
	— хочет руководитель	

4. Расположите ваши задачи по приоритетности

Пришло время сосредоточиться на ваших задачах. Выполнение каждой из них означает новый этап вашего профессионального пути. Как правило, ваши задачи попадают в одну из следующих категорий: те, что *открывают возможности* и ведут к достижению важнейших для вас целей, и *предписанные* задачи, которые ставят перед вами другие. Поэтому в первую очередь вам предстоит распределить задачи по этим двум категориям, а затем расставить их в порядке приоритетности.

Задачи, открывающие возможности (приближающие к достижению целей)

Некоторые задачи сразу попадут в эту категорию. Вот простой пример: в прошлом году важнее всего для меня было закончить эту книгу, поэтому каждую неделю я ставил перед собой цель написать черновую версию одной главы — это была задача, открывающая возможности.

Такая задача незаметно приближает вас к достижению цели. Предположим, вам сказали, что в следующий понедельник вы возьметесь за очень масштабный проект (то есть перед вами поставили цель), который поглотит все ваше время и внимание. Значит, на этой неделе вам обязательно захочется решить как можно больше мелких задач, чтобы сосредоточиться на новом проекте с начала следующей недели. Реализация низкоприоритетных задач способствует достижению вашей новой цели — вы приближаете ее, устраняя все отвлекающие факторы.

Кроме того, задача, открывающая возможности, может способствовать реализации цели, если удовлетворяет потребностям ваших подчиненных. В главе 10 речь пойдет о том, что руководители должны использовать свое влияние для предоставления необходимых подчиненным ресурсов (денег, времени и персонала). Вы и подчиненные зачастую трудитесь ради общих целей, и, помогая в достижении их целей, вы приближаетесь к своим.

Поэтому расположите задачи, открывающие возможности, в порядке приоритетности: 10 баллов для самой приоритетной и 1 — для менее значимой, учитывая важность цели, а также эффективность

такой задачи. Для примера в табл. 3 представлены задачи, открывающие возможности для Майка, в порядке приоритетности.

Предписанные задачи (требования руководства и коллег)

Это текущие дела, которые постепенно накапливаются, но кажутся не связанными с *вашей* работой. Сюда входят ответы на электронные письма, различные запросы, устранение бюрократических препон. Строго говоря, предписанные задачи тоже можно считать теми, что дают возможности: они работают на благо вашей невысказанной цели «не быть уволенным». Они во многом отличаются от задач, обеспечивающих ваши собственные цели, поэтому важно их разграничивать.

Табл. 3. Задачи, открывающие возможности

Задача	Достижение каких целей приближает ее выполнение?	Важность цели	Насколько эффективное выполнение задачи приближает к достижению цели?	Общая важность
Усовершенствовать стандарты деятельности торгового персонала.	Увеличить прибыль на 15%.	10	В высшей степени	10
Разработать локальную стратегию маркетинга.	Увеличить прибыль на 15%.	10	В некоторой степени	7
Нанять больше сотрудников.	Обеспечить высокое качество обслуживания клиентов.	8	В некоторой степени	6
Посетить техническую выставку.	Наладить связи с представителями розничной торговли.	5	В некоторой степени	3
Принять на работу дизайнера интерьера.	Улучшить состояние офиса.	1	В высшей степени	2

↑
ВАЖНОСТЬ

Задания руководства, как правило, безотлагательны и конкретны, но это не значит, что они настолько важны, чтобы тратить на них все рабочее время. Лучше рассматривать их как низкоприоритетные задачи и уделять им как можно меньше времени. В главе 3 я покажу вам, как сэкономить время на их выполнение. (В идеале можно делегировать их подчиненным, если, конечно, они у вас есть, — см. главу 10, в которой представлено пошаговое руководство по эффективному делегированию.) Сейчас предлагаю сосредоточиться на расстановке приоритетов в отношении назначенных задач. Вот несколько проверенных правил.

Чаще всего просьбы руководителя первостепенны. Если вы будете плохо выполнять задания руководства, у него могут возникнуть серьезные сомнения в вашей профессиональной пригодности. А если вы не сможете отреагировать на запрос коллеги или быстро набросаете поверхностный текст электронного письма, он попросит о помощи кого-нибудь другого и не осудит вас.

Некоторые задания руководства важнее других. Эффективный руководитель укажет вам на приоритетность каждого вверенного вам проекта — например, ожидает ли он получить от вас подробный отчет или только краткую служебную записку. Не упускайте из виду такие подсказки. Если приоритет конкретной задачи вообще не ясен, уточните у руководства, насколько она важна.

В табл. 4 расставлены в порядке приоритетности три предписанные задачи Майка — 10 баллов присвоено самой актуальной, а 1 балл — наименее важной. Рейтинг зависит от того, кто сделал запрос, а также от уровня важности задачи. А теперь составьте свой список и оцените его в соответствии с данными критериями.

Табл. 4. Предписанные задачи

Задача	Кем поставлена	Предполагаемая важность	Приоритет	↑ ВАЖНОСТЬ
Составить для руководителя еженедельный отчет по продажам.	Руководителем	Высокая	9	
Встретиться с региональными управляющими магазинами.	Коллегой	Высокая	3	
Принять участие в корпоративном мероприятии.	Руководителем	Низкая	2	

5. Оцените, как вы распределяете свое время

Когда вы определите приоритеты, то сможете оценить, насколько ваш график благоприятствует выполнению приоритетных задач. Большинство специалистов прекрасно понимают, как они тратят деньги, не имея при этом ни малейшего понятия о том, как они распоряжаются собственным временем. Представьте, что вы выиграли 100 тысяч долларов на телешоу, а через год я у вас спросил, на что вы потратили деньги. Скорее всего, вы сможете дать мне подробный отчет. Но едва ли вы будете точно знать, сколько времени вы уделили различным задачам за последний год, если, конечно, вам не платят за каждый час отработанного времени.

Однажды мне довелось выступать в Кливленде, где я познакомился с менеджером по продажам, который работал в компании по управлению активами. Он сказал мне, что все торговые представители думали, будто тратят более 2/3 своего рабочего времени на посещение клиентов. Но когда он внимательно изучил их графики, телефонные разговоры и расписания командировок, то осознал, что важнейшая задача — посещение клиентов — занимала лишь 1/3 их рабочего времени.

Чтобы лучше понять, как вы распределяете свое время, возьмите календарь или другой инструмент, который вы используете для учета

временных затрат, и ответьте на приведенные ниже вопросы.

Ваш рабочий график сейчас

- Сколько часов вы проводите за работой в сравнении с другими видами деятельности?
- На какие три вида деятельности вы тратите больше всего времени?
- Сколько часов в неделю у вас уходит на совещания, заполнение форм или отчетов, ответы на электронные письма?

Ваш рабочий график в следующем году

- Как вы считаете, будет ли ваш еженедельный график в будущем году отличаться от нынешнего?
- Какими тремя основными видами деятельности вы будете заниматься в следующем году? Изменятся ли они за год?
- Каким образом вы планируете измерять свой успех в следующем году? Какой результат за этот период вы будете расценивать как неудачу?

Теперь сравните распределение вашего времени со списком целей и задач, ранжированных по приоритетности. Какой процент вашего времени вы тратите на деятельность, которая способствует реализации важнейших целей и задач? Сколько времени уходит на менее важные задания? Тратите ли вы время на то, что вообще не значит в вашем списке?

6. Постарайтесь устранить несоответствие между приоритетами и затраченным временем

Если вы похожи на большинство специалистов, то, скорее всего, знаете, что тратите не более половины времени на главные цели. В результате опроса, проведенного консалтинговой фирмой McKinsey^[8], только 9% респондентов были «очень удовлетворены» соответствием между распределением своего времени и результатами. Примерно 30% сказали, что они в некоторой степени даже разочарованы¹. Кроме того, только 48% респондентов считали, что распределение времени соответствовало стратегическим приоритетам их компаний. И это неспроста; очевидно, они *пытаются* найти равновесие между распределением времени и приоритетными целями и задачами, но не всегда это выходит.

Некоторые специалисты не обдумывают тщательно свои цели и задачи. Часто они упускают из вида важную цель, пока не начнется кризис, который потребует полной отдачи времени и усилий. Такую модель регулирования кризисных ситуаций — вместо достижения приоритетных целей — часто связывают с неадекватным распределением времени респондентов McKinsey. Недовольные тратили 30% рабочего дня на регулирование кризисов — довольных при этом было вдвое меньше.

Сфокусируйтесь на приоритетах

Чтобы обеспечить равновесие между временными затратами и приоритетами, составьте список дел — он поможет вам довести начатое до конца. Начните с интеграции всех целей и задач в один многоуровневый список, где приоритетные задания будут располагаться в верхней половине листа. Для каждого пункта укажите точный срок исполнения. Внизу страницы перечислите все низкоприоритетные задачи и приблизительно оцените, к какому сроку вы хотели бы их выполнить.

Создание такого многоярусного списка — динамический процесс. Ежедневно я вношу незначительные корректировки; каждые выходные детально анализирую список и пересматриваю приоритеты. Зачастую я добавляю важные задачи (новые проекты) или мероприятия. Кроме того, я иногда вычеркиваю задачи, которые утратили актуальность или были выполнены другими. В любом случае ваш список не должен превышать по объему 1–2 страницы. Если он намного длиннее, то мало чем вам поможет.

Я составляю список задач от руки, однако для этого существует множество программ. Вы можете воспользоваться Microsoft Outlook и приложением для смартфона Remember the Milk — присоединитесь к 3,7 млн подписчиков². Эти программы с легкостью позволят вам организовывать список по дате завершения или распределять задачи по категориям (например, работа, учеба или личное).

Эго руководителей более высокого уровня заставляет тратить слишком много времени на некоторые мероприятия. Лично я старался отказываться от приглашений выступать на конференциях. Поскольку я очень люблю дискутировать и возможность высказаться перед аудиторией тешила мое самолюбие, я постоянно ездил в дальние командировки, чтобы произнести короткую речь; удовольствие не оправдывало временные затраты. По мере продвижения по карьерной лестнице я с грустью осознавал, что многие мероприятия, на которых я должен был выступать, не приближали меня к целям и не давали возможности решать поставленные задачи. Поэтому я научился вежливо отказываться от большинства приглашений из-за отсутствия

времени. На меня никто не обижался, и оставалось больше времени на проведение более эффективных мероприятий.

Такое расхождение между высшими приоритетами и распределением времени может наблюдаться на любом уровне компании. Когда я был членом правления Бостонской больницы, я познакомился с молодой сотрудницей по имени Синтия, которая работала в финансовом отделе. В январе она рассказала мне о трех своих главных целях на год: понять, каким образом функционирует система здравоохранения, научиться управлять людьми и расширить свою сеть знакомств. В конце года она сказала, что была слишком занята рутиной, чтобы продвинуться к достижению поставленных целей. «Каждый день я отвечала на звонки от страховых компаний, разбиралась с бюджетными заявками из других подразделений, готовила ежеквартальный финансовый отчет, — пожаловалась она. — Я была так поглощена удовлетворением потребностей других, что у меня не хватило времени на собственные цели».

Синтия, безусловно, лишена возможности распределять свое время так же свободно, как топ-менеджер, но она все равно могла бы добиться лучшего соответствия распределения времени своим целям. Я предложил ей в следующем году посвящать меньше времени повседневным задачам. Сделать это можно двумя способами: либо найти более эффективный способ выполнения задач, либо понять, что некоторые из них не требуют скрупулезности. Затем я предложил ей использовать сэкономленное время на практические шаги для реализации поставленных целей: записаться на курсы, проявить инициативу в управлении малой группой, общаться со специалистами, которые работают в других отделах.

Устраните несоответствие

Далее я расскажу вам, как устранить причины несоответствия. Мои решения относятся к двум сферам: личной и рабочей.

Я предложу вам методики обеспечения личной эффективности, которые помогут сосредоточиться на высших приоритетах. Я объясню, как эффективно использовать свой график, чтобы ваши встречи соответствовали поставленным целям и задачам (глава 4); как добиться

того, чтобы повседневная деятельность в офисе (глава 4) и во время командировок (глава 5) была эффективной.

Возможно, вам потребуется коренным образом изменить свои привычки. Есть люди, которые пытаются избежать важных мероприятий, занимаясь приятными, но бесполезными делами. Других можно назвать перфекционистами: они продолжают упорно работать над одной и той же задачей, совершенствуя результат. Я предлагаю стратегии, которые помогут вам справиться с обоими типами непродуктивного поведения (главы 2 и 3). Кроме того, многие руководители тратят слишком много времени на проекты своих подчиненных. Такие микроменеджеры должны научиться делегировать полномочия (глава 10).

Мы обсудим проблемы на пути к эффективному распределению времени. Неправильно проводимые внутренние совещания (глава 6) могут отнять у сотрудников бóльшую часть рабочего дня — и зачастую никак не влияют на достижение целей. Возможно, вы тратите слишком много времени и усилий на бюрократию и трудоемкие процедуры (глава 3). В следующих главах я представлю стратегии преодоления организационных барьеров.

Полезные советы

1. Для повышения эффективности необходимо четко определять цели и расставлять приоритеты.
2. Вам придется приложить усилия, чтобы обеспечить соответствие затрачиваемого времени вашим приоритетам.
3. Для гармоничной работы запишите ваши долгосрочные планы (пять и более лет), цели на ближайший год (3–24 месяца) и краткосрочные задачи (одна неделя или менее).
4. Для каждого типа целей необходимо четко расставить приоритеты.
5. Чтобы ранжировать цели, нужно подумать как о предложении (что вы любите делать и что у вас хорошо получается), так и о спросе (что компания и руководство хотели бы от вас получить).

6. Чтобы ранжировать задачи, следует учесть, насколько они прямо или косвенно способствуют достижению ваших первоочередных целей.
7. Первоочередную задачу ваше руководство может считать очень важной, если она совпадает с целью компании.
8. Сравните такое ранжирование с распределением своего времени. При выявлении несоответствий следует проанализировать причины.
9. Некоторые решения потребуют изменения личных привычек — многие специалисты часто откладывают дела в долгий ящик или чересчур дотошны в мелочах.
10. Другие решения потребуют изменений режима работы компании — или способа ее организации.

Глава 2

Сосредоточьтесь на конечном результате

Недавно я попросил сотрудницу из Гарвардской бизнес-школы оценить стратегию китайской страховой компании, которая приобрела банк в Китае. Она проштудировала несколько книг и сотни страниц в интернете, чтобы собрать все важные сведения о компании. Спустя неделю она представила мне исчерпывающий отчет об истории компании, ее руководстве и финансовых показателях. Но что из этого было ясно о стратегии компании? Она не смогла дать ответ, потерявшись в информационном потоке.

Поэтому я предложил ей прекратить поиски и вместо этого сформулировать ориентировочные выводы о стратегии китайской компании. Поразмыслив, она предположила, что та хочет стать «финансовым супермаркетом», предлагая целый ряд страховых и банковских услуг своим клиентам. Придя к этому выводу, она смогла сосредоточиться на задачах, которые были важны для успеха корпоративной стратегии: плане перекрестного маркетинга, технологической платформе и повышении квалификации персонала.

Вот иллюстрация второй ключевой идеи: сосредоточьтесь на конечном результате. Это важно для эффективного завершения ваших первоочередных проектов, которые зачастую характеризуются широкими границами и сложным содержанием. Я научу вас быстро формулировать ориентировочные выводы, которые составят основу вашей работы. Слово «ориентировочные» здесь ключевое: на полпути вам придется остановиться и переосмыслить конечный результат в свете новой информации. Чтобы применить эту стратегию в первоочередных проектах, вам, скорее всего, придется преодолеть два

ограничения: собственную медлительность и фокус компании на количестве отработанных часов.

Начните с конца

Часто специалисты тратят много дней и даже недель в начале наукоемкого проекта на сбор огромного количества информации, не до конца осознавая, на какие ключевые вопросы необходимо получить ответы. Всестороннее исследование в качестве первого шага выглядит вполне логично, но на самом деле оно неэффективно. Можно найти тысячи фактов, которые подойдут для любого проекта; неужели все они нужны вам? Конечно, нет, ведь большинство из них никак не повлияет на ваши выводы, а некоторые даже не попадут в отчет.

В начале проекта следует тщательно задуматься о том, куда он вас приведет: какие важные задачи стоят перед вами и как они скорее всего будут решены. Примерно через день после того, как вы начали собирать нужную информацию, запишите вероятные результаты. Это позволит быстрее начать анализировать, а не создавать исследовательские описания. Запишите выводы в виде опровержимых гипотез, которые можно пересматривать по мере развития проекта. Возможно, вам даже придется корректировать их, когда появятся новые факты. Нестрашно. Здесь все как в науке: вы разрабатываете гипотезы, а потом их проверяете.

Вот простой пример. Представьте, что руководитель попросил вас выбрать новое местоположение офиса. Конечно, вы могли бы потратить несколько недель на изучение всех нежилых зданий в городе, а затем провести презентацию для руководителя. Но можно — не без его помощи — для начала сформулировать конкретные требования. Какие районы вам подойдут, а какие следует сразу исключить? Какую арендную плату может позволить себе ваша компания? Тогда можно будет сузить поиск — и вы добьетесь результата быстрее.

Эта методика повышает эффективность любого проекта, связанного с опросами. Несколько лет назад я попросил аспирантку опросить руководство фондов, инвестировавших в частные коммерческие предприятия, таких как фонд по борьбе с

онкологическими заболеваниями, который купил акции небольшой биотехнологической компании, испытывающей новую противоопухолевую терапию. Аспирантка разработала стандартный набор вопросов для участников инвестирования — членов правления фондов и аналитиков, которые выбирали компании для инвестиций.

Вопросы позволяли получить массу информации, но были слишком пространными. Мы вместе разработали набор гипотез о ключевых ограничениях таких инвестиционных проектов, например озабоченность членов правления юридическими рисками. Приняв во внимание эти гипотезы, моя ученица пересмотрела свои вопросы и сосредоточилась на основных ограничениях и стратегиях. Я постоянно использую этот метод в Гарвардской бизнес-школе, где часто вместе со студентами разбираю кейсы. Студенты удивляются, когда я прошу их составить план такого обучения. Я объясняю, что невозможно правильно составить кейс до тех пор, пока не определишь цель занятия. Вы хотите научить своих студентов правильно мотивировать сотрудников, изменять клиентскую базу или оценивать новую бизнес-возможность? Чтобы впустую не тратить время и силы на составление кейса, следует сосредоточиться на конечном результате.

Промежуточная проверка

Хотя любое дело вы начинаете с определения ориентировочных выводов, в середине пути важно пересмотреть свое видение в свете новой информации. Сделайте паузу и поразмышляйте — и вторая половина вашей работы будет основана на более важных гипотезах.

Вернемся к аспирантке, которая опрашивала фонды. Сформулировав вначале ориентировочные выводы, она сумела связать анкеты с ключевой проблемой — юридическими рисками. После нескольких интервью она выяснила, что члены правления столкнулись с более серьезной проблемой: наем и поощрение талантливых экспертов. Поэтому она составила новые вопросы, чтобы изучить этот аспект. Иными словами, она подкорректировала анкеты, чтобы они лучше отражали сложившуюся ситуацию.

Переосмысление особенно полезно, когда в проекте задействованы профессионалы из разных подразделений. Я помню, как мы

разрабатывали пенсионный проект (суть его была в том, чтобы принимать страховые взносы от работающих клиентов, а затем выплачивать им эти деньги ежемесячно по достижении пенсионного возраста). В первоначальном опросе специалисты по маркетингу выяснили, что бóльшая часть клиентов хотела бы получать гарантированные ежемесячные выплаты, которые увеличивались бы при повышении курсов на рынке ценных бумаг. На полпути маркетинговая группа поделилась результатами с управляющими инвестиционным портфелем клиента, которые должны были вложить средства в программу. Те объяснили, что подход непрактичен, поскольку прирост выплат, как правило, подразумевает вероятность серьезных убытков на бирже. Для экспертов в сфере маркетинга это была полезная информация, основанная на реальных данных. Они пересмотрели свой проект.

Формулировка и анализ ориентировочных выводов особенно важны для проектов по разработке программного обеспечения. Вначале корпоративные пользователи, как правило, встречаются с разработчиками ПО для составления общих спецификаций. Через несколько месяцев они получают готовый пакет. За это время разработчики принимают сотни решений, связанных с общими спецификациями, *не консультируясь с конечными пользователями*. В результате тратится намного больше времени и средств, чем ожидалось, а пользователи зачастую недовольны конечным продуктом.

Я научился избегать этих проблем. Каждый месяц я устраиваю встречи пользователей с разработчиками ПО для совершенствования спецификаций и решения возникающих в процессе работы вопросов. Когда разработчики выходят за рамки выделенных под проект времени и средств, я лично посещаю следующее совещание и задаю разработчикам вопрос: *какие три изменения в спецификациях продукта позволят существенно снизить стоимость и время?* Разработчики предлагают набор характеристик, которые можно упразднить. По моему опыту, пользователи соглашались на два или три изменения, понимая, что устраненные характеристики, возможно, полезны, но не жизненно важны. Только так разработчики могут внести существенный вклад в проект.

Долой откладывание дел на потом!

Чтобы эффективно сформулировать опровержимые гипотезы, необходимо уметь с головой погружаться в проект. К сожалению, многие специалисты сталкиваются с проблемой — они не могут начать с приоритетных целей. Вместо этого они откладывают важные дела на потом[9].

Это состояние называется прокрастинацией, и его очень легко распознать — например, вы просматриваете Facebook, вместо того чтобы отвечать на письма руководителя. Но иногда она не столь очевидна. Вместо того чтобы работать над наиболее приоритетной задачей, вы занимаетесь чем-то менее важным, поскольку это кажется легче. Профессор может отложить написание плана завтрашнего занятия и вместо этого оценивать вчерашний тест. Иногда это называют «структурированной прокрастинацией» и предлагают использовать ее как стимул для тех, кто не может заставить себя взяться за определенный проект³. Я с этим не согласен. Безусловно, такое поведение более продуктивно, чем обычное промедление, которое равносильно бездействию, однако это неэффективная стратегия.

Однажды я непреднамеренно оказался в ловушке «структурированной прокрастинации». Когда я стал президентом Fidelity Investments, то осознал, что посещаю слишком много презентаций, которые устраивало руководство, продвигаясь в компании по карьерной лестнице. Посещать презентации было интереснее, чем анализировать бюджеты или системные проекты, но они никак не приближали меня к достижению приоритетных целей. Мероприятия не приносили пользу лично мне — они в первую очередь позволяли аналитикам Fidelity задавать топ-менеджерам других компаний каверзные вопросы, чтобы принять решение по инвестициям. Вскоре я перестал ходить на презентации.

Хотя все мы так или иначе пытаемся обойти сложные задачи, некоторые попросту не способны завершить проект, если не установить для них конкретный срок — они могут сосредоточиться на проекте, только когда время поджигает. Один молодой специалист сказал: «Как бы мне хотелось, чтобы у меня была мотивация

планировать свою работу. Но я не могу заставить себя действовать до тех пор, пока не начинают поджимать сроки». Он не одинок: исследователи пришли к выводу, что примерно 15% взрослого населения — хронические прокрастинаторы⁴, которые платят высокую цену за свою привычку. Они очень волнуются на первоначальной стадии проекта, постоянно думая о том, что необходимо сделать, не делая при этом ничего и попросту избегая работы. По мере приближения срока у них включается «режим паники»: они абстрагируются от всего остального и трудятся ночи напролет на протяжении последних нескольких дней или недель до сдачи проекта. Такая жизнь в ритме «американских горок» не только приводит к плохим результатам, но и отдаляет работников от друзей и членов семьи, которые в определенный момент понимают, что устали постоянно смотреть одно и то же плохое кино.

Примите к сведению несколько рекомендаций, если вы замечали за собой склонность к прокрастинации.

1. Возможно, за некоторые проекты сложно взяться из-за их обескураживающего масштаба и сложности. Чтобы избавиться от неприятных ощущений, необходимо разбить проект на более мелкие этапы и потихоньку приниматься за работу. Главное — начать, потом будет проще.
2. Если вы легко отвлекаетесь и постоянно находите более интересные занятия, избавьтесь от лишнего. «Подчистите» список дел, выделите время, чтобы сосредоточиться на большом проекте, и постарайтесь перекрыть доступ к таким отвлекающим факторам, как социальные сети и видеоигры.
3. Если вы стали выдающимся прокрастинатором, то, возможно, в глубине души страдаете от страха потерпеть неудачу, или вам кажется, что ничего хорошего у вас не выйдет⁵. Если вы думаете, что именно поэтому откладываете дела в долгий ящик, рекомендую обратиться к психотерапевту, который поможет вам справиться со страхом.

И неважно, как вы стремитесь избегать работы. Помогите себе, определите мини-дедлайны — промежуточные даты завершения определенных стадий проекта. Иными словами, если вы не можете

работать, не установив конкретный срок, определите несколько промежуточных сроков. Когда профессор Дэн Ариэли^[10] изучал поведение группы студентов из Массачусетского технологического института, он доказал ценность установки собственных сроков реализации проекта⁶. Но он также обнаружил, что в этом случае многие участники исследования стремились сдвинуть мини-дедлайн поближе к сроку окончания проекта, чтобы вволю побездельничать. Не наступайте на те же грабли: в целях эффективности устанавливайте промежуточные сроки таким образом, чтобы работа распределялась равномерно: выделенное время должно соответствовать поставленной задаче.

Тем, кого прокрастинация еще не затянула, я рекомендую ассоциировать каждый промежуточный срок с наградой за выполнение определенной задачи — можно позволить себе съесть большую порцию мороженого с фруктами и сиропом или посмотреть любимую передачу. Такие поощрения, особенно когда на них настаивают муж, жена или друг, превращают мини-дедлайны в стимул к повышению эффективности.

Если склонность к прокрастинации приобретает хроническую форму или затрагивает только сложные задачи, недостаточно только определить награду. Необходимо *найти человека, перед которым вы будете отчитываться*. Желательно, чтобы это был ваш руководитель; хотя коллега, работа которого связана с вашей, также может помочь. Предоставьте вашему руководителю список мини-дедлайнов и в письменной форме заверьте свое желание следовать им — тогда они приобретут официальный статус. Не стыдитесь признаться руководителю в том, что у вас есть склонность отлынивать от работы. Во-первых, он, скорее всего, уже давно осведомлен об этом. Во-вторых, вы принимаете конкретные меры, чтобы решить проблему, а это благотворно влияет на всех, кто работает бок о бок с вами. Плох тот руководитель, который не поддержит вашу инициативу.

Сфокусируйтесь на результатах, а не на затраченном времени

Если вы не откладываете дело в долгий ящик и нацеливаетесь на конечный результат, вы сможете завершить работу быстрее. К сожалению, возросшая эффективность может противоречить культуре вашей компании, в которой руководство слишком чтит отработанные в офисе часы.

В некоторых профессиях озабоченность количеством отработанного времени становится следствием системы почасовой оплаты — она меня раздражала, когда я был практикующим адвокатом. Но даже в тех секторах, где она не отравляет жизнь работникам, многие управляющие ошибочно — и иногда даже подсознательно — предполагают, что большее количество проведенных в офисе часов означает более качественные результаты. Если вы хотите добиться успеха в такой компании, находясь в офисе меньше времени, вам нужна стратегия обретения равновесия между затратами времени и результатами.

Оплачиваемые часы

Недавно я стал свидетелем разговора между двумя молодыми специалистами — адвокатом и консультантом. Адвокат с гордостью заявил, что отработал за предыдущий год 3000 часов. Значит, он работал по 12 часов в день, 6 дней в неделю, но при этом не каждый час оплачивался. Это очень жесткий график. Но консультант тут же побила его рекорд. Она похвасталась, что работала по 15 часов в день и большую часть этого времени провела в дороге!

Создавалось впечатление, что оба гордятся этим. Но сомневаюсь, что их клиенты в восторге. Ключевые показатели успеха для клиента — результаты и затраты. Если эти же специалисты могли бы достичь аналогичных результатов за меньшее количество часов, у них осталось бы больше времени на личную жизнь и их клиенты были бы только рады.

К сожалению, культура многих компаний из сферы услуг — юридических или консалтинговых — ставит время работы превыше результатов. Молодые специалисты подвергаются колоссальному давлению: нужно отработать столько часов, сколько предписало руководство. Они получают премии и похвалы за то, что недосыпают.

Почасовая оплата создает конфликт интересов между специалистами и клиентами — и об этом следует задуматься обеим сторонам. У адвокатов нет стимула эффективно распределять свое время, а клиентов это очень огорчает. С другой стороны, если стоимость услуг адвоката составляет 600 долларов в час, клиент лишний раз не позвонит ему, чтобы обсудить серьезную проблему, а адвокат должен постоянно регулировать ситуацию, если клиент позвонил слишком поздно.

Когда я работал в юридической компании, то быстро возненавидел систему почасовой оплаты, поскольку она была наказанием для такого эффективного сотрудника, как я. Я специализировался на комплексных сделках для финансовых институтов и был способен очень быстро ответить на любые интересующие клиентов вопросы. В результате количество оплачиваемых часов по каждой сделке было относительно небольшим; моя компетентность и эффективность работали против меня. Поэтому я сообщил клиентам, что в будущем планирую существенно повысить почасовую ставку, если, конечно, они не будут против. Ни один из них не возражал — а один даже сказал мне, что я «самый быстрый адвокат на Восточном побережье»!

Однако высокая почасовая оплата проблему не решает. Как же можно изменить эту укоренившуюся модель? Если вы клиент компании из сферы услуг, у вас есть все возможности для внедрения более эффективных способов работы.

Крупные компании могут создать свой юридический отдел для решения повседневных задач. Другие могут проводить ценностно-ориентированные тендеры среди компетентных юридических фирм. Иными словами, можно использовать любые схемы работы, не привязанные ко времени.

Действительно, в жестком экономическом климате после финансового кризиса 2008 года все больше клиентов начали настаивать на ценностно-ориентированном подходе к оплате. И юридические фирмы вняли их требованиям. С 2008 по 2012 год, согласно проведенному опросу, представители этих фирм сообщили, что доход, который они получали за работу, не оплачиваемую по часам, практически удвоился⁷. В мире юриспруденции всегда существовали подобные альтернативы, и я рад, что сегодня они используются чаще.

В их основу заложена либо фиксированная оплата за полный пакет услуг, например сопровождение патентной заявки; либо условная оплата за успешный исход, скажем, судебное решение, вынесенное по делам о возмещении ущерба; либо ежемесячное соглашение между клиентом и адвокатом на повторное оказание услуг или заключение сделок с недвижимостью.

Помощники наделены меньшими полномочиями, чем партнеры или клиенты, но они также могут играть немаловажную роль в реформировании корпоративной системы оплаты. Когда клиенты давят на компанию, та начинает прессинговать юристов. В итоге последние страдают больше всех. При опросе работников ведущих юридических фирм 85% заявили, что хотели бы сократить рабочее время в среднем на 15%, даже если это предполагало бы пропорциональное снижение оплаты⁸. Поэтому, если вы хотите, чтобы ваша компания изменила модель оплаты, вы не одиноки; этот хор разочарованных, возможно, сумеет мотивировать компанию к изменениям.

Но если вы несчастны и не можете изменить схему оплаты труда, всегда можно уйти. Сотрудникам юридических отделов компаний, как правило, платят не за отработанные часы. А если вы решите, что вам больше нравится быть клиентом, как мне, вы всегда можете найти другую работу или открыть собственное дело.

Личное присутствие

Даже те компании, которые не используют систему почасовой оплаты, иногда слишком много внимания уделяют времени, проведенному сотрудниками на рабочем месте⁹. Понятно, почему в промышленную эпоху люди трудились от звонка до звонка: конвейер в то время всегда двигался с определенной скоростью, а рабочие выполняли простые повторяющиеся действия. И даже сейчас, возможно, такая модель оправданна, когда речь идет о стандартизированной работе. Но она бессмысленна для специалистов. Их вклад — не время, потраченное на работу, а ценность, которую они создают благодаря своим знаниям.

Представьте себе Фреда и Эшли, сотрудников страховой компании. Фред всегда приходит рано и задерживается допоздна. Эшли добирается до работы к 10 утра после утренней пробежки. Возможно,

вам покажется, что Фред более эффективен и трудолюбив, чем Эшли, но так ли это? А что если Фред тратит полдня на управление виртуальной футбольной командой или посещение совещаний (как правило, это пустая трата времени). А Эшли, возможно, во время пробежки обдумывает новые идеи, рационально внедряя их сразу, как приходит в офис. Вы не можете измерить профессиональную ценность человека, просто сосчитав количество отработанных им часов.

К сожалению, управляющие компаниями до сих пор путают «время личного присутствия» с качеством полученных результатов¹⁰. В 2010 году в ходе исследования, в котором было задействовано 30 компаний с севера Калифорнии, управляющие сообщили, что они ценили своих подчиненных, которые находились в офисе в рабочие часы, а также в выходные и по вечерам. Исследователи также выяснили, что такое мнение зачастую формировалось подсознательно. Управляющие считали, что им важны лишь результаты, но на самом деле намного больше внимания уделяли часам, проведенным их сотрудниками на работе¹¹.

Если вы управляющий, то сможете избавиться от этой необъективности, объяснив подчиненным, что для вас важен результат, а не количество проведенных в офисе часов. Четко ставьте задачи, определяйте влияющие на результат показатели, доверяйте подчиненным — и они потрудятся на славу (подробнее см. в главе 10). Если сотрудник попросит внести изменения в график, не отказывайте ему. Директор финансовой компании в Чикаго рассказал мне о разговоре с подчиненным, который хотел отпроситься на день рождения ребенка. Когда сотрудник пообещал, что наверстает упущенное время, руководитель сразу его оборвал: «Я хочу, чтобы ты обеспечил показатели, которые мы обсуждали. И меня не волнует, сколько часов ты потратишь и в какое время будешь работать».

Если вы пока подчиненный, а ваш руководитель сверяет время вашего прихода и ухода по часам, в первую очередь придется завоевать его доверие. Стоит вам обрести репутацию человека, который обеспечивает отличные результаты, возможно, вы сумеете уговорить руководителя слегка ослабить хватку и предоставить вам больше свободы. В главе 11 я расскажу о некоторых способах эффективного взаимодействия с руководством.

Вы сможете сократить количество рабочих часов, если воспользуетесь принятым в вашей компании графиком. Например, во многих инвестиционных банках задачи поступают сотрудникам от управляющих директоров лишь во второй половине дня, а по утрам большинство работников не знают, чем себя занять. Если бы они записывались на прием к врачу до 11 утра или ходили в тренажерный зал, их личная эффективность от этого никак не пострадала бы.

И не важно, на какой именно ступеньке иерархии вы находитесь. Вы можете внести вклад в изменение культуры вашей компании, если будете избегать презрительных замечаний по поводу времени прихода и ухода сотрудников. Если ваша коллега уходит в 16:00, не надо шутить на тему «сокращенного рабочего дня». Если кто-то опаздывает утром на 20 минут, не стоит отпускать саркастические замечания типа: «Смотрите, кто к нам пожаловал».

С виду безобидные замечания создают культуру, в которой ценят только личное присутствие. Поверьте, что ваша коллега добросовестно выполняет свою работу. Если у вас есть дело к тому, кто уходит пораньше, так и скажите — например: «Майкл, пока ты здесь, можно я задам тебе несколько вопросов по показателям?» Если же вы считаете, что подчиненный работает плохо, не стоит тратить время на обсуждение времени его присутствия в офисе. Выскажите свое мнение по поводу конечного результата.

Полезные советы

1. Стремитесь достичь результатов, а не просто проводить время на работе.
2. Запишите ориентировочные выводы по поставленной задаче до того, как соберете информацию. Тогда вы сможете направить ваше исследование в нужное русло.
3. Сформулируйте выводы в форме опровержимых гипотез, которые всегда можно скорректировать по мере получения новой информации.
4. Каждый раз на полпути к цели следует остановиться и переосмыслить методы и выводы в свете новых фактов.

5. Если в проекте задействованы команды из различных подразделений крупной компании, дайте им возможность обсуждать промежуточные результаты и координировать подходы.
6. Чтобы было проще браться за проекты, поощряйте себя по мере выполнения отдельных этапов — например, съешьте мороженое или посмотрите любимую передачу.
7. Устанавливайте промежуточные дедлайны, если вам сложно взяться за проект. При необходимости можно попросить руководителя, чтобы он отслеживал своевременное выполнение задачи.
8. Если вы работаете в компании с почасовой оплатой — или вы клиент такой компании, — постарайтесь убедить партнеров реформировать систему, чтобы она отражала созданную ценность, а не затраченное время.
9. Не стоит считать, что эффективность ваших коллег можно измерить количеством часов, проведенных на работе.
10. Не поддерживайте корпоративную культуру «личного присутствия»; избегайте язвительных замечаний, когда ваш коллега приходит на работу чуть позже или уходит раньше.

Глава 3

Не тратьте силы попусту

В каждой компании есть сотрудники, которые тратят много времени на бессмысленные задачи. Я когда-то работал бок о бок с аналитиком, в обязанности которого входило составление ежеквартальных отчетов по продажам для топ-менеджмента. И хотя руководство говорило ему, что нужны только примерные цифры, почти целую неделю он тратил на ежеквартальный анализ, чтобы убедиться в точности информации. Поэтому руководство не торопилось давать ему новые серьезные проекты: если сбор приблизительных данных занимал неделю, сколько займет оценка финансовых отчетов компании, с которой планируется провести слияние?

Скрупулезность считается положительным качеством, однако количество затраченного времени должно зависеть от важности проекта и поставленных задач. Возможно, на хорошее выполнение работы достаточно одного дня, но, чтобы сделать ее на отлично, потребуется еще неделя. Дополнительные усилия и временные затраты на выполнение приоритетных задач, как правило, себя оправдывают. Но большинство мелких дел достаточно сделать хорошо, не стремясь к идеалу.

В этой главе я расскажу вам об основных методиках экономии времени. Вы научитесь уделять больше времени приоритетным задачам. Я научу вас бороться с некоторыми личностными качествами и бюрократией, из-за которых вы тратите силы попусту.

ОНИО^[11] — решайте проблемы сразу

Однажды я получил письмо из налоговой инспекции с уведомлением о задолженности. Она была небольшой, а я был очень занят, поэтому

отложил письмо на полку книжного шкафа в своем кабинете. Неделью спустя я вспомнил о письме и решил ответить. Но где оно? На поиски я потратил час — а потом мне пришлось еще раз перечитать его, чтобы вспомнить, о какой задолженности шла речь.

Я открыл принцип ОНЮ. «Каштановый штат»^[12] тут ни при чем; аббревиатура означает «решайте проблемы сразу». По возможности решать низкоприоритетные задачи нужно по мере их появления. Откладывая дела в долгий ящик, вы теряете много времени и переживаете по пустякам.

Каждый день вам приходит много сообщений — от коллег, членов семьи, друзей и незнакомцев. Всем им нужно уделить время. Получив сообщение, решите для себя: проигнорировать его или отреагировать. Я считаю, что на 80% писем можно не реагировать: сюда входят спам, ежедневные отчеты филиалов и даже массовые электронные рассылки вашей организации. Иными словами, запрос, не требующий принятия кардинальных решений, можно проигнорировать.

Эта рекомендация основана на принципе 80/20^[13]: вы должны получать 80% выгоды от 20% вклада. Например, многие торговые представители получают 80% дохода от 20% клиентов, однако большую часть времени тратят на взаимодействие с остальными 80%. Если не перенаправить менее прибыльных клиентов к помощнику или на сайт, то проще «избавиться» от них и сосредоточиться на приносящих прибыль 20%¹². Этот принцип можно применить и в переписке по электронной почте. Не стесняйтесь передавать помощникам или даже игнорировать сообщения, не заслуживающие внимания.

Если вы захотите отреагировать на сообщение, подумайте, стоит ли сделать это сразу или сначала нужно собрать информацию и тщательно обдумать ответ. Если можно ответить сразу — отвечайте. Если вам потребуется несколько дней на изучение вопроса, сделайте в календаре отметку, чтобы не забыть об этом.

Промедление — час, день или неделя — приведет к тому, что общее время на выполнение задачи удвоится или даже утроится. В лучшем случае вам придется перечитать и еще раз обдумать сообщение. В худшем вы потратите массу времени на поиски письма, а потом все равно придется перечитать его и все обдумать. Кроме того,

если вы не ответите в течение недели, отправитель расценит это как неуважение.

Предположим, вам по электронной почте пришло приглашение на конференцию, тема которой имеет непосредственное отношение к вашей работе. В соответствии с принципом ОНЮ сначала необходимо определить, подходят ли вам условия, а затем немедленно принять приглашение и забронировать билет.

С другой стороны, вы можете вернуться к приглашению через несколько дней. Сначала вам нужно будет найти его, затем перечитать, изучить календарь мероприятий и решить, подходит ли оно вам. Таких лишних шагов, отнимающих массу времени, можно избежать, если ответить сразу. Сэкономленное на каждом запросе время может показаться мизерным, но в долгосрочной перспективе вы сэкономите несколько часов. Сразу ответив на важный запрос, вы к тому же произведете хорошее впечатление.

Управление входящей почтой

Помимо принципа ОНЮ, могу предложить еще несколько рекомендаций по эффективной работе с электронной почтой.

- Не делайте из электронной почты культ и не проверяйте ее постоянно! Вы только будете отвлекаться от работы. Составьте график проверки почты — например, один раз в час. Но помните: если руководство настаивает на том, чтобы вы отвечали на письма незамедлительно, вам придется принять это требование.
- Если вы хотите побороть зависимость от электронной почты, объединитесь с коллегами и попробуйте вместе настоять на том, чтобы в компании ввели «отдых от электронной почты» — определенный час (или несколько часов), когда отправка электронных сообщений будет запрещена¹³.
- Если у вас в ящике скопилось множество сообщений, следует в первую очередь ответить на самые последние. Ответ на них, возможно, решит проблемы, о которых говорилось в предыдущих.
- Наверняка вам поступает много информации, которую нужно просто «принять к сведению» — как правило, от подчиненных. Если ваш ящик забит именно такими сообщениями, попросите коллег и подчиненных отправлять вам только важную информацию.
- Задумайтесь, прежде чем нажать на кнопку «Ответить всем». Вы уверены, что эта информация действительно интересна и полезна всем?
- И, наконец, моя любимая мозоль: старайтесь не отправлять сообщений с единственным словом «Спасибо!» Лучшая благодарность — сокращение потока электронных писем, направляемых помощнику.

Не переусердствуйте с многозадачностью

Применяя принцип ОНЮ, вы столкнетесь с проблемами, которые *нельзя* решить мгновенно. Особо сложные и важные потребуют полной концентрации — в таких случаях придется сформулировать ориентировочные цели. Выполнение других задач — трудоемкий и утомительный процесс: их нельзя сделать немедленно, но и слишком много времени уделять им не стоит.

Для решения низкоприоритетных задач можно использовать режим многозадачности. Я регулярно прибегаю к этой стратегии: проверяю электронные сообщения с мобильного телефона в лифте или такси и иногда отвечаю на них, пишу короткие заметки во время телеконференций. На совещаниях, где не требуется полной сосредоточенности и вовлеченности, я читаю. Стремление делать сразу несколько дел существенно повышает мою эффективность. Но хочу предупредить вас о последствиях многозадачной работы: она может повлиять как на ваше мышление, так и на отношения с окружающими.

Эффективное распределение интеллектуальных ресурсов

Руководство с удовольствием займется чтением аналитических материалов о сделках на важном совещании. Но это нецелесообразно, если обе задачи требуют внимания и сосредоточенности. Мозг (особенно префронтальная кора[\[14\]](#)) не может концентрироваться одновременно на нескольких видах деятельности. И когда кто-то говорит, что параллельно занимается несколькими делами, на самом деле это значит, что его мозг постоянно переключается с одного вида деятельности на другой: десять секунд он сосредоточен на вопросах поглощения, а затем пять секунд — на совещании и т. д. Это очень неэффективно. При каждом переключении мозг должен очиститься и заново сконцентрироваться, при этом теряются энергия и время. Многие исследователи согласны с тем, что если оба дела для вас одинаково важны, то лучше заниматься только одним из них¹⁴.

Однако большинство людей стараются не выполнять несколько важных и напряженных умственных задач одновременно. Безусловно, всегда можно перекусить во время затянувшейся телеконференции или

проверить электронную почту на скучном совещании. Ни одно из этих дел не требует полной сосредоточенности: вы не пытаетесь понять и проанализировать получаемую информацию. Вы занимаетесь чем-то и ожидаете сигнал к смене деятельности. В таких ситуациях многозадачная работа — ключ к эффективности в решении низкоприоритетных вопросов.

Я часто отвлекаюсь во время телеконференций, когда обсуждаются политические события в Вашингтоне. Сельскохозяйственные субсидии или сбор средств на нужды партий меня мало интересуют. При обсуждении таких тем я иногда бегло просматриваю свой список задач. Но как только начинается обсуждение важной темы, я заканчиваю чтение и сосредоточиваюсь на том, чего добилось правительство в области пенсионной реформы или правового регулирования ценных бумаг.

Первые пять-десять минут заседаний часто посвящены таким будничным мероприятиям, как утверждение протокола предыдущего заседания или напоминание повестки текущего. Я всегда хорошо подготовлен, и для меня это время, потраченное впустую. Я предпочитаю использовать его с пользой и искать нужную информацию в интернете. Все связанные с заседанием материалы также находятся в памяти компьютера, и никто не догадывается, чем я на самом деле занимаюсь. Однако я прекращаю читать и сосредоточиваюсь на заседании, как только заканчивается вводная часть и мы переходим к сути.

При одновременном решении нескольких вопросов задумайтесь об относительной важности каждого из них и количестве необходимых ресурсов. Если все задачи важны, уделите внимание каждой. Но не стесняйтесь совмещать низкоприоритетные задачи. Если одна задача важна, а другая нет, режим многозадачности также уместен. Но здесь есть одно исключение: если задача крайне важна — например, нужно обезвредить мину, — то лучше не растрачивать интеллектуальные ресурсы, а полностью посвятить себя ей!

Социальные ограничения

По опыту знаю, что многозадачный режим работы — достаточно деликатная тема, если дело касается личного общения. Параллельное выполнение нескольких задач во время телеконференции — это одно; как правило, коллеги даже не подозревают о том, чем вы занимаетесь. Но если вы отвлекаетесь на посторонние дела во время личной встречи, собеседники могут обидеться. Как вы, наверное, поняли, мне об этом не раз говорили. Когда я проверял электронную почту во время совещаний, то производил впечатление человека, который не воспринимал заседание и его участников всерьез. И я научился уважать чувства других. Уместность многозадачного режима работы зависит от обстановки и собеседников.

Вот несколько основополагающих правил: не следует делать одновременно несколько дел, если вы работаете с клиентами (в том числе потенциальными). Обычно клиенты воспринимают это как неуважение к себе и уходят к конкурентам. Вы также должны полностью посвятить себя общению с людьми, от которых зависит ваша работа, например с руководством или регулирующими органами. Не стоит раздражать их. Не нужно экспериментировать с многозадачностью, когда вы хотите продемонстрировать полную вовлеченность, например во время мотивационной сессии[\[15\]](#) для сотрудников. Так вы их мотивацию точно не повысите.

Этот совет, возможно, кажется логичным, но многие люди (не я один) также по незнанию допускали глупые ошибки. В 2009 году бизнесмен-миллиардер Том Голисано[\[16\]](#) нанес визит Малкольму Смиту, лидеру Демократической партии, члену сената штата Нью-Йорк. Голисано говорил о политике штата, а Смит тем временем проверял электронную почту с мобильного телефона. Бизнесмен был настолько возмущен таким явным неуважением, что убедил двух сенаторов-демократов перейти в другую партию. Это позволило республиканцам получить контроль над сенатом¹⁵.

В других ситуациях, особенно в общении с коллегами, многозадачность приемлема. Иногда коллеги помогают вам повысить эффективность: они заинтересованы в том, чтобы вы многое успели, потому что *им* это тоже выгодно. Другие реально оценивают масштаб работы и понимают целесообразность одновременного выполнения

нескольких дел. Не забывайте, что некоторые коллеги, работая с вами, тоже могут параллельно заниматься чем-то еще.

Но существуют и неоднозначные ситуации, когда не ясно, как коллеги отреагируют на выполнение посторонних дел. Спросите, как они к этому отнесутся. Когда я не уверен, то спрашиваю: «Вы не будете против, если я параллельно поработаю над другими проектами?» Если коллеге идея не нравится, он обязательно об этом скажет. Но большинство людей не будут возражать: в конце концов, я попросил их разрешения.

Правила этикета допускают периодическую проверку электронной почты во время корпоративных совещаний, если это не мешает остальным. В ходе опроса «Семь способов грамотно и непринужденно отправлять текстовые сообщения», проведенного Марали Макки^[17] в 2009 году¹⁶, больше 30% сотрудников ответили, что они часто проверяют электронную почту на совещаниях. Число таких сотрудников будет расти: с каждым годом людям все легче общаться друг с другом. Однако когда «проверка электронной почты» действительно занимает все время и внимание — не говоря о просмотре своей ленты на Facebook или СМС-переписке, — то речь идет о неуместном и непрофессиональном поведении.

На месте руководства я бы разрешал проверять электронную почту во время совещаний при условии, что сотрудники будут делать это быстро и не помешают другим. Но есть и проблема поколений. Практически треть руководителей постарше считают, что проверка электронной почты во время совещаний — как минимум знак неуважения¹⁷. Один из советов директоров, в которые я вхожу, запрещает проверять почту на совещаниях, но регулярно устраивает паузы для электронной почты. Кроме того, я старший советник группы молодых руководителей в сфере биотехнологий — каждый из них на совещание берет смартфон и периодически проверяет сообщения. Здесь нет одного «правильного» решения — любой коллектив создает собственные нормы. Молодым сотрудникам будет полезно открыто обсудить со своим руководством возможность проверки электронной почты на совещаниях.

Как мириться с несовершенством

Принцип ОНЮ и многозадачность помогут вам справиться с мелкими делами. Но многие эксперты ставят под сомнение целесообразность обеих стратегий: «Если на задачу потрачено мало времени, как гарантировать качество ее выполнения?»

К сожалению, такой подход непродуктивен. Специалисты, которые пытаются делать все идеально — независимо от важности дела, — быстро понимают, что увязли в болоте низкоприоритетных задач. У них не остается времени на достижение важных целей.

Один мой коллега любил днями, а то и неделями доводить до совершенства второстепенные корпоративные стратегии и процедуры. Он не жалел ни сил, ни времени, чтобы продумать все возможности и нюансы, независимо от того, насколько вопрос был важен для остальных. Его тексты пестрили сносками и примечаниями. В данном случае в такой дотошности не было нужды: риски были отдаленными, возможные последствия — незначительными. Но поскольку второстепенные задачи отнимали у него много времени, руководство неохотно поручало ему новые интересные проекты. Конечно, он сумел бы разработать стратегии, но какой ценой? Такая сфокусированность на мелочах до добра не доводит: бывает, что подобные руководители начинают следить за каждым шагом сотрудников. Они боятся даже незначительных ошибок и поэтому принимают за подчиненных все решения. В итоге сотрудник тратит на проект намного больше времени, чем нужно. В главе 10 мы обсудим, как эффективно делегировать полномочия. Пока запомните очень важный совет: дайте вашим подчиненным возможность самостоятельно завершать мелкие проекты, даже если риск ошибок при этом повысится. Тогда вы выиграете время на решение приоритетных задач.

Для эффективной работы важно преодолеть склонность к перфекционизму. Чем больше времени потрачено, тем меньше выгода. Можно несколько часов сочинять служебную записку, где представлено единодушное мнение по определенному вопросу. Но потом вам потребуется еще неделя, чтобы составить новую записку с описанием других подходов к решению этой же проблемы. Лучше тратить больше времени и сил на достижение приоритетных целей.

Если же вы будете уделять слишком много внимания мелочам, то потратите время впустую.

Скрупулезное отношение к деталям даже полезно в начале карьеры. Представьте Маркуса, сотрудника низшего звена в отделе персонала. На прошлой неделе он потратил уйму времени, анализируя тонкие моменты корпоративной системы почасовой оплаты труда: он искал и устранял несоответствия и разночтения.

Если вы уже достигли определенного статуса, не стоит обращать внимания на пустяки. Если Маркус хочет получить повышение в своем отделе, ему придется научиться регулировать конфликты между сотрудниками и деликатно делать замечания руководству. Чтобы достичь успеха, он должен меньше времени уделять сложностям системы почасовой оплаты труда. Если Маркус не перестанет заикливаться на мелочах, ему никогда не хватит времени на совершенствование навыков, необходимых для работы руководителя.

Бюрократические препятствия

Даже если вы привыкли выполнять второстепенные задачи быстро, вам могут помешать правила, которые отнимают массу времени. Когда я работал в Массачусетсе, то должен был заполнять сложную форму, чтобы компания возмещала мне мелкие представительские расходы, связанные, например, с деловым обедом. Моя коллега не могла перемещать мебель из одного кабинета в другой самостоятельно. Она была обязана позвонить в Управление исправительных учреждений (Department of Corrections) и попросить прислать ей команду заключенных в оранжевых комбинезонах, которые передвигали мебель. Глупые правила придумывает не только правительство — некоторые корпоративные фильтры отсеивают любые письма, в которых встречаются безобидные слова^[18].

Конечно, некоторые бюрократические изобретения полезны. Если вероятность серьезного ущерба относительно высока, стандартизированный набор процедур может существенно снизить риск. Например, служба безопасности на атомных электростанциях помогает специалистам по ядерной энергетике избежать взрыва

реактора, а система контрольных проверок помогает пилотам самолета добраться из пункта А в пункт Б в целостности и сохранности.

Но сейчас речь не об этом. Я говорю о правилах, которые вынуждают специалистов тратить много времени на низкоприоритетные задачи. О бюрократии, которая требует, чтобы сотрудники заполняли длинные формы или получали предварительное согласие на разных уровнях. По опыту могу сказать: в основе таких правил всегда лежит *страх* того, что сотрудники совершат много ошибок, если им предоставить даже минимальную свободу.

В качестве примера рассмотрим деятельность Министерства обороны США. В армии тоже часто требуется перемещать людей из одного отдела в другой или с одной должности на другую. Как сказал однажды министр обороны Роберт Гейтс: «Запрос на отправку в Афганистан команды дрессировщиков собак или любого другого подразделения должен пройти по крайней мере через пять генеральских штабов. Тогда его обработают, утвердят и выполнят»¹⁸. Вместо того чтобы планировать военные операции, офицеры вынуждены тратить время на утверждение запросов о смене дислокации. К счастью, министр Гейтс двигался в верном направлении — он хотел снизить бюрократию, уменьшить количество штабов¹⁹ и обеспечить гибкость процедур.

Что можно сделать, когда ваши сотрудники сталкиваются с громоздкими и непонятными правилами?²⁰ Если положение позволяет вам изменить ситуацию, последуйте примеру Гейтса: рассмотрите правила вашей организации. Попытайтесь определить, какую роль играет каждое из них, какую цель преследует и насколько эффективно. А затем сравните преимущества, предоставляемые сотрудникам, с проблемами, которые оно для них создает.

Вы не можете решать этот вопрос только с руководством и сотрудниками службы внутреннего контроля — их представление может быть ложным. Чтобы лучше понять, как работает то или иное правило, поговорите с сотрудниками (или с клиентами!), которым приходится его соблюдать. Скорее всего, вы обнаружите, что большинство правил отнимает слишком много времени или предполагает чересчур строгий контроль.

Если же вы не можете изменить ситуацию, научитесь уживаться с правилами — или обходить их. Могу дать вам несколько советов.

- Узнайте цель правила — возможно, для него есть разумное основание. В этом случае продумайте наиболее эффективный способ его соблюдения; скорее всего, оно будет часто применяться в вашей работе, поэтому извлеките из него максимум пользы.
- Если правило устарело и неприменимо к вашей деятельности, придумайте, как его изящно обойти. Например, некоторые компании в целях экономии запрещают сотрудникам летать первым классом. Но запрет не должен распространяться на сотрудника, который, покупая билет экономкласса, получает бесплатное повышение качества обслуживания по программе лояльности[\[19\]](#).
- Если от правил отказаться нельзя — либо нецелесообразно, либо слишком рискованно с юридической точки зрения — можно попросить о послаблениях.

Полезные советы

1. Избавляйтесь от большей части полученных электронных и бумажных писем: 80% из них для вас незначительны.
2. Отвечайте на важные запросы сразу. Не тратьте время на повторный поиск электронного письма или обдумывание назначенной встречи.
3. Многозадачный режим работы — верный способ эффективного выполнения низкоприоритетных задач. Во время телеконференции вполне возможно изучать отчет.
4. Не пытайтесь выполнять параллельно несколько задач, если каждая из них требует серьезных интеллектуальных усилий. Быстрое переключение с одной задачи на другую утомительно.
5. Не занимайтесь посторонними делами во время встречи с клиентами — они ждут от вас полной отдачи.
6. Необходимо договориться с коллегами о том, какой вариант проверки электронной почты во время совещаний приемлем.

7. Смиритесь с тем, что не можете делать все идеально.
Низкоприоритетные задачи можно выполнять просто хорошо, а более важные — на отлично.
8. Не контролируйте каждую мелочь. Дайте вашим подчиненным возможность самостоятельно работать над проектом, даже если вам кажется, что при этом возрастет риск ошибок.
9. Если у вас есть соответствующие полномочия, упраздните бюрократические правила, которые принуждают сотрудников заполнять бесконечные формы или получать предварительное одобрение по всем вопросам.
10. Научитесь устранять бюрократические препятствия и не тратить слишком много времени на низкоприоритетные задачи.

Часть II

Повседневная эффективность

В части I представлены три ключевых способа повышения личной эффективности: сформулировать цели и приоритеты, сосредоточиться на конечном результате и как можно быстрее избавиться от низкоприоритетных задач, не фокусируясь на мелочах. В части II я расскажу, как применить их на практике.

Глава 4 поможет вам развить навыки эффективной повседневной деятельности. Я научу вас увязывать ежедневные встречи с высокоприоритетными задачами и целями. Кроме того, я объясню, почему каждую ночь вы должны спать не менее восьми часов и ежедневно делать зарядку.

Глава 5 посвящена путешествиям. Я научу вас эффективно организовывать свое время в транспорте и гостинице и покажу, как оставаться эффективным в командировках, не теряя связи с семьей.

В главе 6 я подробно остановлюсь на проблеме проведения совещаний в офисе — практически во всех компаниях это главная причина снижения эффективности. Как правило, они длятся слишком долго и часто бесцельны: сотрудники тратят время впустую и не успевают выполнить важные задачи. Я покажу вам, как избегать совещаний, когда это возможно, и проводить их эффективно, если они неизбежны.

Глава 4

Ежедневная работа

Все мы занимаемся рутинной работой. Мой график хорошо организован, и это помогает мне сэкономить время и энергию для размышлений и общения с семьей. Возможно, вы предпочитаете более гибкий график. В этой главе я покажу три ключевые стратегии, которые помогут вам повысить эффективность ежедневной работы.

- Эффективно используйте расписание для управления временем и постановки задач.
- Соблюдайте режим, не суетитесь и сосредоточивайтесь на том, что важно для вас.
- По ночам вы должны спать по крайней мере восемь часов. Каждый день нужно делать зарядку, чтобы быть бодрым и сосредоточенным.

Управление расписанием

В главе 1 я помог вам составить список важных целей и задач. Но как удостовериться в том, что вы добиваетесь первоочередных целей? Необходимо составлять ежедневное расписание, которое поможет организовать и выполнить самые важные задачи. Мое расписание (см. табл. 5) всегда состоит из двух колонок: слева — совещания, телеконференции и встречи, назначенные на определенное время. Внизу столбца записаны и другие задачи, которые я хотел бы выполнить к конкретному сроку. Справа — примечания.

Табл. 5. Мое расписание

Мероприятия	Примечания
-------------	------------

Мероприятия	Примечания
8:00	
8:15	
8:30 Ежедневное совещание с руководством	Новая система оплаты труда
8:45	
9:00	
9:15	
9:30 Международная видеоконференция по контролю качества	Показатели качества — упущенная выгода
9:45	
10:00	
10:15	
10:30	
10:45 Велотренажер	
11:00	
11:15	
11:30	
11:45	
12:00 Обед с кандидатом на должность технического директора	Кандидат Салли Смит
12:15	
12:30	
12:45	
13:00	
13:15	
13:30	
13:45	
14:00 Телеконференция с лоббистами из Вашингтона	Поговорить с председателем комитета?

Мероприятия	Примечания
14:15	
14:30	
14:45	
15:00	
15:15	
15:30 Поездка к поставщикам для оценки нового продукта	Стратегия социальных сетей?
15:45	
16:00	
16:15	
16:30	
16:45	
17:00	
17:15	
17:30 Встреча с репортером из Times	Проверить сотрудников внешнеэкономического отдела
17:45	
18:00	
18:15	
18:30	
18:45	
19:00 Ужин дома	Тренировка Лизы — хоккей на траве
19:15 Помощь Барту в подготовке к тесту по истории	
Задачи, которые можно выполнить сегодня в любое время:	
Позвонить Пэтти по поводу следующего заседания совета директоров	Приоритетная задача
Выбрать тему для следующего выступления	Второстепенная задача

Многие, составляя расписание, заполняют только левую колонку. Они записывают все мероприятия и дела, запланированные на определенный день, и предписанные задачи. Но это еще не все.

Справа я добавляю примечания к каждому пункту: какую цель я преследую на том или ином мероприятии. Кроме того, внизу страницы я указываю важность задач, которые можно выполнить в любое время дня. Благодаря этому я точно знаю, что на совещании или во время телефонного звонка мне нужно добиться намеченной цели, и не трачу слишком много времени на низкоприоритетные задачи.

Я видел множество креативных решений для расписаний; все они эффективны до тех пор, пока удовлетворяют двум критериям. Во-первых, все ваши обязательства на определенный день должны размещаться в календаре в одном и том же месте, чтобы можно было сразу понять *цель* и *важность* каждой предписанной задачи. Во-вторых, расписание не должно быть громоздким: предполагается, что оно доступно вам на протяжении всего дня, чтобы можно было добавить новые пункты или пересмотреть график.

Лично я распечатываю левую часть из своего ежедневника, который веду в программе Microsoft Outlook, и от руки заполняю правую колонку. На протяжении дня я могу корректировать свои цели на бумаге, а не с помощью клавиатуры мобильного телефона. Другие управляют своим расписанием, используя компьютер или смартфон, Outlook или Google Calendar. Выберите тот вариант, который подходит именно вам.

Левая колонка: совещания, звонки и другие задачи

Предлагаю взглянуть на мой распорядок дня. Заметьте, что я расписал не каждый час — в моем графике есть несколько блоков «свободного времени». Безусловно, я воспользуюсь им для выполнения двух задач, указанных внизу страницы. Такие «незанятые» периоды — важный компонент хорошего расписания: в это время вы можете сделать несколько звонков, что-то записать или поразмышлять!

Многие руководители расписывают совещания и телеконференции, занимая все время в течение дня. Это серьезная ошибка: вам нужно время, чтобы проанализировать события и разработать стратегии на

будущее. Джефф Вайнер, CEO LinkedIn[20], кратко изложил суть: «Секрет успешного управления графиком — выделение времени на размышления. Не стоит стремиться постоянно чем-то заниматься»²¹.

Интернет-гигант Google — лучший пример успешного использования свободного времени. Принцип «Свободное время для инноваций» позволяет сотрудникам компании тратить примерно 20% времени на деятельность, даже не связанную с текущими задачами. В «свободное время» инженеры Google иногда случайно придумывают идеи для нового продукта — например, Google News и Gmail, оба из которых были изобретены в «нерабочее» время²².

Опыт Google очень похож на мой. Лучшие идеи посещают меня как раз в свободное время, когда я читаю статью или разговариваю по телефону с другом. Когда мы пытались создать Фонд пожертвований на благотворительные цели в Fidelity, я решил позвонить своему бывшему партнеру из вашингтонской юридической фирмы и во время разговора периодически упоминал трудности, с которыми мы столкнулись. Он предложил мне взглянуть на последнее руководящее указание Налогового управления США[21] (IRS), которое представляло собой готовое творческое решение моей проблемы.

Мне кажется, что периоды свободного времени должны длиться не менее 30 минут. Постарайтесь забыть о работе хотя бы дважды в день. Конкретное время перерывов зависит от того, когда вы наиболее эффективны. Некоторые руководители активны рано утром, к другим вдохновение приходит по вечерам.

Запланированные перерывы в графике — залог гибкости. Они позволят вам реагировать на новые возможности и решать проблемы. Предположим, местная радиостанция предложила мне дать короткое интервью, которое будут транслировать в 7:45 утра. Я мог бы запланировать его на 11:30 или 11:45 с минимальными отрицательными последствиями для своего графика.

Представим, что Салли Смит, кандидат на должность технического директора в моей компании, позвонила мне и сказала, что застряла в пробке и на полчаса опоздает на деловой обед. Если вы заложите в своем расписании поправки на ошибку, то легко сможете справиться с любой непредвиденной ситуацией, которая рано или поздно возникнет, без ущерба для своего графика.

Но всегда есть опасность, что ваши ассистенты сами распланируют ваше «свободное» время. Поэтому очень важно донести до окружающих, что пустые ячейки так же важны, как любое совещание или звонок. Как сказал однажды великий датский композитор Карл Нильсен^[22]: «Отдых... так же важен, как ноты. Часто в отдыхе даже больше экспрессии и вдохновения»²³.

Правая колонка: сосредоточимся на приоритетных целях

В левой колонке приводится список задач на день, реальные действия записаны от руки в правой колонке.

Напротив совещаний и телефонных звонков я записываю цель, которой хочу достичь в рамках этих мероприятий. Я всегда знаю, что, даже если я сосредоточен на совещании или звонке, мой мозг работает над достижением конкретной цели. В конце каждого мероприятия я вычеркиваю выполненные задачи, а потом при необходимости добавляю в расписание запланированные дела. Я стараюсь не упускать из виду важные задачи и проекты.

Предлагаю рассмотреть мое расписание и примечания в правой колонке.

- На еженедельном совещании в 8:30 руководство делится новой информацией, которую нужно обсудить с коллегами. Но я напоминаю себе о своей ключевой задаче на данном собрании: поговорить о недостатках системы оплаты и согласовать необходимые коррективы.
- На видеоконференции в 9:30 каждый регион должен сообщить о мерах, требующих общей координации. У меня есть и своя цель: включить в список показателей качества примерную оценку упущенной выгоды, когда, например, из-за ненадлежащего качества приходится на время закрыть завод или приостановить выпуск продукции.
- Велотренажер — простой способ быстро размяться (чуть позже мы обсудим это подробнее). Кому-то нравится плавать, или играть в теннис, или бегать. Все зависит от предпочтений и возможностей. Если бы я серьезно увлекался спортом, то записал бы в ежедневнике конкретную цель занятий (например, добиться

определенной скорости или пульса). Но я всего лишь сжигаю калории, поэтому в примечаниях смысла нет.

- В обед я беседую с кандидатом на вакантную должность технического директора. Она уже была на собеседовании у руководителя отдела персонала и его помощников, но я точно знаю: чтобы завербовать такого талантливого человека, потребуется и мое участие. Окончательное одобрение кандидатуры на высокую должность — одна из ключевых функций топ-менеджера (см. главу 10).
- Не хочу забыть, что лоббисты из Вашингтона позвонят мне в 14:00 не просто из вежливости или чтобы дать мне определенную информацию. Бюджетный комитет (The House Ways and Means Committee) рассматривает техническое положение, в соответствии с которым наша работа будет облагаться специальным налогом. Вместе мы должны решить, стоит ли мне лично говорить с председателем комитета или вопрос можно решить без моего участия.
- Оценка нового продукта с 15:30 до 16:30 — возможность поблагодарить команду разработчиков за ее вклад. Но я также отметил для себя необходимость узнать мнение команды об использовании социальных сетей для продвижения новых товаров.
- На встрече в 17:30 с репортером из газеты нужно обсудить ряд вопросов о связях с общественностью, и я, как CEO, должен взять на себя инициативу. Прошел слух, что один из наших сотрудников украл деньги с корпоративного счета. Прочитав отчеты, я решил объявить об ужесточении политики внутреннего контроля.
- Ужинаю я дома в 19:00 и всегда записываю важные семейные события — например, первая тренировка дочери по хоккею на траве и тест сына по истории.
- Я хотел бы позвонить Пэтти и узнать, стоит ли на повестке дня совета директоров вопрос о выдвигении нового кандидата на должность директора. И мне надо поторопиться — если ответ будет утвердительным, членам совета придется в следующие

несколько дней составить достаточно подробную служебную записку. Поэтому справа я отмечаю: «Приоритетная задача».

— С другой стороны, у меня еще есть время подумать над темой следующего выступления. Конечно, было бы неплохо заняться этим сегодня, но можно и завтра. Поэтому справа я пишу «Низкоприоритетная задача».

После ужина я обсуждаю с женой, как прошел день, и читаю. Кроме того, я пересматриваю ежедневник — вычеркиваю все выполненные задачи и распределяю остальные. Я также добавляю примечания к завтрашним встречам, сосредоточиваясь на задачах, пересматривая свой график с учетом последних событий, и стараюсь не упустить ничего важного. Когда это занятие войдет у вас в привычку, вы будете тратить на него не больше 15–20 минут в день.

Для тренировки вы можете создать расписание на следующую неделю. Возьмите лист бумаги и проведите линию посередине. Слева перечислите все звонки, совещания и другие запланированные события, а также задачи, которые не указаны в вашем графике, но которые все равно нужно решить. Справа укажите цель каждого мероприятия — как совещание или телефонный звонок приблизят вас к цели. Затем рассмотрите список совещаний и телефонных звонков, которые запланированы у вас на следующую неделю, с учетом своих целей. Укажите степень важности каждой незапланированной задачи и определите, сколько времени вы тратите на решение высокоприоритетных и низкоприоритетных незапланированных задач.

Максимально облегчите свою жизнь

Большую часть повседневных дел нужно выполнять механически. Вы сможете тратить больше времени на работу, семью и друзей, не изнуряя себя. В последние 20 лет исследователи (например, Рой Баумайстер^[23]) доказали, что принятие сознательных решений («Какую рубашку надеть?») и развитие самоконтроля («Я лучше съем морковь вместо печенья!») утомляют практически так же, как упражнения для развития мышц²⁴.

Я предпочитаю, чтобы утренние дела были не слишком утомительны. Каждый день я просыпаюсь в 7:15 и выхожу из дома в 7:50–7:55. За 30–45 минут я успеваю принять душ, одеться, позавтракать и прочесть несколько газет. Как мне это удается? Я готовлю все необходимое с вечера и всегда выполняю одни и те же

отработанные действия. По утрам моя жизнь скучна, но я не расстроен этим.

Прежде чем пойти спать, я готовлю одежду, которую надену завтра на работу. Это несложно: у меня пять зимних и пять летних похожих костюмов — в серых и голубых тонах. Кроме того, в моем шкафу рубашки и галстуки, которые сочетаются с каждым костюмом (по крайней мере, так говорит моя жена). Есть две пары темных туфель, которые я чередую. Одевание по утрам отработано до автоматизма, и мне не нужно ни о чем думать.

Я одеваюсь после того, как побрился, принял душ и почистил зубы. Каждое утро съедаю банан и сухой завтрак с обезжиренным молоком, чтобы не тратить время и силы. Я начал есть бананы после того, как известный теннисист Евгений Кафельников побывал на чемпионате в Бостоне. Он ежедневно съедал десяток бананов для профилактики судорог в мышцах, и я надеялся, что бананы помогут мне лучше играть в теннис, но чуда не произошло.

Некоторым людям, возможно, мое утро покажется невыносимо скучным, и это нормально! На самом деле специалисты из других сфер, например рекламы или журналистики, могут потратить больше времени на подбор одежды, ведь стиль для них — залог успеха. Люди, на попечении у которых есть маленькие дети или пожилые родственники, возможно, не смогут следовать по утрам такому жесткому графику. Другие захотят разнообразить свой завтрак. Я не предлагаю вам все повторять за мной — просто решите, что в вашей жизни можно упростить.

Вне зависимости от вкусов полезный завтрак — важный аспект повседневной эффективности. Исследователи провели эксперимент, произвольно разделив участников на две группы: завтракающие и не завтракающие по утрам. Результаты очевидны: отсутствие завтрака приводит к существенному снижению мыслительной активности²⁵.

В обед следуйте тем же рекомендациям: не усложняйте себе жизнь и придерживайтесь заведенного порядка. Я никогда не обедаю в ресторанах, кроме особых случаев, — например, наем нового сотрудника или налаживание связей с коллегами. Обычно я перекусываю в офисе — ем сэндвич из цельнозернового хлеба с куриным салатом и запиваю диетической газировкой.

Если я обедаю с коллегой, то предлагаю ему сэндвич или салат. Даже когда у меня назначен деловой обед с сотрудниками сторонней организации, зачастую они предпочитают перекусить в моем кабинете, потому что там тихо и спокойно, никто не тревожит, и обсуждение проходит быстро; кроме того, такая пища полезнее. Если вам не нравится простая еда, всегда можно разнообразить меню и попытаться упростить другой аспект вашей жизни.

Послеобеденный сон

Сразу после обеда я стараюсь полчаса подремать. Этого достаточно, чтобы оставшуюся часть дня чувствовать себя бодрее. Если я не отдохну, после обеда моя эффективность снизится. Мои друзья предпочитают отдыхать ближе к вечеру. Конкретное время не важно — вы можете поспать в любой удобный момент.

Для чего нужен послеобеденный сон?

В течение дня вами управляют две биологические силы. Гомеостаз, который зависит от продолжительности сна или бодрствования, заставляет вас зевать. Суточный ритм — сила, противодействующая гомеостазу, — дает вам возможность бодрствовать во время светового дня. Человек становится бодрым только после обеда, ближе к вечеру. До этого момента он в силу естественных причин дремлет и потребляет мало энергии²⁶. Было проведено множество рандомизированных контролируемых исследований эффективности дневного сна. Их результаты не удивляют: дневной сон существенно повышает бдительность и эффективность. Согласно исследованиям, наиболее полезны первые 10–20 минут дневного сна. Следовательно, даже короткий дневной сон способствует бодрости после обеда²⁷.

Некоторые заявляют, что не могут спать днем. Вот мой совет: закройте дверь в кабинет или найдите укромное место, выключите сотовый телефон, положите ноги на стол или на стул и наденьте на глаза повязку. Это поможет создать ощущение кокона — защищенности и отстраненности от всего — и отлично вздремнуть.

Другие говорят, что не хотят отдыхать днем, потому что боятся проспать несколько часов. Эта проблема решается очень просто: заведите будильник, чтобы он звонил каждые полчаса, пока вы будете дремать. Несколько недель в таком ритме — и вы научитесь просыпаться еще до звонка.

К сожалению, многие сотрудники не отдыхают днем, потому что боятся рассердить руководство. Но руководители наоборот должны

поощрять короткий дневной сон, чтобы их подчиненные были бодрее ближе к вечеру. В ходе опроса, проведенного Корри Ширмайер[24] для IBOPE Inteligencia[25], 40% работников признались, что не отказались бы от дневного сна, если бы у них для этого были разрешение и место²⁸. Позволив сотрудникам отдыхать днем, руководство повысит их лояльность и эффективность в конце рабочего дня.

Возвращение домой

Длинная дорога домой в конце рабочего дня утомительна. Сегодня у американца в среднем дорога на работу и обратно занимает 25 минут²⁹ (если не считать тех, кто живет в пригороде, а работает в городе). Дорога дает отличную возможность обдумать новые идеи или проанализировать то, что вы успели сделать за день. Если вы ездите на работу на машине, то из соображений безопасности ничего другого и не сможете себе позволить. Если вы пользуетесь общественным транспортом или ездите на машине в качестве пассажира, у вас есть и другие способы провести время с пользой: вы можете читать, звонить, если это уместно, или отправлять сообщения со смартфона.

Я ухожу с работы вовремя, чтобы успеть домой к ужину в 19:00. Совместные ужины укрепляют семью. Пока не разъехались дети, мы с женой обсуждали с ними за ужином, как прошел день или над чем они работают (даже если они говорили, что ничего интересного в школе за день не произошло). Думаю, именно поэтому у нас такая крепкая семья.

Постарайтесь каждый день возвращаться домой в одно и то же время. Можно каждый вечер оставаться в офисе допоздна, чтобы закончить дела, даже когда аврала нет. Но со временем постоянные задержки измотают вас и начнут раздражать родных. Если вам действительно нужно время, чтобы закончить дела, завершите их после того, как поужинаете с семьей.

К счастью, моя жена всегда меня поддерживала. Она заботилась о детях. Мужчины считают, что очень много делают для семьи³⁰. А женщины поймут, через что прошла Лиз: даже в наши дни женщины гораздо больше участвуют в воспитании детей и работе по дому, чем их мужья³¹. Разумеется, намного тяжелее тем парам, где оба супруга

работают. Я не смог бы в двух словах описать всю сложность жизни работающего человека. О достижении баланса между работой и личной жизнью я расскажу в главе 14.

В здоровом теле — здоровый дух

Я придаю большое значение сну и физическим упражнениям — во время аврала многие забывают, как это важно. Пренебрегая ими, вы утратите эффективность. На самом деле сон и упражнения — вклады, приносящие дивиденды в виде улучшения здоровья и повышения эффективности.

Высыпайтесь

Некоторые руководители утверждают, что могут эффективно работать, даже если спали всего четыре или пять часов. Но я замечал, что они дремлют на совещаниях или отвлекаются во время обсуждений. Мало кто сможет повысить свою эффективность, если забудет про сон. Большинству для восстановления сил требуется восемь часов сна.

Мои личные наблюдения подтверждаются результатами научных работ. Например, в исследовании под руководством профессора Ганса ван Донгена из Университета Пенсильвании на протяжении нескольких ночей сон участников был ограничен шестью часами³². Профессор и его коллеги выяснили, что те, чей сон был ограничен, по трем тестам показали более низкие результаты в сравнении с контрольной группой, которой каждую ночь разрешали спать по восемь часов³³. Кроме того, разница в эффективности со временем увеличивалась.

Люди, спавшие по шесть часов, думали, что начинали адаптироваться к накапливающемуся недосыпанию, но результаты говорили об обратном. Несколько раз в день исследователи просили участников оценить степень сонливости по Стэнфордской шкале[26]. Участникам казалось, что их результативность слегка снизилась в первый день, а затем стабилизировалась. На самом же деле она не стабилизировалась, а снижалась после каждой бессонной ночи³⁴. Эти результаты указывают на то, что большинство управленцев, с уверенностью заявляющих, что «им нужно только пять часов сна для

нормальной деятельности», заблуждаются. Им может казаться, что организм адаптировался к недосыпанию, но, скорее всего, к концу недели они будут валиться с ног от усталости.

Недосыпание вредит критическому мышлению

В рамках ряда исследований проводились специальные игры с целью показать, что недосыпание отрицательно влияет на принятие решений. В одной из них участникам давалась новая информация, которую они должны были учитывать при принятии бизнес-решений. Постепенно информация усложнялась и решения требовали большей гибкости мышления. Результаты участников, которые не высыпались по ночам, были намного хуже, чем в контрольной группе. Им было сложно привести бизнес-стратегии в соответствие с новой информацией; они постоянно придерживались одной и той же стратегии, независимо от поступающей информации. В конце игры большинство невыспавшихся участников «обанкротились», а участники из контрольной группы сумели увеличить прибыль³⁵.

Во второй игре участники вытягивали по карте из четырех колод. Риски и преимущества для каждой колоды были разными: в одной из них предлагались высокие дивиденды при высоком риске, а в остальных — низкие риск и потенциальная выгода. Невыспавшиеся участники выбирали больший риск, даже если понимали, что теряют прибыль³⁶.

Результаты исследований доказывают: по ночам нужно спать не меньше восьми часов. Как приучить себя к такому режиму? Ложитесь спать в одно и то же время (например, в одиннадцать вечера); это поможет выработать биологический ритм. Не ешьте после восьми вечера, иначе перед сном возможны проблемы с пищеварением. Занавески в спальне не должны пропускать свет — пусть в комнате будет темно. Позаботьтесь о том, чтобы сотовые телефоны или часы не светились синим цветом: именно он особенно плохо влияет на гормоны, способствующие засыпанию. Наконец, держите в тумбочке несколько чистых листов бумаги. Иногда я не могу заснуть до тех пор, пока не «разгружу» свой мозг, набросав на бумаге напоминания о задачах, которые необходимо выполнить, или идеях, которые нужно обдумать.

И даже в этом случае в какие-то ночи вам не удастся хорошо выспаться — из-за работы, семейных проблем, болезни или бессонницы. Если вы не высыпались, постарайтесь восстановить силы — подольше поспать днем или потратить на сон в следующую ночь более восьми часов. Однако одной ночи недостаточно, чтобы восполнить недостаток сна³⁷.

Регулярно занимайтесь спортом

Как и хороший сон, физические упражнения способствуют личной эффективности. Многие исследования показывают, что регулярная зарядка повышает эффективность и улучшает самочувствие. В рамках исследования «Экономическая целесообразность мероприятий по повышению физической активности» Энди Прингл^[27] и его коллеги выяснили, что физическая нагрузка в середине дня поднимает настроение, повышает эффективность сотрудников и снижает их затраты на медицинское обслуживание: больничные и медицинские расходы сокращаются³⁸. Не обязательно изнурять себя — достаточно легкой ежедневной нагрузки³⁹.

Исследователи из Лондонской школы экономики провели эксперимент, подтвердивший, что физические упражнения делают людей счастливее. Добровольцы загружали на свой смартфон специальное приложение. По крайней мере один раз в день они должны были описать уровень счастья, указав, с кем они находились в тот момент и что делали. Собрав все данные, исследователи сумели определить время, когда добровольцы демонстрировали наивысший уровень счастья: в какое время суток, при осуществлении какой деятельности и с какими людьми. Второе место в рейтинге занимают именно физические упражнения, уступая только сексу⁴⁰.

Работодатель может поощрять физические упражнения: например, давая сотрудникам возможность посещать тренажерный зал в течение дня. Однако вам нужно самим позаботиться о том, чтобы найти время для тренировок. Подумайте, какие упражнения вам нравятся больше всего — например бег, плавание или пилатес. Затем определите время, которое подходит лично вам: раннее утро, ближе к обеду или после работы. Занятость или отсутствие оборудования не оправдывают пассивность. Мой друг каждый день выделяет 45 минут в середине рабочего дня, чтобы подниматься и спускаться по лестнице в офисе. Если вы решите последовать его примеру, попросите, чтобы на работе установили душевую кабину, или хотя бы используйте освежитель воздуха — уважайте коллег.

Некоторые подходят к делу иначе: покупают тренажер для дома или карточку в спортклуб. Кому-то этот вариант подходит, но он не способствует выработке режима. Во многих домах велотренажеры и

кардиотренажеры становятся предметами мебели. В любом случае регулярные тренировки требуют дисциплинированности, которую тоже нужно выработать.

Можно объединиться с друзьями или коллегами — записаться в беговой клуб, или на йогу, или нанять личного тренера. Такой подход дисциплинирует и приносит приятные ощущения⁴¹. Именно поэтому мне так нравится парная игра в теннис. Во-первых, это хорошая тренировка, а во-вторых, она способствует развитию дружеских отношений. Однако мне сложно выбраться на корт чаще двух раз в неделю.

Полезные советы

1. Ежедневно составляйте расписание с примечаниями к задачам, чтобы не забыть о цели каждого запланированного мероприятия.
2. Не стоит расписывать каждый час рабочего дня — оставьте свободное время для решения неожиданных проблем или размышлений.
3. Готовьтесь к работе с вечера: изучите расписание на следующий день и приготовьте вещи, которые наденете.
4. Не усложняйте будничные задачи — повседневная деятельность должна быть максимально простой и отработанной.
5. Короткий дневной сон поможет оставаться бодрым к вечеру.
6. Старайтесь регулярно ужинать с семьей, если, конечно, вы не в командировке и у вас на работе нет аврала.
7. Необходимо спать не менее восьми часов в сутки.
8. Если вы не выспались, на следующий день нужно поспать больше восьми часов.
9. Постоянная физическая нагрузка очень важна — лучше заниматься спортом умеренно, но каждый день.
10. Присоединитесь к спортивной команде или группе, чтобы тренироваться регулярно.

Глава 5

В командировку — налегке

Даже если вы эффективны на рабочем месте, во время дальних путешествий вы можете столкнуться с трудностями. Усовершенствованные телекоммуникационные системы в какой-то мере сократили необходимость в перемещениях, но в некоторых ситуациях ничто не заменит личного общения⁴². Сотрудников всегда будут отправлять в командировки, и им необходимо сохранять эффективность даже в дороге.

Как спланировать поездку

Эффективность поездки зависит от планирования. Существуют десятки моментов, которые нужно учесть: одно упущение может стать причиной многих проблем в будущем. У тех, кто работает с референтом, есть возможность делегировать функции. Но если у вас нет помощника, вам придется составить полный список задач, чтобы не упустить ничего из виду.

Для недолгих поездок по стране можно ограничиться онлайн-бронированием авиабилета и гостиницы. Но при поездках за границу, скорее всего, придется обратиться к туроператору, который рассмотрит сотни возможных рейсов, подберет оптимальные варианты и поможет повысить класс обслуживания. Только он знает все нюансы международных перелетов (например, хватит ли часа на пересадку в Дели). Кроме того, туроператоры помогут найти уютную и недорогую гостиницу рядом с местом работы.

Забронировав авиабилет и гостиницу, необходимо спланировать перемещения по городу. В некоторых странах рискованно брать такси из аэропорта до гостиницы. Хорошо одетый иностранец — легкая

мишень для мошенников. Я считаю, что лучший вариант — личный водитель, который встречает в аэропорту с табличкой (на которой указано ваше имя) и отвозит в гостиницу. Запишите имя и номер телефона водителя на случай непредвиденных проблем. Что касается перемещений из гостиницы, местные жители помогут вам спланировать самый выгодный маршрут: учтите, что во многих городах движение затруднено из-за пробок.

Если для поездки требуется виза, нужно своевременно подготовить все необходимые документы. Иногда получение визы занимает много времени; возможно, туроператор будет обращаться в центр визовой поддержки, чтобы ускорить процесс. Имейте в виду, что вам придется предоставить оригинал паспорта, который может понадобиться в этот период и для других целей.

Собираясь посетить страну, где далеко не все говорят на вашем родном языке, не забудьте взять с собой визитки на местном языке. Представители заграничной делегации любого уровня должны иметь при себе много визиток; запаситесь ими заблаговременно: *каждый* захочет взять себе визитку *каждого* участника *каждого* совещания.

Наконец, составьте подробный ежедневный график поездки, указав все важные адреса, телефоны и т. д. Прикрепите к нему необходимые документы, например расписание самолетов, подтверждение брони гостиницы, карты перемещений. Можете оставить копию вашего маршрута родным, чтобы они при необходимости могли с вами связаться.

Эффективная командировка

Учитывая детали, связанные непосредственно с перемещением, не забудьте и о других факторах эффективности. В частности, четко определите цели поездки и убедитесь, что ваш график позволяет их достичь. Если вы путешествуете за границу, ознакомьтесь с историей и традициями страны. Обсудите с местными представителями культуру людей, с которыми вам предстоит общаться, и накладываемые ею ограничения.

Коммерческое предложение

Иногда командировка предполагает представление коммерческого предложения потенциальным клиентам. Я путешествовал по всему миру, чтобы убедить инвесторов нанять нашу компанию для управления их финансами. Прежде чем выйти из дома, я должен был убедиться, что подготовил убедительную презентацию о компании: история, инвестиционная репутация, система управления рисками, биографии управляющих портфелем клиента.

Чтобы подготовить действенную презентацию, нужно владеть большим количеством информации о потенциальных клиентах, понимать их мотивацию и требования. Готовы ли они пойти на риск ради быстрого получения прибыли? Или же будут более консервативны, стремясь защитить свои сбережения? Я всегда создаю разные презентации в зависимости от предпочтений целевой аудитории. (Более подробно о понимании целевой аудитории я расскажу в главе 9.)

За границей проблема презентаций особенно серьезна. Вы можете знать культуру страны, но, возможно, придется глубже изучить стандарты, с которыми связана деятельность потенциального клиента. Например, пенсионные фонды в разных странах работают по-разному. В Австралии многие крупные пенсионные фонды управляются профсоюзами, а не компаниями. Чтобы сделать коммерческое предложение таким потенциальным клиентам, необходимо знать об этом и тщательно продумать ваше возможное влияние на предпочтения людей, получающих пособие.

Чтобы узнать подробности, проконсультируйтесь с местным представителем. Если повезет, у вашей компании будет собственный представитель, в обязанности которого входит сбор данных о потенциальных клиентах. Кроме того, вы всегда можете связаться с местным консультантом, чтобы получить актуальную информацию о компании и ее сотрудниках. Чтобы больше узнать о действующих нормативных документах, возможно, придется обратиться в местную юридическую фирму.

Командировки в филиалы

Иногда командировки предполагают встречи с коллегами в отдаленных офисах или филиалах компании. Недавно в Шанхае я посещал офисы компании Nielsen, в которой вхожу в состав совета директоров. Эта исследовательская компания занимается измерением медийных показателей в Китае — для меня это представляет личный интерес, поскольку две мои последние книги переведены на мандаринское наречие.

Во время посещения офисов Nielsen я ставил перед собой простые цели: узнать как можно больше о деятельности компании в Китае, воодушевить коллектив и поделиться полезными идеями. После того как руководство главного офиса в США представило меня китайским коллегам, я начал переписываться по электронной почте с шанхайским топ-менеджером, обсуждая взаимовыгодное сотрудничество. Мы пришли к выводу, что мне стоит посетить две презентации, на которых будут представлены сферы деятельности компании в Китае. Кроме того, я был приглашен на неформальную встречу, где познакомился с высшим руководством местного офиса.

Один из топ-менеджеров американской штаб-квартиры предложил составить для меня исчерпывающий справочный документ о деятельности Nielsen в Китае. Я знал, насколько трудоемка эта работа, поэтому попросил его написать короткое сопроводительное письмо и приложить к уже имеющимся документам о деятельности Nielsen в Китае. Он достаточно быстро собрал необходимые документы, чем очень мне помог. Я получил нужную мне справочную информацию, не создав лишних проблем для других.

В общем, вам следует подготовиться к поездке *до того*, как вы отправитесь в путешествие. Тщательно обдумайте ваши цели и обсудите с местными представителями наиболее эффективные способы их достижения.

В аэропорту без хлопот

Аэропорт — суматошное место. Повсюду длинные очереди, изможденные пассажиры и суeta. Чтобы не нервничать, лучше всего взять с собой как можно меньше вещей — тогда удастся избежать проверки багажа. Сдача багажа — исключительно неэффективное

занятие. Во-первых, это отнимает время, а во-вторых, после приземления приходится еще долго ждать получения своих чемоданов⁴³. Можно заранее отправить объемные вещи посылкой.

Если вы едете в короткую командировку и сдаете вещи в багаж, вероятно, вы плохо подготовились. Вспомните сцену из фильма «Мне бы в небо»^[28], где герой Джорджа Клуни показывает молодой коллеге, как эффективно упаковывать вещи. Он выбрасывает подушку, которую она взяла с собой, со словами: «Там, куда вы едете, подушки намного лучше». Фен для волос тоже есть в каждом номере гостиницы. Если взять только то, что действительно необходимо, можно избежать сдачи багажа.

Многие специалисты часто делают одну и ту же ошибку: весной или зимой берут с собой теплое пальто. Большую часть времени они проведут в помещении, а между офисом, гостиницей и аэропортом будут перемещаться на такси. Свитер или пиджак обычно спасают от холода в течение тех нескольких минут, которые придется провести на улице — если, конечно, вы летите не в Анкоридж. Если вы собираетесь в дождливое место, например в Сиэтл, вместо пальто лучше взять с собой небольшой складной зонт.

Отложив все, что брать с собой необязательно, постарайтесь подобрать вещи, которые можно чередовать. Я обычно беру два темно-синих костюма и две пары черных туфель, которые прекрасно сочетаются друг с другом. Одна коллега как-то сказала мне: «Я предпочитаю одежду нейтральных оттенков (черный или серый). К ним легко подобрать юбки, брюки и рубашки. За одну поездку я иногда бываю не только в разных часовых поясах, но и в разных климатических зонах. И я выбираю немнущиеся рубашки, которые не нужно гладить».

Если упаковать вещи разумно, можно сложить их в небольшую дорожную сумку: она должна быть достаточно вместительна, но при этом помещаться в багажный отсек над сиденьями. Размеры моего багажа зависят от авиалиний, которыми я пользуюсь, но в среднем, как правило, составляют 60×38×25 см; вы легко найдете в магазине модели сумок небольшого размера, которые будут считаться ручной кладью. В большинстве сумок на колесиках, кроме основного отдела, есть несколько дополнительных отсеков для вещей. Положите туда

туалетные принадлежности и медикаменты, упакованные в прозрачные пластиковые пакеты, — при прохождении досмотра нужно будет их показать.

Вместо портфеля я обычно беру с собой большую холщовую сумку вроде пляжной. В нее помещается намного больше вещей, чем в кожаный портфель с толстыми стенками и перегородками. Вдобавок она гораздо легче.

В сумку я обычно кладу вещи, которые потребуются мне для сна: маску и беруши. Если я хочу выспаться в самолете, то бронирую место у окна и пользуюсь ими. У меня возникает ощущение, что я нахожусь в коконе, где могу спокойно отдохнуть. Многие люди предпочитают сидеть у прохода, но я там чувствую себя уязвимым — особенно когда стюардесса разносит напитки или пассажиры перемещаются по салону. Однако это мой личный опыт; людям более высокого роста, возможно, понадобится больше пространства для ног и будет удобнее сидеть у прохода.

У меня есть смартфон, но я все же беру с собой распечатки материалов — в таком количестве, чтобы занять несколько часов свободного времени в пути. Кроме того, у меня всегда с собой небольшой фонарик, чтобы не читать в темноте, например в такси. Другие берут с собой iPad или ноутбук. Выбирайте, что вам удобнее, но старайтесь провести свободное время с пользой.

Если между рейсами большой перерыв или рейс отложили, я иду в зал ожидания бизнес-класса любимой авиакомпании. Взносы в клубы авиакомпаний — оправданные затраты, особенно если вы часто бываете в командировках. Залы ожидания — тихое, прохладное и хорошо освещенное место для работы. Там же можно перекусить. Вспомните, услугами каких авиалиний вы пользуетесь чаще, и вступите в клуб постоянных пассажиров. Такие клубы часто делают выгодные предложения, и некоторые компании оплачивают членство своих сотрудников. Иногда операторы кредитных карт предоставляют свободный доступ в зал ожидания в обмен на ежегодный взнос, который списывается со счета автоматически.

Участвуйте в программах поощрения частых полетов разных авиалиний. Даже если вы пользуетесь их услугами всего лишь несколько раз в год, баллы за полеты будут суммироваться. В

большинстве авиакомпаний можно получить элитный статус, налетав 40 тысяч километров в год. Авиалинии заботятся о своих VIP-клиентах: организуют отдельные очереди во время сдачи и проверки багажа и даже посадку в самолет без очереди.

Распечатайте посадочный талон *до того*, как приедете в аэропорт. Если у вас нет доступа к принтеру, загрузите талон на смартфон. Благодаря этому вы сможете избежать очереди на регистрацию на рейс и сразу направиться к контрольно-пропускному пункту.

Научитесь отдыхать в самолете

Я не из тех, кто покупает дорогие машины или сверкающие украшения. Но я верю, что ночью лучше летать в бизнес-классе. Я предпочитаю его не потому, что там лучше кормят, а потому, что только там я могу выспаться. Если вы устанете и не сможете эффективно работать с утра, зачем вообще куда-то лететь?

Почему в бизнес-классе удобнее спать?

Причин несколько. Во-первых, рядом меньше пассажиров — меньше людей встают, ходят по салону или шумят. Кроме того, кресло шире, больше места для ног. А главное, сиденья в бизнес-классе откидываются и принимают горизонтальное положение, что непосредственно влияет на качество сна.

Исследователи из Королевских военно-воздушных сил Великобритании изучали, как угол наклона сидения влияет на качество сна. Участники эксперимента несколько ночей подряд спали под разным углом — в кресле (17,5° от вертикального положения), на стуле с откидывающейся спинкой (37°), на откидывающемся кресле (49,5°) и в обычной кровати (90°). Они изучили качество сна и пришли к выводу, что хуже всего спать в кресле. У тех, кто спал в кресле, больше времени уходило на засыпание, сон был более поверхностным, и в итоге они отдыхали меньше. Ученые пришли к выводу, что наименьший угол наклона должен быть около 40° — если он меньше, то выспаться сложно⁴⁴. К сожалению, угол 17,5° практически равен стандартному углу наклона кресла в экономклассе⁴⁵.

Но даже в салоне бизнес-класса ночной перелет с Западного побережья США на Восточное или с Восточного в Европу может стать проблемой. Как правило, полет длится не более 6–7 часов — этого недостаточно, чтобы выспаться. Поэтому в день полета я встаю рано и ем перед вылетом. Затем занимаю свое место у окна, вставляю беруши, надеваю маску и отдыхаю. К этому времени я уже, как правило, порядком устал, даже если еще только шесть вечера, поскольку рано

проснулся. При правильном выполнении рекомендаций за время полета можно поспать 5–6 часов. Если полет длится дольше, например в Азию или с Западного побережья США в Европу, у вас в запасе достаточно времени, чтобы и поесть, и поспать. Однако если через час или два я просыпаюсь, то принимаю снотворное.

Я стараюсь не употреблять алкоголь в поездках: он тоже влияет на качество сна. Иногда он помогает заснуть быстрее, но отрицательно влияет на многие восстановительные свойства сна: даже после небольшой дозы сон скорее всего будет поверхностным и вы проснетесь несколько раз за ночь⁴⁶. Результат вряд ли вас обрадует — утром вы будете чувствовать себя еще более уставшим, чем вечером. На высоте 10 км выспаться крайне сложно, поэтому не усугубляйте ситуацию алкоголем.

В самолете я пью много воды. Низкая влажность в салоне — около 10–20% — приводит к обезвоживанию организма, которое вызывает упадок сил и ухудшение мозговой деятельности.

Напитки в самолете разносят нечасто, поэтому возьмите с собой бутылку воды. Вы не сможете пронести через пропускной пункт большую бутылку, но всегда можно купить воду (или наполнить емкость) по ту сторону контрольно-пропускного пункта. Я выпиваю литр воды за четыре часа на борту самолета. Ваша доза может быть иной. Но помните, что алкоголь и кофеин усугубляют обезвоживание. Старайтесь пить воду или сок.

Соблюдайте режим даже в дороге

Если вы далеко от дома, все равно соблюдайте привычный режим. Просматривайте календарь перед сном, отдыхайте каждую ночь не менее восьми часов, балуйте себя легким завтраком и по возможности регулярно делайте упражнения (см. главу 4)⁴⁷, хотя в поездках это бывает нелегко. Вам, возможно, придется посещать обеды и ужины, на которых вам предложат еду на любой вкус. Чтобы не показаться невежливым, попробуйте все понемногу. Старайтесь не злоупотреблять жирными десертами в конце вечера — они вызовут тяжесть в желудке и помешают уснуть.

Мне не нравятся поздние мероприятия, традиционные для деловой культуры многих стран. Меня всегда удивляло, как иностранный бюрократ-пуританин может быть молчаливым и сдержанным днем, а вечером веселиться и пародировать Элвиса Пресли, выпив несколько коктейлей в караоке-баре. Возможно, по вашему мнению, именно так выглядит приятный вечер. Но меня такие вечера утомляют и не доставляют удовольствия. Поэтому обычно я стараюсь откланяться заранее, сославшись на синдром смены часовых поясов или раннюю телеконференцию. Вечеринка продолжается без меня, а я высыпаюсь и чувствую себя увереннее и бодрее на следующий день.

Днем я часто испытываю последствия смены часовых поясов. Это проблема всех путешественников, поэтому очень важно научиться с ней справляться. К сожалению, нельзя привыкнуть к смене часовых поясов, даже если вы часто летаете. Исследования показывают, что пилоты тоже страдают от этого недуга⁴⁸. Однако синдром все же можно купировать.

Как избежать синдрома смены часовых поясов

Суть этого синдрома такова⁴⁹. Ваш суточный ритм (или биологические часы) регулирует время, когда вы хотите спать (ночь), и время, когда вы бодрствуете (день). Ваши биологические часы чутко, но не сразу, реагируют на свет. И это хорошо — иначе невозможно было бы заснуть после того, как вы включили свет, встав ночью к ребенку. Но именно это вызывает синдром смены часовых поясов: даже несмотря на восход солнца, ваш организм считает, что на самом деле только три часа ночи. Если не принять никаких мер, организму потребуется примерно день для адаптации к разнице в один час. Поэтому, если вы путешествуете из Нью-Йорка в Сан-Франциско (три часовых пояса), синдром будет проявляться в течение трех дней.

Один из хорошо изученных регуляторов биологических часов — мелатонин. Ночью железы головного мозга выделяют больше этого гормона, помогая вам заснуть. Некоторые считают, что прием мелатонина в определенный момент (скажем, за несколько часов до заката, если вы собираетесь двигаться на восток) поможет организму быстрее адаптироваться. Но на данный момент результаты

исследований о влиянии мелатонина на синдром смены часовых поясов неубедительны. Возможно, он и поможет вам заснуть; но неизвестно, «переведет» он ваши биологические часы или нет⁵⁰.

Если вы не любите лекарств, можно начать процесс адаптации уже в день поездки. Например, если утром я вылетаю из Лос-Анджелеса в Бостон, то иду спать рано и просыпаюсь в 4:30 ночи по лос-анджелесскому времени, когда в Бостоне 7:30 утра — я включаю все осветительные приборы, чтобы имитировать световой день. Я ем по бостонскому времени и сплю днем в самолете; а вечером, когда самолет приземлится в Бостоне, мой организм уже практически синхронизируется с нужным часовым поясом.

Однако даже эти правила не всегда обеспечат вам бодрость на протяжении всего дня после ночного авиарейса. Тем не менее постарайтесь не засыпать. Короткий дневной сон не повредит — даже принесет пользу, — если вы планируете работать допоздна. Но не забудьте установить будильник, чтобы он прозвенел через 30 минут, и постарайтесь встать. Если вы поспите днем, а потом не сможете отдохнуть ночью, вам будет сложнее адаптироваться к новому часовому поясу.

Когда я добираюсь до пункта назначения, то часто иду в бассейн, если есть такая возможность. Плавание помогает взбодриться и восстановить силы. Другие предпочитают бег или занятия на велотренажере в гостинице. Спортсмены часто используют этот прием, когда едут на соревнования. Мой школьный товарищ, с которым мы вместе занимались научными проектами, состоял в команде Сиэтла по гребле; каждый октябрь его команда летала в Бостон для участия в большой гонке. Конечно, они брали билеты экономкласса на ночной рейс, чтобы сэкономить. У них в запасе было всего несколько дней, чтобы адаптироваться к новому часовому поясу, и сразу после приземления в аэропорту тренер вез всю команду на реку для быстрой и легкой тренировки. Однако уставшие участники команды все равно были недовольны.

Если в гостинице нет тренажерного зала или бассейна, можно принять теплый душ. Температура тела повысится, кровь будет быстрее циркулировать по организму, и вы проснетесь. Кофе — неплохой вариант, если, конечно, вы пьете его регулярно. Главное —

не заснуть в течение дня. Можете немного вздремнуть (не более 30 минут) — это прибавит вам сил.

Не теряйте связь с семьей

Для меня, как и для многих других людей, главная проблема в командировке — не досмотр, не смена часовых поясов и даже не подготовка, а необходимость быть вдали от семьи. Эту проблему так просто не решить: ничто не заменит общения с родными. Однако есть способы уменьшить влияние командировок на вас и вашу семью.

Отрицательное воздействие долгих поездок на отношения супругов доказано давно. Сотрудники Всемирного банка[29] в среднем 90 дней в году, или каждый четвертый день, проводят в разъездах, поскольку организация взаимодействует с правительственными учреждениями всего мира. Его руководство решило выяснить, каким образом частые командировки влияют на сотрудников и их семьи⁵¹. Исследователи провели опрос. Все заинтересованные стороны сошлись во мнении, что командировки были причиной стресса у сотрудника и его второй половины и негативно влияли на детей.

Одна из проблем — отсутствие ежедневного контакта между родителем и ребенком. Маленькие дети не понимают, почему папа или мама часто уезжают. В исследовании Всемирного банка сообщалось о трехлетнем ребенке, который спросил у мамы: «А у нашего папы в Японии есть другая семья и другой дом?»

Другие дети боятся, что папа или мама не вернется. Чтобы ребенок меньше беспокоился об этом, родитель, остающийся дома, должен участвовать во всех разговорах и от лица отсутствующего. Можно обсуждать с ребенком, где сегодня папа или мама и что делает. Если ваша семья религиозна, можно вместе помолиться за отсутствующего родителя.

Кроме того, супруг, остающийся дома, часто работает за двоих: стирает, готовит еду, убирается и воспитывает детей. Но можно ему помочь, закончив как можно больше домашних дел перед отъездом: отвезти одежду в химчистку, сходить в магазин, чтобы пополнить запасы продуктов, и оплатить счета. Придется распланировать свое время таким образом, чтобы успеть закончить все дела.

После долгого отсутствия, по словам сотрудников Всемирного банка, сложно адаптироваться к дому — несколько дней они чувствовали себя дома не в своей тарелке. Им хотелось быть рядом с родными, но сил на все не хватало. Я знаю один способ решить эту проблему: по возможности стараюсь всегда вернуться ближе к выходным. Тогда у меня в запасе есть день-два для того, чтобы адаптироваться к дому и провести время с семьей, а не сразу идти на работу.

Когда мои дети были маленькими, я часто покупал им сувениры, чтобы они знали: даже во время командировок папа всегда о них думает. Сувениры недорогие и не занимают много места. Если у вас нет времени приобрести их до приезда в аэропорт, зайдите в магазин беспошлинной торговли (Duty Free).

Если уезжаете надолго, обязательно звоните родным каждый день. Даже в плотном графике всегда найдется 10 минут, чтобы поболтать с супругом и детьми по телефону. Видеочаты доступны практически всем; Skype — бесплатный сервис, для которого нужно лишь хорошее интернет-соединение. Кроме того, во многих смартфонах также есть функция видеосвязи.

Безусловно, видеозвонок не заменит общения с семьей. Если ваша работа предполагает разъезды более 100 дней в году, едва ли вы продержитесь долго. Уже через несколько лет станет ясно, что такой режим работы не для вас.

Полезные советы

1. Составьте список дел, включив в него множество мелких задач, которые необходимо выполнить во время поездки.
2. При планировании маршрута лучше заранее нанять водителя, который встретит вас в аэропорту и будет сопровождать во время командировки.
3. Четко определите цели поездки и убедитесь, что ваш график способствует их достижению.
4. *Никогда* не собирайте большую сумку, которую придется сдавать в багаж, если уезжаете меньше чем на неделю. Возьмите с собой в

салон вместительный чемодан на колесиках с теми вещами, которые вам действительно нужны.

5. Возьмите с собой холщовую сумку с принадлежностями для сна (повязка на глаза, беруши), распечатки документов, фонарик, ноутбук или iPad.
6. Покупайте билет в салон бизнес-класса, если летите ночью. Хороший сон стоит денег.
7. На борту самолета пейте побольше воды — примерно по литру каждые четыре часа.
8. Даже в дороге соблюдайте режим: каждый вечер пересматривайте расписание, спите по восемь часов и ежедневно делайте зарядку.
9. Постарайтесь как можно быстрее адаптироваться к смене часовых поясов. Сразу после приземления займитесь физическими упражнениями — это вас взбодрит.
10. В поездке не забывайте каждый день разговаривать с семьей. Телефон — хороший вариант, но лучше использовать видеосвязь (например, Skype).

Глава 6

Эффективные совещания

Правильно организованные совещания — эффективный инструмент разработки и внедрения корпоративных процедур. Кроме того, на них можно обсудить и решить возникшие проблемы. К сожалению, часто такие мероприятия не ориентированы на достижение целей. В большинстве компаний проводится слишком много совещаний, и к тому же они нередко затягиваются. В результате у сотрудников остается мало времени на работу. По данным ряда исследований, совещания занимают примерно 35% рабочего времени менеджеров среднего звена⁵² и до 60% времени высшего руководства⁵³.

Как избежать совещаний

Когда я был президентом Fidelity Investments, я мог проводить все рабочее время на совещаниях. Все хотели обсудить со мной разные проблемы и планы: члены управленческой команды, руководство маркетинговой службы, отдел нормативно-правового регулирования и отдел по управлению рисками, подразделения системных разработок, должностные лица из правительственных учреждений и поставщики услуг. Я поддерживал регулярное взаимодействие с важными участниками инвестиционной группы и с ключевыми клиентами.

Чтобы помочь коллегам в рабочее время, я часто отказывался от личных встреч. Многие вопросы я решал с помощью электронной почты, служебных записок или телефона. Сейчас, прежде чем назначить собрание, я тщательно обдумываю, какова моя цель. Если полученный ответ мне не нравится, совещание отменяется.

Есть два основания для совещаний. Во-первых, они нужны для установления личного контакта с человеком из сторонней

организации, например с только что назначенным чиновником или новым клиентом. Во-вторых — для обсуждения определенной проблемы: электронная почта и телефонные звонки не всегда могут заменить личное общение.

Полезен ли мозговой штурм?

Когда возникают проблемы, совещание часто напоминает мозговой штурм. Сотрудники предлагают решения, не задумываясь, целесообразны они или нет. Согласно теории мозгового штурма, идея одного человека может привести к рождению идеи у другого, поэтому очень важно собирать людей вместе. В ходе исследования Чарлан Немет^[30] и ее коллег «Конфликт как стимул творческого мышления коллектива» выяснилось, что высказывание первой пришедшей на ум мысли — неэффективный способ выработки идей. Для эффективного мозгового штурма необходимо быть готовым к обсуждению, то есть к выдвижению аргументов и контраргументов по поводу предложенного тезиса⁵⁴. Это поможет направить обсуждение в нужное русло и превратить сырые идеи в реальные предложения.

С другой стороны, на многих совещаниях участники просто обмениваются идеями, ничего не обсуждая. Такие собрания, как правило, бесполезны: вы можете достичь той же цели, направив подчиненным электронное письмо (при этом сэкономив время). Например, группа сотрудников Fidelity, ответственная за подготовку материалов для заседания совета директоров, попросила меня выделить два часа в месяц на их обсуждение. Однако я, в свою очередь, попросил этих подчиненных направить мне материалы по электронной почте вместе с обобщающим письмом, где освещены ключевые моменты. После прочтения письма я направлял свои замечания членам совета директоров по электронной почте. Я тратил некоторое время на анализ материала и написание ответа, но не больше двух часов — того времени, которое пришлось бы провести на совещании.

Не стоит проводить совещания только потому, что так принято. В начале года руководство может назначать встречи каждый понедельник, чтобы обсудить планы на неделю. Возможно, в первые несколько недель они принесут пользу. Но каждую неделю руководство должно решать, нужно ли следующее совещание.

Наконец, при современном уровне технологий личное присутствие не так важно. Раньше меня огорчали регулярные задержки в передаче

звука во время видеотрансляции. Но в прошлом году, когда мой двухчасовой полет в Миннеаполис в последнюю минуту отменили, я был вынужден использовать возможность видеоконференции. Потрясающе! Изображение было отличным, передача звука — мгновенной. Мои коллеги в Миннеаполисе пришли к выводу, что личное присутствие теперь необязательно: не стоит тратить несколько часов на перелет, чтобы встретиться с теми, кого знаешь лично, если есть высококачественная видеосвязь.

Если отменить совещание невозможно, постарайтесь ограничить количество участников: присутствовать должны только заинтересованные лица. Я бывал на собраниях, в которых участвовали 15–20 человек. При таком количестве присутствующих невозможно что-то успеть. Исследователи пока однозначно не определили, каково оптимальное количество участников совещаний⁵⁵, но все они считают, что мероприятие, на котором присутствуют 7–8 человек, всегда продуктивнее, чем то, в котором участвуют 15–20 человек.

Еще один способ сократить количество совещаний — запретить их в определенный день месяца. Это позволит вам (и подчиненным) доделать всю работу, которую вы откладывали ради совещания. Вы увидите, как много можно успеть за это время. В компании MFS Investment Management мы ввели правило: не устраивать совещаний в первую пятницу каждого месяца.

Однако как бы вы ни пытались сократить количество совещаний, вас часто будут приглашать на них. И большинство таких мероприятий не принесут никаких результатов. Как их избежать? Откажитесь от предложения! Вы можете вежливо объяснить, что слишком заняты, завершается срок сдачи проекта, у вас запланировано много других дел.

Я очень загружен, поэтому часто перенаправляю запросы другим сотрудникам. Многие партнеры хотят встретиться со мной, чтобы обсудить вопрос оказания услуг нашей компании. Я направляю их в соответствующий отдел: например, рекламную компанию — в отдел маркетинга, а разработчика ПО — в отдел системных разработок. Благотворительные фонды назначают встречи, чтобы обсудить пожертвования. Безусловно, их цели важны, но я вежливо направляю их к сотруднику, ответственному за данную сферу деятельности.

Чтобы отклонить приглашение на внутреннее совещание, потребуются силы и чувство такта. Вежливо объясните коллеге, что отказ никак не связан с повесткой дня, а тем более с ответственным за организацию мероприятия: всему виной жесткий график. Скажите, что в иных обстоятельствах вы с радостью посетили бы данное совещание, и выразите сожаление в связи с возникшей ситуацией. Если можно направить отказ по электронной почте, напишите письмо следующего содержания: «Я ценю, что вы пригласили меня принять участие в совещании о разработке политики внутреннего аудита. Я искренне верю в необходимость совершенствования корпоративной программы управления рисками. Но завтра я должен представить клиенту презентацию, поэтому, к сожалению, не смогу присутствовать на совещании. Еще раз благодарю за приглашение».

А если совещание проводит руководство? От таких приглашений сложно отказаться. Но если у вас с руководителем доверительные отношения, не бойтесь описать ситуацию и попросить «освободить» вас от необходимости присутствовать на совещании. Учитесь договариваться! Вы можете объяснить, что подходит срок сдачи нескольких проектов, и спросить, какой из них можно отложить или поручить другим сотрудникам, чтобы найти время для совещания, например: «Я приду на совещание. Могу ли я представить отчет в среду, а не завтра?» Либо руководство поймет намек и разрешит пропустить совещание (или хотя бы уйти через час), либо перенесет срок сдачи текущих проектов.

Долго — это сколько?

Любой сотрудник скажет вам, что большинство совещаний затягивается. Например, один коллега рассказал мне о четырехчасовом совещании, где двое сотрудников спорили о том, какой раздел должен быть первым в документе по внутреннему планированию! Скорее всего, эти дебаты стоили компании нескольких тысяч долларов: зарплата начислялась, а работа не выполнялась. Большинство совещаний можно провести за час, и в целом они не должны длиться дольше полутора часов. После полуторачасового совещания

большинство участников устают, начинают скучать или хотят поскорее заняться чем-нибудь полезным.

Концентрация внимания

Какой бы важной ни была повестка дня, затянувшиеся совещания неэффективны — участники не могут сосредоточиться. Еще в 1970-е годы исследователи Джонстон и Персиваль^[31] посетили более 90 лекций в колледжах, наблюдая за тем, когда студенты сосредоточены, а когда рассеяны⁵⁶. Они заметили, что учащиеся сосредоточивались на том, что говорил преподаватель, и вдумчиво конспектировали информацию в первые 10–18 минут лекции. После этого они отвлекались: посматривали на часы, глядели вдаль и даже дремали. Потом студенты снова сосредоточивались на лекции. Тем не менее чем дольше продолжалась лекция, тем чаще отвлекались студенты: им было все сложнее сосредоточиться. К концу 50-минутной лекции они могли сосредоточиться лишь на 3–4 минуты, а потом снова отвлекались.

Хочется верить, что опытным и зрелым сотрудникам любой компании проще сосредоточиться, чем студентам. Но принцип тот же: легче всего концентрировать внимание в начале совещания, а потом оно постепенно ослабевает.

Есть один способ уложиться в полтора часа: спланируйте все заранее. Если вы запланируете совещание на 2–3 часа, то именно столько оно и продлится. Если вы запланируете то же совещание с той же повесткой дня на час, оно тоже закончится точно в срок. Сол Каплан, основатель Business Innovation Factory^[32], отмечает: «Совещания напоминают газ, который заполняет все доступное пространство». Руководство Cabletron — оператора кабельного телевидения из Нью-Гемпшира — выбрало более радикальный подход: убрать из конференц-зала все стулья. Когда все стоят, очень легко уложиться в полчаса⁵⁷.

На выездных совещаниях с участием всех сотрудников отдела можно столкнуться с той же проблемой: мероприятия слишком затягиваются, хотя и помогают установить дружеские отношения в команде и обсудить важные вопросы. По опыту могу сказать, что выездные совещания можно провести за один день в местной гостинице или колледже. Если участники приезжают из разных регионов, потребуется два дня, учитывая время на перемещение. Если сотрудники приезжают из других стран, можно запланировать на эти дни и другие полезные для них мероприятия. Но, как правило, выездное совещание на 3–4 дня — бессмысленная трата времени.

Секрет эффективного совещания

Если вы научились отменять, избегать и сокращать время совещаний, постарайтесь повысить эффективность тех из них, которые необходимо посетить. В табл. 6 отражены пять ключевых правил эффективного совещания и возможные последствия их несоблюдения.

Табл. 6. Правила эффективного совещания

Правильно	Неправильно
Необходимо определить повестку дня и установить четкие цели. За день до совещания организатор рассылает участникам повестку дня и сопутствующие материалы. Участники могут их прочесть и подготовиться к обсуждению.	Обсуждение не имеет логической последовательности. Участники не смогли заранее изучить документы, поскольку им передали материалы за 15 минут до начала совещания. В результате первая часть совещания посвящена ознакомлению с материалами.
Организатор начинает с 10–15-минутной презентации: вводит участников в курс дел, акцентирует внимание на основных проблемах и сообщает, какие вопросы нужно решить.	Организатор представляет презентацию в PowerPoint: множество слайдов, заполненных текстом. Презентация длится так долго, что не остается времени на обсуждение.
После краткого введения участники обсуждают вопросы повестки дня. В результате обсуждения они находят новое решение сложной проблемы.	Топ-менеджер настолько влиятелен, что остальные участники боятся задавать серьезные вопросы или поддерживать позицию, не совпадающую с мнением руководства. В результате все заходит в тупик.
Сотрудники говорят простым и понятным языком. К концу совещания все знают мнения остальных участников.	Никто не хочет выделяться из толпы, участники говорят расплывчато, используя жаргон и аббревиатуры. Итоги совещания неясны.
Ближе к концу совещания организатор подводит итог, озвучивает принятые решения, которые необходимо выполнить. Участники определяют ответственность и сроки решения каждой задачи.	В конце совещания топ-менеджер распределяет между участниками задания и сроки их исполнения. Участники неохотно приступают к работе, потому что не согласны с принятыми решениями.

Повестка дня и сопутствующие материалы

Как правильно провести совещание? Необходимо заранее определить повестку дня и четко поставить цели. Кроме того, нужно обеспечить участников необходимой информацией. Если совещание проводит руководство и забывает об этом, вы можете проявить инициативу и лично собрать справочные материалы. Тогда совещание пройдет как по маслу, и руководство будет вам благодарно.

Если же совещание проводит коллега, поставьте ему условие: вы посетите мероприятие только в том случае, если вам по крайней мере

за день до него передадут повестку дня и сопутствующие материалы. Если вашу просьбу не выполнят, можете пропустить совещание.

Презентация

Если материалы отсутствуют или у участников не было возможности с ними ознакомиться, организатору придется перечислить вопросы повестки дня. Я часто бываю на мероприятиях, где выступающий с презентацией показывает множество слайдов в PowerPoint, зачитывая весь текст с них целиком. Значит, он просто ленив: без разбора передает всем информацию, полученную в рамках исследования. Важно, чтобы он научился делать краткую и простую презентацию.

Затянувшиеся презентации скучны, даже если содержат ценную информацию. Как и студенты на лекции, сотрудники не могут сосредоточиться дольше чем на 20 минут. Чтобы удержать их внимание, нужно плавно переходить от презентации к обсуждению. Это помогает участникам сосредоточиться⁵⁸.

Что же делать, если выступающий упорно продолжает комментировать слайды в PowerPoint, даже когда все уже поняли, какие вопросы стоят на повестке дня? Проявите дипломатичность. Я обычно делаю вежливое замечание после первых 15–20 минут: «Вы высказали несколько интересных мыслей — хотелось бы их обсудить». Если выступающий не понял намека, я говорю прямо: «Не могли бы вы закончить презентацию в течение нескольких минут? Хотелось бы обсудить ваше выступление». Если сотрудник и после этого продолжает презентацию, у меня всегда появляется желание стукнуть кулаком по столу и крикнуть: «Это уже невыносимо, я больше не намерен это слушать!»⁵⁹

Очень сложный слайд

В апреле 2010 года газеты New York Times, Daily Mail и Guardian сообщили о создании сложнейшего слайда в PowerPoint, который получили генералы США в Афганистане. На нем была представлена диаграмма и подробно, мелким шрифтом, объяснялось взаимное влияние 119 факторов, в том числе «понимания намерений и убежденности коалиции» и «правительственного обеспечения повстанцев и доступной им инфраструктуры». Генерал Стэнли Маккрystal[33], главнокомандующий вооруженными силами США в Афганистане, ехидно заметил: «Мы выиграем войну тогда, когда поймем этот слайд»⁶⁰.

Сначала я хотел добавить изображение слайда в книгу. Но его создатели — консалтинговая компания — запретили мне это. Слайд использовался везде, но в своем электронном письме они ясно дали понять: в соответствии с «соглашениями с клиентами о конфиденциальности» они не могут дать права на публикацию. Если вы хотите увидеть этот слайд, придется поискать его самостоятельно. Это несложно — просто введите в поисковике фразу «PowerPoint Афганистан».

Не всегда организатор может помешать затянувшейся презентации. Возможно, он сделал все верно: заранее разослал сопутствующие материалы и приготовился к обсуждению. Но все остальные участники не изучили эти материалы. Тогда организатор вынужден объяснять суть дела дольше, чем запланировано.

Если во время совещания возникла такая ситуация, сделайте стратегический ход. Представьте, что участники изучили справочные материалы, и после краткой вступительной речи переходите к обсуждению. Хороших результатов не будет (поэтому не стоит так поступать на важном совещании). Зато в следующий раз все участники обязательно подготовятся тщательнее.

Оживленное обсуждение

Чрезмерное влияние руководителя — серьезная проблема. Руководство иногда недооценивает силу своего мнения, высказанного в присутствии сотрудников. На одном совещании Нед Джонсон, председатель совета директоров Fidelity, сделал замечание по поводу большого дерева, растущего рядом с офисом компании. Через три дня дерево переместили на несколько сотен метров — компании это стоило более 200 тысяч долларов. Когда Нед услышал об этом, он был потрясен. И больше всего тем, что его замечание расценили как приказ.

Но именно топ-менеджеры должны контролировать ход обсуждения. Совещание без лидера, скорее всего, не принесет результатов. Если вы проводите совещание, то должны придерживаться повестки дня и инициировать обсуждение.

Именно поэтому стоит вспомнить об ориентировочных выводах (см. главу 2): если предварительные результаты совещания сформулированы, руководству будет проще направить обсуждение в нужное русло, не влияя на его исход. Можно сказать: «Нам нужно

решить эти проблемы. Но они достаточно сложны. У меня есть несколько вариантов решения, но я могу ошибаться. Вы можете не согласиться со мной и предложить другие варианты». Тем самым вы выразите готовность отказаться от своей гипотезы или изменить ее, если другой участник предложит лучший вариант.

В некоторых культурах подчиненные неохотно опровергают предположения руководства. Можно заранее назначить человека, который начнет обсуждение, или обратиться к участникам и попросить их оспорить любой аспект вашего предложения.

Даже в США лучше на каждом совещании назначать человека на роль «адвоката дьявола». Задача его ясна: оспаривать все, что говорят другие, акцентируя внимание на недостатках: например, жесткой конкуренции или проблемах с регулирующими органами. Тогда участники не будут соглашаться со всеми предложениями, не задумываясь о подводных камнях. Такое случается часто: на некоторых совещаниях у меня создавалось впечатление, будто у компании нет серьезных конкурентов или ее ресурсы неограниченны⁶¹.

Учимся не отвлекаться

Все мы бывали на совещаниях, где два участника мешают всем своим «тихим» и надоедливым разговором на отвлеченные темы. Если вы проводите совещание, не стесняйтесь обратиться к коллегам. В большинстве случаев достаточно бросить на нарушителей порядка красноречивый взгляд. Если они поймут, что на них обращают внимание, то прекратят разговор. Если это не действует, передайте им записку: «Вы мешаете остальным». Если и это не поможет, остановите совещание и вежливо попросите всех сосредоточиться на деле.

Звонящий на совещании мобильный телефон — тоже серьезная проблема. Он отвлекает внимание и смущает владельца, особенно если рингтон лидирует в музыкальных чартах. Поэтому до начала совещания попросите участников включить виброрежим. Если кто-то ждет важного звонка, который никак нельзя пропустить, вы можете разрешить ему выйти, когда телефон завибрирует.

Говорите простым языком

Многие совещания неэффективны, потому что участники используют профессиональный жаргон. Громкие слова — защита в сложной ситуации: выступающие делают вид, будто им есть что сказать, а на самом деле сказать нечего.

Вспомните слово «синергия». На презентациях для инвесторов многие СЕО пытаются оправдать слияние или поглощение тем, что

объединение двух компаний приведет к «синергии». Стоит инвесторам услышать любое производное от этого слова, они тут же продают акции. Почему? Потому что, если у СЕО есть разумные доводы в пользу слияния, например снижение затрат или приобретение патентов, он об этом сообщит. Слово «синергия» показывает, что у директора нет веских причин соглашаться на эту сделку, но как-то оправдать ее нужно.

Еще одно бессодержательное словосочетание, которого я стараюсь избегать, — «мыслить нешаблонно». Это, по сути, призыв разработать новый творческий подход к проблеме. Звучит разумно. Но на деле эта фраза уже давно стала клише. В наши дни это просто призыв использовать нестандартные методы решения проблемы. По опыту могу сказать, что если руководитель настаивает на «нешаблонном мышлении», то он сам, скорее всего, пользуется *только* шаблонами.

Старайтесь не использовать непонятные аббревиатуры. Есть общепринятые сокращения, например ASAP (as soon as possible — как можно скорее) и NYSE (New York Stock Exchange — Нью-Йоркская фондовая биржа), которые всем понятны. И в каждой организации есть собственные сокращенные названия отделов и процедур. Можно использовать аббревиатуры, которые у всех на слуху. Но если их слишком много, новички не смогут принять эффективное участие в обсуждении.

Недавно я был на совещании в Вашингтоне, где несколько человек употребляли аббревиатуру EGTRRA. Потом я узнал, что она расшифровывается как «Законодательный акт об экономическом росте и налоговых вычетах 2001 года», который в народе известен как «Налоговые послабления Буша». Затем я принял участие в совещании, на котором часто использовалось сокращение OEM (изготовители комплексного оборудования из готовых комплектующих) для ICD^[34] (имплантируемых кардиовертер-дефибрилляторов). Поскольку я редко сталкиваюсь с этими явлениями, мне было крайне сложно следить за обсуждением. Чтобы помочь новичкам освоиться, нужно составить список сокращений для своей сферы и раздать его участникам.

Заручитесь поддержкой участников

Каждое совещание должно заканчиваться логично: нужно договориться о том, кто, что и в какие сроки выполняет. Обязанности должны быть зафиксированы в виде списка, который нужно передать всем участникам. Но этот прием будет эффективен только в том случае, если обязанности распределили между собой сами участники (а не руководство).

В конце совещания я всегда спрашиваю: «Что нужно сделать, кто этим займется и когда ждать результатов?» Очень важно, чтобы участники пришли к соглашению по этим вопросам и самостоятельно определили сроки. Обычно я рекомендую учитывать возможные непредвиденные задержки или проблемы.

Разрешая участникам создавать собственный план и устанавливать сроки, я помогаю им стать хозяевами ситуации. Этот принцип назван «Эффектом ИКЕА» и показателен для изготовителей мебели, которую сложно собрать самостоятельно. Суть эффекта ИКЕА в том, что если клиент сам соберет шкаф или стеллаж, то будет ценить его больше, чем если бы его собрали представители магазина⁶². Установив собственные сроки, сотрудники будут стремиться их выдержать. Мне всегда казалось, что участники совещания ставят себе намного более жесткие рамки, чем определил бы я.

Полезные советы

1. Несколько раз подумайте: нужно ли проводить совещание?
Возможно, достаточно будет сообщить информацию по электронной почте или телефону.
2. Вежливо откажитесь от участия в совещании, если оно не приблизит вас к достижению целей или, скорее всего, будет непродуктивным.
3. Постарайтесь избегать неэффективных совещаний, проводимых руководством. Дипломатично наметните топ-менеджеру на свою загруженность.
4. Старайтесь не затягивать совещание — запланируйте уложиться максимум в полтора часа.

5. За день до совещания распространите сопутствующие материалы, чтобы участники имели возможность с ними ознакомиться.
6. Ограничьте вступительную речь 15–20 минутами. Не утомляйте аудиторию сложными слайдами в PowerPoint.
7. После вводной части инициируйте обсуждение основных вопросов. Сделайте все для того, чтобы участники не боялись опровергать мнение руководства.
8. Сведите к минимуму употребление профессиональной лексики — и не произносите, пожалуйста, слово «синергия»!
9. Составьте список часто используемых сокращений, чтобы новички могли участвовать в обсуждении.
10. В конце совещания попросите участников принять общее решение, распределить функции и установить сроки для каждой отдельной задачи.

Часть III

Выработка личностных навыков

Для эффективной деятельности вам нужны три навыка: чтения, письма и публичного выступления. Я помогу вам их выработать. Речь в книге идет о карьере, поэтому я не буду говорить о чтении романов, написании художественных произведений или произнесении свадебных тостов.

Общий совет таков: тщательно продумайте ваши цели и примените методики повышения эффективности. Я надеюсь, что предложенные приемы помогут повысить скорость чтения, письма и составления речи. Но в первую очередь они направлены на повышение эффективности: результаты должны соответствовать потраченному времени.

Глава 7

Эффективное чтение

Однажды, задавшись целью помочь двум студентам улучшить навыки чтения, я решил посмотреть, какую информацию они подчеркнули на 20 страницах учебника химии. Один из них подчеркивал каждое второе предложение. Другой из всей главы выделил только три предложения. Оба подхода показывают недостаточность навыков чтения: важной информации не может быть так много или так мало.

Эти студенты не исключение. В 2003 году в рамках широкомасштабного исследования изучались навыки чтения американской аудитории; результаты показали, что только 31% выпускников колледжей можно было назвать «читателями-экспертами»⁶³.

Чтение новостей

Если вы хотите научиться эффективно читать, поставьте перед собой цель и придерживайтесь ее. Каждое утро меньше чем за час я просматриваю четыре газеты, используя следующий подход.

— **Boston Globe:** читаю политические новости штата Массачусетс и раздел о спорте. Просматриваю первую полосу, изучаю первую страницу раздела Metro и бегло прочитываю отличную спортивную колонку. И все. О национальной политике лучше пишут в New York Times, а истории из мира бизнеса лучше узнавать из Wall Street Journal.

— **New York Times:** я в основном ищу информацию о национальной политике. Просматриваю первую страницу и оставшуюся часть первого раздела: ищу интересные бизнес-истории. Кроме того, я читаю «по диагонали» редакторскую колонку, чтобы узнать о

текущих событиях. Я пропускаю остальные статьи, не обращая внимания на броские заголовки, или оставляю их на потом — когда будет свободная минутка, чтобы почитать в свое удовольствие.

— **Wall Street Journal:** большую часть времени я читаю эту газету, потому что именно в ней всегда хорошо описаны события из мира бизнеса. Я начинаю с аннотаций на первой странице и полностью читаю статьи, которые мне интересны. Кроме того, я изучаю редакторскую колонку, чтобы узнать о взглядах консерваторов на текущие события.

— **Лондонская Financial Times (FT):** на закуску я всегда оставляю FT — мне нравится, как в ней описываются международные события. Здесь я часто могу прочесть о том, что происходит в иностранной экономике и политике (американские газеты дают только общую информацию). Я пропускаю статьи о США и читаю редакторскую колонку, чтобы узнать о взглядах на глобальные проблемы.

Мне больше нравятся бумажные версии газет; это предпочтение сформировалось у меня задолго до появления интернета. Более молодым профессионалам удобнее узнавать новости из интернет-источников. Вы можете выбрать то, что подходит вам⁶⁴.

Мой помощник обычно начинает свой день с просмотра заголовков авторитетного источника, например сайта New York Times. Если на глаза ему попадется статья на актуальную тему, он прочтет ее целиком. Если ему нужен более глубокий анализ, он читает политические блоги. Блогеры часто освещают проблему глубже, чем журналисты. Но и в блогах много лишней информации, поэтому не забывайте четко ставить цели и придерживаться их.

Перечислите все новостные источники — интернет-ресурсы и газеты, — которые вы регулярно читаете (исключая развлекательные). Рядом с каждым из них укажите цель прочтения: узнать о политике, спорте, новостях из мира бизнеса и т. д. Затем спросите себя, каким образом вы изучаете эти источники: придерживаетесь ли цели, которую поставили для себя, или отвлекаетесь каждый раз, когда видите броский заголовок? А теперь для каждого источника укажите примерное время, которое вы тратите в неделю на его прочтение. Соответствует ли оно важности ваших целей? Если нет, обращайтесь внимание только на те разделы, которые помогут вам в достижении цели. А возможно, лучше совсем отказаться от чтения этого новостного источника.

Четко ставьте перед собой цель

Это упражнение поможет вам выработать основной навык чтения — четко ставить цели. Представьте себе несколько типичных целей и их значение в контексте разных методик.

1. *Понимание основных тенденций.* Недавно в журнале The Economist я прочел статью о снижении числа замужних женщин в Азии. На тот момент статистика меня не интересовала, но я подумал, что она может пригодиться мне в будущем, если я захочу описать влияние демографических показателей на пенсионные планы населения. Поэтому я бегло прочел статью, чтобы понять общие тенденции.
2. *Поиск конкретных фактов.* Это совсем другая ситуация. При подготовке к заседанию совета директоров я тщательно просматриваю служебные записки и отчеты, связанные с деятельностью компании в текущем квартале. Я должен запомнить определенные статистические данные и значимые моменты, которые нужно будет обсудить на заседании с представителями совета.
3. *Определение новых источников информации.* Иногда я изучаю статью только для того, чтобы найти другие источники по той же теме. В этом случае я читаю «по диагонали» до тех пор, пока не увижу ссылку. Мой помощник может бегло просмотреть публикацию в блоге в поисках ссылки на отчет или источник.
4. *Оценка анализа.* Иногда я получаю бизнес-планы внедрения нового продукта на рынке с оценкой конкурентной среды и предполагаемых финансовых результатов в первые годы его существования. Я сосредотачиваюсь на ключевых гипотезах анализа. Прогнозы бессмысленны, если лежащие в их основе гипотезы не доказаны.
5. *Помощь в работе.* Когда я работал юристом, то часто анализировал финансовую отчетность компании до того, как она попадала в руки инвесторов. Я должен был снизить вероятность юридических рисков и следил за тем, чтобы компания полностью раскрывала информацию о возможных проблемах. Если в ваши

должностные обязанности входят эти функции, не забывайте о поставленной цели: четко определите, что необходимо прочесть и сколько времени это займет.

Активное чтение: трехэтапная методика

Активное чтение — трехэтапный процесс.

1. Анализ *структуры* материала.
2. Чтение *введения* и *заключения*.
3. Беглый просмотр *начала абзацев*.

Скоро чтение и эффективное чтение

Я не буду учить вас бегло читать. Скоро чтение — способ увеличить количество прочтенных за минуту слов. Эвелин Вуд^[35], пионер в этой области, рекомендует для повышения скорости водить пальцем или ручкой под строкой. В любом случае есть биологические ограничения: человеческий глаз может распознавать не более 8–10 символов одновременно (попробуйте сами) и за секунду перемещается не больше 4–5 раз⁶⁵. Таким образом, максимальная скорость чтения — примерно пять слов в секунду, или 300 слов в минуту.

Одна из моих основных методик совершенствования навыков активного чтения — пропуск некоторых слов или предложений. Это позволяет сосредоточиться на том, что нужно запомнить. Усвоив принципы активного чтения, вы сумеете повысить скорость: не за счет количества прочтенных слов, а за счет пропуска не важных для вас.

1. Анализ структуры материала

Большинство людей начинают читать текст с первого предложения. Если вы хотите быстро находить необходимую информацию, этот способ вам не подойдет. Прежде чем начать чтение, проанализируйте структуру текста: как он начинается и заканчивается, каковы его основные разделы. Чтение книг и длинных документов лучше начать с оглавления. В документах небольшого объема можно просмотреть заголовки. Это поможет повысить скорость чтения и понять, о чем речь: вы будете точно знать, как автор переходит от одной мысли к другой.

Профессоры Юкка Хьюна и Роберт Лорч^[36] провели несколько исследований восприятия структуры текста. В эксперименте с использованием системы отслеживания движений глаз участников было выявлено, что многие читатели не просматривают заголовки⁶⁶.

Система показала, что только семь из 40 испытуемых использовали «стратегический» метод, сосредоточиваясь на таких основных структурных элементах, как ключевые предложения и заголовки. Практически все остальные читали линейно — от слова к слову⁶⁷.

Такие читатели не понимают, что отказываются от простой стратегии усовершенствования навыков чтения. Хьюна и Лорч выяснили в результате следующего эксперимента, что заголовки важны для понимания документа⁶⁸. Исследователи в случайном порядке предлагали взрослым участникам прочесть один из двух текстов. Они были полностью идентичны, но один был разбит на подразделы с заголовками. Хьюна и Лорч выяснили, что у участников, которым попался структурированный текст, скорость чтения была выше и они запоминали больше информации. Эффективность чтения повышается, если читатель понимает структуру текста.

Чтобы вы оценили важность заголовков (и другие аспекты эффективного чтения), в приложении 1 я привел небольшой документ. Это сокращенный вариант статьи под названием «Аргументы в пользу профессиональных советов директоров», которую я написал для Harvard Business Review⁶⁹. В ней есть серьезная специальная информация. Но если бы все, что мы читаем на работе, было таким же захватывающим, как романы Тома Клэнси^[37], эта глава была бы не нужна.

Выдержка из моей статьи наглядно иллюстрирует теорию о том, что в первую очередь необходимо прочесть заголовки. Взгляните на текст, особенно на заголовки первой половины. Даже если прочесть только их, можно узнать многое о моих рекомендациях по созданию профессиональных советов директоров. Заголовки указывают на то, что есть три способа повышения качества работы совета директоров: уменьшить его численность, привлекать в совет директоров представителей с большим опытом работы и узкой специализацией, увеличить время, которое члены совета директоров должны уделять своим обязанностям. Если вы поняли суть заголовков, можете лишь бегло просмотреть статью, чтобы найти пояснения к рекомендациям.

2. Введение и заключение

Большинство людей читают сначала введение, потом основную часть, затем заключение. Такая последовательность кажется логичной, но этот способ чтения далеко не самый удачный. После того как вы проанализировали структуру текста, нужно сделать следующее.

Во-первых, внимательно прочтите введение, найдите ключевое предложение или абзац, отражающие суть статьи или главы, а зачастую и структуру текста. Затем перейдите к заключению. Почему? Потому что именно там приведены конкретные выводы автора. Если заключение составлено правильно, в нем есть как общие выводы, так и собственные мысли автора. После заключения можно переходить к основной части. (Далее я подробнее расскажу, как правильно ее читать.)

Чтобы понять преимущества прочтения введения и заключения до основной части, еще раз изучите выдержку из моей статьи. Начните с введения: вы узнаете, как работает закон Сарбейнза — Оксли^[38] и почему мне он кажется неэффективным. Во введении вы также найдете информацию о структуре статьи.

Возможные решения проблемы неэффективности совета директоров описаны в заключении. Прочтите, например, первый абзац. Три предложения отражают суть гипотезы: численность совета директоров следует уменьшить; члены совета директоров должны быть узкими специалистами и уделять своим обязанностям больше времени. Вы увидите, что в заключении гораздо больше информации, чем во введении. Там вы найдете еще одно ценное наблюдение: разные механизмы повышения профессионализма членов советов директоров.

3. Беглый просмотр первых предложений абзацев

Если, прочтя введение и заключение, вы поняли суть текста, переходите к основной части. К этому моменту вы уже четко определили цель ее прочтения: понять основные гипотезы или прояснить сложные моменты. Как правило, беглый просмотр позволяет сосредоточиться на том, что важно для вас. Остальное читать не обязательно.

Чтение «по диагонали» для более эффективного восприятия

Исследователи из Университета Юты провели эксперимент⁷⁰, в рамках которого изучили процесс подготовки студентов к экзамену. Они дали учащимся длинный текст, сказав, что после его прочтения нужно ответить на вопросы. Через определенные промежутки времени исследователи просили читателей объяснить, как они изучали тот или иной раздел (например: подчеркивали слова, читали «по диагонали», пытались пересказать своими словами, конспектировали или просто читали все подряд). После выполнения этого задания исследователи распределили участников на шесть групп в

зависимости от методов изучения материала и проанализировали результаты теста на запоминание.

Первую группу, к которой они отнесли лишь шесть из 67 участников, они назвали «читателями со стратегией». Эти испытуемые адаптировали стиль изучения материала к объему текста и своим знаниям в соответствующей области. Они чаще бегло читали то, что казалось им неважным. Однако чтение «по диагонали» не стало причиной недопонимания или пропуска существенной информации, скорее наоборот — это позволило уделить больше внимания важным фрагментам. Именно эта группа показала лучшие результаты в тесте на запоминание по сравнению с остальными⁷¹.

К сожалению, ученые относятся к чтению «по диагонали» скептически. По мнению многих преподавателей и исследователей, читатель, бегло просматривающий текст, просто ленив, — и в большинстве случаев они правы. Например, два профессора из Университета Саскачевана исследовали, как студенты колледжа читают учебник⁷². Они заметили, что те, кто вдумчиво изучал материал, получили более высокую оценку по сравнению с теми, кто только просмотрел текст. Студенты, читающие «по диагонали», не сосредоточивались на написанном. Исследователи отметили: «Некоторые студенты вели себя так, как будто знания, словно по волшебству, сами задержатся в их голове только потому, что их глаза увидели строчки из учебника»⁷³. Другие бегло просматривали главу, убеждая себя, что они обязательно потом вернуться к ней, чтобы прочесть ее более вдумчиво. Но они скорее просто обманывали себя.

Но я говорю не о пассивном чтении по диагонали. При активном чтении основной части статьи или главы нужно сначала изучить первые предложения абзацев. Хороший автор каждый абзац начинает с ключевого предложения, а дальше приводит факты и аргументы. Изучив первое предложение, вы сразу поймете, стоит ли читать абзац дальше.

Чтобы решить, читать дальше или нет, ответьте на важный вопрос: поможет ли вам оставшаяся часть абзаца достичь одну из поставленных целей? Если вы хотите найти определенные факты или новые источники информации, ответить на этот вопрос легко: читайте абзац целиком только в том случае, если в нем приведены факты или источники.

Если вам нужно понять ключевые тенденции, то все гораздо сложнее. Необходимо решить, достаточно ли полно основные идеи

отражены в первом предложении или стоит прочесть весь абзац, чтобы найти более подробную информацию. Читайте абзац внимательнее, если в нем есть новые для вас данные: исследования показали, что читатели понимают материал хуже, если не разбираются в теме⁷⁴.

Беглое чтение для оценки проведенного автором анализа требует еще большей критичности. Изучив ключевое предложение, нужно определить, будут ли далее приведены новые аргументы или автор пытается доказать очевидное. Если автор хочет опровергнуть общепринятую точку зрения, нужно очень внимательно прочесть абзац: скорее всего, там приведены конкретные доводы. Постарайтесь отнестись к информации непредвзято, особенно если у вас на этот счет есть собственное мнение; люди часто принимают на веру факты, подтверждающие их позицию, не обращая внимания на не менее достоверные аргументы, опровергающие ее⁷⁵.

Вернемся к приложению 1. Представьте, что вы хотите понять ключевые тенденции. Для начала нужно проанализировать заголовки подразделов, а потом прочесть введение и заключение. После этого изучите только ключевые предложения абзацев части А. Прочтя ключевое предложение, бегло просмотрите абзац и решите, стоит ли его изучать дальше. Если нет, переходите к следующему абзацу. Вот что вышло у меня.

Первый абзац (начинается со слов «У многих финансовых институтов»): я читаю только ключевое предложение, так как сразу могу сказать, что дальше даны лишь доказательства ключевой идеи: причина несостоятельности многих институтов — многочисленность советов директоров. (Если бы я хотел найти дополнительные факты, то уделил бы больше внимания оставшейся части абзаца, потому что дальше приведен конкретный пример несостоятельного совета директоров.)

Второй абзац (начинается со слов «Но даже 11 директоров»): я читаю его полностью, поскольку в нем объясняется, почему численность совета директоров должна быть уменьшена. Это ключевая идея раздела.

Третий абзац (начинается со слов «Исследования групповой динамики»): читаю ключевое предложение, а остальную часть текста просматриваю. Там подробнее говорится об исследовательском проекте, который подтверждает суть ключевого предложения: совет директоров должен состоять не более чем из 6–7 человек. (Если бы я хотел оценить аргументы, то изучил бы абзац полностью, чтобы больше узнать об исследовании.)

Четвертый абзац (начинается со слов «Шесть независимых директоров»): я читаю только ключевое предложение. Оно указывает, что в абзаце описаны технические аспекты работы советов директоров. На данный момент мне не нужна подробная информация об этом.

Прочтение первого предложения каждого абзаца нельзя назвать пассивным процессом. Вам придется решить, стоит ли тратить время

на изучение остальной части. Сможете ли вы найти там что-то новое? Зачастую ответ на этот вопрос отрицательный.

Активное запоминание

При чтении статьи или служебной записки вы должны спросить себя, какую информацию вы хотели бы запомнить. Этот аспект связан с целями чтения, но имеет другие временные рамки. О цели нужно задуматься *до* и *во время* чтения материала, а решать, что следует запомнить, — *во время* и *после* чтения.

Когда мои племянники были школьниками, я разработал упражнение, благодаря которому они могли сосредоточиться на том, что нужно запомнить. После прочтения главы в учебнике истории или естествознания я просил их записать несколько основных мыслей, которые они хотели бы вспомнить на тесте через месяц. Потом я предложил им во время чтения выделять два-три ключевых абзаца. Очень скоро они смогли читать намного быстрее и получать высокие оценки.

Используйте эту методику: выделите то, что хотели бы запомнить, продумайте цель чтения. Если вам нужны конкретные факты или новые источники, просто составьте их список. Если же вы хотите понять ключевые тенденции, кратко законспектируйте идеи⁷⁶.

Чтобы научиться эффективно конспектировать, можете вернуться к приложению 1: по ходу чтения материала запишите 5–8 ключевых идей, которые вы хотели бы запомнить. Сможете ли вы прочесть текст быстрее, если бы сразу сосредоточились на их поиске? Далее я приведу примерный конспект статьи из 7 пунктов. Все ли они вошли в ваш конспект? Если нет, подумайте о важности того, что вы пропустили. Есть ли в вашем конспекте дополнительные пункты? Важны ли они?

1. Для эффективного управления компанией недостаточно новых процедур, принятых в рамках закона Сарбейнза — Оксли. Для совершенствования работы необходимо внести серьезные коррективы в структуру совета директоров.
2. Многочисленные советы директоров неэффективны, потому что поощряют лень и препятствуют решительным мерам; оптимальная численность — шесть независимых членов совета директоров.
3. Члены совета директоров должны быть узкими специалистами — разрозненные общие знания неэффективны.
4. Среднестатистический директор около 200 часов в год занимается делами компании. Этого недостаточно, чтобы вникнуть в ее деятельность. Повысьте уровень вознаграждения членов советов директоров, если они уделяют работе больше времени.

5. Новые профессиональные советы директоров будут состоять в основном из топ-менеджеров пенсионного возраста.
6. Компетентные члены совета директоров не подвержены юридическим рискам, поскольку их деятельность законная и добросовестная.
7. Членам совета директоров передаются некоторые функции топ-менеджеров, но они не должны участвовать в повседневной деятельности компании.

Оценить анализ сложнее. Чтобы структурировать информацию, которую вы хотите запомнить, запишите мои основные аргументы: исследование и примеры, логические доводы, подтверждающие идеи и контраргументы, на которые я ссылаюсь. Вот ключевые элементы моей аргументации:

- Исследование групповой динамики и данные о численности совета директоров показывают, что в среднестатистическом совете директоров слишком много участников.
- Три примера — Citigroup, временный CEO и Merck^[39] — показывают, что у многих директоров недостаточно опыта и знаний в определенной узкой области.
- Ориентировочные расчеты подтверждают, что большинство директоров занимаются делами компании лишь 200 часов в год. Этого недостаточно.
- Я считаю, что профессиональных директоров можно нанимать из числа вышедших на пенсию топ-менеджеров, если они не старше допустимого возраста.
- При увеличении вознаграждения членам совета директоров общие выплаты не возрастут, поскольку число директоров уменьшится.
- Приведенный пример показывает, что добросовестные члены совета директоров не станут ответчиками по судебным делам.

Когда вы составите такой список, оцените каждый этап. Вам придется углубиться в исследование и критически оценить ход моих мыслей. Кроме того, решите, подтверждают ли эти аргументы мою гипотезу о том, что в совете директоров должно быть больше компетентных людей. Оценить анализ сложно, но вы сможете сосредоточиться на ключевых аргументах, если при чтении статьи законспектируете их.

Полезные советы

1. Не пытайтесь прочесть как можно больше слов в минуту — скорость нужно увеличивать за счет пропуска слов, не имеющих отношения к цели чтения.
2. Подумайте, зачем вы читаете. Возможно, вам интересна гипотеза автора? Или вам нужны конкретные факты?
3. Вы должны поставить перед собой четкую цель при прочтении газеты или другого новостного источника: сосредоточьтесь на информации, которую больше нигде не найдете.
4. Прежде чем перейти непосредственно к чтению, изучите структуру документа, особенно заголовки, и постарайтесь в целом понять, о чем говорится в тексте.
5. Внимательно прочтите введение — найдите тезис или ключевое предложение и абзац, в котором описана основная идея фрагмента текста.
6. Прочтите заключение, прежде чем перейти к основной части. Очень часто оно помогает понять логику автора и ключевые идеи.
7. Прочтите первые предложения каждого абзаца. Решите, какой абзац нужно прочесть целиком — это зависит от вашей цели.
8. Не стоит углубляться в чтение абзаца, если там описываются известные вам идеи или приводится ненужная информация.
9. Постоянно сосредоточивайтесь на поиске информации, которую вы хотели бы запомнить после прочтения статьи или служебной записки.
10. Если вы хотите понять ключевые тенденции, составьте краткий конспект.
11. Если нужно оценить анализ автора, запишите все его аргументы. Это поможет вам сосредоточиться на главном.

Глава 8

Эффективные письменные навыки

Умение писать — важный навык для любого хорошего специалиста. Сотрудник должен уметь грамотно составлять документы, чтобы информировать, формулировать задания и убеждать коллег и партнеров.

К сожалению, сегодня мало кто обладает эффективными письменными навыками[40]. Когда я преподавал, то часто встречал студентов, получающих степень MBA, которые активно участвовали в обсуждениях, но (как выяснялось на экзаменах) совершенно не умели выражать мысли в письменной форме. В компаниях работают умные люди с гениальными идеями новых продуктов, которые не умеют составлять качественные отчеты. А в правительственных учреждениях встречаются сотрудники, которые блестяще отстаивают свою точку зрения в ходе обсуждений, но пишут совершенно бессвязно.

Электронная почта используется очень часто, и навыки письма становятся все важнее для личной эффективности. Однако многих этому просто не учили. По данным ассоциации Business Roundtable[41], представляющей самые крупные корпорации США, ее участники тратят около 3 млрд долл. в год на обучение сотрудников навыкам письма⁷⁷. Из-за неумения писать снижается эффективность: клиенты не понимают, что написано в руководствах по эксплуатации, и поэтому злятся; коллеги не могут разобрать, о чем сказано в документах. В результате возникают рабочие конфликты.

Начните с плана

Мой друг Джордж — эксперт в области средневековой истории. Но написание отчета об исследовании занимает у него больше года.

Почему? Потому что он постоянно впадает в ступор: прекращает писать, когда теряет нить рассуждения.

Диана, психолог, жалуется, что может рассуждать логично только после того, как закончит заключение. К сожалению, написанная к тому времени основная часть уже, как правило, идет вразрез с выводами, поэтому ей приходится переделывать весь текст.

Им было бы проще, если бы они для начала составили план. Джордж не впадал бы в ступор, а Диане не пришлось бы переписывать документ, чтобы тот соответствовал выводам, к которым она приходит неожиданно для себя.

Написание текста нужно рассматривать как процесс, состоящий из нескольких отдельных этапов: создания плана и его реализации. Помните принцип сосредоточенности на конечном результате, о котором я рассказывал в главе 2? Здесь суть та же: составьте ориентировочный план, прежде чем начнете писать. Иначе у вас возникнут проблемы.

Почему важно составить план

Очень сложно писать и планировать одновременно: создание качественного текста предполагает большую умственную нагрузку, особенно для кратковременной памяти. Кратковременная память хранит и обрабатывает информацию, позволяя вам выполнять сложные функции, например мыслить и учиться. Она также отвечает за процесс управления словами и построения грамматически правильных предложений и абзацев. Ресурсы кратковременной памяти ограничены.

Преподаватель психологии Рональд Келлог^[42] провел эксперимент, доказав, что различные этапы письма — составление плана, формулировка мыслей и проверка — задействуют одни и те же ресурсы мозга⁷⁸. Если вы заранее составите план, то сможете потратить больше времени на формулировку мыслей.

Келлог также провел контролируемый эксперимент с целью подтвердить на практике гипотезу о том, что качество текста выше, если пишущий составил план⁷⁹. Он в случайном порядке распределил студентов на две группы: одна должна была потратить 5–10 минут на план, а другой запретили его составлять. Ученый пришел к выводу, что студенты, которые составляли план, написали более качественные тексты, потому что у них была возможность сосредоточиться на формулировках. В результате обе группы справились с заданием в одно и то же время, хотя первая потратила несколько минут на составление плана. Следовательно, составление плана способствует написанию текстов более высокого качества за аналогичный период времени.

Я разработал свою систему: сначала провожу мозговой штурм, потом распределяю идеи по категориям и составляю план.

- *Мозговой штурм*: я беру чистый лист бумаги и записываю все свои мысли по определенной теме. Моя цель — записать как можно больше идей, порядок не важен.
- *Распределение по категориям*: затем я определяю категории и подкатегории. Это помогает мне создать структуру — в итоге формируются группы идей, которые станут основой плана.
- *План*: я группирую идеи, меняю порядок и составляю разные комбинации. Я пытаюсь создать логическую основу моего будущего текста.

Попробуйте освоить этот процесс. Предположим, руководство попросило вас написать короткую служебную записку, чтобы убедить топ-менеджмент компании дать согласие на участие в экологическом проекте (компания хочет доказать свое бережное отношение к окружающей среде).

На этот пример я буду ссылаться несколько раз. Выберите любую из двух тем.

- Представьте, что вы работаете в парке аттракционов. Составьте служебную записку с целью убедить руководителя отдела персонала нанять еще 10 сотрудников-аниматоров, которые будут переодеваться в костюмы животных.
- Представьте, что вы работаете в аналитическом отделе крупной продовольственной компании. Составьте служебную записку с целью убедить руководителя отдела профинансировать разработку сухого завтрака или напитка для похудения.

Начните с мозгового штурма⁸⁰. Запишите все свои идеи, не стараясь связать их друг с другом. Сколько пунктов в вашем списке? Вот неполный список моих идей для служебной записки по экологическому проекту.

Этап 1: мозговой штурм

Имидж компании
Утилизация отходов
Новые окна
Термостат с регулируемой температурой
Энергозатраты
Налоговые льготы
Оплата проезда на общественном транспорте
Затраты на реставрацию
Меры по предотвращению выбросов углерода
Запрет на пластиковые стаканы
Новый дизайн упаковки
Новые лампочки
Гибридные автомобили
Работа на дому
Правильная стратегия

Распределите свои идеи по категориям (можете добавить мои). Вот какие группы идей получились у меня. Я расставил их в логическом порядке. Некоторые идеи из моего

списка не попали ни в одну из категорий. Отсеивание несущественных идей — важный этап написания текста.

Этап 2: распределение по категориям

Энергия

Новые окна

Термостат с регулируемой температурой

Новые лампочки

Отходы

Утилизация отходов

Новый дизайн упаковки

Прибыль и убытки

Энергозатраты

Налоговые льготы

Затраты на реставрацию

Транспорт

Оплата проезда на общественном транспорте

Работа на дому

Нематериальные блага

Правильная стратегия

Имидж компании

Теперь нужно написать план текста. Подумайте о целевой аудитории — топ-менеджерах вашей компании. Что больше всего их волнует? Какие аргументы будут для них наиболее убедительными и логичными?

Ниже показан план написания служебной записки. Учтите, что в начало плана я добавил введение, а в конец — заключение. Я сгруппировал категории по двум общим темам — как организация будет заботиться об окружающей среде и почему это важно. Наконец, я поменял местами разделы о прибылях и убытках и о нематериальных благах. Возможно, руководству компаний будет интересен только конкретный финансовый результат.

Этап 3: план

Введение

Как

Энергия

Термостат с регулируемой температурой

Новые окна

Новые лампочки

Отходы

Утилизация отходов

Новый дизайн упаковки

Транспорт

Оплата проезда на общественном транспорте

Работа на дому

Почему

Прибыль и убытки

Энергозатраты

Налоговые льготы

Затраты на реставрацию

Структурирование текста

Когда план составлен, можете начинать писать текст. Три ключевых элемента любого текста — введение, основная часть и заключение. Мы обсуждали их в предыдущей главе. Это не случайно: писать нужно так, чтобы читателям был понятен ход ваших мыслей.

Начните с введения

Я считаю, что в хорошем введении должны быть отражены:

- контекст;
- основная мысль текста;
- структура текста.

Читателю понадобится информация справочного характера, чтобы понять, зачем изучать текст. В служебной записке ее можно изложить так:

Исполнительный комитет рассматривает комплекс реформ, благодаря которым компания будет бережнее относиться к окружающей среде. В служебной записке объясняется, какие меры могла бы предпринять компания и почему они принесут пользу.

Затем нужно подчеркнуть основную мысль служебной записки. Сообщите читателю суть ваших аргументов. Вот пример изложения основной мысли:

Здесь приводятся аргументы в пользу реализации экологического проекта для улучшения финансовых показателей компании. Расходы на проект окупятся за счет снижения энергетических затрат, экономии на налогах и улучшения имиджа компании.

В заключительной части нужно пояснить, о чем говорится в служебной записке и какова ее структура (заголовки, подзаголовки). Это поможет читателю следить за ходом ваших рассуждений.

Структуру текста нужно описать в одном абзаце. Вот хороший пример:

Во-первых, здесь описаны способы охраны окружающей среды: снижение энергозатрат, количества личных автомобилей и отходов. Во-вторых, представлены аргументы, доказывающие, что такие изменения принесут компании пользу в виде налоговых льгот, снижения энергозатрат и появления перспективных маркетинговых возможностей.

Резюме и заключение

Есть много мнений по поводу различий между правильными резюме и заключением. Резюме — сжатое изложение основных мыслей статьи или служебной записки. Заключение должно быть исчерпывающим: нужно дать советы читателям, объяснить особенности государственной политики или указать области дальнейшего исследования проблемы.

Я не против резюме. Они играют важную роль — особенно «сводные резюме» для руководства, у которого часто нет времени изучать длинные и сложные документы. Если служебная записка или статья слишком длинная или содержит много информации, нужно сначала дать сводное резюме, а потом переходить к введению, чтобы за несколько минут читатель мог понять ключевые идеи. Эта часть документа крайне важна, потому что именно ее обычно и читают! Это правда: многие сотрудники изучают только сводное резюме.

Кроме резюме, в статье и служебной записке должно быть заключение — более подробное, чем обычное резюме. Умный читатель, добравшийся до заключения, уже знает все ключевые идеи и ищет в нем чего-то нового. Я не люблю заключений, в которых повторяются положения основной части текста, — это признак лени. Я об этом читал уже дважды: в сводном резюме (или во введении) и в основной части статьи или служебной записки.

Далее приведены два абзаца с выдержками из одной и той же статьи о медицинском исследовании. Один из них — резюме, а другой — заключение.

Какая информация есть в заключении, но отсутствует в резюме? Можете ли вы определить, где резюме, а где заключение?⁸¹

Абзац 1

Как говорилось выше, благотворительные фонды должны использовать семь показателей эффективности для анализа успешности прикладного медицинского

исследования (ПМИ). В рамках исследований необходимо оценить объем и разнообразие источников финансирования, уровень привлечения квалифицированных работников, успешность препаратов на стадии разработки, количество публикаций и ссылок в рецензируемых научных журналах, доступность информации для других компаний, объем идей, используемых сторонними организациями, и желание сотрудничать с другими компаниями. Эти показатели — основа для определения эффективности ПМИ.

Абзац 2

Поскольку благотворительные фонды и правительства увеличивают финансирование прикладных медицинских исследований (ПМИ), очень важно сотрудничать с исследователями для разработки действенной системы показателей эффективности. Должностные лица, ответственные за финансирование, должны взаимодействовать с активными участниками ПМИ. Их задача — озвучить цели программ и показатели прогресса по семи параметрам, которые обсуждались выше. Тогда и спонсоры, и получатели платежей будут лучше понимать приоритеты и предоставлять информацию для оценки эффективности этих программ, чтобы достичь поставленных целей.

Основная часть

Вы написали введение и заключение. Теперь можно перейти к основной части статьи или служебной записки. Повторюсь: текст должен стимулировать эффективное чтение. Это значит, что вам нужно сделать следующее:

1. Расставить заголовки и подзаголовки, чтобы прояснить структуру текста.
2. Для каждого абзаца придумать ключевое предложение, по которому читатель сразу понял бы суть абзаца. Кроме того, ключевые предложения помогают следить за ходом ваших мыслей и аргументацией. В оставшейся части абзаца нужно представить факты или аналитические данные.

Ниже приведены два абзаца о британском телесериале «Аббатство Даунтон»[\[43\]](#). Один из них структурирован и содержит ключевое предложение, а второй требует доработки.

Абзац 1

«Аббатство Даунтон» — сериал о британской семье аристократов, неожиданно ставший популярным у среднего класса в США. Расточительность семьи Кроули, живущей в огромном поместье в Йоркшире в начале XX века, приводит американских телезрителей в восторг. Аудитории нравится наблюдать за сложными взаимоотношениями между членами семьи и слугами. Вдруг возникает проблема. По британским законам три девушки из рода Кроули не могут унаследовать поместье. К

счастью, в права наследования вступил кузен, который впоследствии женился на старшей дочери Кроули.

Ключевое предложение содержит основную мысль — суть в том, что телесериал популярен в США. Дальше раскрывается причина, по которой аудитории он так нравится. Это пример хорошо структурированного абзаца: в ключевом предложении четко описана основная идея, которая разъясняется в оставшейся части абзаца.

Абзац 2

В телесериале «Аббатство Даунтон» рассказывается о жизни аристократической семьи из Англии в начале XX века. Семья Кроули живет в большом поместье в Йоркшире с множеством слуг, которые иногда не ладят друг с другом. Кроме того, возникла проблема: согласно британским законам, три дочери не могут унаследовать поместье. К счастью, оно переходит по наследству кузену, который позже женится на старшей дочери Кроули. Эти драматические события и шикарная жизнь семьи неожиданно вызвали бурю эмоций у американских зрителей, принадлежащих к среднему классу.

Структура этого абзаца хуже. Из первого предложения читатель узнает о телесериале «Аббатство Даунтон», но здесь нет ни намека на то, зачем автор это пишет. Читателю придется изучить весь абзац, потому что в последнем предложении выражена ключевая идея: сериал стал очень популярен в США. Заключительное предложение должно было стоять на месте первого, а в остальных можно было бы подробнее раскрыть тему.

Попытайтесь самостоятельно написать эффективные абзацы. Вернитесь к плану экологического проекта для вашей компании (или другого текста). Теперь попробуйте написать основную часть служебной записки, состоящую из двух абзацев. Можете выбрать то, что, на ваш взгляд, наиболее интересно. Составьте убедительные ключевые предложения, а в остальной части абзаца приведите свои аргументы.

При анализе написанных вами абзацев ответьте на три вопроса:

- Начинаются ли оба ваших абзаца с ключевых предложений, из которых читатель узнает суть?
- Подтверждает ли остальная часть абзаца мысль, высказанную в ключевом предложении (конкретные факты и т. п.)?
- Может ли читатель перейти от ключевого предложения первого абзаца к ключевому предложению второго, не читая весь текст целиком и при этом поняв общий смысл?

Если вам нужна практика, напишите подробную служебную записку по экологическому проекту, в том числе введение и заключение, в котором есть не только основные идеи, но и дополнительная информация.

Грамотные предложения

Вы уже понимаете роль введения, заключения и основной части текста. Теперь я расскажу вам о признаках грамотно составленных абзацев: короткие предложения, лаконичность, действительный залог, точный подбор слов, грамматически верные конструкции и соблюдение правил орфографии⁸².

Используйте короткие предложения

В старших классах я влюбился в стиль Эрнеста Хемингуэя — короткие, простые предложения. Это лучший способ четко выразить свои мысли. Длинные предложения сложно понять: они показывают, что автор едва ли знает, о чем он хочет рассказать.

Длинное предложение

Проведя на пляже несколько часов, я не сумел поймать ни одной рыбы, поэтому я пошел в город и нашел бар, где подавали вкусные сэндвичи и хорошее пиво, там я и познакомился с привлекательной девушкой по имени Мария, с которой у нас завязался разговор о том, как изменился город.

Короткие предложения

Проведя на пляже несколько часов, я не сумел поймать ни одной рыбы. Я решил пойти в город пообедать. Я выбрал бар, где подавали вкусные сэндвичи и хорошее пиво. За соседним столиком сидела привлекательная девушка по имени Мария. Она завела разговор о том, как изменился город.

Четкая связь

Когда вы пытаетесь связать несколько придаточных предложений, независимых предложений или абзацев, нужно четко устанавливать связь между ними. Необходимо использовать такие связки, как «поскольку», «потому что», «после», «до», «тем не менее», «как бы то ни было». Они покажут читателю связь между мыслями. Слова «и», «кроме того», «помимо этого» не указывают на четкую связь.

Слабая взаимосвязь

Она повредила колено и поехала в больницу. Кроме того, в больнице ей сделали рентген колена.

Сильная взаимосвязь

Она поехала в больницу, потому что повредила колено. Вскоре после прибытия ей сделали рентген колена.

Залог

Используя действительный залог, автор рассказывает читателю, кто конкретно что-то делает или говорит. Когда же он использует страдательный залог, иногда неясно, кто что говорит или делает. Вот пример, иллюстрирующий контраст.

Действительный залог

Салли дала брату денег, чтобы он смог уплатить первоначальный взнос за дом.

Страдательный залог

Первоначальный взнос за дом для брата Салли был уплачен.

Лаконичность

В деловой письменной речи четкость и лаконичность — главное; игра слов недопустима. Авторы часто используют разные слова со схожими значениями ради разнообразия. Но в деловой переписке важна четкость. Сравните два предложения:

Президент компании был увлечен новыми приоритетами, которые он включил в пятилетний план. Другие должностные лица компании понимали требования, и они были не против внесения коррективов, если таковые необходимы.

Означают ли «требования» во втором предложении то же, что «приоритеты» в первом? Скорее всего, да, но разные слова создают путаницу, хотя и вносят разнообразие.

Отсылки

Краткость достигается за счет местоимений. Но иногда неясно, к чему конкретно они относятся. Вот пара примеров:

Бреди, его отец и вся команда играли в футбол вместе, но травму получил только он.

К кому относится местоимение «он»: к Бреди или его отцу?

Бреди, его отец и вся команда играли в футбол вместе, и они получили травму.

Кто входит в понятие «они»: Бреди и его отец или вся команда?

Орфография

Орфографические ошибки в письменной речи недопустимы. Читатель может понять основную мысль неграмотного текста, но при этом решить, что вы ленивый или небрежный человек. Потенциальному работодателю точно не захочется нанять такого сотрудника. В рамках опроса 2006 года «Не забудьте проверить ошибки» 47% нанимателей сказали, что сразу выбросили бы в ведро резюме потенциального кандидата, если бы нашли в нем хотя бы одну орфографическую ошибку. Если бы в резюме было две ошибки, его выбросили бы 84% работодателей⁸³.

Типичная ошибка — доверие к программам проверки орфографии. Они найдут бóльшую часть ошибок, но не смогут различить омофоны («кот» и «код») и пропустят опisku, если в итоге получилось известное слово (например, «дом книги» вместо «том книги»). Единственное решение — тщательно проверить написанный текст, чтобы исключить орфографические ошибки.

Грамматика

Язык — очень запутанная система, поэтому сложно создать компьютерную программу, проверяющую правильность грамматических конструкций. Большинство таких программ ненадежны: они могут найти ошибку в правильно построенном предложении и наоборот. Ниже я привел в качестве примера два предложения — в обоих есть серьезные грамматические ошибки. Тем не менее они прошли проверку программой Microsoft Word.

Джон посмотрел прямо на меня, и он говорит: «Что ты имеешь в виду?» (неправильное согласование времен).

Рынок благоприятно отвечать на удивительно высокую прибыль, о которой сообщает вчера сектор высоких технологий (неверная форма глагола).

Вопросы и ответы

Теперь вы понимаете основы организации идей, структурирования текста и эффективного использования языковых средств. Далее я отвечу на некоторые популярные вопросы о письменной речи.

В: Мне сложно написать хороший текст, потому что я всегда очень занят. Как мне научиться забывать о делах и сосредоточиваться только на написании текста?

Написание текста требует сосредоточенности. Вы должны найти спокойное место и постараться забыть обо всем, что может вас отвлечь, например о компьютерных играх и сотовом телефоне. Я люблю писать рано утром — до того, как начинается суматоха. Мой друг пишет только по вечерам, когда на работе никого нет и вокруг тихо. Мы оба любим писать во время долгих перелетов или поездок, когда есть несколько часов свободного времени и никто нас не отвлекает. Выберите для написания текстов время, которое удобно именно вам.

В: Мне кажется, что я трачу на написание текстов очень много времени. Я составляю предложение, а потом несколько раз его переписываю, потому что часто недоволен тем, как оно звучит. Как мне улучшить мои навыки?

Проблема не в том, что вы пишете плохо. Просто вы перфекционист. Честно говоря, ваш способ написания текстов не самый эффективный. Вы не можете одновременно планировать и писать или писать и редактировать. Вы не сможете сразу написать качественный текст. Письменная речь — поэтапный процесс.

Возможно, вам кажется, что если черновик не идеален, то и конечный результат будет неудовлетворительным. Это неправда. Набросайте черновой вариант, отвлекитесь, а на следующий день перечитайте черновик. Потратьте немного времени на размышления и редактирование, и ваш черновик превратится в качественный текст.

Если вам говорить проще, чем писать, попробуйте записать черновой вариант текста на диктофон. Позже вы сможете прослушать запись и, сверяясь с ней, написать окончательный вариант. (Если вы пишете статью на английском языке, можете воспользоваться специальной программой Dragon, которая переводит устную речь в письменный текст.)

В: Каков оптимальный объем статьи?

Ответ прост. Объем статьи должен позволять раскрыть тему. Не больше. Ценность текста не зависит от его длины; лаконичность

бесценна.

В: Я не люблю растягивать процесс и стараюсь написать всю статью целиком. Но через несколько часов я оказываюсь в тупике. Может, мне стоит разбить процесс написания на несколько этапов?

Вы правы. Пишите по несколько часов в день с регулярными перерывами. Профессор Боб Бойс из Государственного университета Нью-Йорка (State University of New York — SUNY) пришел к этому выводу, когда изучал процесс написания его коллегами длинных научных статей⁸⁴. Некоторые из них были «марафонцами»: они работали редко, но подолгу. Он выяснил, что именно им было свойственно «застрывать» на полпути. У тех же, кто писал чаще, но понемногу, всегда были новые идеи, и они могли эффективно анализировать свою работу. В итоге они писали тексты того же объема, что и «марафонцы», но тратили на это втрое меньше времени.

Во время пауз иногда появляются новые идеи. В конце дня я часто замечаяю, что не могу сформулировать мысль. А когда просыпаюсь на следующее утро, у меня уже есть готовое решение вчерашних проблем. Творческий процесс не линеен: в нем бывают взлеты и спады.

Полезные советы

1. До того как начать писать, составьте план текста. Начните с мозгового штурма, распределите идеи по категориям и организуйте их в логической последовательности.
2. Во введении опишите контекст, изложите основные мысли и объясните структуру текста.
3. Составьте сводное резюме длинных или сложных текстов, чтобы читатели, у которых мало времени, могли понять суть.
4. Первое предложение каждого абзаца должно содержать ключевую идею, чтобы по нему читатель мог понять суть всего фрагмента. Оставшуюся часть можно прочесть бегло.
5. В заключении не стоит еще раз кратко повторять основные идеи текста — там нужно рассказать о подводных камнях и дать

рекомендации.

6. Используйте короткие предложения; старайтесь, чтобы между предложениями была четкая связь. Будьте аккуратны с местоимениями — не допускайте возможности двоякого толкования.
7. Обязательно редактируйте текст, чтобы исключить грамматические и орфографические ошибки. Закончив писать, проверьте все еще раз. Одна ошибка — уже слишком много.
8. Учтите, что черновик не будет идеальным. Не пытайтесь писать и редактировать одновременно, иначе на каждое предложение вы потратите слишком много времени.
9. Не старайтесь увеличить объем статьи: ваша задача — раскрыть тему, а не поставить рекорд по количеству слов.
10. Не пытайтесь написать длинный текст с первого раза. Лучше работать над ним постепенно, пару часов в день в комфортной обстановке.

Глава 9

Эффективное выступление

Многих пугает мысль о выступлении перед аудиторией. Джерри Сайнфелд[44] однажды язвительно заметил: «Среднестатистический человек на похоронах предпочтет скорее оказаться в гробу, чем произносить траурную речь»⁸⁵. Институт Гэллапа[45] (Gallup) выяснил, что 40% американцев боятся публичных выступлений. Более распространена только боязнь змей⁸⁶.

Но специалисты должны уметь выступать перед аудиторией[46]. Часто им приходится проводить устные презентации перед коллегами в компании, а иногда и другими слушателями. Многих этому не учили, и они делают предсказуемые ошибки. Но если вы воспользуетесь моими советами и научитесь планировать, то сможете эффективно выступать на публике.

Для начала поймите основные различия между письменной и устной речью. Выступающие могут сразу почувствовать реакцию аудитории на сказанное и при необходимости быстро скорректировать свою речь. В отличие от авторов письменных текстов, они могут использовать жесты, интонацию и другие средства выражения эмоций.

Однако у выступлений есть два серьезных *недостатка*. Если речь вам не нравится, вы не можете ее смять, выбросить и начать заново. И вам придется приложить больше усилий, чтобы привести убедительные аргументы; вы не можете разбить речь на абзацы и вставить в нее подзаголовки.

Я научу вас быть эффективными до, во время и после выступления. В основном я рассуждаю с точки зрения топ-менеджера, который часто выступает перед незнакомой аудиторией, но многие мои советы помогут проводить эффективные презентации для коллег.

Как подготовиться к выступлению

Ключ к эффективному выступлению — подготовка. Предварительные мероприятия можно разделить на три основные категории: знакомство с аудиторией, определение структуры текста и репетиция.

Знакомство с аудиторией

Подготовку нужно начать с трех вопросов о вашей аудитории: *кто* эти люди, *каковы* их цели и *что* их волнует. Если вы выступаете перед коллегами, руководством или подчиненными, задача облегчается. Если же публика посторонняя, то вы не можете знать ее лично. Однако это не помешает собрать о ней информацию. У организатора встречи (внутренней или внешней) есть предварительный список участников. Изучите его. Благодаря этому приему я избежал многих проблем (например, неудачных шуток, которые могли обидеть кого-то).

Подумайте, каковы цели слушателей. Начните с анализа повестки дня совещания или конференции, чтобы понять основные темы обсуждения. Если совещание внутреннее, вы должны знать, придут ли ваши коллеги по своей воле или мероприятие обязательное. Во втором случае потребуется больше усилий, чтобы привлечь их внимание. Уточните у организатора, чего ждет аудитория: новую информацию или стимул к действию? Возможно, вам придется выступать в перерыве между мероприятиями по созданию сети полезных деловых связей на прибрежном курорте.

Сложнее спрогнозировать, что именно заинтересует аудиторию. На внутренних совещаниях вы должны четко понимать приоритеты руководства и коллег. Чего они хотят: снизить затраты или повысить эффективность работы отдела? Если вы выступаете перед посторонними, задумайтесь о том, что интересно аудитории. Например, руководители из сферы биотехнологий будут рады узнать о новых тенденциях, связанных с одобрением препаратов.

Если вы найдете ответы на эти вопросы, то сможете написать более эффективную речь, отражающую интересы и потребности вашей аудитории. Вы можете изменить предложенную тему или выбрать собственную. При выборе темы предпочтение следует отдавать тем областям, с которыми вы хорошо знакомы. Но в любом случае

главными для вас должны оставаться потребности аудитории, а не собственные желания. Вы можете знать многое об отношениях между Россией и США, но слушателям, возможно, интереснее взаимоотношения между США и Китаем. Если кто-то другой выступает с речью о взаимоотношениях между Россией и США, старайтесь не повторять то, что уже сказал он.

Структуризация выступления

Как только вы определили тему, напишите план презентации. Убедитесь, что он структурирован и аргументирован. В выступлении нет заголовков или подзаголовков, и слушателям будет сложно следить за ходом вашей мысли. Поэтому очень важно, чтобы в вашей речи были введение, основная часть и заключение.

Введение состоит из нескольких элементов. Сначала нужно представиться. Если вы выступаете перед большой незнакомой аудиторией, попросите, чтобы кто-нибудь вас представил. Не нужно рассказывать всю свою биографию; выберите те данные о себе, которые вы хотите сообщить аудитории. Если вы выступаете на внутреннем совещании, убедитесь, что все знают вашу должность и роль в обсуждаемом проекте.

Необходимо эффектное вступительное слово. Поблагодарите тех, кто пригласил вас выступить, и того, кто представил вас. Потом можно рассказать анекдот, чтобы аудитория расслабилась и поняла, что вы тоже человек. Например, поблагодарив представившего меня, я могу сказать: «Но вы забыли упомянуть, что я играл в баскетбол!» После этого я обычно вспоминаю о том, как, будучи подростком, пытался подражать Келвину Мерфи^[47], который ставил рекорды в колледже, а потом стал сильнейшим игроком в команде Houston Rockets. Я хотел быть таким, как Келвин: если он выходил попить воды, я шел за ним. Я болел за него весь сезон и очень хотел, чтобы он набрал 56 очков — но он недобрал всего шесть очков. Тогда я решил забыть о карьере баскетболиста и сосредоточился на финансах.

Шутка эффективна даже на внутренних совещаниях, если она в тему и никого не обижает. Однако многие слушатели не знают, можно ли им смеяться. Они могут думать, что предмет обсуждения слишком

важен или выступающий слишком серьезен (это особенно заметно, когда топ-менеджер выступает перед своими подчиненными). Разрешите слушателям посмеяться. Я иногда говорю: «Когда я учился в колледже, то хотел быть комиком, поэтому мне было бы очень приятно, если бы все смеялись над моими шутками». Как правило, люди расслабляются и начинают улыбаться.

Когда слушатели расслабились, вы должны объяснить, почему тема выступления для них важна. Можно сослаться на заголовки газет или недавнее событие в компании или подразделении. Может быть, вам придется связать тему выступления с важной для аудитории проблемой — например, рассказать общественности о повышении уровня преступности.

Вы должны объяснить, о чем собираетесь рассказать: «Я начну с описания А, приведу доказательства Б и, наконец, выскажу свои предположения по поводу В».

Аудитория не должна гадать — говорите прямо и четко. Если вы собираетесь использовать визуальный ряд, нужно сделать слайд повестки дня, на котором отмечены эти три этапа. Тогда аудитории будет проще понять ваши аргументы: каким образом они связаны и как выстраиваются в логическую последовательность.

Основная часть презентации должна быть четко структурирована. Вот пример структуры:

- Проблема.
- Анализ.
- Возможные решения проблемы.

Другая возможная структура:

- Вопрос, стоящий на повестке дня.
- Предложение по данному вопросу.
- Варианты решения данного вопроса в будущем.

При написании основной части помните, что ваша задача — убедить аудиторию в правильности вашей точки зрения. Даже когда вы выступаете с отчетом о работе, вы стараетесь убедить ваших коллег в том, что все идет по плану (или не идет). В любом случае легче заставить аплодировать тех, кто заведомо с вами согласен. Сложнее

убедить тех, кто изначально настроен нейтрально или не согласен с вами. Как переманить их на вашу сторону?

Иногда вы можете воспользоваться логикой и аргументами, особенно если аудитория не знакома с ними или они противоречат расхожему мнению. Однако не стоит полагаться только на логику — нужно использовать и эмоции. Если вы хотите в чем-то убедить слушателей, приведите примеры из жизни. Ваша аудитория скорее отреагирует на истории людей с алкогольной зависимостью, чем на диаграмму со статистическими данными о злоупотреблении алкоголем⁸⁷.

Слушатели скорее поддержат вас, если будут уверены, что обсуждаемая тема вам небезразлична. Можно использовать жесты и интонацию. Повторяйте одну и ту же фразу несколько раз, делайте паузы, чтобы подчеркнуть основную мысль, связывайте идеи между собой и демонстрируйте механизмы взаимосвязи между ними.

По возможности постарайтесь добавить эмоций ближе к концу выступления. Вот типичный совет для оратора: «Скажите слушателям, что вы хотите сказать, затем то, что собирались сказать, а потом сделайте вывод из того, что вы сказали». Я с ним не согласен: аудитории будет скучно несколько раз слушать одно и то же. Лучше перейти к заключению, настроив аудиторию на нужный лад. Например, постарайтесь убедить слушателей вложить свои средства в ваше дело или больше узнать о вашей компании.

В заключение приведите выводы — ключевые идеи, которые слушателям стоит запомнить. Можно призвать к действию, например забрать долю рынка у основного конкурента. Можно рассмотреть предмет обсуждения с другой стороны: «В следующий раз, когда вы прочтете статью о помощи США другим странам, задумайтесь, насколько малую долю от общего бюджета составляют эти средства». Можно дать жизненный совет, как Стив Джобс на выступлении перед выпускниками Стэнфордского университета: «Оставайтесь голодными, оставайтесь безрассудными»⁸⁸.

В самом конце выступления нужно поблагодарить принимающую сторону за возможность выступить на совещании или конференции.

Репетиция речи

Составив план, отрепетируйте выступление. Это сложно, но поможет вам чувствовать себя более уверенно и естественно. Репетиция позволит выявить слабые места выступления. Иногда я, отрепетировав речь, изменяю ход презентации или выбираю другой пример.

Хороший способ тренировки — выступление перед другим человеком, например перед коллегой или другом, который честно выскажет свое мнение. Если это вам не подходит, можете порепетировать перед зеркалом. Тогда вы поймете, как смотрите. Не стоит читать речь про себя. На выступлении вам придется говорить громко, поэтому и репетировать нужно вслух.

Некоторые считают, что перед выступлением необходимо написать полный текст речи. Это очень опасно. В таком случае придется зачитывать каждое слово, и аудитория быстро заскучает.

Вскоре после финансового кризиса 2008 года я выступал третьим по очереди на международной конференции по финансовому обслуживанию в Европе, и у меня была возможность понаблюдать за выступавшими передо мной. Стиль у них был разный, и аудитория воспринимала их совершенно по-разному. Первый оратор, выдающийся эксперт в области финансовой отчетности, зачитал длинную речь дословно. Слушателям было скучно, они отвлекались; в конце вежливо, но сдержанно поаплодировали. Следом выступал Боб Бенмош — CEO страховой компании AIG[\[48\]](#), решивший восстановить ее доброе имя. Выступление Бенмоша было эмоциональным, он ни разу не заглянул в текст и смотрелся очень внушительно. Аудитория была в восторге, и он заслужил овации.

Я предпочитаю готовить конспект на одну страницу. В нем можно записать первое и заключительное предложения. Но остальная часть выступления должна представлять собой краткий обзор основных этапов речи с несколькими опорными идеями по каждому ключевому вопросу. Это помогает мне запомнить последовательность аргументов, четко доносить их до слушателей и адаптировать речь под аудиторию, когда я чувствую ее настроение.

Вы можете написать более длинный план выступления на 2–3 страницы, если вам кажется, что он должен быть подробным. Тогда вы будете чувствовать себя комфортнее и контролировать ситуацию — и

при этом сможете импровизировать. В любом случае не стоит полностью зачитывать текст вашей речи — это верный способ усыпить аудиторию.

Посмотрим, что вы запомнили. В приложении 2 приведен текст речи, с которой я успешно выступал в Бостоне. Это хорошо структурированная и очень эмоциональная речь. Вначале я приветствую аудиторию и объясняю ей схему выступления. Я привожу яркий пример из жизни моего старшего брата Майкла. События описаны в хронологическом порядке — вплоть до его трагической гибели. Я призываю аудиторию извлечь уроки из истории Майка и помочь нуждающимся детям — «нашим детям».

На самом деле план этой речи уместился на одну страницу. Потом я составил сам текст выступления, чтобы разослать друзьям. Я бы хотел, чтобы вы сделали наоборот: сначала прочтите эту речь, а потом составьте краткий план. Определите ключевые этапы и выразительные средства, использованные в речи.

Проделав эту работу, попробуйте начать с нуля. Составьте краткий план выступления — перед коллегами или перед незнакомой аудиторией. Вы можете придумать любую тему или выбрать одну из предложенных:

1. Каким образом ваша компания выживала во время финансового кризиса 2008–2009 гг.?
2. Как недавние изменения в государственной политике повлияли на вашу компанию?
3. Почему вашей компании важно расширить сферы влияния?

Продумайте первое и последнее предложения речи, а основной текст распишите схематично. Можно ли понять ход ваших мыслей? Смогли бы вы выступить с речью по этому плану?

День выступления

Сегодня вы выступаете перед аудиторией. Этот день можно разделить на три этапа: до, во время и сразу после выступления.

Подготовка к выступлению

До выступления нужно сделать следующее:

- Изучите повестку дня и список участников. Убедитесь, что вы знаете состав аудитории и ваше выступление соответствует программе.
- Еще раз отрепетируйте речь, обязательно вслух — в душе, в кабинете, в гостиничном номере или такси.
- Изучите заголовки газет и сайты в интернете в поисках последних новостей об аудитории или по теме выступления. Возможно, вам придется пересмотреть ваш план или подготовиться к вопросам о недавних событиях.

Заранее приезжайте туда, где будете выступать. Если вы выступаете не в здании вашей компании, рассчитайте свое время таким образом, чтобы прибыть за полчаса-час. За это время вы сможете осмотреть помещение, оборудование и познакомиться с аудиторией.

При осмотре помещения не забывайте, что организаторы совещаний и конференций, как правило, преувеличивают количество участников. Возможно, им хочется показать значимость события или они забывают учесть, что кто-нибудь может в последний момент отказаться. Я обычно предполагаю, что мероприятие посетят не больше 60% заявленной аудитории. Поэтому я не смущаюсь, если вижу в зале 30 человек вместо ожидавшихся 50.

Если вы можете выбрать место выступления, пусть это будет самое маленькое помещение, в котором уместятся 60% предполагаемой аудитории. Если придет больше людей — еще лучше. Слушатели, сидящие в проходе и стоящие у двери, вносят оживление. Если помещение слишком велико, можете использовать шторы или другие перегородки, чтобы визуально уменьшить пространство. Если это невозможно, вежливо попросите слушателей пересесть ближе к вам.

Я верю в теорию энергии публичного выступления: чтобы успешно выступить, вы должны зарядить слушателей энергией. Не нужно неподвижно стоять за трибуной — лучше ходить по залу. Можно проходить между рядами, обращаться к слушателям и задавать вопросы — тогда аудитория не заскучает. Если вам нужен микрофон, попросите такой, который можно прикрепить на пиджак, рубашку или блузку. Если вы используете слайды, не забудьте про пульт дистанционного управления проектором.

Прибыв на место выступления, убедитесь, что все необходимое оборудование на месте и в рабочем состоянии. Проверьте громкость микрофона. Если вы используете визуальный ряд, убедитесь, что в проектор вставлен нужный слайд, и перепроверьте правильность расположения слайдов. По моему опыту, проблемы со слайдами возникают в 20% публичных выступлений.

А главное, если вы приедете заранее, то сможете познакомиться с аудиторией. Если кто-то выступает перед вами, внимательно слушайте,

что он говорит. Это поможет вам понять настроение аудитории и узнать, какие вопросы уже обсуждались.

Если перед вашим выступлением сделали перерыв, поговорите в это время с участниками — коллегами или незнакомцами. Что им понравилось больше всего? О чем, по их мнению, вам стоит говорить? Таким образом вы начнете устанавливать контакт с аудиторией.

Можно корректировать выступление на основании ответов аудитории. Если кто-то говорит вам, что другой оратор очень подробно рассказал о недавно принятом законе, вы можете просто упомянуть о нем. Если аудиторию интересует новое открытие отдела научных исследований, расскажите об этом подробнее.

Кроме того, послушав других выступающих, вы сможете подстроиться под их стиль. Однажды я выступал между Джеймсом Карвиллом^[49] и обедом — худший вариант из возможных. Джеймс — консультант демократической партии, у которого в запасе всегда есть много смешных прибауток о том, как он рос в штате Луизиана. Он говорил в течение 45 минут, рассказал много забавных историй, и аудитория была возбуждена. Поэтому я представился как «Билли Боб»^[50] Поузен, и все громко засмеялись.

Перед выступлением не забудьте привести себя в порядок и избежать казусов с внешним видом. Убедившись, что все нормально, готовьтесь к выступлению.

Не нервничайте

Скорее всего, вы будете волноваться по поводу выступления. С этой проблемой сталкиваются все ораторы. Как сказал Марк Твен: «Есть два типа ораторов. Одни из них нервничают, а другие лгут»⁸⁹.

Ваше беспокойство — результат выброса в кровь небольшого количества адреналина. Некоторые его эффекты, например учащенное сердцебиение, только усугубляют ваше состояние. Но адреналин к тому же обостряет чувства и ускоряет процесс мышления. Иными словами, когда вы ощущаете нервное напряжение, ваше тело обеспечивает вас дополнительной энергией и помогает сосредоточиться на выступлении.

Научитесь контролировать свое нервное напряжение. Хорошо подготовьтесь и отрепетируйте речь; приезжайте к месту выступления заранее — это поможет справиться со стрессом. Сложно расслабиться, если вы приехали за две минуты до выступления и не знаете, как вы выглядите и что чувствует аудитория.

Пусть нервы вас не беспокоят

У большинства выступающих пик нервного напряжения приходится на момент перед началом выступления. Когда они начинают говорить, напряжение постепенно спадает. Ученые предполагают, что примерно 25% людей сильно нервничают во время выступления. Они сосредотачиваются на признаках своей нервозности: вспотевших ладонях или дрожи в голосе. В результате они волнуются еще больше⁹⁰.

Если вы заметите, что вас беспокоит ваше волнение, сосредоточьтесь на том, что вы должны сказать. С симптомами необходимо бороться по мере их возникновения: если ваш голос дрожит, сделайте глубокий вдох; если во рту пересохло, глотните воды. Не усугубляйте проблему, сосредоточиваясь на собственных нервах. В крайнем случае сходите к психотерапевту или логопеду, который поможет вам справиться с проблемой.

Выступление

Первая фраза задает тон выступления. Улыбнитесь и начните со смешной шутки или интересной истории. Потом объясните аудитории суть проблемы и расскажите, как будет структурирована ваша речь.

Нужно сделать аудиторию активной. Пассивные слушатели толком не слышат оратора, их внимание рассеяно, они думают о своем. Активные слушатели сосредоточены на том, что говорит выступающий, оценивают его аргументы и пытаются ощутить его эмоции.

Как заставить пассивных участников стать активными слушателями? Иногда я прошу ответить на некоторые вопросы, связанные с темой моего выступления. Предположим, вы выступаете с речью о новой системе утверждения проектов. Вы можете начать с вопроса о том, сколько часов в месяц сотрудники тратят на оформление документации. Какую пользу им приносят документы? Если слушатели поймут, что в вашем выступлении есть что-то полезное для них, они будут более внимательны.

Вы можете ходить по залу и задавать вопросы. Если вы проходите между рядами, где сидят участники совещания, им очень сложно остаться пассивными — ведь вы стоите в двух шагах от них!

Постарайтесь устанавливать зрительный контакт со всеми, особенно с теми, кто сидит в дальних углах и на задних рядах. Иначе они быстро потеряют интерес к вам.

Качественный визуальный ряд стимулирует активное слушание, а некачественный дает противоположный эффект. Вот основные правила использования слайдов во время выступлений.

- Слайд с повесткой дня нужно показать в начале презентации — после слайда со схемой выступления.
- В конце выступления покажите слайд с основными выводами.
- Слайды особенно хороши для представления графиков, диаграмм и других данных.
- Если на слайде представлен список — не зачитывайте его ни в коем случае. Ограничьтесь комментариями.
- Количество слайдов должно быть небольшим — не больше 15 на 30-минутную речь.

Последний совет: не затягивайте выступление. Как правило, внимание слушателей ослабевает через 30 минут — столько длится речь на конференции. А на других мероприятиях ваше выступление должно быть еще короче. Например, презентация на часовом совещании должна длиться не больше 10–15 минут. В любом случае не выходите за рамки выделенного вам времени. Иначе слушатели и организаторы будут недовольны.

После презентации

После презентации вы должны ответить на вопросы. Если вы выступаете перед незнакомой аудиторией, нужно четко спланировать это время: 15 минут для 45-минутного выступления. Если совещание внутреннее, ваши коллеги могут задавать вопросы по ходу выступления, особенно если сама тема предполагает обсуждение (см. главу 6). Вопросы важны для аудитории: слушатели могут узнать больше о том, что их волнует.

Для оратора отвечать на вопросы сложнее, чем выступать. Он не знает, о чем его спросят, поэтому не может заранее подготовиться. Кроме того, вопросы могут выходить за рамки обсуждаемой темы.

Тем не менее постарайтесь подготовиться — подумайте, о чем вас могут спросить, и запишите приблизительные ответы. Один из вариантов — попросить ваших коллег и друзей сделать список вопросов по теме выступления. Можно даже подсказать аудитории вопросы из списка, составленного коллегами (или пригласить знакомых на мероприятие). Тогда вы не только будете отвечать на известные вам вопросы, но и вызовете обсуждение, если никто не решается о чем-нибудь спросить.

Общие правила при ответе на вопросы слушателей таковы:

- Убедитесь, что все услышали вопрос. При необходимости повторите его.
- Чтобы слушатели активно участвовали в обсуждении, первых добровольцев нужно поощрять — например, похвалить вопрос.
- Нельзя, чтобы все вопросы задавал один и тот же человек; если больше ни у кого вопросов нет, обратитесь к одному из «подготовленных» слушателей.
- Не допускайте, чтобы вместо вопроса слушатель произносил речь. Если возникла такая ситуация, вежливо попросите его перейти к вопросу.
- Если вам неожиданно задали сложный вопрос, повторите его. Тем самым вы выиграете время на обдумывание ответа.
- Тщательно продумывайте ответы, но не слишком долго. Подробный ответ, возможно, будет интересен только тому, кто задал вопрос.

Если желающих о чем-нибудь спросить становится все меньше, объявите, что осталось время только на один вопрос. Но не ждите этого единственного вопроса. Нет смысла ждать того, чего нет. Заранее подготовьте пару заключительных предложений для завершения своей речи.

После выступления постарайтесь получить конструктивные отзывы. Это поможет вам улучшить навыки ораторского искусства и проанализировать конкретное выступление, которое, возможно, придется повторить. Участников конференций обычно просят заполнить оценочный лист, но он не особенно полезен. Участники,

заполняющие анкеты, — нерепрезентативная выборка, а результаты часто выражены в числовых показателях без привязки к какому-либо оценочному параметру (например, средней оценке всех ораторов).

Лучший вариант — видеозапись вашего выступления или хотя бы его репетиции. Вам не нужна студия с новейшим оборудованием; достаточно друга или коллеги со смартфоном. В первый раз, когда вы увидите себя на записи, вы очень удивитесь: у всех нас есть дефекты речи, которых мы сами не замечаем. Лично мне видеозаписи помогли заметно улучшить ораторские навыки. Раньше мне казалось, что я обаятельный и уравновешенный. Но на видеозаписи я заметил много ненужных пауз, резких движений и невнятных фраз. Уже в следующем своем выступлении я попытался исправить эти недостатки.

Если спонсор или ответственный за организацию мероприятия не разрешает снимать вашу речь на видео, вы можете попросить друзей или коллег прийти и послушать вас. Они могут дать вам полезную информацию о реакции аудитории на выступление — только попросите их говорить честно. Конструктивная критика помогает улучшить ораторские навыки.

Полезные советы

1. Представившись, расскажите забавную историю и дайте слушателям понять, что смеяться можно. Если аудитория расслабится, ваше выступление будет более эффективным.
2. Во вступлении объясните слушателям, в чем польза вашей речи для них. Затем представьте четкую схему выступления, чтобы они поняли ход ваших мыслей.
3. Закончите выступление несколькими выводами, по возможности — эмоциональной ремаркой.
4. Не записывайте текст вашего выступления целиком — составьте план на одну страницу. Тогда вы сможете импровизировать и ваша речь будет более динамичной.
5. Приезжайте на место выступления заранее, чтобы изучить обстановку, слушателей и тех, кто выступает перед вами. Оцените настроение аудитории и других ораторов.

6. Нервозность перед публичным выступлением вполне нормальна. Но не следует фокусироваться на своем состоянии. Иначе вы будете нервничать еще больше и только навредите себе.
7. Общайтесь с аудиторией: перемещайтесь по залу, задавайте слушателям вопросы и позволяйте им высказывать свои мнения.
8. Ваша речь должна быть по возможности краткой — 30 минут обычно достаточно.
9. Оставьте в конце выступления время для вопросов. Подумайте на досуге, о чем вас могут спросить.
10. Старайтесь получить обратную связь — лучше всего записать речь на видеокамеру или попросить искреннего коллегу или друга, чтобы они посетили мероприятие и высказали свое мнение о вашем выступлении.

Часть IV

Управление руководством и командой

До этого момента я говорил о повышении личной эффективности. Но нужно также научиться управлять взаимоотношениями с другими людьми в компании.

Чтобы быть эффективным сотрудником, нужно внимательно относиться к коллегам — при построении отношений возьмите инициативу в свои руки, вне зависимости от должности сотрудника⁹¹. В главе 10 мы обсудим, как руководить командой, чтобы повысить ее эффективность. Глава 11 посвящена навыкам создания взаимовыгодных отношений с руководством. Если вы менеджер среднего звена, внимательно изучите эти две главы. Запомните: управлять отношениями с коллегами нужно так, чтобы достичь целей — и своих, и компании.

Глава 10

Управление командой

Несколько лет назад профессор Гарвардской бизнес-школы Тереза Амабайл^[51] начала трехлетнее исследование поведения американцев на рабочем месте. В нем приняли участие 238 человек, каждому из которых поручили проект с конкретными датами начала и завершения работы. Каждый день Амабайл отправляла участникам письмо по электронной почте с просьбой описать настроение, мотивацию и качество работы. Кроме того, она попросила их рассказать, чем они чаще всего занимаются на работе. К концу исследования Амабайл собрала около 12 тысяч ответов.

Когда она проанализировала данные, то пришла к выводу, подтверждающему ее основную идею: сотрудники наиболее счастливы и мотивированы, когда ощущают свою значимость. Для этого им достаточно медленно, но верно двигаться к цели. Как сказал один программист: «Я решил эту [компьютерную] головоломку, которая не давала мне спокойно спать всю неделю. Возможно, для вас это мелочь, но моя жизнь скучновата, и поэтому я в восторге»⁹².

Запомните: результаты сотрудников могут быть намного выше, если руководство помогает им достичь ежедневного значимого прогресса. К сожалению, большинство топ-менеджеров, по-видимому, об этом не знают. В рамках схожего исследования Амабайл попросила 669 руководителей оценить пять факторов, которые непосредственно влияли на мотивацию сотрудников: помощь в достижении целей, поощрение за хорошую работу, материальные стимулы, личная поддержка и четкие цели. Только 5% руководителей поставили помощь в достижении целей на первое место; большинство сочли его *наименее важным*⁹³.

Чтобы быть эффективным руководителем, не нужно произносить вдохновляющие речи, как футбольный тренер в перерыве между таймами. Создайте систему, которая поможет и вам, и подчиненным в работе. Основа этой системы, на мой взгляд, делегирование полномочий.

Делегирование полномочий

Если вы следуете моим рекомендациям, то, скорее всего, уделяете время в основном тем целям и задачам, которые наиболее важны для вас и вашей компании. Но низкоприоритетные задачи также нужно решать. Поэтому очень важно научиться делегировать полномочия: вы сосредоточитесь на приоритетных целях, а другие сотрудники помогут вам в выполнении менее важных задач (или выполняют их за вас).

Делегирование полномочий повышает эффективность всей компании. Топ-менеджер, не передающий отдельные функции подчиненным, может руководить только одной командой сотрудников, занимающейся одним проектом. Распределив обязанности, руководство получает возможность координировать деятельность небольших групп, работающих над разными крупными проектами. Эффективное делегирование полномочий позволяет применять лидерские навыки на всех уровнях.

Когда я стал председателем совета директоров MFS Investment Management в 2004 году, компания пыталась решить проблемы, связанные с санкциями SEC. Сложностей было много, и Роб Маннинг, талантливый CEO, должен был определить, в какой области он сможет принести максимальную пользу. Мы оба управляли инвестиционными командами, но опыт работы Роб с советами директоров и регулирующими органами был небольшим. Поэтому мы пришли к четкому соглашению: Роб сосредоточился на улучшении финансовых показателей — самом важном для компании аспекте, — и других внутренних функциях, например операциях и бюджете. Я же отвечал за внешние функции: переговоры с регулирующими органами, встречи с важными клиентами, взаимодействие с членами совета директоров. Каждый из нас занимался тем, в чем хорошо разбирался, и благодаря этому мы смогли решить все проблемы.

Управление личным пространством

Как эффективно делегировать полномочия? Вам и вашим помощникам нужно понять принцип «управления личным пространством». Согласно ему, все сотрудники крупной компании должны действовать так, как будто они владельцы небольшой компании. Чуть позже я приведу конкретные примеры, а суть принципа в следующем: *четко определив цели проекта, дайте своим подчиненным свободу выбирать способы их достижения — не навязывайте им свою точку зрения*. Так вы создадите обстановку, благоприятную для достижения лучших результатов, и у вас появится время заняться приоритетными целями и задачами.

Принцип «управления личным пространством» помогает подчиненным стать предпринимателями. Линн Блоджетт, бывший директор ACS, подразделения компании Xerox[\[52\]](#), согласен с этим: он хочет, чтобы в его компании «работали индивидуальные предприниматели», сотрудники могли самостоятельно принимать решения, как будто речь идет об их личных денежных средствах. Он хочет, чтобы подчиненные спрашивали себя: «Нужен ли мне новый компьютер прямо сейчас, или я могу еще поработать на старом?»⁹⁴

Если у подчиненных нет возможности «управлять личным пространством», они будут ждать от вас указаний и надеяться, что вы решите все проблемы. В результате все будут тратить время впустую. Один знакомый СЕО сказал мне: «Если подчиненные ждут указаний от руководства, толку от работы не будет. Слишком много нюансов, чтобы руководство могло дать подробные рекомендации по каждому вопросу».

У принципа «управления личным пространством» есть два важных преимущества.

Быстрая адаптация к любой ситуации

Если вы позволите подчиненным «управлять личным пространством», они научатся быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и не будут всегда ждать ваших указаний.

Эту стратегию успешно использовал командующий корпусом морской пехоты, генерал-лейтенант Пол ван Райпер[\[53\]](#), когда

участвовал в военных играх в начале 2000-х. По сюжету он командовал армией диктатора со Среднего Востока, и его задачей было «воевать» против США. Несмотря на огромное преимущество американцев в плане огневой мощи, ван Райпер «нанес им сокрушительное поражение», позволив своим подчиненным самим принимать решения, не ожидая от него распоряжений. Его солдаты были на передовой и могли лучше ориентироваться в ситуации, а американские главнокомандующие пытались всем руководить⁹⁵.

Возможно, вашим подчиненным и не нужно умение быстро реагировать на летящие пули. Но им придется научиться оперативно приспосабливаться к рыночным изменениям или неожиданным техническим сбоям. Применение принципа «управления личным пространством» позволяет существенно повысить эффективность компании. Вот один пример: много лет руководство британского завода по производству бытовой техники и электроники отдавало четкие приказы операторам автоматизированных систем. Когда возникала поломка оборудования, те должны были связаться со специалистом и ни в коем случае не пытаться решить проблему самостоятельно. Исследователи провели эксперимент: научили операторов устранять мелкие неполадки и разрешили им при необходимости самостоятельно ремонтировать оборудование. В результате простой оборудования сократился на 39%, и производительность завода повысилась⁹⁶.

Осмысленность работы

Когда вы разрешаете подчиненным принимать решения в рамках проектов, они чувствуют ответственность за результат и поэтому начинают работать усерднее. Они энергично трудятся, потому что их деятельность непосредственно влияет на подразделение и компанию в целом.

Этот эффект подтвердили профессора психологии Ричард Хэкмен и Грег Олдхэм[54]. Они посетили семь компаний, опросили 658 сотрудников, отвечающих за 62 разные функции. Исследователи спрашивали сотрудников о характере работы и об их отношении к ней. Они также попросили топ-менеджеров оценить вклад сотрудников в

общее дело: приложенные усилия, качественные и количественные показатели. Олдхэм и Хэкмен выяснили, что те, кому было предоставлено больше свободы, чувствовали бóльшую ответственность за результаты. Кроме того, они выяснили, что такое отношение — которое они называли «опытной ответственностью», поскольку оно определялось личным опытом, а не должностью — повышало мотивацию сотрудников, заставляя их работать усерднее и достигать лучших результатов⁹⁷.

Помощники руководителя

Принцип «управления личным пространством» применим к сотрудникам на всех уровнях, включая помощников руководителей. Каждый руководитель знает, что разница между помощниками, постоянно ждущими указаний и пассивно выполняющими приказы, и теми, кто умеет «управлять личным пространством», велика. Мне повезло с моей помощницей Кортни, которая умеет «управлять личным пространством». Она контролирует мой график, составляет расписание поездок и старается решать конфликты еще до их появления. Кроме того, она находит и исправляет многие мои ошибки — безусловно, в вежливой форме.

Многих эффективных руководителей поддерживают помощники, которые берут инициативу в свои руки. Джек Уэлч^[55], бывший CEO General Electric, работал со своей помощницей Розанной Бадовски больше 14 лет. Она рассказала, как «управляла своим личным пространством».

«Изучая расписание на любой день, я могла превратить список встреч, приемов и мероприятий в список вопросов, на которые он хотел бы получить ответы в следующие 8–10 часов. Если была назначена встреча с важным клиентом, то, очевидно, он хотел бы что-то узнать [о нем]... Не позже чем за день до события я связывалась с топ-менеджером GE, который работал с этим клиентом, и просила в двух словах описать его, включая все плюсы и минусы»⁹⁸.

Умело «управляя личным пространством», такие помощники, как Розанна и Кортни, существенно повышают эффективность компании. Избавляя руководство от административной работы, самостоятельно собирая необходимую информацию, они дают ему возможность сосредоточиться на главном, например на разработке стратегий.

Поверьте в подчиненных

Чтобы стратегия «управления личным пространством» приносила пользу, нужно найти талантливых подчиненных, которым можно доверять. Руководители делегируют полномочия тому, кто действует разумно и обладает нужными навыками. Если вы доверяете своим помощникам, можете дать им возможность решать проблемы самостоятельно. Но если вы не уверены в их способности качественно

выполнять свою работу, то вы будете следить за каждым их шагом — или делать все за них.

Правила найма

Доверие к подчиненным начинается с найма сотрудников — талантливых, энергичных специалистов, придерживающихся этических норм. Если вы можете сами принимать на работу персонал, воспользуйтесь этим! Я считаю, что полномочия по найму сотрудников нельзя делегировать. Всегда хочется сэкономить время и попросить отдел персонала найти для вас помощника. Но здесь нет смысла экономить время. Если подобрать правильных помощников, можно сэкономить тысячи часов рабочего времени благодаря эффективному делегированию. Если выбор будет неверным, то вам придется решать конфликты, вместо того чтобы заниматься приоритетными задачами.

Как найти грамотного помощника? Есть много руководств по проведению собеседований⁹⁹, но я хочу дать вам несколько советов, которые важны для успешного подбора персонала.

- На собеседовании попросите кандидата рассказать о себе, в том числе о своем детстве. Это поможет вам понять его характер и мотивацию: на любого человека всегда влияет окружение, в котором он вырос.
- Спросите кандидата о его главных достижениях на предыдущем месте. Ответ вроде «Много работал» неудовлетворительный. Попросите рассказать, как соискатель разработал новый подход или решил сложную проблему.
- Устройте дискуссию — тему кандидат может выбрать самостоятельно, в зависимости от того, в чем он лучше всего разбирается. Таким образом вы сможете оценить интеллектуальные способности кандидата. Насколько логично он рассуждает? Как справляется с противоречиями и контраргументами?
- Постарайтесь оценить творческие возможности кандидата. Задайте, например, такой вопрос: «Какое применение в нашей

компании можно найти кирпичу?» Один будущий сотрудник компании Microsoft придумал 35 способов применения кирпича.

— Выберите кандидата с большим потенциалом, а не опытом в определенной области. Так же как хороший спортсмен работает над навыками, необходимыми в его виде спорта, умный и трудолюбивый сотрудник постарается выяснить все тонкости работы в своей области.

— Самостоятельно звоните по указанным в рекомендациях телефонам и просите честно оценить деятельность сотрудника. Многие работодатели не критикуют бывших подчиненных, потому что боятся судебного преследования. Помогите бывшим работодателям кандидата решить проблему. Задайте вопросы: «Был ли он отличным работником? Почему нет? Если я его найму, могут ли у меня возникнуть проблемы? Хотели бы вы снова взять на работу этого сотрудника?»

Как вызвать доверие

Наняв правильных сотрудников, нужно построить с ними доверительные отношения. Чем больше вы доверяете своим подчиненным, тем проще вам делегировать полномочия¹⁰⁰. Чем больше подчиненные доверяют вам, тем активнее стремятся к высоким результатам. К сожалению, корпоративные скандалы 2000-х годов[56] подорвали доверие подчиненных к руководству. Опрос, проведенный Maritz Research[57] в 2011 году, показал: только 10% сотрудников верят в то, что топ-менеджеры их компании — честные и порядочные люди¹⁰¹.

Как завоевать доверие команды? Во-первых, нужно безупречно выполнять свою работу: действуйте честно и этично и всегда выполняйте свои обещания. Если сотрудники решат, что вы их обманываете, они не захотят вам помогать. Будьте вежливыми — грубым руководителям подчиненные обычно не доверяют.

Во-вторых, общайтесь с подчиненными: не только говорите, но и слушайте. На самом деле надо больше слушать, чем говорить. Выслушивайте предложения подчиненных и будьте искренни с ними — они должны верить, что вам небезразличны их мысли.

В-третьих, подчиненные должны точно знать, что работают ради общих целей, а не для удовлетворения ваших личных потребностей. Им не захочется просто помогать вам прославиться. Но они будут много и с удовольствием работать, если ваши и их цели совпадают.

В-четвертых, подчиненные должны чувствовать, что вы верите в их способности. Для этого нужно разрешить им «управлять личным пространством». Дав подчиненным свободу действий в достижении целей, вы покажете, что доверяете им. Постоянный контроль говорит о том, что вы ждете от подчиненных ошибок.

Управление личным пространством: общая победа

Если вы уже выбрали хорошую команду и построили доверительные отношения с подчиненными, постарайтесь внедрить принцип «управления личным пространством» в работе над проектом. Далее представлены пять основных этапов этого процесса.

1. Определите цели проекта

На начальном этапе нужно четко поставить цели и определить возможные препятствия. Предположим, руководитель производственного отдела должен выбрать место для размещения нового завода. Не обязательно сразу выбирать конкретный город, можно определить необходимые характеристики этого места:

- транспортная доступность;
- рентабельность;
- возможность нанять хороших специалистов.

Пусть подчиненные сами определяют сроки достижения целей — тогда они постараются все сделать вовремя. Можно обсудить с сотрудниками этапы реализации цели — задать направление. Например, предложите им выбрать города с выгодной налоговой политикой.

2. Определите точные показатели результативности

Если цели проекта понятны, нужно вместе с подчиненными определить качественные и количественные показатели результативности: например, повышение эффективности обработки интернет-транзакций и удовлетворенности клиентов. Тогда сотрудники поймут, на чем им нужно сосредоточиться и каковы их главные задачи.

Определение показателей результативности — хорошее упражнение. Часто его следствием становится командное обсуждение основных целей проекта. Ваше мнение будет решающим. Но лучше, чтобы подчиненные сами определяли показатели результативности проекта. Как я уже говорил, команда активнее старается достичь тех целей, которые она сама перед собой поставила.

Рассмотрим пример выбора нового производственного участка. Вот возможные показатели результативности:

- доля клиентов, которым можно доставить продукт в течение дня;
- финансовые показатели, например стоимость земельных участков, налоговая ставка и средняя зарплата;
- лучший показатель доступности персонала — время, затраченное на наем первых 10 специалистов с необходимыми навыками (например, инженеров-химиков). Если у вас есть доступ к базе данных о специалистах, можете, например, выяснить, сколько инженеров-химиков проживают в регионе.

Не все показатели одинаково важны. Вы должны объяснить подчиненным их приоритетность. Это поможет команде понять взаимосвязь между ними — например, открытие завода в другом городе может положительно повлиять на один показатель и при этом отрицательно — на другой.

Обдумывайте все показатели, особенно самые важные, чтобы достичь своей цели. Если показатели необоснованны, ваш проект с самого начала обречен на провал. Есть много книг и статей об экономической обоснованности¹⁰². Но вам нужно убедиться, что вы правильно понимаете суть показателей и не заставляете сотрудников принимать неверные решения.

Некоторые неудачные показатели подразумевают *избирательное* отношение к обязанностям. Представьте, что вы мэр города. Для снижения уровня преступности вы решили начислять работникам

прокуратуры вознаграждение пропорционально количеству судебных дел, по которым вынесен обвинительный приговор. Вам кажется, что для прокуроров это будет хороший стимул находить надежные доказательства. Однако через несколько месяцев выясняется, что многих ответчиков отпускают до суда: работники прокуратуры теперь стараются избегать сложных дел.

К некоторым количественным показателям, например звонкам и количеству завершенных ремонтных работ, избирательный подход применяется чаще всего. В таких случаях нужно использовать несколько показателей с поправкой на риск и с учетом сложности задачи. Тогда сотрудники не будут выбирать только простые задания.

Другие показатели могут и вовсе ввести в заблуждение. Например, задача интернет-маркетинга — увеличить число посетителей сайта. Но иногда сложно измерить количество просмотров страницы. Сайт может быть настолько неудобен, что посетителю придется просмотреть восемь страниц, чтобы найти интересующую его информацию. Отлично, вы получили восемь просмотров! Но клиент в вас разочаровался.

3. Обеспечьте подчиненных необходимыми ресурсами

После определения целей проекта и показателей нужно убедиться, что у подчиненных есть доступ к ресурсам, необходимым для реализации проекта: денежным средствам, персоналу и оборудованию. Во многих компаниях, к сожалению, бюджет ограничен и ресурсов не хватает. Если в вашей организации сложилась похожая ситуация, вы как руководитель должны сократить объем проекта или пересмотреть его целесообразность. Иначе вас ждет провал, а подчиненные будут недовольны.

Обеспечьте подчиненным и нематериальную поддержку. Будьте готовы помочь им в решении сложных задач. Однажды, когда я был президентом Fidelity Investments, CIO[\[58\]](#) спросил меня: как лучше составить отзыв о работе управляющего портфелем ценных бумаг, чьи результаты за последний год были ниже запланированных. Я помог ему решить проблему, объяснив, что даже у самых гениальных управляющих иногда бывает спад активности. Это помогло CIO

вступить с управляющим в долгий конструктивный диалог, а моего участия в этой беседе не потребовалось.

Вам, возможно, придется помогать подчиненным и в решении конфликтных ситуаций с другими отделами. Вы как руководитель обладаете необходимыми полномочиями и можете влиять на важные решения, которые принимаются в вашей компании. Предположим, отдел персонала установил ограничения на сумму, выплачиваемую новому сотруднику в качестве компенсации расходов на переезд. Ваш помощник хочет нанять отличного специалиста, который умудрился купить дом в Калифорнии в начале 2008 года, когда цены на недвижимость в этом штате были очень высокими. Сегодня дом в Калифорнии стоит дешевле, чем в Бостоне, куда сотрудник должен будет переехать. Чтобы убедить сотрудника переехать в Бостон, руководству придется в виде исключения снять ограничения на компенсацию за переезд.

4. Контролируйте, но не подавляйте

Этот аспект принципа «управления личным пространством» — самый сложный для большинства руководителей: дать подчиненным возможность самостоятельно принимать решения. Топ-менеджерам кажется, что они этот принцип уже освоили: они не требуют предоставлять таблицы в определенном формате и не контролируют каждый шаг сотрудников. Если они не обладают типичными признаками микроменеджера, то даже не допускают мысли о том, что в стиле их работы элементы микроменеджмента все же присутствуют.

На самом деле границы микроменеджмента размыты. Вас можно назвать микроменеджером, если вы вдруг сами начинаете выполнять те функции, которые до этого делегировали, или критически анализируете все детали работы. Поэтому постарайтесь честно ответить на приведенные ниже вопросы. Если хотя бы на один из них вы ответите утвердительно, возможно, сами того не подозревая, вы склонны к чрезмерному контролю.

— Если в рамках проекта возникла проблема, пытаетесь ли вы ее решить самостоятельно, раздавая при этом ценные указания?

— Возражаете ли вы против нестандартных подходов к работе?

— Кажется ли вам, что подчиненные всегда стараются в точности следовать вашим рекомендациям?

— Сосредоточиваетесь ли вы на мелких недочетах в работе при анализе завершенного проекта?

Если вы не микроменеджер, это не значит, что вы не контролируете проект в принципе. Вы активно наблюдаете за ходом его реализации, при необходимости помогая подчиненным.

Многие руководители периодически расспрашивают сотрудников о том, как идут дела. Но для масштабных проектов этого недостаточно; как бы я ни относился к совещаниям, в этой ситуации они очень полезны. Примерно в середине проекта нужно обсудить с подчиненными, что уже сделано и что еще предстоит сделать. Обсудите достигнутые результаты и подумайте, где могут возникнуть непредвиденные сложности. При необходимости вы сможете вместе откорректировать цели и показатели результативности проекта. (Это отличный пример промежуточного контроля, о котором я говорил в главе 2.) Но дайте команде понять, что вы всего лишь высказываете предположения и даете рекомендации. Они должны точно знать, что могут самостоятельно выбирать способы достижения целей.

5. Будьте терпимы к ошибкам

Сотрудники, которым разрешили самостоятельно принимать решения и испытывать разные стратегии, могут неверно оценить ситуацию или потратить силы на заведомо провальный проект. Но если вы хотите, чтобы ваши подчиненные применяли новые подходы к работе, смиритесь с тем, что иногда неудача неизбежна.

Безусловно, не стоит закрывать глаза на незаконные или неэтичные действия, небрежность или лень. И не поощряйте неспособность учиться на собственных ошибках. Однажды, стремясь повысить качество обслуживания клиентов, сотрудники отдела системного проектирования изменили код главного компьютера, что вызвало проблемы в работе в результате сбоя на одном из участков старого кода. Их ошибка была понятна, но повторять ее явно не стоило. Одна из моих любимых поговорок — «Предлагаю сделать новую ошибку!»

Нельзя спокойно относиться к ошибкам, которые возникают из-за неумения учиться на собственном опыте или соблюдать принципы деловой этики. Но учитесь прощать сотрудникам непреднамеренные ошибки. Мудрый руководитель понимает, что неудачи неизбежны, а иногда даже полезны. Например, одна компания по управлению персоналом из Иллинойса ежегодно выдает премию за «Лучшую новую ошибку» в размере 400 долларов. Ее получает сотрудник, который применил новаторский подход, совершил ошибку, но извлек из нее урок. Компания Grey Advertising из Нью-Йорка присуждает ежеквартальную премию за «Героическое поражение». Ее получают сотрудники, чьи идеи новы, рискованны или абсолютно не проверены¹⁰³. Такие награды побуждают сотрудников открыто говорить о своих ошибках, чтобы остальные не боялись нового. Как сказал Гарри Шапиро, CEO компании Consumer Electronics Association[59]: «Ошибаться не страшно. Страшно скрывать ошибки»¹⁰⁴.

Когда вы узнаете о провале проекта, то должны дать честный и конструктивный комментарий — на таких ошибках подчиненные могут многому научиться. Но каким бы серьезным ни был провал, не стоит унижать тех, кто в нем виноват. Укажите на ошибки, которые привели к неудаче. Старайтесь, чтобы подчиненный (а лучше — вся команда) извлек урок из ошибки. Можно попросить сотрудников изменить подход или поведение, но не личные качества. И прежде чем указывать на ошибки, нужно похвалить за правильные действия.

Эффективная обратная связь поможет подчиненным в следующий раз достичь лучших результатов. Унижение приведет к прямо противоположному эффекту. Как ни странно, недавно Гретхен Спрайцер и Кристина Порат[60], специалисты по управлению бизнес-процессами, выяснили, что многим подчиненным казалось, будто руководство пытается их унижить. Одного управляющего в присутствии всех его 12 подчиненных руководство пристыдило за расточительность. Что он сделал? Уронил скрепку в мусорную корзину. По данным исследования, половина оскорбленных сотрудников в таких случаях начинала нарочно работать хуже¹⁰⁵. Как не унижить сотрудников? Критикуйте их наедине и старайтесь быть вежливыми.

Критика поучительна, а похвала крайне важна для мотивации сотрудников. По возможности хвалите подчиненных, давая им понять, насколько вы их цените. Я убедился на опыте, что похвалы много не бывает. Руководство обычно считает, что достаточно хвалит подчиненных. Но я редко встречал сотрудников, считавших, что руководство ценит их работу.

Отрицательные последствия критики

Исследования показывают, что люди более восприимчивы к негативным событиям — например, критике со стороны руководства, — чем к позитивным¹⁰⁶. Группа исследователей под руководством профессора Терезы Гломб[61] из Миннесотского университета выдала 40 работникам легкой промышленности мобильное устройство, которое звонило примерно раз в два часа. Сняв трубку, сотрудники должны были вкратце описать свое настроение, а также все события, которые произошли с момента последнего звонка. Исследователи выяснили, что негативная реакция сотрудников на критику была в среднем в десять раз сильнее, чем позитивная реакция на похвалу¹⁰⁷. Вывод прост: не скупитесь на похвалу, а критику дозируйте.

Хвалить подчиненных нужно при всех. Благодарите свою команду за ее вклад — желательно в присутствии топ-менеджмента. Ничто так не способствует развитию доверительных отношений с подчиненными, как поддержка и гордость руководства. И ничто так быстро не разрушает доверие, как приписывание себе чужих заслуг.

Индра Нуйи[62], CEO PepsiCo, творчески подходит к делу, когда ей нужно похвалить сотрудников. Ее мать очень радовалась ее успеху. И Нуйи решила взять этот факт на вооружение: начала рассылать письма родителям своих лучших подчиненных в благодарность за то, что они вырастили таких успешных работников, всегда готовых помочь. Гордость родителей стимулировала сотрудников к тому, чтобы и дальше добиваться хороших результатов на радость CEO. Последуйте примеру Индры Нуйи: подумайте, как вы можете поблагодарить своих подчиненных за отличную работу.

Полезные советы

1. Делегируйте низкоприоритетные задачи и тратьте больше времени на главные цели.

2. Ставьте перед подчиненными четкие цели, но позволяйте им самим решать, как их достичь.
3. Пусть сотрудники предложат показатели результативности, по которым можно было бы оценить их успех в достижении поставленных вами целей.
4. Лично нанимайте подчиненных. Если вы решили делегировать эти полномочия, не исключено, что после этого вы больше никаких функций делегировать не сможете.
5. Стройте доверительные отношения с подчиненными. Будьте честны и вежливы, слушайте сотрудников. Предоставьте им поддержку и ресурсы для выполнения всех задач. Всегда будьте на их стороне.
6. Обсуждайте проект с командой во время его реализации, при необходимости пересматривайте цели и показатели результативности.
7. Дайте вашим подчиненным возможность самим решить, как достичь новых целей и показателей; не пытайтесь все контролировать.
8. Будьте терпимы к неумышленным ошибкам, но не позволяйте подчиненным «наступать на одни и те же грабли» или вести себя непорядочно.
9. Критикуйте подчиненных наедине. Обсуждайте конкретные ошибки, не переходя на личности.
10. Хвалите подчиненных чаще. Похвалы много не бывает.

Глава 11

Как управлять руководителем

Эффективность зависит не только от методов управления командой, но и от взаимоотношений с руководством¹⁰⁸.

Взаимодействие — не манипуляция или заискивание, скорее это взаимовыгодные партнерские отношения. Но это не равноправное партнерство: последнее слово остается за руководством. Ваши отношения не должны зависеть от эмоций. Питер Друкер^[63] утверждает, что руководитель не должен нравиться — подчиненные не обязательно будут им восхищаться или ненавидеть его, но они должны научиться им управлять, чтобы достичь личного успеха¹⁰⁹.

Как общаться с руководством

Темы и стиль общения с руководством — важный аспект эффективных отношений. Сначала обсудите с руководителем дальнейшие действия. Если вы выполнили упражнение из главы 1, то есть поставили цели и определили приоритеты, то уже примерно представляете себе, чего ждет от вас руководство. Однако всех нюансов мышления руководителя вы знать не можете. К тому же его мнение может меняться под влиянием обстоятельств. Вы должны найти баланс между вашими задачами и целями руководства. Предоставьте руководителю список ваших задач, расставленных в порядке приоритетности для вас. При необходимости топ-менеджер сможет скорректировать список. Обсуждайте его каждую неделю: убедитесь, что вы действуете правильно.

Когда проект подходит к завершению и работы много, возможно, вам захочется пропустить обсуждение целей. Не советую вам этого делать. За неделю многое может измениться, особенно на уровне

руководства. К тому же руководитель, как правило, очень занят; возможно, он и не узнает о важных изменениях в планах. Если вы придете сами, он с удовольствием скажет вам: «Да, кстати...» А вы не потратите время на выполнение задач, которые уже не важны.

После обсуждения задач и приоритетов определите план их выполнения. Некоторые руководители стараются заранее утвердить бюджет проекта и определить, кто из сотрудников будет участвовать в нем на каждом этапе. Другие дадут вам свободу действий, ожидая хороших результатов и оправданных затрат. Но есть разные типы лидеров. Чтобы понять, чего конкретно ждет от вас руководитель, нужно обсудить его видение ситуации.

Попросите руководителя рассказать, что он думает о вашей работе. По опыту знаю, что многие руководители избегают критики. Некоторые ожидают, что вы догадаетесь обо всем сами, или стремятся избежать конфликта. Проявите инициативу и попросите дать отзыв о проделанной работе. После совещания или по окончании проекта спросите: «Как, по-вашему, все прошло?» Настаивайте на конкретике: «В какой области, на ваш взгляд, я мог бы показать лучшие результаты?»

Такая неформальная обратная связь очень полезна. Вы должны точно знать, что на самом деле думает о вашей работе руководство. Если оно недовольно, но молчит, вас могут просто уволить, не дав шанса исправиться. Поговорите с руководством до аттестации — топ-менеджмент часто рассматривает эту процедуру как бюрократическую формальность.

Скорректируйте свой стиль общения

Необходимо скорректировать стиль общения в соответствии с предпочтениями руководства. Обратите внимание, как руководитель взаимодействует с вами. Звонит ли он, чтобы запросить информацию по текущему проекту? Заходит ли в ваш кабинет, если у него есть вопрос? Или просто отправляет электронное письмо? Вероятнее всего его действия отражают самую удобную для него форму общения. Используйте то средство, которым обычно пользуется он.

Я, например, предпочитаю работать с распечатками. Если кто-то из моих подчиненных или партнеров присылает мне электронное сообщение объемом более одной страницы, я вывожу его на принтер. Через некоторое время сотрудники привыкают к этому и распечатывают все, что я должен прочесть. Так они упрощают мне жизнь, и я это очень ценю.

В большинстве компаний электронные письма — самая распространенная форма общения. Но у каждого руководителя свой стиль их написания. Я предпочитаю короткие списки из нескольких пунктов без конкретных деталей. Другим нравятся подробные письма и распространенные предложения. Подстраивайтесь под стиль руководителя: если он составляет списки, следуйте его примеру. Если он предпочитает длинные предложения, представьте в ответном письме более подробный анализ и пишите грамотно.

Не забывайте, что письменную речь можно понять неправильно. Люди часто пишут второпях, двусмысленно (как будто собеседник может знать, что они думают). Будьте внимательнее. Независимо от длины письма, передавайте суть как можно точнее — и не забудьте перечитать текст до того, как нажмете кнопку «Отправить».

Руководители по-разному относятся к срокам ответа на электронное сообщение. Некоторые проверяют почту несколько раз в день. Если такой руководитель отправляет письмо, то не ждет от вас мгновенного ответа — иначе он либо позвонит, либо подойдет к вам. Другие руководители практически никогда не выпускают из рук смартфон — они все время что-то читают. Если такой руководитель отправляет письмо, то, вероятнее всего, считает, что вы тут же его увидите и сразу ответите. Вы не можете отвечать на письма мгновенно? Постарайтесь убедить руководителя, что результат будет лучше, если вы будете проверять почту не чаще одного раза в час. Но если он настаивает на быстром ответе — придется уступить.

Отчеты также нужно представлять в том виде, который удобен для руководителя (печатном, электронном или устно). Выделяйте ключевые моменты, чтобы руководителю было удобнее читать. Мне нравится, когда подчиненные разбивают отчет на разделы: значимые текущие проекты, новые проекты и прочая информация. В любом случае отчеты не должны занимать больше одной страницы — не

стоит сообщать больше подробностей, чем нужно руководству. Если руководитель предпочитает личные встречи, совещания должны быть короткими и по делу. Едва ли затяжной отчет понравится руководителю. Зато он будет приятно удивлен, если вы кратко изложите свои мысли и вернетесь к работе.

Подстройтесь под стиль управления руководства

Скорее всего, вам придется подстраиваться и под стиль управления руководителя. Изучите его привычки, старайтесь услышать то, что он говорит (или не говорит), и корректируйте свое поведение. Не нужно полностью меняться. Просто старайтесь, чтобы ваши действия соответствовали стилю управления вашего руководителя.

Выполните упражнение, которое поможет вам определить стиль управления руководителя. Ответьте на вопросы (можно выбрать только один вариант из четырех).

Мой руководитель предпочитает роль:

- 1) командира;
- 2) координатора;
- 3) помощника;
- 4) аналитика.

Больше всего мой руководитель ценит в людях:

- 1) практичность;
- 2) умение работать в команде;
- 3) новаторство;
- 4) перфекционизм.

Стиль принятия решений, который использует мой руководитель:

- 1) консенсус — ожидает общего согласия;
- 2) диктатура — будет так, как сказал он;
- 3) обсуждение — у него есть своя идея, но он готов выслушать других;

4) избегание риска — предпочитает проверенные методы.

Как мой руководитель реагирует на проблемы:

- 1) обвиняет подчиненных в том, что они делают ошибки;
- 2) считает, что все проблемы вызваны посторонними людьми;
- 3) просит предоставить ему подробную информацию, чтобы проанализировать ситуацию;
- 4) старается предотвратить похожие проблемы в будущем.

Очень полезно определить, к какому типу личности относится ваш руководитель. Есть много классификаций, но я не люблю усложнять. Я видел четыре основных типа руководителей: изобретательный, сочувствующий, осторожный и одержимый¹¹⁰. Большинство руководителей невозможно отнести только к одной категории. Но эта классификация помогает понять их слабости и эффективнее взаимодействовать с ними.

Изобретательный руководитель готов пойти на риск ради эксперимента — попробовать что-то новое. В результате он, как правило, стимулирует активную работу и мотивирует подчиненных. К сожалению, иногда такие руководители создают хаос. Они идут к своей цели и не хотят задумываться о деталях. Если вы работаете на изобретательного руководителя, не забывайте, что, вероятнее всего, ваша компания наняла его именно из-за любви к экспериментам. Не стоит препятствовать ему. Лучше уделите внимание деталям. Для общения с изобретательным руководителем используйте списки, опуская подробности, — если, конечно, они существенно не влияют на общую картину.

Сочувствующий руководитель уделяет много внимания эмоциям подчиненных. Он делает все возможное, чтобы все сотрудники ощущали свою значимость для компании. При правильном применении этот подход порождает доверие и очень эффективен. К сожалению, такие руководители тратят слишком много времени на лирические разговоры, и это тормозит работу. Если у вас сочувствующий руководитель, постарайтесь использовать некоторые

элементы его стиля: будьте дружелюбны, слушайте, что он говорит, и старайтесь понять, что чувствуют коллеги. Но не стоит забывать о работе. Будьте готовы устанавливать сроки реализации проекта — например, можете вежливо упомянуть, что вынуждены покинуть совещание через полтора часа, чтобы позвонить клиенту.

Осторожный руководитель предпочитает проверенные методы и минимизирует риски. Он организован и работает медленно, но верно. Именно у такого руководителя лучше всего учиться: просто берите с него пример. Будьте организованны и приходите на совещания подготовленными (например, можете прочесть заранее переданный вам материал). Осторожный руководитель неэффективен, когда нужны серьезные изменения. Если вам кажется, что пора менять методы работы, а руководитель с этим не согласен, опишите ему ситуацию, уделив особое внимание управлению рисками, и дайте ему время все обдумать. Вы должны быть терпеливы, когда просите осторожного руководителя что-то изменить.

У одержимых руководителей очень высокие требования как к себе, так и к подчиненным. Они фокусируются на мелочах и огорчаются из-за любого упущения. Их грубый стиль — следствие сильного волнения по поводу их собственных результатов, и иногда они не догадываются, как их поведение влияет на остальных. Взаимодействовать с таким руководителем сложно. Вам придется упорно работать, чтобы собрать необходимые данные и узнать все детали проекта. К сожалению, даже если ваши результаты высоки, одержимый руководитель, скорее всего, вас раскритикует. Единственный способ снять стресс в таком случае — пожалть плечами и смириться с тем, что руководство никогда не будет вами довольным. Но если вы слишком часто слышите критику, стоит поговорить с руководителем. (О том, как начать такой разговор, я расскажу в параграфе «Сложный в общении руководитель».) Если стиль его поведения не изменится, ищите другую работу.

Успешное партнерство с руководителем

Любой руководитель будет ценить вас за стабильно высокие результаты — желательно в срок и в рамках бюджета. Руководство прислушивается к тем, кто хорошо работает, и дает им большую

свободу. Оно может повысить вам зарплату, перевести на более высокую позицию или предложить выгодные проекты.

Но вы должны быть частью команды. Качественно выполняйте все задания, которые поручает вам руководитель, даже если вам нелегко. Например, в SEC мне часто приходилось в сжатые сроки заполнять отчеты для судов и правительственных учреждений. Все благодарили молодых адвокатов, когда те делали копии, скрепляли или отправляли их по почте. Но адвокат, который сам не готов выполнять эти простые задания, сразу завоевывает плохую репутацию: все считают, что он важничает.

Убедитесь, что руководство знает о ваших успехах: сообщите о своих достижениях, особенно перед аттестацией или распределением премий. Я всегда прошу подчиненных присылать мне письма со списком их достижений за определенный период. Благодаря этому я точно знаю, что не упущу ничего важного, когда буду анализировать их деятельность или выписывать премию. Составьте такой список, даже если руководство вас об этом не просит. Не скромничайте, иначе руководитель может просто не узнать, чего вы добились.

Руководителям не нравятся сотрудники, которые не показывают ожидаемых результатов. Ключевое слово — «ожидаемых». Если руководитель ждет от вас многого, скорее всего, он будет разочарован. Поэтому либо обещайте меньше, либо делайте больше: как правило, руководители не жалуются, если сотрудники превосходят их ожидания!

Если, на ваш взгляд, проект не принесет выгоды, заблаговременно предупредите об этом. Руководители не любят неожиданных долгих задержек или невыполнения заданий. Такие проблемы сами по себе неприятны, а если руководителя о них не предупредили заранее — неприятны вдвойне. Если он в курсе проблем, то, возможно, пересмотрит цели проекта, найдет новые ресурсы или достойный выход из положения. По крайней мере он не будет давать невыполнимых обещаний топ-менеджменту.

Если вы предупреждаете руководителя о серьезной проблеме, предложите несколько вариантов смягчения возможных отрицательных последствий. Обозначить проблему, не предложив решения, слишком просто. Постарайтесь мыслить творчески. Если вы

понимаете цели проекта, то наверняка придумаете, как еще можно достичь результата — например, получить контроль над совместным предприятием, заключив выгодные контракты и назначив топ-менеджеров, даже если по закону ваша компания не может владеть контрольным пакетом.

Кроме того, вы должны взять на себя ответственность за проблемы при выполнении проекта. Меня всегда раздражало, когда кто-то из подчиненных винил во всем других людей или внешние обстоятельства. Есть огромное различие между объяснением и оправданием. Можно объяснить ситуацию, упомянув несколько факторов, которые и привели к серьезной проблеме. Но они не оправдывают вас и не освобождают от ответственности за задержку или невыполнение задания. Ваша непосредственная обязанность — прогнозировать и планировать, учитывать возможные неблагоприятные обстоятельства.

Лояльность

Со временем, демонстрируя хорошие результаты, вы создадите эффективные отношения с руководством. Но вы можете быстро их разрушить, если предадите руководителя. Чтобы быть лояльным, станьте его союзником: не критикуйте его при посторонних. Если у вас с ним возникли личные разногласия, обсудите их наедине. Дважды подумайте, если захотите пошутить о нем в курилке. Может быть, шутка и будет смешной, но уничижительные ремарки почему-то всегда доходят до руководства. Не зная контекста, руководитель может подумать что угодно.

Еще один способ доказать свою лояльность — похвалить руководителя в присутствии топ-менеджмента. Например, если вы увидели сообщение в блоге, где хвалят речь или решение вашего руководителя, расскажите об этом высшему руководству. А лучше покажите его всем сотрудникам, включая топ-менеджмент.

Отмечать достижения коллег (и руководителей, и подчиненных) нужно как можно быстрее. Хвалить руководство за ваши собственные достижения — не самое приятное занятие, но его хорошая репутация принесет пользу и вам.

Никогда не обращайтесь к топ-менеджменту, не поговорив до этого с непосредственным руководителем. Если вы не можете решить проблему с руководителем и хотите вовлечь третью сторону, сначала сообщите ему об этом (а лучше спросите у него разрешения). Руководитель оценит это — если, конечно, он не занимается незаконной деятельностью (в этом случае потребуется нормативно-правовое регулирование).

Если же вы получили вопрос от топ-менеджмента о вашем руководителе, сообщите ему об этом. Проявите лояльность и посоветуйтесь с ним, прежде чем ответите на вопрос — или попросите топ-менеджмент сообщить вашему руководителю о вопросе. Руководитель вряд ли обрадуется вашему общению с вышестоящим должностным лицом.

Помощник управляющего почувствует себя неуютно, если его руководитель будет напрямую общаться с членами команды. Но таким образом он сможет быстро получить нужную информацию из первых рук и понять ситуацию. Вы можете стать посредником: попросите, чтобы и руководитель, и подчиненные сразу сообщали вам об обсуждениях, возникающих между ними.

Как не согласиться с руководством

Даже если обычно вы с руководителем ладите, разногласия неизбежны. И это нормально: руководство не любит подхалимов. Руководителю интересно мнение подчиненных о целесообразности стратегий и планов. Наполеон Бонапарт как-то сказал: «Бояться надо не тех, кто не согласен с вами, а тех, кто не согласен с вами и боится вам об этом сказать»¹¹¹.

Планирование помогает избежать некоторых конфликтов. Чтобы предотвратить недопонимание, можно заранее обговорить с руководителем, как вы планируете вести проект, даже если он уверенно заявляет, что дает вам полную свободу действий. Прежде чем предпринять решительный шаг, например обратиться в другое подразделение, правительственное учреждение или к внешнему консультанту, сообщите об этом руководителю. Тогда вам не придется ждать официального разрешения, чтобы перейти к выполнению плана:

вы заранее дали руководителю возможность не согласиться с вашим решением.

Как решить конфликт, если он все же возник? Для начала нужно ответить на некоторые вопросы. Каковы возможные благоприятные последствия? Можете ли вы выйти из этого конфликта победителем? Что произойдет, если вы уступите? Если особой выгоды ожидать не приходится или вероятность победы низка, согласитесь с решением руководителя. Вспомните слова из песни Кенни Роджерса[\[64\]](#): «Вы должны знать, когда сражаться, а когда уступать»[\[65\]](#).

Если же вы твердо решили настоять на своем, будьте конструктивны. Изучите суть проблемы и опишите ее так, чтобы было понятно: вы хотите решить ее вместе. Приведите объективные факты для подкрепления ваших аргументов — главное, чтобы конфликт между вами и руководителем не задевал ничьих чувств. Обсудите проблему: вам нужно найти решение, которое поможет достичь целей вашей компании.

Проанализируйте несколько ситуаций, в которых есть вероятность возникновения разногласий между вами и руководителем. Я расскажу вам, как правильно действовать в таких случаях.

- Вам поручили проект, но ограничили ресурсы. Успех проекта под вопросом. Необходимо подумать, сколько людей и средств понадобится на каждом этапе. Попробуйте найти альтернативные варианты, например уменьшить объем проекта (сократить отдельные этапы) или нанять временного штатного сотрудника в ваш отдел.
- Вам поручили еще один крупный проект вдобавок к существующему. Следует проанализировать нагрузку, обсудить ее с руководством и попросить определить приоритеты. Возможно, низкоприоритетный проект можно завершить позже или отменить вовсе.
- Вас попросили разработать новый продукт или услугу, которые, на ваш взгляд, обречены на провал. Вы должны представить объективные данные, указывающие на то, что продукт или услуга уступают предложениям конкурентов, или объяснить, почему новое предложение не заинтересует клиентов. По возможности

предложите руководителю альтернативные варианты с более высокими шансами на успех.

При возникновении разногласий с руководителем признайте его право на принятие окончательного решения, покажите, что вы заинтересованы в успехе, и предложите альтернативные варианты. Не злитесь и не проявляйте агрессию, не сомневайтесь в интеллектуальных способностях или честности вашего руководителя. Представьте факты в поддержку вашей позиции и предложите способы совместного разрешения конфликта.

Сложный в общении руководитель: как себя вести

Все эти стратегии эффективны, если ваше мнение отличается от мнения руководителя, но при этом у вас хорошие рабочие отношения. Что делать, если конфликт с руководством вызван рядом проблем, а не одним разногласием? Как действовать, если с вашим руководителем сложно общаться?

При возникновении конфликтов со сложным в общении руководителем *еще важнее* действовать самостоятельно (руководитель вряд ли будет этим заниматься). Далее я опишу несколько типов сложных в общении руководителей и посоветую, как с ними взаимодействовать.

Микроменеджер

Я уже отмечал в предыдущей главе, что категорически против микроменеджмента. Руководитель, который стремится контролировать каждый шаг подчиненных, принимает все решения по проекту, вместо того чтобы дать им свободу действий. Это особенно раздражает способных сотрудников, для которых интересное задание превращается в утомительную и скучную работу.

Если, по вашему мнению, руководитель контролирует каждый шаг, убедитесь в том, что это не реакция на ваши низкие результаты. Если руководитель считает, что вы можете работать хорошо, только если за вами кто-то следит, он решит, что контроль — единственный выход из сложившейся ситуации. В таком случае постарайтесь убедить его, что вам можно доверять: возьмитесь за несложный проект и успешно его

реализуйте. Попросите руководство «хотя бы раз» дать вам возможность отвечать за все. Если руководитель согласится, старайтесь изо всех сил — результаты должны превзойти его ожидания.

Если руководитель контролирует каждое действие всей команды, дело явно не только в вас. В таком случае придется обсудить с руководителем его тотальный контроль. Сложнее всего начать разговор. Возможно, вы испугаетесь, что руководитель воспримет ваши слова как критику или нападение и будет считать вас своим «врагом». К сожалению, большинство микроменеджеров не видят себя со стороны. Они не понимают, как навязчивы их действия. Но при этом они обычно нормально воспринимают конструктивную критику своих подчиненных.

Было бы неплохо, если бы после откровенного разговора руководитель «ослабил хватку». Многие микроменеджеры подсознательно боятся давать подчиненным свободу действий, поскольку считают, что сотрудники непременно наделают ошибок. Вы можете помочь руководителю избавиться от этого страха — постоянно докладывайте ему о том, как идут дела. Не ждите, что он сам придет и обо всем спросит; ежедневно отправляйте ему электронное письмо с отчетом о проделанной работе и ваших дальнейших действиях. Это убедит руководителя в том, что ситуация под контролем.

Небрежный руководитель

Существует и полная противоположность микроменеджерам. Такие руководители вообще не дают указаний. В критических ситуациях иногда кажется, что они игнорируют подчиненных. В результате те пытаются угадать, чего хочет руководитель.

Чтобы решить эту проблему, нужна настойчивость. Постарайтесь привлечь внимание руководителя. Если вам поручили проект с неясными целями, сразу же попросите дать подробные объяснения. Не выходите из кабинета руководителя и не вешайте трубку до тех пор, пока не получите четкий ответ на вопрос.

Не менее важно взаимодействовать с руководителем по ходу реализации проекта. Например, договоритесь с ним о том, что вы

будете отправлять важные электронные письма в понедельник, среду и пятницу в 16 часов. Тогда, получив письмо в это время, руководитель будет точно знать, что это важно, и с большей вероятностью ответит вам. Если это не сработает, попросите руководителя давать более точные указания. Конкретизируйте вопросы и просьбы. Если руководитель по-прежнему вас игнорирует, поищите в компании другого наставника, который сможет координировать вашу работу.

Жесткий руководитель

Жесткий руководитель, который оскорбляет своих сотрудников, возможно, худший тип сложного в общении руководителя. Он постоянно унижает сотрудников и кричит на них, тем самым порождая страх. Такому поведению нет оправдания. Но жесткие руководители бывают в любой компании. Чтобы научиться взаимодействовать с ними, придется смириться с тем, что они часто теряют самообладание. Вы тут ни при чем, их поведение — следствие их собственных проблем, которые вы решить не можете.

Однако и ваше поведение может спровоцировать гнев руководителя. Если вы не хотите потерять работу, попытайтесь определить, что его больше всего раздражает. Руководитель раздражается, когда вы опаздываете на пять минут или у вас на столе небольшой беспорядок? В таком случае проще всего избегать подобных ситуаций.

Но эта стратегия не даст результата, если ваш руководитель постоянно ищет виноватых и злится из-за каждой неудачи. Вы можете попытаться объяснить причины провала и предложить способы решения похожих проблем в будущем. Пошутите — как сказал комик Билл Косби[66]: «Если вы можете посмеяться над проблемой, вы ее обязательно решите»¹¹². Но если конфликты становятся регулярными и вам уже не до шуток, придется откровенно поговорить с руководителем о его поведении.

Если вам повезет, вы сумеете убедить руководителя в том, что он ведет себя невежливо. Если вы будете говорить спокойно и по делу, он, возможно, все поймет и изменится. К сожалению, многие жесткие руководители действуют сознательно. Они будут подавлять вас до тех

пор, пока не встретят сопротивление, — в этот момент они обычно отступают. Чтобы добиться успеха в общении с таким руководителем, нужно твердо стоять на своем. Настаивайте на уважительном отношении к себе. Приведите конкретные примеры влияния его поведения на вашу работу и его недопустимых поступков. В любом случае сохраняйте спокойствие — агрессия здесь не поможет.

Последняя надежда

Если вы не можете найти общий язык со сложным в общении руководителем, возможно, придется сообщить об этом сотрудникам отдела персонала. Это важно: если руководитель действительно мешает работать эффективно, то необходимо исправить ситуацию (это будет выгодно всей компании). Подготовьтесь к разговору: вспомните все случаи, когда руководитель вел себя некрасиво, и запишите их. Если топ-менеджмент решит не увольнять вашего руководителя, несмотря на ваши доводы, попросите перевести вас в другой отдел или поищите работу в другой компании.

Если вы решили уйти с работы, не стоит брать пример со стюарда авиакомпании JetBlue^[67] Стивена Слейтера. В августе 2010 года он эффектно уволился, когда самолет сел в аэропорту Кеннеди: обругал пассажиров по системе громкой связи, а затем съехал по аварийному надувному трапу с банкой пива в руке. Многие из нас иногда испытывают желание поступить точно так же. Но не стоит устраивать бывшим работодателям такие сюрпризы. Вы же не знаете, где и когда можете еще раз встретиться с экс-руководителем или коллегами.

Проявите тактичность. Уведомите руководителя об уходе заранее — минимум за месяц. Тогда он сможет подготовиться к вашему увольнению, например найти замену. Однако если вы твердо решили уйти, это не значит, что можно сидеть сложа руки. Продолжайте работать вплоть до последнего дня. Обучите своего преемника, закончите все дела. Будьте готовы отвечать на вопросы даже тогда, когда уже уйдете из компании.

Сложнее всего объяснить руководителю причину ухода. Вам придется забыть о своих обидах и сказать, что вы на самом деле уходите потому, что появились новые интересные возможности. Не

стоит жаловаться и сообщать о недостатках своей нынешней работы. (Однако можно рассказать правду в отделе персонала — если его сотрудники не поймут, что на самом деле происходит в компании, то вряд ли смогут повлиять на ситуацию.)

Полезные советы

1. Убедитесь, что вы обсудили с руководством свои задачи и относительный приоритет каждой из них.
2. Подстраивайтесь под стиль общения руководителя. Это касается телефонных разговоров, электронной почты и личных встреч.
3. Постарайтесь узнать, к какому типу личности относится ваш руководитель. Убедитесь, что ваши действия не противоречат его стилю управления.
4. Представьте руководителю список ваших достижений перед аттестацией или распределением премий.
5. Вовремя предупреждайте о возникающих сложностях. Руководители не любят неприятных сюрпризов. Если предупредить их заранее, то, возможно, они найдут решение.
6. Будьте лояльны к руководителю; старайтесь хвалить его в присутствии топ-менеджмента.
7. Не стоит обращаться к топ-менеджменту, не сообщив об этом непосредственному руководителю.
8. Дважды подумайте, стоит ли конфликтовать с руководителем. Если вы решите настоять на своем, спокойно предложите свой вариант действий.
9. Вызовите руководителя на откровенный разговор, если он мешает вам эффективно работать. Если результата не будет, обратитесь за помощью в отдел персонала или попросите перевести вас в другое подразделение.
10. При увольнении нужно вести себя тактично. Уведомите об уходе за месяц и даже после увольнения старайтесь сохранять дружеские отношения с коллегами.

Часть V

Полноценная жизнь

В предыдущих главах я рассказал о способах повышения личной эффективности: как сделать больше за меньшее время. В этой части я научу определять долгосрочные карьерные цели и достигать их.

В главе 12 речь пойдет о том, какой подход наиболее эффективен при планировании карьеры, которую нужно рассматривать как непрерывный, длительный и постепенный процесс, каждый этап которого — основа следующего шага.

В главе 13 я научу вас реагировать на серьезные изменения в мире. Кроме того, я покажу, как основы экономики и личные принципы влияют на вашу карьеру.

В главе 14 я расскажу вам о том, ради чего нужно повышать личную эффективность: о балансе между работой и личной жизнью. Я дам несколько рекомендаций, которые помогут вам эффективно работать и при этом не забывать о семье.

Глава 12

Улучшение карьерных возможностей

Студенты и молодые специалисты часто спрашивают меня, как я спланировал свою карьеру, чтобы в итоге стать президентом Fidelity Investments. Я всегда даю четкий ответ: «Я никогда ничего не планировал. Я действовал постепенно». Большинство успешных руководителей ответили бы так же.

Когда я учился в колледже и на юридическом факультете, то не думал, что стану президентом крупной финансовой компании. Тогда мне казалось, что я буду преподавателем или сотрудником федерального регулирующего органа. В начале карьеры я преподавал основы права, работал в SEC и юридической фирме. За те 14 лет я узнал много нового и о себе, и о финансовом секторе. Я понял, что мне нравится заключать сделки и управлять людьми, а не писать статьи и разрабатывать регламенты.

Именно поэтому я согласился на должность старшего юрисконсульта Fidelity Investments — в 1987 году это была сравнительно небольшая, но быстрорастущая компания в перспективной отрасли. За десятилетие я развил навыки в области разработки продукции, помогал компании выходить на новые рынки и учился управлять людьми. По ряду причин, включая внешнее давление на компанию, в 1997 году я стал президентом Fidelity Investments.

Какое отношение имеет моя история к вашей карьере? Она показывает, что вы не можете контролировать свой карьерный рост. Существует слишком много не зависящих от вас факторов, которые определяют ваши перспективы, — например, общие тенденции в экономике и политике, законы, регулирующие определенную сферу

деятельности, финансовая состоятельность компании. Не надейтесь, что вам удастся полностью спланировать свою карьеру.

С другой стороны, всегда можно повысить *вероятность* успеха, если правильно подойти к делу. Карьерное планирование — непрерывный процесс, которым нужно активно управлять всю жизнь. На каждом этапе спрашивайте себя: «Что нужно сделать, чтобы *мои карьерные перспективы* улучшились?»

Ориентировочные карьерные цели

На первом этапе составьте список должностей, которые вы хотели бы занять. Это и есть ваши карьерные цели. Для начала нужно критично оценить три аспекта: свои интересы, навыки и спрос на рынке.

Интересы

Задумайтесь, какие характеристики вашей работы больше всего вам по душе. Ответьте на следующие вопросы:

- Какие темы — государственная политика, строительство и т. д. — вас больше всего интересуют?
- Что вам больше нравится: читать, писать или считать?
- Что вам интереснее: детали или общие тенденции?
- Как вы предпочитаете работать: с коллегами или в одиночку?
- Какой график работы удобнее для вас — свободный или нормированный?
- Вы хотите, чтобы ваша работа была связана с командировками, или лучше трудиться рядом с домом?
- Какие ценности вашего руководителя и коллег наиболее важны для вас?
- Каких социальных или общественных целей вы хотели бы достичь (если таковые у вас есть)?
- Что для вас важнее — заработная плата или собственные цели и ценности?

Ответив на эти вопросы, вы сможете понять, в каком направлении вам двигаться. Не стоит рассматривать только самые

распространенные профессии: врач, юрист, банкир и инженер. А как же геологи, диетологи, рекламные агенты и торговцы потребительскими товарами? Когда список пожеланий к работе будет готов, изучите длинный перечень профессий. Можно, например, воспользоваться списком, составленным Бюро статистики труда[\[68\]](#) (Bureau of Labor Statistics)¹¹³.

Для руководителей среднего звена список потенциальных должностей, скорее всего, будет короче: они уже выбрали профессию или общее направление деятельности. Возможно, они захотят получить более высокую должность в компании, работать в другой сфере или открыть собственный бизнес. Хотя карьерные перспективы на этом этапе уже ограничены, нужно создать исчерпывающий список интересующих должностей. Иногда у менеджеров среднего звена случается кризис, и они всерьез задумываются о смене профессии. В таком случае им придется составить еще более длинный список своих возможностей.

Следующая задача — подробнее узнать о должностных обязанностях в каждом случае. Это поможет исключить некоторые профессии и выбрать те, которые нравятся больше всего. Поищите информацию на сайтах и ярмарках вакансий. Постарайтесь получить как можно больше советов, при необходимости обратитесь к консультанту, который расскажет вам о возможностях, о которых вы даже не подозревали.

Чтобы больше узнать о профессии, поговорите со специалистами в интересующей вас области. Пообщайтесь с друзьями и соседями — возможно, они знают кого-то из работающих в этой сфере. Попросите консультанта организовать экскурсию в интересующую вас компанию, чтобы вы могли понаблюдать за сотрудниками на рабочих местах. Если вы нашли сотрудника, который может дать вам нужную информацию, обязательно задайте ему следующие вопросы:

- Как проходит ваш типичный рабочий день?
- Что вам больше всего нравится или не нравится в вашей работе?
- Узнаете ли вы на работе что-то новое? Подразумевает ли она карьерный рост?
- Как начиналась ваша карьера?

- Какую должность вы хотели бы занять через 5–10 лет?
- Какова начальная и средняя заработная плата в вашей профессии?

Склонности и навыки

Составив длинный список интересующих вас должностей, подумайте над тем, какие ваши навыки наиболее востребованы в профессиях из вашего списка. Учитывайте не только записи в своей трудовой книжке, но и личные навыки, например способность быстро реагировать или сопереживать другим.

Каждая профессия требует определенного уровня образования. Например, чтобы представлять в суде интересы ответчика, вы должны окончить юридический факультет аккредитованного вуза и успешно сдать экзамен, получив право на юридическую практику. Список требований к другим профессиям иногда неясен. Например, какое образование нужно физиотерапевту? Мой знакомый физиотерапевт ответил на этот вопрос так: шесть лет учебы в университете и длительная практика в больнице.

Кроме образования, в каждой профессии нужен ряд определенных личностных навыков. Чтобы работать в некоммерческой благотворительной организации, вы должны уметь собирать средства, сопереживать и быть терпеливым. Это поможет вам в общении с заинтересованными сторонами, включая спонсоров, сотрудников и работников общественных организаций. Чтобы стать биржевым маклером, вам нужно уметь мгновенно принимать решения и быстро анализировать огромные объемы информации, оценивая ставки конкурентов.

Иногда, особенно в молодости, очень сложно честно ответить на вопрос: «Есть ли у меня необходимые навыки?» Когда я был подростком, то хотел стать профессиональным баскетболистом. Иногда я целыми днями тренировал бросок в прыжке. К сожалению, ни одной университетской команде не был нужен нападающий ростом 182 см, умеющий подавать мяч в центр поля. Если бы я выбрал тот колледж, в котором мог бы попасть в баскетбольную команду, то оказал бы себе медвежью услугу.

На странице <http://hrweb.mit.edu/system/files/Skills+Exercise.pdf> приводится длинный перечень навыков широкого применения, составленный отделом персонала Массачусетского технологического института. Изучите его и найдите навыки, которые у вас уже есть или которые вы сможете выработать.

Убедитесь, что ваши навыки соответствуют требованиям интересующей вас профессии. Чтобы точно узнать, какие конкретно навыки требуются для определенной работы, можно поискать информацию в нормативных источниках. Однако обычно они не очень полезны. Чтобы узнать о необходимых навыках из первых рук, поговорите с людьми, работающими в интересующей вас сфере.

Рыночный спрос

После анализа интересов и навыков нужно оценить реальный спрос на рынке труда. К сожалению, некоторые люди сначала действуют, а потом изучают рыночный спрос. Хороший пример — история Джоуи Терриена, нью-йоркского преподавателя театрального искусства¹¹⁴. Проработав несколько лет преподавателем, Джоуи решил стать кукольником и даже получить степень магистра. Обучение стоило ему 35 тысяч долларов. Получив степень, он понял, что на эту профессию нет спроса на рынке труда. Поэтому он вернулся к старой работе, но только на полставки.

Даже если вы нашли несколько вакансий для специалистов в той области, которая вас заинтересовала, задумайтесь, не слишком ли велико предложение. Возьмите, к примеру, спортивных комментаторов. Радиостанции и телевизионные каналы готовы принимать их на работу, но спрос на эту профессию мизерный по сравнению с количеством желающих стать комментаторами. Поэтому найти работу очень сложно.

Кроме того, важно определить динамику спроса на рынке (рост и спад), поэтому разовым анализом ограничиваться не стоит. Например, в отрасли каменноугольных тепловых электростанций наблюдается длительный спад, а спрос на возобновляемые источники энергии растет.

Поэтапное улучшение карьерных перспектив

Сформулировав ориентировочные карьерные цели, вы можете подумать о следующем шаге. Не пытайтесь сразу расписать все этапы своей карьеры. Лучше спросите себя, предоставит ли следующая работа возможность улучшить карьерные перспективы.

Недавно я был наставником молодого выпускника, который хотел спланировать свою будущую карьеру. Он постоянно спрашивал меня, какую должность он должен занимать в каждый конкретный момент. Я всегда отвечал одинаково: «Не пытайся спланировать все сразу. Сосредоточься на том, что ты можешь сделать сейчас: какой шаг позволит тебе продвинуться в нужном направлении или найти новые возможности?»

В любом случае вам не помешают высшее образование и практические навыки. Старайтесь приобретать те знания и навыки, которые можно будет применить в разных областях.

Образование и практика — залог успеха

Высшее образование — надежный способ увеличения карьерных возможностей. Оно обеспечит вас необходимой базой: например, по закону вы не можете лечить людей без медицинского образования. Кроме того, обучаясь в университете, вы получаете ценные знания. В среднем один год образования означает повышение средней оплаты труда на 8–9%¹¹⁵.

В мире бизнеса и политики постоянно происходят изменения. Поэтому будьте готовы, что и на работе вам нужно будет учиться. Некоторые крупные организации, например General Electric и Всемирный банк, разрабатывают собственные программы обучения. Другие оплачивают — частично или полностью — все затраты на получение второго высшего образования (в вечерней или заочной форме). Заочное образование характеризуется более выгодным соотношением издержек и прибыли по сравнению с очным обучением. Профессионалы должны постоянно повышать квалификацию, чтобы не потерять возможность работать по специальности.

Вне зависимости от образования выбирайте ту область, в которой вы сможете достичь лучших результатов. Возможно, придется забыть

о профессии литератора, даже если такое творчество вас стимулирует. И хотя романисты тоже нужны, их карьерные перспективы крайне ограничены. И не нужно принимать поспешных решений. Например, карьера модельера заманчива, но перспективы в этой области ограничены.

Вы можете улучшить карьерные возможности, если сначала изучите «сложные» предметы, а «легкие» оставите на потом. Сложный предмет — точная наука, в которой есть правильные и неправильные ответы, например физика. При изучении таких наук вы выработаете фундаментальные навыки, которые пригодятся вам при освоении более легких предметов. Например, если вы станете специалистом в области статистических методов, то получите в свое распоряжение инструменты, при помощи которых можно анализировать результаты государственной политики в разных сферах. Кроме того, легкие предметы можно изучать самостоятельно. Вы, скорее всего, сможете понять основные положения социологии, если прочтете соответствующий материал, но вряд ли самостоятельно освоите нейрофизиологию.

Учитесь на работе

Если у вас уже есть образование или вы еще учитесь, найдите работу, на которой сможете приобрести новые навыки или освоить новые области. Экономисты пришли к выводу, что знания, полученные опытным путем, равносильны четырем годам обучения в вузе¹¹⁶. Но не забывайте, что в первую очередь нужно вырабатывать навыки, применимые в разных сферах.

Например, вы можете быть экспертом мирового класса по лизингу самолетов. Но эта специальность настолько узкая, что вы вряд ли примените полученные навыки в другой сфере. А если ваша работа связана с налогообложением корпораций, вы можете приобрести массу навыков «широкого применения». И хотя, возможно, вы будете сотрудничать с ограниченным количеством компаний, вы научитесь анализировать налоговые проблемы и находить творческие решения. Все предприятия стремятся снизить свои налоговые выплаты, и такие навыки помогут вам в будущем найти перспективную работу.

Важный аспект обучения на работе — получение знаний о себе и своих карьерных возможностях. Вы должны понять, что вам нравится и что у вас получается лучше всего. Постарайтесь узнать и о других смежных профессиях — какие навыки нужны и в каких других сферах они востребованы. Если вы сможете собрать эту информацию, ваши карьерные перспективы улучшатся.

Смена работы

Выбирая очередную работу, постарайтесь освоить новые навыки, которые пригодятся вам в дальнейшем.

Развивайте лидерские качества

Лидерство — навык, который нужен в любой профессии и на любой должности. Выбирайте работу, на которой вы сможете управлять людьми. Представьте себе Сару — высококвалифицированного специалиста рынка ценных бумаг. Скоро ей придется выбирать: торговать ценными бумагами в новом секторе и зарабатывать больше или руководить коллегами в своей компании с тем же доходом. Саре лучше согласиться на управляющую должность, чтобы развить лидерские навыки, которые в дальнейшем ей очень пригодятся, даже несмотря на сохранение прежнего уровня заработной платы.

Но для выработки лидерских навыков вам не нужно официальное звание руководителя. Армия обороны Израиля^[69] обучает офицеров методом «погружения»: командование создает искусственные стрессовые ситуации и не дает никаких указаний. Это отличный способ научить рекрутов мыслить творчески и решать сложные задачи. Такие качества полезны как в армии, так и в бизнесе. Вот хороший пример. Команда медиков должна была определить, почему у пилотов военных вертолетов возникают боли в спине. В ходе изучения проблемы специалисты научились оценивать уровень боли и ее причины. После этого конструкция кресел была изменена — причем команда справилась с задачей самостоятельно.

Любая работа, на которой можно усовершенствовать лидерские навыки, поможет подготовиться к должности руководителя. Только убедитесь в том, что неудачи не лишат вас карьерных перспектив.

Армия обороны Израиля, например, терпимо относится к неудачам молодых офицеров, если они связаны с оправданным риском — по словам профессора Лорена Гари[70], нужно различать «спланированный эксперимент и рулетку»¹¹⁷. После провала «спланированного эксперимента» молодые офицеры отчитываются перед командованием и объясняют, как в следующий раз достичь нужных результатов¹¹⁸.

Изучите другие культуры

Работа за границей — хороший способ расширить карьерные возможности. Я почти два года прожил в Африке и много времени провел в Англии, Японии и Китае. За это время я научился решать разные экономические, культурные и политические проблемы. Это помогло мне при оценке компаний и открытии новых подразделений по всему миру. Кроме того, многонациональные корпорации не будут рассматривать вас в качестве потенциального кандидата на повышение, если у вас нет опыта работы за границей.

У командировок много недостатков, но эту проблему можно решить. Во-первых, часто головной офис не заботится об интересах сотрудников в иностранных подразделениях. Прежде чем переезжать за границу, поработайте в головном офисе, обзаведитесь связями — в первую очередь наставниками. Постарайтесь за это время выяснить, как работает компания. Во-вторых, сотрудникам иностранных подразделений иногда сложно получить хорошую должность по возвращении в головной офис. Наставник поможет вам быть в курсе новостей компании и даст информацию о доступных вакансиях. К тому же переезд в другую страну может негативно повлиять на вашу семью, особенно если у вас есть дети-школьники. Поэтому попросите руководство, чтобы оно предоставило вам средства на обучение детей в хорошей частной школе за границей.

Получайте опыт в разных компаниях

Есть много разных типов компаний: корпорации, партнерства, некоммерческие организации и правительственные учреждения. Если вам нужны новые возможности, найдите работу в компании того типа,

с которым вы еще не знакомы. Например, руководители некоторых коммерческих компаний неохотно нанимают людей, которые работали только в правительственных учреждениях. Работодатели не уверены, смогут ли такие сотрудники приспособиться к условиям бизнеса.

Некоторые работодатели из государственных учреждений не хотят брать на высшие должности кандидатов, которые раньше работали только в частных компаниях. Управление государственным учреждением требует знания требований SEC и правил составления ежеквартальных отчетов о прибыли. Но талантливые руководители могут быстро овладеть необходимыми навыками — для этого им достаточно немного поработать в государственном учреждении. Получив такой опыт, они расширят перспективы трудоустройства.

Расширяйте связи

Рекомендую постоянно расширять личные связи. Можно руководствоваться слоганом: «Людей нанимают не компании, а люди». Чем больше коллег из вашей сферы деятельности вы знаете, тем выше шансы, что о вас вспомнят при появлении вакансии, даже если официально компания о ней не объявит.

Вы можете расширить контакты, даже если не станете руководителем. По возможности посещайте конференции и другие тематические мероприятия. Приходите пораньше, чтобы пообщаться с людьми и обменяться визитками; потом можно ненавязчиво продолжить знакомство — отправьте вежливое электронное письмо или приглашение на LinkedIn. Так вы найдете компетентных людей, с которыми можно обсудить тенденции в отрасли.

Но это нельзя сравнить с сетью личных связей, которую вы можете создать, работая бок о бок с коллегами. Неформальное общение помогает создать эффективные взаимоотношения. Если вы руководитель среднего звена, скорее всего, вы уже встречались со многими коллегами на совещаниях или презентациях, вместе посещали выездные мероприятия. Вы старались лучше их узнать. Вам было приятно с ними работать; возможно, когда-нибудь они помогут вам занять хорошую вакансию, о которой компания не объявит официально.

Обдумывая следующий шаг, вспомните о преимуществах личных связей. Вы можете найти новых знакомых, если перейдете на работу в другое подразделение той же компании или будете управлять проектом, в котором участвуют люди из разных подразделений. Амбициозный человек может расширить свои контакты, перейдя на работу в новую компанию или отрасль.

Пересмотрите цели

Ваш следующий шаг будет зависеть от занимаемой в компании должности.

Начало карьеры

Идеальный вариант — любимая работа, с которой вы отлично справляетесь, при этом зарабатывая много денег. Реальный — получать приличные деньги за ту работу, которую вам предложат.

К сожалению, найти любимую и одновременно высокооплачиваемую работу очень сложно. Иногда ваши знания в определенной области неприменимы в тех специальностях, на которые есть спрос. А работа, от которой вы получаете удовольствие, может не предполагать повышения по службе. На первом этапе иногда приходится выполнять работу, которая вам не нравится, только потому, что других вариантов нет. Может быть, вы согласитесь на нее, чтобы получить определенные навыки (или заработать немного денег), которые пригодятся вам в дальнейшем.

Например, некоторые соглашались на всепоглощающую работу менеджером в банке на короткий срок, чтобы получить профессиональные навыки, оплатить кредит за учебу или заработать средства на создание собственного бизнеса. Молодые доктора вынуждены работать на износ в интернатуре, чтобы получить образование. А многие будущие голливудские звезды, например Марк Норман — режиссер оscarоносного «Влюбленного Шекспира»[\[71\]](#), — начинали с низкооплачиваемой работы в почтовом отделении киностудии. Вряд ли людям нравится подобный вариант, но они соглашались на него, чтобы в будущем получить лучшую должность.

Проводите ежегодный анализ

Даже если вы определились с профессией, периодически задумывайтесь о том, действительно ли ваша нынешняя работа — лучший вариант из возможных. Я считаю, что такой анализ нужно проводить каждый год (как и обследоваться у врача)¹¹⁹.

Почему так часто? Потому что за год многое может измениться, в том числе ваши предпочтения. Вы можете больше узнать о положительных и отрицательных сторонах вашей работы. Могут произойти существенные изменения в состоянии здоровья, семейной жизни или финансовом положении.

За год могут измениться и внешние факторы. Возможно, появится другой руководитель или новые коллеги, или вашу компанию приобретет другая организация. Спрос на товары и услуги вашей компании может повыситься или снизиться, как и уровень конкуренции.

При анализе карьерных целей ответьте на следующие вопросы.

- Изменились ли за прошлый год ваши ожидания? Почему?
- Какие внешние события прошлого года (в компании, стране или мире) существенно повлияли на вашу работу?
- Как эти изменения влияют на ваши долгосрочные карьерные цели? Что вы хотели бы изменить в следующем году?
- Можете ли вы на нынешней работе подготовиться к следующему этапу карьеры? Какие навыки вы выработали? Есть ли у вас наставник, появились ли новые возможности роста?
- Хотите ли вы через год занимать ту же должность? Через три года? Через 10 лет?

Когда вы ответите на эти вопросы, может выясниться, что вы удовлетворены вашей работой (или «для полного счастья» необходимы изменения). Но вы также можете понять, что нынешняя работа вам не подходит. В таком случае нужно решить, как вы сможете изменить ситуацию, и найти занятие по душе.

Планы на пенсию

В этой главе в основном говорится о карьерном росте. Но не менее сложная задача — уход с высокой должности на пенсию и спокойная жизнь в свое удовольствие.

Когда-то пенсия была единственным возможным вариантом. Раньше большинство людей работали на полную ставку до определенного возраста, а потом уходили на пенсию. В наши дни многие к этому не стремятся. Согласно исследованию, проведенному Американской ассоциацией пенсионеров[72], 68% людей в возрасте от 50 до 70 планируют работать до 80 лет и даже дольше¹²⁰. Тем не менее они все же хотели бы снизить нагрузку.

Такой подход к пенсии характерен для большинства моих знакомых. Я часто спрашиваю: «Кто из вас хочет работать на полную ставку до 72 лет?» Как правило, руки поднимают один-два трудоголика. Но когда я спрашиваю, кто согласился бы на частичную занятость до 72 лет, руки поднимают почти все — люди хотят работать, но поменьше.

Такой «поэтапный выход на пенсию» частично объясняется финансовыми проблемами в связи с увеличением средней продолжительности жизни и недостаточными сбережениями¹²¹. Но многие просто хотят работать как можно дольше. В рамках опроса «поэтапных» пенсионеров 70% людей в возрасте от 66 лет и старше назвали две основные причины, по которым они продолжали работать: «нежелание снижать интеллектуальную нагрузку» и «стремление быть эффективным и полезным»¹²². Работа их стимулирует лучше, чем партия в гольф.

Чтобы работать на пенсии, нужно пробовать себя в новых ролях и налаживать связи за 10 лет до выхода на пенсию. Поищите компании, которым вы могли бы быть полезны. Возможно, вы готовы поделиться опытом с подростками: стать репетитором или преподавать в местной школе.

Я столкнулся с этой проблемой, когда мне исполнилось 65 лет и я покинул пост председателя совета директоров MFS. До выхода на пенсию я начал преподавать в бизнес-школе, присоединился к очередному совету директоров и начал учиться играть в шахматы. Я стал писать статьи и книги на финансовые темы. Я даже попытался написать книгу о личной эффективности! Таким образом, я заранее

определил для себя несколько возможностей работать на пенсии в свое удовольствие.

Многие мои друзья предпочли более спокойную жизнь. Моя подруга-врач тоже подготовилась к пенсии заранее — окончила курсы литераторов. Выйдя на пенсию, она пишет сцены для пьес в те дни, когда не играет в гольф. Еще один мой друг вошел в совет директоров местного оперного театра, когда понял, что с работы скоро придется уйти. Незадолго до выхода на пенсию его выбрали председателем совета директоров театра.

Полезные советы

1. Не нужно создавать только один план возможного развития вашей карьеры. Рассматривайте карьеру как постепенный процесс, на каждом этапе которого вы получаете знания и опыт.
2. Оцените ваши личностные качества, навыки и предпочтения, когда будете рассматривать вакансию или задумаетесь о смене места работы. Не обманывайте себя, постарайтесь понять, что вы на самом деле умеете и чего хотите.
3. Изучите интересующую вас профессию: поговорите с теми, кто работает в этой отрасли, посещайте конференции и читайте полезные статьи.
4. Внимательно изучите спрос на рынке труда до того, как выбрать конкретную профессию или отрасль. Нужны ли компаниям специалисты в этой сфере?
5. На каждом этапе старайтесь найти новые карьерные возможности.
6. Не нужно слишком быстро определяться с профессией.
Выбирайте такую работу, на которой можно будет получить навыки, применимые в разных областях.
7. Выбирайте работу, на которой вы сможете руководить людьми; постарайтесь получить опыт в компаниях различных типов и в зарубежных филиалах.
8. Возможно, ради достижения целей некоторое время придется выполнять работу, которая вам не нравится.

9. Каждый год анализируйте свои карьерные цели; это поможет вам определить, не пора ли искать новые возможности.
10. Чтобы на пенсии не было скучно, участвуйте в деятельности местных организаций. Попробуйте себя в разных областях, пока вы еще работаете.

Глава 13

Принимайте изменения, но следуйте традициям

Большинство людей предпочитают переменам стабильность. На мой взгляд, перемены — правило, а не исключение для большинства экономических аспектов. Я учитываю это, используя поэтапный подход к карьерному планированию. Чтобы сделать правильный выбор, научитесь адаптироваться к переменам и принимать их, используя в своих интересах.

Некоторые аспекты бизнеса остаются неизменными на протяжении многих лет: основы учета прибыли и убытков, этические ценности (честность и принципиальность). Их тоже необходимо учесть, если вы хотите добиться успеха.

В поисках стабильности

Многие люди не зря боятся перемен на работе: приходится тратить время и энергию на знакомство с новыми людьми, изучение новых процедур и выработку новых навыков. Кроме того, перемены означают неопределенность. Если в компании происходят изменения, сотрудники нервничают, не зная, смогут ли поладить с новым руководителем и оценят ли их профессионализм в другой компании.

Иногда отраслям приходится бороться за стабильность. Еще в 1982 году Американская ассоциация кинокомпаний^[73] лоббировала Конгресс в целях защиты от новомодных технологий — видеомэгнитофонов. Она опасалась, что в результате снизится популярность телевидения. Однажды Джек Валенти^[74], руководитель Американской ассоциации кинокомпаний, заявил: «Видеомэгнитофон

для американского режиссера и американской публики — то же самое, что “Бостонский душитель”^[75] для женщины, которая находится дома одна»¹²³.

Однако Американской ассоциации кинокомпаний не удалось достичь своей цели, и видеоманитфоны появились почти в каждом доме. Они не поставили крест на киноиндустрии, а создали огромный новый рынок и перспективы. Сегодня продажи DVD — преемников видеокассет — приносят больше прибыли, чем кинотеатры.

Почему мы боимся перемен

Большинство людей предпочитают стабильность, потому что больше боятся негативных последствий перемен, чем радуются положительным результатам¹²⁴. Возможно, этот страх достался нам в наследство от предков¹²⁵. Для охотников и собирателей изменения в окружающей среде обычно означали одно из двух: либо они получали небольшую выгоду, например находили дерево, которое давало больше плодов; либо попадали в беду, например встречались с хищниками-убийцами. Поэтому они очень осторожно относились к любым серьезным переменам. Возможно, в результате эволюции путем естественного отбора у нас выработался такой инстинкт — именно поэтому страх негативных последствий берет верх над возможными выгодами.

Повсеместность перемен

На работе изменения возникают часто и, как правило, поэтапно. Сегодня люди меняют работу активнее, чем раньше. Исследование Бюро статистики труда США показало, что респонденты в период с 18 до 44 лет меняли работу в среднем 11 раз, то есть один раз в 30 месяцев¹²⁶. Даже образованные пожилые сотрудники часто меняли работу, хотя и немного реже, чем менее образованные молодые.

В компаниях постоянно меняются руководители и стратегии. Поэтому если вы долго работаете в одной организации, то, скорее всего, у вас было несколько руководителей. За последнее десятилетие в 2500 крупнейших мировых компаниях CEO сменялись в среднем раз в семь лет¹²⁷. Поэтому сотрудникам приходится постоянно адаптироваться к реорганизации или существенным переменам в стратегическом управлении.

Положение вашей компании на рынке тоже нестабильно. Вспомните список 50 крупнейших американских компаний по версии Fortune^[76]. К 2011 году в нем осталось только 13 из тех компаний, которые попали в него в 1970 году, включая гигантов Boeing и IBM.

Остальные утратили свой статус, разорились или были поглощены другими. И все эти события отразились на сотрудниках этих компаний.

Внешние изменения

Краткосрочные кризисы в мировой экономике, скорее всего, негативно повлияют на вашу карьеру. Например, вопреки мнению многих обозревателей, финансовый крах 2008 года не был «катаклизмом, который случается раз в 100 лет». Безусловно, крах ипотеки в 2008 году привел к серьезным негативным последствиям, но с 1986 года произошло еще пять финансовых кризисов: коллапс рынка ценных бумаг в 1987 году, спад на рынке недвижимости в 1990–1991 гг., азиатский финансовый кризис в 1997–1998 гг. и кризис евро в 2011–2012 гг. А в 2000–2001 гг. лопнул «пузырь доткомов»^[77]. Все эти события стали причинами банкротства множества компаний и краха карьер.

На вашу карьеру могут повлиять не только кризисы, но и долгосрочные рыночные тенденции¹²⁸. Самая важная из них — технологические инновации. Вспомните недавний всплеск в области компьютерных технологий. С 1986 по 2007 год мощность компьютеров ежегодно увеличивалась на 58%, то есть в 2007 году компьютеры были примерно в 9000 раз мощнее, чем в 1986 году¹²⁹. Это отразилось на деятельности многих компаний и экономике в целом.

Такие инновации влияют не только на сферу высоких технологий. Например, около 12% американцев в 1950 году были фермерами, и каждый производил достаточно еды, чтобы прокормить 15 человек. Сейчас фермерством занимается только 2% американцев — и каждый может накормить 155 человек¹³⁰. Эти перемены повлияли не только на сельскохозяйственный сектор: еда стала дешевле, и многие люди получили возможность заниматься другой деятельностью.

Демографические тенденции — еще одна движущая сила перемен в экономике. Например, экономическое влияние Японии снижается, потому что население страны стареет (значительно увеличилась продолжительность жизни), рождаемость падает и введен ряд жестких иммиграционных ограничений. В 1950 году доля населения Японии в возрасте старше 65 лет составляла 4,9%, в 2010 году — 23,1%. К 2050

году, согласно прогнозам, этот показатель достигнет 40%¹³¹. В результате замедляется рост потребительского спроса и увеличивается общая сумма выплачиваемых пенсий.

Демографические изменения в Китае, напротив, привели к экономическому росту. В последнее десятилетие люди трудоспособного возраста в Китае составляли большой процент от общего населения страны. Однако и здесь возникли изменения: на сегодняшний день соотношение работающих людей и пенсионеров снижается — к 2050 году, согласно прогнозам, пенсионеры составят $\frac{1}{3}$ китайского населения¹³². Эти изменения объясняются демографической политикой страны (в семье не должно быть больше одного ребенка[78]) и ростом продолжительности жизни. В будущем в Китае станет меньше работающего населения, что также негативно повлияет на систему пенсионных выплат.

Как адаптироваться к переменам

В постоянно меняющемся мире поэтапное планирование карьеры — лучший вариант. Когда ситуация вокруг нестабильна, нужны разные варианты карьерного плана, иначе возможны серьезные проблемы. Что вы будете делать, если, например, ваша компания обанкротится? Или если возникнет новая технология — и необходимость в вас как специалисте упадет? Тот, у кого есть несколько вариантов действий, всегда в выигрыше: он сможет адаптироваться к любым изменениям.

Недостаточно просто *реагировать* на перемены. Нужно научиться извлекать из них выгоду. Важно определить реальные тенденции и воспользоваться новыми возможностями. Но постарайтесь избегать новомодных веяний и экономических пузырей[79].

Следующий карьерный шаг

Когда вы обдумываете следующий шаг, внимательно изучите долгосрочные тенденции. Возможно, имеет смысл сменить работу, чтобы извлечь выгоду из демографических изменений? Или вы не успеваете следить за развитием технологий, и вам нужно пройти дополнительное обучение?

Есть много способов использовать демографические тенденции в своих интересах. Например, вы можете работать в странах, где расширяется экономический сектор, или в национальных компаниях, которые экспортируют продукцию в развивающиеся страны. Например, прирост населения Бразилии сулит хорошие возможности¹³³. В любой стране можно найти самую «ходовую» продукцию и многообещающие отрасли: в Японии требуется больше домов престарелых, поскольку количество людей в возрасте 65 лет постоянно растет.

Необходимо также следить за развитием технологий. Вспомните о ваших карьерных целях. Например, у журналистов появился серьезный конкурент — интернет. Однако развитие компьютерных технологий означает, что на программистов и инженеров спрос будет расти.

Попробуйте получить профессию, сочетающую в себе две дисциплины, например в области биоинженерии. Это отрасль с огромным потенциалом — например, недавно были изобретены имплантируемые устройства с микрочипами, позволяющие пациентам постоянно быть на связи с врачами. Однако во многих сферах отношение к таким междисциплинарным профессиям по-прежнему негативное. Роберт Лангер, ведущий мировой эксперт в области биотехнологий в США, получил докторскую степень в Массачусетском технологическом институте. Но сначала он не мог найти себе работу в той области, где одновременно применяются знания в области инженерии и биологии; везде требовались только инженеры. К счастью, в итоге его принял на работу непредвзятый ученый-медик.

Даже если у вас есть работа, попробуйте взять на себя дополнительные обязанности: например, контроль перспективного подразделения или продвижение продукта в социальных сетях. Постарайтесь успеть первым: если вы увидели новую возможность раньше, чем ваши коллеги, у вас будет больше шансов стать лидером нового проекта.

В Fidelity у нас был большой фонд акций предприятий малого бизнеса, которым руководил талантливый управляющий. Когда начали появляться специализированные фонды, один аналитик предложил

расширить нашу линейку продуктов, добавив «модные» фонды акций предприятий малого бизнеса, например фонды «малой капитализации»^[80] и фонд «малой капитализации со значительным потенциалом роста»¹³⁴. Поскольку именно ему пришла в голову идея создания таких фондов, он и возглавил один из них.

Не бойтесь работы, которой вы не собираетесь заниматься всю жизнь. Карли Фиорина изучала средневековую историю в колледже, затем училась на юридическом факультете, но бросила его, решив заняться маркетингом, а в итоге стала CEO Hewlett-Packard^[81]. Викрам Пандит^[82], CEO Citigroup, изменивший стратегию компании, работал в области электроинженерии, до того как заняться финансами. Ричард Брэнсон издавал свой журнал, но настолько увлекся деловой стороной вопроса, что основал сеть компаний Virgin^[83] (Virgin Airlines, Virgin Records, Virgin Finance). Вряд ли кто-то из них рассматривает свои первые попытки как провал. Я нисколько не жалею, что окончил юридический факультет и работал юристом, хотя в итоге я понял, что бизнес и финансы вызывают у меня больший интерес.

Если вы смените работу или займетесь новым проектом, то в какой-то момент можете понять, что ситуация вас не устраивает. Вы сэкономите время и средства, если сразу же откажетесь от этой работы. И не забывайте учиться на своих ошибках. Многие успешные люди говорят, что самый ценный опыт — неудача. Однако нужно серьезно и честно проанализировать причины провала. Возможно, вам не хватило навыков или опыта? Или ваши ожидания были нереалистичны? Или вам просто не повезло? Постарайтесь в дальнейшем не наступать на те же грабли и сделайте все для того, чтобы ваш следующий шаг привел к успеху. Как сказал Джон Вуден, тренер баскетбольной команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе^[84]: «Не так страшен провал, как неспособность меняться»¹³⁵.

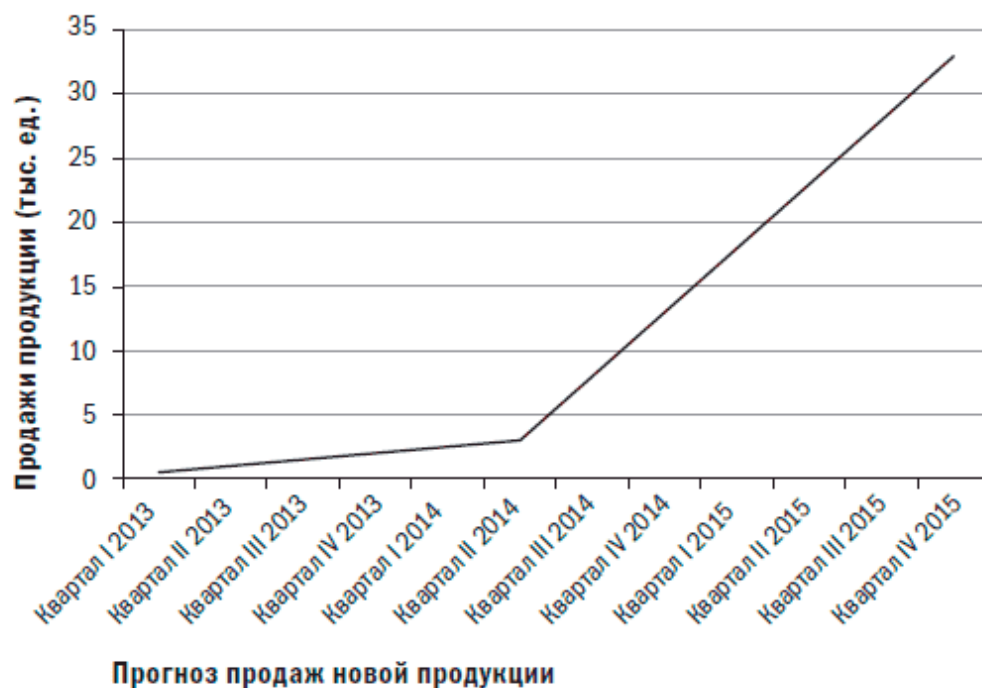
Стратегическое планирование

Разрабатывая новую стратегию компании, помните: будущее по своей природе непознаваемо. Любой прогноз на будущее основан в первую очередь на данных о прошлом. Но наши представления о прошлом

очень предвзяты. Как заметил философ Нассим Талеб[85], у каждого из нас формируется «сказительное заблуждение[86]», когда мы выстраиваем события из прошлого в удобную для нас логическую последовательность, не учитывая случайностей¹³⁶. Когда заблуждения по поводу прошлого используются для прогнозирования будущего, то известные факты считаются непреложными истинами, а непредсказуемые случайности не принимаются во внимание.

Многие становятся жертвой сказительных заблуждений: не задумываясь проецируют тенденции прошлого на будущее. Я часто представляю график, который называю «хоккейной клюшкой»: прогноз будущего роста компании или спроса на продукт на основании предыдущих результатов (см. рис. 1). Для составления графика используются данные о предыдущих успехах, и тенденции проецируются на будущее: предсказывается аналогичный, если не больший, рост. Иногда такой график прогнозирует внезапный быстрый рост небольшой компании!

Рис. 1. График «Хоккейная клюшка»



Такие прогнозы не учитывают неизбежность существенных изменений. В большинстве случаев темпы роста успешной маленькой компании снижаются по мере ее развития. Спрос на ее продукцию, возможно, будет меньше запланированного или появятся новые конкуренты. Вероятно, удастся сэкономить за счет роста масштабов производства, но когда-нибудь наступит застой. Не исключено, что в будущем увеличение масштабов производства даже приведет к спаду.

Не стоит слепо доверять сложным математическим моделям. Их ценность определяется ценностью гипотезы, на которой они основаны. Вспомните модели ипотечного кредитования в 2003–2006 гг. Некоторые из них учитывали уровень неплатежей по кредиту за предыдущее десятилетие, хотя многие ипотечные продукты появились совсем недавно. В других моделях не принимались во внимание потенциальные события ликвидности[87], связанные с невозможностью рефинансирования кредитов. Все эти модели ипотечного кредитования в 2008 году доказали свою несостоятельность.

Если вы составляете или анализируете прогноз деятельности компании или математическую модель, подумайте, что может измениться в вашей компании или в мире. По крайней мере определите возможные неблагоприятные факторы и учтите хотя бы один из них в своей модели. Но и этого недостаточно; некоторые проблемы (по выражению Дональда Рамсфелда[88] — «неопределенные неизвестные») непредсказуемы.

Можете попытаться выявить эти «неопределенные неизвестные». Проведите эксперимент, который поможет вам определить потенциальные проблемы. Когда мы в Fidelity собирались основать фонд, то обычно прогнозировали прибыль на основании имеющихся данных. Но очень скоро стало ясно, что такой бэктестинг[89] не поможет точно предсказать реальные события. Мы создали экспериментальные фонды, которыми управляли молодые аналитики. Именно благодаря этим экспериментам мы много узнали о возможных проблемах: издержках обращения и ограничениях ликвидности, точных показателях покрытия инвестиционных затрат.

Реальность не норма

Еще одна проблема большинства математических моделей — то, что они основаны на кривой нормального распределения. График нормального распределения выглядит как колоколообразная кривая. Считается, что большинство событий представлены точками в середине графика, а менее распространенные события (например, снижение стоимости жилья по всей стране) редки¹³⁷. Но многие экономические и политические феномены не подчиняются кривой нормального распределения. Например, если бы промышленный индекс Доу-Джонса (DJIA)^[90] изменялся в соответствии с кривой нормального распределения, он бы поднимался и опускался более чем на 4,5% всего лишь 6 раз с 1916 по 2003 год. На самом деле в этот период он повышался и снижался 366 раз¹³⁸.

Не доверяйте новомодным математическим моделям, основанным на событиях прошлого. При разработке новой продукции или при управлении рисками подумайте, что может повлиять на результат. И не стоит использовать модели, в основе которых лежат кривые нормального распределения. Реальность зачастую аномальна, и это подтверждают «утяжеленные хвосты распределения»^[91].

Традиции

Всегда нужно адаптироваться к переменам. Однако в мире неспроста существуют традиции. Я подробно расскажу лишь о двух из них: экономических основах и личных принципах. Не забывайте о них, какую бы работу вы для себя ни выбрали.

Экономические основы

Компания должна получать доход и приносить прибыль, чтобы оставаться на плаву, а биржевая котировка акций отражает ожидаемый уровень ее будущих доходов. Это прописные истины, но почему-то при появлении новых экономических веяний молодежь пытается их оспорить.

В конце 90-х гг. прошлого века некоторые инвесторы увлеклись интернет-компаниями, у которых было много инновационных идей и никакой прибыли. Биржевая стоимость некоторых из них, как и стоимость социальных сетей в наши дни, была заоблачной, потому что их доходы росли очень быстро. Но доходы только создают возможность получения прибыли. Прибыльность означает, что расходы компании ниже доходов.

Я хорошо помню день, когда руководство Pets.com — компании, которая продавала корм для животных через интернет, — провело презентацию для аналитиков Fidelity. Руководство компании заверяло,

что каждый заказ приносит в среднем 30 долларов. Но Pets.com доставляла товары клиентам бесплатно. Один из аналитиков спросил, во сколько обходится отправка заказов по почте. Ответ был: 32 доллара! Неудивительно, что к 2000 году компания разорилась.

Компании, которые не следуют основным принципам экономики, могут приятно удивлять инвесторов и даже обеспечивать высокую биржевую стоимость акций, но только в краткосрочной перспективе. Акции таких компаний могут быстро окупиться, но, по данным ряда исследований, их стоимость со временем резко снижается. В долгосрочной перспективе эти акции не приносят таких же доходов, как акции более стабильных компаний¹³⁹.

Иными словами, лучше выбрать традиционный путь развития, пусть и небыстрый. Не стоит надеяться на новомодные веяния. Успех компании обеспечит экономическая ценность, то есть стабильная прибыль, а не растущие доходы.

Личные принципы

В работе нужно руководствоваться не только основами экономики, но и собственными принципами. Вы должны действовать в соответствии с законодательством и личным кодексом поведения в деловой среде. Мой кодекс включает честность в общении со всеми акционерами, справедливое отношение к сотрудникам и правомерное использование внутренней информации.

Каковы ваши сильные стороны и что можно улучшить? Увеличиваете ли вы сознательно время выполнения заданий при почасовой оплате? Добавляете ли лишние деньги в ведомость на возмещение расходов? Готовы ли вы скрыть правду, чтобы продать товар?

Многие считают, что действуют этично, но при этом не все руководствуются личными принципами. Нельзя опираться только на миссию компании или кодекс корпоративной этики. Нужно определить 3–4 основных принципа, которыми вы всегда будете руководствоваться в своей работе, и записать их. Задумайтесь о важности каждого из них. Представьте себе ситуацию, в которой сложно следовать этому принципу, и подумайте, как можно решить проблему.

Именно личные принципы станут основой вашей репутации. Хорошая репутация обеспечивает карьерные перспективы: работодатели более охотно будут нанимать вас и продвигать по службе, а коллеги захотят быть с вами честными. Если клиенты задумаются, стоит ли им иметь дело с вами и с вашей компанией, то именно репутация будет для них решающим фактором. А неумение следовать этическим принципам оттолкнет коллег, руководство и клиентов.

Испытание этики в лабораторных условиях

Лабораторные эксперименты показывают, что люди мстят тем, кто их обманул, даже если это приводит к потерям. Существует известная игра под названием «Ультиматум»: два человека должны поделить некоторое количество денег. Предположим, наших игроков зовут Аллен и Бет. В начале игры Аллен получает 10 долларов. Он должен решить, как их поделить, и поэтому делает ультимативное предложение Бет. Бет может либо согласиться, либо отказаться. Предположим, что Аллен решил оставить себе 7 долларов и предложил Бет 3 доллара. Если она примет предложение, то деньги будут поделены между ними так, как решил Аллен. Но если Бет откажется, оба игрока останутся ни с чем.

Классическая экономическая теория утверждает, что, даже если Аллен предложит Бет один цент, она все равно согласится на сделку, потому что это больше, чем ничего. На самом деле предложения ниже 2,5 доллара обычно отклоняются; игроки отказываются от денег, чтобы отомстить партнеру, который нарушает принцип справедливости¹⁴⁰.

Ученые доказали, что даже при существенном повышении ставок результат тот же. Например, профессор Лиза Кэмерон^[92] из Мельбурнского университета провела такой эксперимент среди жителей бедной деревни в Индонезии¹⁴¹. Суть его в том, что участникам предлагалась сумма, составляющая значительную часть их годового дохода. Но участники чаще всего выбирали справедливость; один игрок даже отказался от суммы, равной его месячному доходу, чтобы наказать партнера за «нечестное» предложение.

К сожалению, хорошую репутацию, которая складывалась в течение многих лет, можно быстро потерять. Уоррен Баффет^[93] справедливо заметил: «Требуется 20 лет, чтобы создать репутацию, и 5 минут, чтобы ее разрушить»¹⁴². Психологи Джон Сковронски и Донал Карлстон^[94] доказали, что люди не оценивают знакомого на основании его поступков и не дают его поведению «среднюю» оценку¹⁴³. К сожалению, люди обращают больше внимания на плохие поступки. Достаточно солгать один раз, чтобы стать «лжецом». Но честным человека будут считать, только если он всегда говорит правду.

Экономисты согласились с этим выводом и в доказательство привели статистику eBay. Когда продавец на этом интернет-аукционе

получает *первый* отрицательный отзыв — даже если положительных отзывов уже сотни, — за неделю его продажи снижаются в среднем на 13%¹⁴⁴.

Один ваш неразумный поступок может серьезно повредить компании, даже если ваша роль в ней невелика. Вспомните историю, произошедшую с курьером службы FedEx^[95] в Калифорнии. В декабре 2011 года видеокамера зафиксировала, как он привычным движением бросил через забор монитор и разбил его. Владелец дома загрузил видео на YouTube. Меньше чем за две недели ролик просмотрели 8 млн посетителей сайта. Бренду FedEx был нанесен серьезный урон¹⁴⁵.

Ваши проступки вряд ли станут популярными на YouTube. Но попытки ввести партнеров в заблуждение при заключении сделки или пристрастность в работе могут неблагоприятно отразиться на вашей компании — например, привести к судебному преследованию или потере важного клиента.

Поэтому старайтесь не нарушать своих принципов ради прибыли или повышения. Будьте готовы пожертвовать выгодой в обмен на сохранение репутации на протяжении всей вашей карьеры: именно готовность отказаться от краткосрочной выгоды показывает, что вы человек принципиальный. Если вы засомневаетесь в своем выборе, пройдите тест газеты New York Times. Ответьте на вопрос: как бы вы себя чувствовали, если бы о вашем поступке написали на первой полосе этого издания?

Полезные советы

1. Признайте, что вы подсознательно стремитесь к стабильности. Оценивайте потенциальные выгоды каждой новой возможности.
2. Примите как данность, что работа и руководство будут часто меняться; одна работа на всю жизнь — скорее исключение, чем правило.
3. Изучайте технологические и демографические тенденции и старайтесь найти работу в развивающемся секторе.
4. Не проецируйте факты из прошлого на будущее. Неожиданные проблемы и препятствия неминуемы.

5. Старайтесь опровергнуть гипотезы, лежащие в основе сложных математических моделей. Качество гипотез определяет качество всей модели.
6. Ищите новые возможности для вашей компании. Если идея будет исходить от вас, вероятно, вы станете лидером нового направления.
7. Не стройте иллюзий: ваша компания, скорее всего, будет развиваться по стандартной схеме.
8. Придерживайтесь этических принципов. Если вы поступите непорядочно, то выгода будет краткосрочной, а репутацию вы утратите навсегда.

Глава 14

Баланс между работой и личной жизнью

Хочу еще раз напомнить вам о сути эффективности. Зачем вы читаете эту книгу? Зачем успевать как можно больше за меньшее время? На мой взгляд, главное не в том, чтобы найти работу, которая приносит удовлетворение, а в том, чтобы удовлетворение приносила личная жизнь. Чем более эффективны вы на работе, тем больше времени остается на семью, друзей и собственные увлечения.

В 1950-е годы, когда я был ребенком, все было понятно: считалось, что мужчина — добытчик, а женщина заботится о доме и детях. Сегодня женщины тоже стремятся сделать карьеру¹⁴⁶, но традиционные гендерные роли отчасти сохранились. Многие мужчины выполняют больше обязанностей по дому, а женщины по-прежнему уделяют время не только работе, но и семье. Кроме того, увеличилось число неполных семей, в которых родитель должен зарабатывать, при этом не забывая о детях.

Прогресс в сфере телекоммуникаций дал людям возможность работать на дому. Это и хорошо, и плохо¹⁴⁷. С одной стороны, если вы работаете дома, то можете параллельно решать семейные проблемы, например заботиться о больном ребенке. С другой стороны, одновременно общаться с семьей и отвечать на письма и звонки по работе крайне утомительно.

Что бы вы делали, если бы неделя стала на пять часов длиннее?

Выполните короткое упражнение, которое поможет вам понять, насколько вы цените разные виды повседневной деятельности. Я перечислил 14 видов, распределив их на четыре категории: работа, семья, общество и вы сами. Сначала оцените примерное количество часов, которое вы тратите на каждый вид деятельности.

Работа

На рабочем месте

Дома

Поездки на работу и обратно

Семья

Общение с детьми и внуками

Общение с супругой/супругом и другими близкими

Забота о родителях

Приготовление еды и работа по дому

Общество

Участие в школьных и других мероприятиях детей

Участие в благотворительных, общественных или политических мероприятиях

Участие в религиозной деятельности

Вы сами

Спорт или зарядка

Общение с друзьями или родственниками

Хобби и личные интересы

Сон

Итого — 168 часов

А сейчас представьте, что у вас появилось пять дополнительных часов в неделю, которые можно потратить на что угодно. Оцените, сколько времени вы уделите бы каждому из вышеперечисленных видов деятельности.

Ваши ответы будут показательными. Предположим, вы потратили бы бóльшую часть этих пяти часов на общение с детьми. Значит, дети для вас важнее, чем работа. А если вы решили потратить это время на себя — вы считаете, что уделяете себе недостаточно времени.

Если вы хотели бы провести эти пять часов на работе, то в целом вы удовлетворены своей семейной жизнью и хотели бы сделать

карьеру. Возможно, кто-то из вас и выберет этот вариант. Но статистика показывает, что у большинства сотрудников, даже бездетных, работа не на первом месте. В рамках опроса 68% бездетных работающих женщин сказали, что они предпочли бы личную жизнь работе, и практически столько же женщин с детьми выбрали этот ответ¹⁴⁸.

Чтобы у вас появилась возможность уделять больше времени семье, нужно добиться, чтобы руководство позволило вам работать по гибкому графику, и изменить свой стиль работы.

Руководство и гибкий график

Как вы уже знаете, результаты для меня важнее, чем затраченное время. Меня как руководителя устраивала ситуация, когда аналитик работал с пяти вечера до полуночи, если он предлагал хорошие идеи.

К счастью, я не исключение: многие работодатели позволяют подчиненным самим определять свой график работы. Согласно Национальному исследованию работодателей 2012 года, почти 80% руководителей разрешают своим подчиненным периодически менять время начала и окончания рабочего дня, не выходя за определенные рамки¹⁴⁹. В частности, многие высокотехнологичные и сервисные компании разрешают сотрудникам работать на дому¹⁵⁰.

Иногда гибкий график необходим: например, когда рождает жена или болеют дети. К счастью, многие работодатели предлагают сотрудницам оплачиваемые отпуск по уходу за ребенком и больничные¹⁵¹.

Спросите своего руководителя, как он относится к гибкому графику работы и оплачиваемому отпуску, до того как согласитесь с ним сотрудничать. Если выяснится, что гибкий график его не устраивает, а место вам нравится, попытайтесь убедить его пойти на уступки.

Поговорите с сотрудниками отдела персонала, которые, скорее всего, будут на вашей стороне. В рамках опроса 2/3 из 200 менеджеров по персоналу ответили, что гибкий график — главный фактор привлечения и удержания сотрудников¹⁵². Другие специалисты согласны с ними: многие сказали, что отношение их руководителей к

рабочему графику — самый важный фактор, который они учитывали при устройстве на работу¹⁵³.

Аргументы в пользу гибкого графика

Гибкий рабочий график и возможность работать на дому помогают снизить отток персонала. Когда региональная торгово-промышленная палата Детройта в 2000 году предложила разные варианты гибких графиков, коэффициент удержания сотрудников повысился с 75 до 90%¹⁵⁴. Экономисты доказали: оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком существенно повышает вероятность того, что по его истечении сотрудница вернется на работу¹⁵⁵.

Гибкий график помогает снизить и количество прогулов. Еще в 80-х годах прошлого века крупное коммунальное предприятие на западе США согласилось помочь исследователям подтвердить данную гипотезу. Компания временно ввела гибкий график (сотрудникам разрешили самостоятельно выбирать время начала и окончания рабочего дня), но только в одном подразделении; в остальных сохранялся нормированный рабочий день. В следующем году в подразделении с гибким графиком количество прогулов снизилось на 20%, а в остальных этот показатель остался на прежнем уровне¹⁵⁶.

Измените подход к работе

Попытайтесь уговорить руководителя, чтобы он разрешил вам работать по гибкому графику. Но диктовать условия вы не имеете права. Используйте доступные вам средства достижения целей.

Возвращайтесь домой к ужину

Когда дети жили с нами, я каждый вечер старался вернуться домой к ужину, к семи вечера. За ужином мы обычно обсуждали, как прошел наш день, а иногда и события в мире. Когда дети были маленькими, я играл с ними перед тем, как отправить их спать. Когда они стали подростками, мы вместе смотрели телевизор и делали домашнее задание. Кроме того, мы с женой обсуждали личные дела.

Некоторые люди, к сожалению, работают до восьми, девяти или десяти часов вечера семь дней в неделю. Они всегда очень заняты и, кажется, никогда не могут все успеть в рабочее время. Иногда, конечно, возникают неотложные дела и действительно необходимо работать допоздна. Но не каждый же вечер! А если нужно поработать в выходные, постарайтесь решить все вопросы за те несколько часов, когда дети еще спят или отдыхают после обеда.

Некоторые специалисты, работающие, например, в сфере консалтинга или инвестирования, вынуждены трудиться допоздна семь дней в неделю. Встречаются компании, работающие исключительно в авральном режиме: их сотрудники не отходят от своих компьютеров. Соглашайтесь на такую работу только в том случае, если она приносит вам удовольствие или сулит хорошие карьерные перспективы. Но если вы хотите сохранить семью, долго вы в такой компании не продержитесь¹⁵⁷.

Будьте настойчивы

Если вам нужен сбалансированный график, проявите настойчивость и научитесь говорить «нет». Когда я работал в SEC, мне предложили стать координатором исследования по ипотечному кредитованию — эта область тогда только зарождалась. Мне это было интересно, но сначала я отказался от предложения, потому что рабочая группа должна была встречаться с семи до девяти вечера три раза в неделю. Когда я объяснил, что мне необходимо возвращаться домой к ужину, все промолчали. Но несколько дней спустя, когда снова зашла речь о проекте, я продолжал отстаивать свое мнение. В результате удалось перенести время совещаний с 17:00 до 18:30. Исследование завершилось в срок, все проблемы были успешно решены в рабочее время.

Хэнк Полсон, бывший CEO Goldman Sachs^[96], а позже министр финансов США, писал о том, как сверхурочная работа повлияла на его семью. Он был вынужден поговорить с руководителем, и тот оказался не против гибкого графика. Благодаря этому Хэнк мог приезжать домой вовремя, чтобы почитать детям на ночь сказку. Сначала его жена жаловалась, что он читает слишком быстро, но дети вскоре привыкли к «папочкиному» стилю чтения¹⁵⁸.

Полсон признался, что, став руководителем, он начал требовать, чтобы подчиненные выполняли всю работу в срок (даже если для этого приходилось трудиться сверхурочно или по выходным). Но когда сотрудники начинали жаловаться, он предлагал им рассказать о своих потребностях, чтобы у него были основания для назначения гибкого графика: «Руководитель не обязан думать о вашей жизни. Вы

тщательно планируете свой график и карьеру. Попробуйте спланировать и личную жизнь. Научитесь говорить “нет”»¹⁵⁹.

Возможно, и вы сможете обсудить с руководителем свой график. Если вы доказали свою эффективность (см. главу 11), руководитель знает, что вы в любом случае все сделаете вовремя. Когда я впервые попросил разрешения уходить по средам пораньше, чтобы успевать на тренировки детей, я думал, что руководству это не понравится. Поэтому я сказал, что смогу в эти дни приходить пораньше и отрабатывать недостающие часы. Мой руководитель, видимо, решил показать, как сильно меня ценит компания, и сразу разрешил мне уходить пораньше. Когда я стал руководителем, я по-прежнему уходил по средам раньше положенного времени. Подчиненные последовали моему примеру: они тоже уходили пораньше, чтобы успеть на тренировки, спектакли и музыкальные занятия детей.

Ответственный за семью

Даже если вы можете общаться с семьей по вечерам, вам все равно не хватит дня, чтобы успевать и работать, и воспитывать детей. У успешного профессионала с детьми есть два варианта: жена, которая всегда дома, или помощники по хозяйству.

Тот, кто воспитывает детей, не обязан заниматься только домом; можно параллельно делать карьеру. Когда наши дети учились в школе, моя жена Лиз открыла частную клинику и работала психотерапевтом по свободному графику, рисовала картины и при этом проводила с детьми намного больше времени, чем я.

Хэнку Полсону, как и мне, повезло: у нас талантливые и понимающие жены, для которых главное — дети. Но не только женщины могут заботиться о доме и семье. Растет число семей, в которых женщина делает карьеру, а мужчина занимается домом.

Мне кажется, что решение заниматься домашними делами не связано с половой принадлежностью. Согласно данным Бюро переписи населения, один из супругов, как правило, занимается домом¹⁶⁰. Они приходят к выводу, что для всех будет удобнее, если один работает, а другой занимается домашним хозяйством.

Однако такой подход подойдет не всем. Если вы родитель-одиночка или ни вы, ни ваша вторая половина не можете сократить рабочий день, нужно найти помощника. Здесь все зависит от личных предпочтений и финансовых возможностей. Состоятельные люди могут нанять няню. Кому-то могут помочь родители или другие родственники, живущие неподалеку. Можно отдать ребенка в детский сад¹⁶¹.

Следующие рекомендации особенно полезны для работающих родителей:

- Создайте в коллективе «группу поддержки», чтобы при необходимости кто-нибудь мог вас подменить, например когда вам нужно попасть на прием к врачу или на школьный спектакль.
- Подружитесь с другими родителями (на работе, в школе и т. д.), у которых дети примерно одного возраста с вашим ребенком. Благодаря этому вы всегда будете в курсе происходящего и сможете на пару часов привести ребенка поиграть с другими детьми или найти кого-нибудь, кто мог бы посидеть с ребенком.
- Составьте вместе с друзьями или родственниками схему совместного использования автомобиля в случае необходимости.
- Наймите домработницу, которая будет приходить раз в одну-две недели (если вы можете себе это позволить), и подростка для помощи по хозяйству.
- Найдите несколько хороших ресторанов, где можно покупать еду на вынос по дороге домой. Проблема ужина будет решена, и вам даже не придется мыть посуду.
- Если вам нравится готовить, приготовьте больше еды и заморозьте то, что осталось. При необходимости (если времени готовить нет) можно будет разогреть еду.

Не смешивайте работу и личную жизнь

Дома нужно уделять время только семье. Не пытайтесь одновременно думать обо всем. Во-первых, старайтесь не отвлекаться на работу — телефонные звонки и электронные письма. Если все же нужно позвонить или отправить письмо, постарайтесь сделать это до прихода

домой. Членам вашей семьи будет неприятно, если вы будете постоянно отвлекаться на рабочие вопросы.

Однако у информационных технологий есть и свои плюсы. Если ваш руководитель может при необходимости позвонить вам на сотовый телефон, то он скорее разрешит вам уйти домой пораньше. Широкополосные технологии позволяют эффективнее работать на дому — хорошая альтернатива для молодых родителей. Но сотовые телефоны и электронная почта могут быть и источником стресса: они создают ощущение, что вы постоянно на виду у работодателя¹⁶².

Как свести к минимуму надоедливые звонки из офиса? Все просто: нужно настойчиво устанавливать границы. Многие сотрудники не поднимают трубку после окончания рабочего дня, кроме случаев, когда звонит руководитель. Отличная идея! Можно задать другую мелодию для звонка от руководителя: тогда вы сможете даже не смотреть на экран телефона, если позвонит кто-то другой.

Иногда, например во время семейного ужина, не хочется отвечать даже на звонки руководителя. Тактично расскажите руководителю о личном времени и попросите, чтобы он не звонил вам в эти часы. Если руководитель игнорирует вашу просьбу, обсудите с ним проблему (см. главу 11).

Если вы в отпуске, попросите руководителя уважать ваше право на отдых. Пусть звонки принимает ваш помощник (если он у вас есть). Если случится что-то серьезное, помощник сможет перезвонить вам.

Срочности нет

Для поддержания здорового климата в семье важно установить границы между домом и работой. Профессор Глен Крейнер^[97] из Пенсильванского университета возглавлял команду, изучавшую, как приходские священники разграничивают эти сферы¹⁶³. Священники всегда должны быть доступны: расстроенные прихожане могут обратиться к ним в любой момент. Исследователи выяснили, что священники четко разграничивали работу и ожидания людей. Один из них сказал: «Четверг — священный день... Можете ко мне даже не обращаться, если, конечно, вас только что не переехал грузовик. Если вас увезла машина скорой помощи — можете позвонить мне, и я приеду. Но не спрашивайте меня, что должно быть написано в бюллетене».

Возможно, вам кажется, что кто-то вторгается в вашу жизнь, и ощущения от этого сравнимы с ощущениями от наезда большого грузовика. Иногда возникают действительно важные вопросы — именно поэтому, например, доктора дежурят по ночам. Но многие проблемы могут подождать до утра.

Один священник рассказал Крейнеру, как он ответил прихожанину, который однажды вечером пришел к нему домой за помощью: «Давно возник этот вопрос? Вроде бы вы

пьете уже 20 лет. Может, поговорим об этом завтра утром?» Если у вас на работе возникла проблема, постарайтесь оценить ее серьезность. Стоит ли она того, чтобы перестать общаться с детьми и начать работать *прямо сейчас*? Чаще всего ответ на этот вопрос отрицательный.

Когда вы стараетесь пресечь вторжения в вашу жизнь, то осваиваете еще один навык: смещение фокуса мышления. Когда вы дома, не думайте о работе. Это непросто. По пути с работы домой меняется ваше мировоззрение. Нужные на работе качества могут быть неприменимы в домашней обстановке. Как сказал один менеджер: «Когда я возвращаюсь домой, мне сложно изменить свое поведение и превратиться из руководителя в родителя. Навыки, за которые мне платят на работе, не подходят для домашней обстановки»¹⁶⁴.

Социологи подробно изучили эту проблему. Они наблюдали за сменой ролей в течение дня — например, как мать превращается в страхового агента, потом в теннисистку, а потом снова в мать. Группа исследователей из Аризонского университета определила «ритуалы», например умывание по утрам или поездки с работы домой вечером, которые помогают людям сменить стиль мышления. Без таких «ритуалов», по мнению исследователей, людям очень сложно менять роли¹⁶⁵.

Ситуация сложнее, если работу приходится заканчивать дома. Проще перестроиться, если вы работаете только в офисе. Сам факт ухода из офиса помогает «переключиться». Но большинству специалистов приходится иногда брать работу на дом — по крайней мере 20% менеджеров так поступают¹⁶⁶. Для работы на дому нужно организовать отдельное «ментальное пространство»: рабочий кабинет, время, которое вы будете посвящать только работе, и нужный мысленный настрой.

В любом случае старайтесь уделять внимание семье. Самое удобное время для работы — вечер, до того, как дети отправятся спать. Если нужно поработать ночью, организуйте для себя кабинет: не обязательно выделять для него отдельную комнату — это может быть письменный стол в спальне. Главное, что это место предназначено только для работы. Перемещение вонне этого пространства будет помогать вам переключиться на семейные заботы.

Необходимо также мысленно разграничивать дом и работу. Канадский исследователь Киран Мирчандани^[98] наблюдала за профессиональными привычками женщин, которые большую часть работы выполняют на дому¹⁶⁷. Она отметила, что они всегда разграничивали работу за деньги и семейные дела. Стирка и уход за садом — тоже работа, но ее женщины рассматривали как отдых. Они установили для себя четкие границы между работой и бытом.

Вы не можете полностью сосредоточиться на семье, если постоянно думаете о работе. Поэтому не стоит, приходя домой, обсуждать рабочие дела. Это мешает вам переключиться. Лучше спросите жену или мужа и детей, как прошел их день. Станьте активным слушателем, который интересуется жизнью семьи. Не забудьте оставить немного сил и времени на спокойный разговор вечером наедине с женой или мужем. Выбирайте тот способ переключения с рабочих дел на семейные, который удобен вам.

Полезные советы

1. Выбирайте работодателей, которые не против гибкого графика. Ищите компанию, где предусмотрены оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком и возможность иногда уйти пораньше.
2. Если вы можете влиять на политику компании, убедите руководство в необходимости гибкого графика для повышения эффективности компании и коэффициента удержания сотрудников.
3. Старайтесь каждый вечер уходить с работы вовремя, чтобы успеть пообщаться с семьей и друзьями за ужином.
4. Если гибкий график вам необходим, будьте настойчивы: убедите руководителя в том, что вы все сделаете вовремя, даже если потратите один час рабочего времени на то, чтобы сводить ребенка к доктору.
5. Если вы много работаете, очень важно, чтобы ваши жена или муж могли проводить больше времени с детьми.
6. Если вы не можете позволить себе работать меньше, наймите няню или запишите ребенка в детский сад.

7. Работающие супруги должны найти среди коллег или соседей тех, кто сможет помочь в случае необходимости.
8. Попросите коллег, чтобы они не звонили вам в нерабочее время. Большинство рабочих проблем может подождать до утра.
9. Задайте отдельную мелодию для звонка от руководителя и попросите его по возможности не беспокоить вас, когда вы дома.
10. Если вам все же пришлось взять работу на дом, организуйте для себя отдельное рабочее место. Это поможет вам переключаться с рабочих проблем на личные.

Заключение

Написав эту книгу, я убедился в том, что профессионалы любого уровня должны сосредотачиваться на результатах, а не на отработанном времени. На мой взгляд, это позволяет не только справиться со всеми рабочими заданиями, но и оставить время на семью и друзей. Кроме того, я понял, что подход к эффективности зависит от конкретной ситуации. Поэтому проанализируйте, на каком этапе вы находитесь и какова корпоративная культура вашей компании, и выберите те рекомендации, которые подойдут лично вам.

Ваш взгляд на баланс между работой и личной жизнью во многом зависит от конкретной ситуации. Если вы недавно окончили университет, не состоите в браке и работаете в банке, вам не нужно непременно возвращаться домой к ужину каждый вечер. Возможно, выспаться вы будете не чаще, чем раз в месяц.

Если у вас уже есть дети, вам нужно уделять больше времени семье. Старайтесь каждый вечер успевать домой к ужину: договоритесь с руководством о гибком графике и запишите ребенка в детский сад. Когда дети пойдут в школу, возможно, вы сможете уделять им меньше времени. Но гибкий график все равно будет полезен: вы сможете постоянно поддерживать своих детей, например посещать соревнования или концерты с их участием.

Я знаю, как трудно найти баланс между работой и личной жизнью. Когда я только начинал преподавать право, у меня не было семьи, поэтому большую часть времени я работал. Я стремился к успеху любой ценой. Однажды декан попросил, чтобы вместо семинара по финансовым учреждениям для старшекурсников я читал лекции первокурсникам. Я ответил, что хотел бы преподавать дисциплины, связанные с имуществом или правонарушениями, поскольку именно эти области меня тогда интересовали. Я предупредил декана, что изучал контракты и договоры только один семестр вместо положенных

двух. И, конечно, нужна была именно та информация, которую изучают во втором семестре. Но я принял предложение, чтобы угодить декану. Все лето, вместо того чтобы писать статьи, я осваивал эту дисциплину.

В 2004 году, когда я стал председателем совета директоров MFS, то уже был женат и мои дети выросли, поэтому я сам мог определять свой график. Вначале я очень много работал, потому что у компании были проблемы. Но к концу 2007 года я решил заняться общественно-политической деятельностью. Благодаря гибкому графику я мог совмещать работу с должностью председателя консультативного совета SEC и написал две книги на финансовые темы. Я знакомился с разными людьми, играл в теннис и занимался благотворительностью. И каждое лето я мог проводить все больше времени в загородном доме с женой.

Узнайте, как ваш руководитель относится к гибкому графику. Что для него важнее — результаты или затраченное время? Некоторые компании требуют хороших финансовых результатов, не задумываясь о том, каким образом сотрудники их добиваются. Другие делают акцент на отработанном времени (особенно потраченном на дискуссии с коллегами и руководством), результат для них второстепенен.

Я работал в разных компаниях. Культура Fidelity была ориентирована на получение конкретных результатов. Сотрудникам таких компаний будут полезны мои рекомендации: быстро решать низкоприоритетные задачи и избегать бессмысленных совещаний. Но иногда сосредоточенность на результатах приводит к негативным последствиям. Я знал одного CEO, который поручил один и тот же проект двум руководителям — в итоге они случайно стали конкурентами.

Когда я был секретарем по вопросам экономики штата Массачусетс, мне казалось, что невозможно внести существенные изменения в бюджеты или программы быстро и эффективно. Я тратил много времени на общение с заинтересованными сторонами: общественными группами, профсоюзами и промышленными предприятиями. Со временем я смог делегировать некоторые функции подчиненным, чтобы проводить изменения быстрее и эффективнее.

Баланс между личной жизнью и работой — понятие неопределенное, и поэтому часто неясно, какую позицию занимает компания по этому вопросу и готова ли она пойти на уступки. Некоторые сотрудники не могут найти общий язык просто потому, что не готовы откровенно говорить друг с другом. Они часто не понимают, как руководство компании относится к гибкому графику работы, а иногда недооценивают его преимущества.

Некоторые сотрудники работают допоздна и пропускают школьные мероприятия своих детей. Им кажется, что руководитель не разрешит уйти пораньше, хотя на самом деле большинство из них готовы пойти на уступки и понимают, как важно проводить больше времени с семьей.

Не бойтесь задавать вопросы и обсуждать с коллегами и руководством возникшие проблемы. Ваш руководитель не сможет вам помочь, пока вы ему не расскажете о своих трудностях. Некоторые руководители на все отвечают отказом и даже проявляют агрессию. Но если вы вежливо разъясните ситуацию и предложите конструктивные решения, руководитель, вероятно, поможет вам разработать более удобный график, чтобы у вас оставалось время и на личную жизнь.

Ваша эффективность — в ваших руках. Вы можете записать все свои цели, определив их приоритетность по трем периодам. Тогда вы сможете уделять больше внимания приоритетным целям, а менее важные задачи решать быстро.

Некоторые рекомендации подойдут для сотрудников любой компании независимо от ее корпоративной культуры. Вы можете быстро отвечать на важные письма и рассылать повестку дня накануне совещания; читать только первые предложения абзацев и составлять тезисы служебных записок; планировать свою карьеру, извлекая выгоду из происходящих изменений. Наконец, вы можете повысить свою эффективность, тратя при этом на работу меньше времени.

Приложения

Приложение 1

Аргументы в пользу профессиональных советов директоров¹⁶⁸

В 2008 году, когда крупнейшие финансовые институты мира обанкротились, так и не дождавшись помощи от правительства, многие винили во всех проблемах советы директоров.

Казалось, этот вопрос был решен 10 лет назад, когда проблемы корпоративного управления (вспомните Enron^[99]) вынудили конгресс принять закон Сарбейнза — Оксли. Казалось, что новые правила откроют новые перспективы. Было принято решение о том, что советы директоров должны в основном состоять из независимых членов — считалось, что такая политика защитит интересы акционеров. Топ-менеджмент обязали ежегодно проводить оценку качества системы внутреннего контроля, а отчеты затем анализировали сторонние аудиторы и проверяли государственные контролирующие органы.

Тем не менее недавний финансовый кризис показал, что новых правил недостаточно. Работа большинства крупных финансовых институтов в 2008 году полностью соответствовала требованиям закона Сарбейнза — Оксли. 80% членов советов директоров обанкротившихся банков были независимыми, как и все члены аудиторского комитета и комитета по назначениям и вознаграждениям. Все компании ежегодно оценивали качество системы внутреннего контроля, а в отчетах сторонних аудиторов за 2007 год не было обозначено никаких проблем. Однако компании все равно потерпели крах.

Почему же закон Сарбейнза — Оксли оказался неэффективным? На мой взгляд, дело в том, что повысилась ответственность руководителей, но при этом не улучшилось качество работы советов директоров¹⁶⁹.

Я был президентом и председателем совета директоров двух крупных финансовых компаний, независимым членом совета директоров нескольких промышленных предприятий и обнаружил ряд распространенных недостатков, от которых не помогут избавиться новые процедуры. Компании должны полностью изменить корпоративную культуру: в первую очередь совет директоров должен сосредоточиться на корпоративном управлении. Мы обсудим три ключевых аспекта профессионального совета директоров: снижение численности директоров, их узкая специализация и сосредоточенность на основных обязанностях. Кроме того, я расскажу о некоторых трудностях, связанных с созданием профессионального совета директоров.

А. Уменьшение численности совета директоров

У многих финансовых институтов, рухнувших в 2008 году, были слишком многочисленны советы директоров (причем в большинстве своем независимые). Совет директоров Citigroup[\[100\]](#), например, состоял из 18 человек (16 из них были независимыми директорами). Советы директоров такого размера — нередкое явление в финансовом секторе. В промышленных компаниях они, как правило, меньше — консультанты компании Spencer Stuart[\[101\]](#) утверждают, что средняя численность советов директоров в компаниях из списка S&P 500[\[102\]](#) в 2009 году составила почти 11 человек.

Но даже 11 директоров — слишком много для эффективного принятия решения. Такая численность обуславливает явление, которое психологи называют «социальной ленью»: директора не несут личной ответственности за коллективные решения и надеются, что кто-нибудь другой справится с проблемами. Кроме того, большая численность советов директоров — препятствие к достижению согласия (а все решения должны приниматься совместно).

Исследования групповой динамики показывают, что проще всего принять решение в группах из 6–7 человек¹⁷⁰. При такой численности каждый готов брать на себя ответственность. На мой взгляд, меньшая численность совета директоров имеет больше преимуществ, чем наем независимых экспертов.

Шесть независимых директоров смогут успешно выполнять функции аудиторского комитета и комитетов по назначениям и вознаграждениям. Каждый из этих комитетов возглавит один независимый директор, а трое остальных будут работать в двух из них одновременно.

Б. Назначение в совет директоров более опытных людей с узкой специализацией

Члены совета директоров Citigroup были весьма уважаемыми людьми из различных сфер: руководители химических компаний, директор телекоммуникационного гиганта, декан университета гуманитарных наук. Но к началу 2008 года только у одного из них был опыт работы в финансовой компании — у СЕО крупной компании из индустрии развлечений. Безусловно, в каждом совете директоров должен быть специалист широкого профиля, который может оценить все аспекты стратегии компании, и специалист по финансовому учету для управления аудиторским комитетом. Остальные члены совета директоров должны разбираться в основном направлении деятельности компании.

Отсутствие специальных знаний у членов совета директоров — вечная проблема. Большинство управляющих крупными компаниями не понимают особенностей работы своей организации. Многопрофильные компании с подразделениями и партнерами по всему миру работают в сложных политических и экономических условиях. Деятельность отдельных компаний, например розничных торговцев, очень легко понять, а представителей других отраслей — самолетостроения, разработки препаратов, финансовых услуг и телекоммуникации — исключительно сложно. Однажды я встретил старого приятеля, который на протяжении многих лет был независимым членом совета директоров технологической компании.

Потом СЕО внезапно ушел в отставку, и моему знакомому предложили занять его место. «Мне казалось, что я много знаю о компании, но я ошибался, — сказал он мне. — Разница между членами совета директоров и топ-менеджерами огромна».

Чтобы восполнить пробелы в знаниях, крупным компаниям нужны независимые члены совета директоров, которые могут оценить полученную от топ-менеджеров информацию и знают, какие вопросы нужно задать, чтобы получить недостающие сведения. Вспомните Medco^[103] — независимую компанию, занимающуюся обработкой заявок о компенсации расходов на лекарственные препараты, приобретаемые по рецепту врача, и выплатами компенсаций по заявкам (pharmaceutical benefit manager, PBM). Когда Medco входила в состав фармацевтического гиганта Merck, она относила доплаты за лекарства на счет доходов — притом что сама Medco этих денег не получала, а передавала их в страховую компанию. Аудиторский комитет Merck не знал об этом, пока компания не попыталась продать некоторое количество акций Medco с публичных торгов. Если бы хотя бы один из независимых директоров был специалистом в данной области, члены совета директоров знали бы, что некоторые PBM относят такие операции на счет дохода, и могли бы оценить возможные последствия для Merck.

Аудиторский комитет должен настаивать на том, чтобы независимые аудиторы выявляли любые отклонения от стандартов учетной политики или процедуры, к которым возможны альтернативные подходы, и представлять комитету тщательно проведенный анализ рисков и преимуществ в результате различных вариантов действий.

В. Увеличение времени для выполнения обязанностей члена совета директоров

До финансового кризиса совет директоров Citigroup обычно организовывал совещания семь раз в год, каждое из которых длилось целый день. Кроме того, он проводил несколько телеконференций продолжительностью в несколько часов. Учитывая, что для проведения совещания нужно некоторое время на прочтение

сопутствующих материалов, можно предположить, что независимый член совета директоров занимался делами Citigroup в среднем 200 часов в год. Достаточно ли этого времени, чтобы понять сложную деятельность такой компании? Разумеется, нет.

Даже если член совета директоров имеет опыт работы в банковской сфере, ему нужно минимум два дня в месяц находиться в компании и посещать заседания совета директоров. Только тогда он сможет понять все тонкости работы компании и приносить ей пользу. Столько времени и проводил в одной из крупнейших канадских компаний председатель аудиторского комитета (я входил в совет директоров этой организации). Он был бухгалтером на пенсии и часто посещал офисы компании. О своих визитах он официально предупреждал руководство, а с сотрудниками финансового отдела общался в неформальной обстановке. Вскоре он усвоил все особенности работы финансового отдела и добился того, чтобы аудиторский комитет был в курсе всех серьезных разногласий. Впервые члены комитета «узнали то, о чем не знали» (вольная трактовка слов бывшего министра обороны США Дональда Рамсфелда).

Независимые члены совета директоров крупных компаний порой утверждают, что хорошо разбираются в делах компании, потому что раз в год посещают одно из крупнейших производственных подразделений. Я скептически отношусь к таким заявлениям, поскольку был президентом компании, трижды организовывавшей выезды на производственные участки. Рабочие, которым задают вопросы независимые члены совета директоров, как правило, хорошо подготовлены. Если выезд запланирован, они видят и слышат то, что должны увидеть и услышать, по мнению топ-менеджмента.

Есть только один выход: тратить гораздо больше времени на изучение особенностей работы компании, контролировать внутреннюю политику и влияющие на организацию внешние обстоятельства. Естественно, если специалист будет уделять больше времени одной компании, то о членстве в других советах директоров придется забыть. Поэтому нельзя допускать, чтобы один и тот же представитель состоял в совете директоров более чем двух открытых акционерных компаний. (Но он может при этом быть членом правления некоммерческих организаций.)

Эти рекомендации помогут сформировать группу профессиональных членов совета директоров, имеющих опыт работы в нужной области, готовых уделять больше времени компаниям и эффективно контролировать их деятельность. Корпоративное управление — главная обязанность члена совета директоров.

Г. Возможные негативные последствия реорганизации

Модель профессионального совета директоров существенно отличается от прописанной в законодательстве структуры, поэтому, скорее всего, вызовет ряд проблем. Рассмотрим самые важные из них.

1. Сложность поиска профессиональных членов совета директоров

Нелегко найти независимых членов совета директоров с опытом работы в соответствующей сфере; наиболее квалифицированные уже работают на ваших конкурентов, поэтому вы не сможете привлечь их в свою компанию. А у топ-менеджеров крупных организаций нет времени на то, чтобы выполнять обязанности независимого члена совета директоров другой компании.

Следовательно, большинство из них будут представлены руководителями на пенсии (но не бывшими топ-менеджерами вашей организации). Таких кандидатов много: многие руководители выходят на пенсию в 60 лет. Они здоровы и хотят продолжать работать, но не на полную ставку. Работа профессионального независимого члена совета директоров для них идеальный вариант. Кому же захочется каждый день на протяжении 25 или 30 лет просто играть в гольф?

Нанимать нужно профессиональных директоров из числа топ-менеджеров на пенсии. Кроме того, необходимо ввести правило об обязательном уходе на пенсию в возрасте 70–72 лет. Это поможет членам совета директоров избежать сложной процедуры аттестации. Однако не всегда это выгодно: некоторые директора отлично работают и в 75 лет, иногда даже лучше 65-летних, которые засыпают на совещаниях.

2. Увеличение вознаграждения директорам

Профессиональные директора работают примерно в два раза усерднее. К тому же у них будет возможность сотрудничать не более чем с двумя коммерческими организациями. Поэтому имеет смысл платить им около 400 тысяч долларов в год. Члены советов директоров компаний из списка S&P 500 получают почти в два раза меньше: 213 тысяч долларов. В целом общие расходы компании на оплату труда членов правления существенно не возрастут, поскольку директоров будет всего 6, а не 10, 12 или 16.

Но здесь есть еще одна проблема. Члены совета директоров компаний из списка S&P 500 получают в среднем 58% вознаграждения в виде акций и опционов на покупку акций, а остальное — наличными и в виде компенсационных выплат. Я считаю, что профессиональные члены совета директоров должны получать бóльшую часть вознаграждения в виде акций, тогда их интересы будут совпадать с интересами акционеров. Я рекомендую повысить размер выплат на базе акционерного капитала до 75%.

3. Нежелание членов совета директоров нести дополнительную ответственность

Есть мнение, что профессиональные директора будут тщательнее следить за работой компании, и поэтому на них ляжет дополнительная правовая ответственность за все промахи. Но если председатель аудиторского комитета начнет управлять финансовыми операциями, то будет ли он нести бóльшую ответственность за ошибки в отчетности? Разумеется, нет, за исключением тех случаев, когда будет доказано, что председатель комитета знал об этих ошибках.

В соответствии с законодательством независимого члена совета директоров можно привлечь к суду только за недобросовестную работу: например, если он не проанализировал все факты и юридические стороны вопроса, пренебрег рекомендациями, отказался от консультации независимых экспертов или поспешно принял важное решение¹⁷¹. Профессиональные члены совета директоров работают добросовестнее и уделяют больше внимания правовой стороне вопроса.

4. Влияние членов совета директоров на повседневную деятельность компании

Возможно, самый серьезный аргумент против моей модели — нечеткие границы между советом директоров и топ-менеджментом. Считается, что совет директоров должен ставить стратегические цели и контролировать процесс их достижения. Он выполняет конкретные функции, например назначает нового CEO, привлекает сторонних аудиторов и реагирует на попытки поглощения. Но вмешиваться в повседневную работу компании он не имеет права.

В новой модели часть функций топ-менеджеров выполняют члены совета директоров. Но им не придется контролировать каждый шаг компании. Новый аудиторский комитет будет проводить заседания ежеквартально и анализировать финансовые операции и пресс-релизы. Одно заседание в году будет посвящено оценке качества системы внутреннего контроля. Члены комитета будут общаться в частном порядке с внутренними и внешними аудиторами, финансовым директором и руководителем отдела нормативно-правового регулирования. А в свободное время члены совета директоров будут собирать данные, общаться с сотрудниками компании и другими заинтересованными лицами. Благодаря этому они смогут лучше понять финансовую сторону деятельности компании, чем их предшественники, посещавшие трехчасовые заседания аудиторского комитета раз в квартал. Основная цель профессиональных членов совета директоров — выявление важных финансовых аспектов, которые необходимо обсудить на совещании. При этом директора не будут указывать сотрудникам компании, как нужно работать.

Д. Выводы

Моя модель профессионального совета директоров поможет устранить три основные причины неэффективного принятия решений в области корпоративного управления. Численность совета директоров не будет превышать семи человек. Правление будет представлено CEO и шестью независимыми членами совета директоров. При этом приветствуется их узкая специализация и опыт работы в одной из сфер деятельности компании. По крайней мере два дня в месяц члены

совета директоров должны проводить в компании и участвовать в заседаниях.

Если вы согласны, что новая модель более эффективна, чем нынешняя, возможно, вы захотите убедить акционерные общества внедрить ее. Некоторые СЕО согласятся на любую схему, которая позволит топ-менеджменту делегировать значительную часть функций совету директоров. Таким образом, существует три основания для внедрения новой модели.

Во-первых, чиновники могут потребовать, чтобы крупные банки внедрили такую модель в целях безопасности и финансовой устойчивости. Если члены правления банков не хотят обременять топ-менеджмент дополнительными обязательствами и рисками, между заседаниями они должны будут изучать финансовые операции и банковскую деятельность.

Во-вторых, акционеры могли бы совместными усилиями убедить компанию принять новую модель. Крупным компаниям, давно не достигающим плановых показателей, могут быть полезны профессиональные члены совета директоров.

Наконец, некоторые смелые СЕО из финансово устойчивых компаний, возможно, сами захотят испытать новую модель. Подобные изменения по инициативе высшего руководства не новость: практика принятия решения большинством голосов началась с инициатив отдельных просвещенных СЕО. Если в результате внедрения новой модели существенно повысится прибыль или возрастут биржевые котировки акций, то многие компании захотят использовать ее в своей работе.

Приложение 2

Выступление Роберта Поузена на коллегии адвокатов Бостона (2000 г.)

Спасибо большое, Джоэл, за то, что представили меня. Я рад, что в этом году смог выступить на вручении наград коллегии адвокатов Бостона. Эта церемония очень важна: она пример того, как коллегия адвокатов, несмотря на постоянную занятость, приобщает коллег к участию в проектах по поддержке населения.

Меня особенно заинтересовали программы Фонда помощи детям из бедных районов Бостона. Фонд выделяет им средства и учителей. Я знаю, насколько важен для ребенка пример для подражания. Мне повезло: у меня был прекрасный пример — старший брат Майкл.

Вкратце расскажу о тяжелом детстве Майкла и его выдающейся карьере врача, а вы сами сможете извлечь для себя полезные уроки из этой истории. Я думаю, они помогут многим детям справиться с проблемами дома и в школе.

К пяти годам Майкл перенес несколько операций по закрытию расщелин губы и нёба. Из-за врожденного дефекта Майкл был вынужден посещать логопеда; кроме того, у него на лице остался шрам. Все это очень сильно повлияло на характер Майкла. Когда ему было 7–8 лет, дети над ним смеялись: они не понимали, что он говорит. Когда Майклу было 16 или 17, родители его девушки заставили ее расстаться с ним. Они боялись, что их внуки унаследуют этот дефект.

Майкл с трудом окончил школу, пошел в колледж, а потом в медицинский университет: он мечтал стать врачом. Несколько первых лет теория давалась Майклу нелегко. Но за последние два года

практики он стал звездой. Майкл полностью посвящал себя пациентам, и они искренне его любили. Он находил время для оказания амбулаторной помощи сезонным рабочим, которые летом собирали овощи в Нью-Джерси. За свою работу Майкл получил стипендию Фонда Роберта Вуда Джонсона[\[104\]](#) и степень доктора медицинских наук в больнице Джона Хопкинса[\[105\]](#) (там он проходил интернатуру по кардиологии).

Потом Майкл переехал в Бостон, чтобы преподавать и заботиться о семье. В Бостоне он всегда был в центре событий. В городской больнице он создал бригаду неотложной помощи и обучил ее основным навыкам. Каждую весну мы вручаем лучшему сотруднику этой бригады награду имени доктора Майкла Поузена. При поддержке коллеги Майкл начал исследовательский проект по изучению пациентов с жалобами на боль за грудиной. В результате была разработана программа, которая помогает докторам выбрать наиболее эффективный метод лечения таких пациентов. Кроме того, Майкл принимал много пациентов в больнице. И он всегда был готов приехать домой к человеку, у которого ночью случился сердечный приступ.

По иронии судьбы Майкл, крепкий мужчина, в 36 лет уснул и не проснулся. Сердечный приступ. Вскрытие ничего не объяснило: заболеваний сердца не было, просто оно остановилось. Мне кажется, что у Майкла был еще один врожденный дефект, о котором мы просто не знали.

У Майкла остались жена и двое сыновей в возрасте 3 и 7 лет. Его вдова воспитывала детей и старалась, чтобы у них был пример для подражания. Мои племянники уже выросли и добились успеха как в личной жизни, так и на работе, хотя рано потеряли отца.

История Майкла трагична, но поучительна.

Во-первых: не стоит отчаиваться, если у вас есть физические недостатки. Моего брата мало кто мог понять в детстве, но это не помешало ему стать успешным лектором. Несмотря на явный внешний дефект, он женился и стал отцом двух замечательных мальчиков.

Во-вторых: нужно быть более внимательными к детям, потерявшим одного из родителей в раннем возрасте. В этот момент, когда им особенно нужна поддержка и забота, их легко обмануть: в

этом возрасте их отношение к жизни очень зависит от окружающих взрослых.

В США многие дети растут в неполных семьях, и не только из-за смерти одного из родителей. К сожалению, сегодня это становится тенденцией. В 1960 году только 5% всех детей в США рождались вне брака. Но уже к 1970 году их стало почти 11%. К середине 80-х этот показатель уже составлял 22%, а к 1996 году — больше 30%.

Можно взглянуть на проблему и с другой стороны. В 1970 году 11% детей в возрасте до 18 лет жили в неполных семьях. К 1998 году их стало 28%; чаще всего дети росли с матерью. Но родителями-одиночками могут быть не только женщины. Согласно статистике Бюро переписи населения, число отцов-одиночек с 1995 по 1998 год выросло на 25%, более чем до 2 млн.

К счастью, большинство этих детей живут в благополучных семьях. Но некоторым не повезло. Мы должны помочь детям из неполных семей в решении психологических, образовательных и финансовых проблем.

В-третьих: очень легко погрязнуть в проблемах на работе и дома. Иногда нужно забывать о работе и задумываться о том, что происходит за пределами офисных зданий. Порой кажется, что инвесторов интересуют только сообщения о прибыли и новости Федеральной резервной системы^[106]. Ни на что другое они просто не обращают внимания.

Я благодарен коллегии адвокатов Бостона за помощь детям. Это очень важно. Через 5, 10, 20 лет эти дети, возможно, станут нашими клиентами или сотрудниками. Это не дети из далекой страны или неизвестного учебного заведения — это наши дети. И та поддержка, которую мы даем им сегодня, очень поможет им в будущем.

Я призываю всех вас поддержать работу фонда.

Благодарности

Выражаю искреннюю благодарность моим друзьям и коллегам, которые выделили в своем плотном графике время для прочтения черновых вариантов книги. Окончательная версия сформировалась благодаря отзывам и предложениям семи читателей — Бет Арджи, Лены Голдберг, Терезы Хамачер, Джереми Кагана, Питера Кауфмана, Лорен Пайл и Рича Вайцеля. Джеймс Левайн внес неоценимый вклад в работу над книгой не только как рецензент, но и как мой литературный агент.

Особую благодарность хочу выразить Кэти Холуб, которая помогла в редактировании текста. Благодаря ей книга стала более компактной, структурированной и увлекательной.

Кроме того, я хочу поблагодарить Сару Петрас, Рэйчел Бранвен, Кейтлин Мискевич, Морин Лири-Яго и Мэри Эллен Хаммонд за просмотр окончательной версии.

Спасибо компании MFS Investment Management, в частности Кортни Махоуни, за превосходную административную поддержку.

Наконец, что очень важно, я признателен Лукасу Гудману — моему чудесному помощнику. Лукас изучил множество тем, подобрал конкретные примеры и внес в рукопись мои многочисленные правки. При этом он был быстр, самоотвержен и дипломатичен. Лукас — великолепный пример личной эффективности.

Об авторе

Роберт Поузен — старший преподаватель Гарвардской бизнес-школы, старший научный сотрудник Брукингского института. Был председателем совета директоров MFS Investment Management, заместителем председателя совета директоров в компании Fidelity Investments. Работал в Комиссии президента Буша по укреплению сферы социального страхования и секретарем по вопросам экономики штата Массачусетс. Также был первым помощником главного юрисконсульта SEC и партнером юридической фирмы Caplin & Drysdale в Вашингтоне. Автор шести книг, живет в Бостоне.

Примечания

Часть I

Глава 1

1. McKinsey Global Survey Results: How Effectively Executives Use Their Time. McKinsey & Company, 2011.
2. About Remember the Milk // www.rememberthemilk.com/about

Глава 2

3. *Perry J.* Structured Procrastination // www.structuredprocrastination.com.
4. *Ferrari J. R.* et al. Frequent Behavioral Delay Tendencies by Adults: International Prevalence Rates of Chronic Procrastination // *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, No. 4 (July 2007): 458, doi: 10.1177/0022022107302314.
5. *Solomon L. J., Rothblum E. D.* Academic Procrastination: Frequency and Cognitive Behavioral Correlates // *Journal of Counseling Psychology*, 31, No. 4 (1984): 503–509, doi: 10.1037/00220167.31.4.503.
6. *Ariely D., Wertenbroch K.* Procrastination, Deadlines, and Performance: Self Control by Precommitment // *Psychological Science*, 13, No. 3 (2002): 219–224, doi: 10.1111/14679280.00441.
7. В долях от общего дохода. *Smith J.* Companies Reset Legal Costs // *Wall Street Journal*, April 8, 2012 // <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304587704577331711808572108.html>
8. *Ward S. F.* The Ultimate Time Money Tradeoff // *ABA Journal*, February 21, 2007 // www.abajournal.com/magazine/article/the_ultimate_time_money_trade_off1
9. Дополнительную информацию можно найти в книге: *Ressler C., Thompson J.* *Why Work Sucks and How to Fix It*. N. Y.: Penguin, 2008.
10. *Elsbach K. D., Cable D. M., Sherman J. W.* How Passive ‘Face Time’ Affects Perceptions of Employees: Evidence of Spontaneous Trait Inference in Context // *Human Relations*, 63, No. 6 (2010): 735–750, doi:10.1177/0018726709353139.
11. Более того, эти исследователи использовали экспериментальную процедуру так называемого ложного опознания. Они предлагали испытуемым описать определенного типа поведения (но не называли его конкретно). Через несколько минут просили определить его. Описание могло быть, например, таким: «Сегодня я купил автомобиль. Мне он не нужен, но уж очень понравился. Мне нравится так поступать — не люблю

тратить слишком много времени на обдумывание решений». Если испытуемый ошибочно полагал, что в ответе должно фигурировать слово «спонтанный», значит он подсознательно ассоциировал спонтанность с таким типом поведения. Этот пример взят из статьи: *Carlston D. E., Skowronski J. J.* Savings in Relearning of Trait Information as Evidence for Spontaneous Inference Generation // *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, No. 5 (May 1994): 840–856, doi: 10.1037/00223514.66.5.840.

Глава 3

12. Более подробно см.: *Knapp R. D.* The Supernova Advisor: Crossing the Invisible Bridge to Exceptional Client Service and Consistent Growth. Hoboken, N. J.: Wiley, 2008.
13. Более подробно см.: *Perlow L. A.* Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
14. См., например: *Rubinstein J. S., Meyer D. E., Evans J. E.* Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching // *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27, No. 4 (August 2001): 763–797, doi: 10.1037/00961523.27.4.763.
15. *Lovett K.* Ousted Majority Leader Malcolm Smith Fiddled with BlackBerry While Senate Burned // *Daily News*, June 10, 2009,
http://articles.nydailynews.com/20090610/news/17925247_1_thomas-golisano-republicans-independence-party
16. *McKee M.* Seven Ways to Text with Graciousness and Savvy // www.mannersmentorblog.com/onlyatwork/seven-ways-to-text-with-graciousness-and-savvy
17. *Egan M.* Meeting Manners: Keep the Phone Off and Away, April 20, 2011,
www.nationalmortgagenews.com/on_features/keep-phone-off11-0244181-.html
18. *Shanker T.* Gates Takes Aim at Pentagon Spending // *New York Times*, May 8, 2010,
www.nytimes.com/2010/05/09/us/politics/09gates.html
19. *Gienger V.* Gates Says Defense Bureaucracy Swollen, Declares Cuts // *Bloomberg.com*, August 10, 2010, www.bloomberg.com/news/20100810-9/gates-says-defense-bureaucracy-bloated-declares-cuts-in-contractor-jobs.html
20. Более подробно см.: *Bishop R.* Don't Let Bureaucracy Ruin Your Day // *New York Times*, April 2, 2011, www.nytimes.com/2011/04/03/jobs/03pre.html?ref=bureaucraticredtape. См. также: *DeHart-Davis L.* Green Tape: A Theory of Effective Organizational Rules // *Journal of Public Administration Research and Theory* 19, No. 2 (2009): 361–384, doi: 10.1093/jopart/mun004.

Часть II

Глава 4

21. Цит. по: *Silverman R. E.* Where's the Boss? Trapped in a Meeting // *Wall Street Journal*, February 14, 2012,
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204642604577215013504567548.html>

22. Бхарат Медиратта, со слов Джули Бик. The Google Way: Give Engineers Room // New York Times, October 21, 2007, www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html
23. Карл Нильсен, цит. по: *Fisk J., Nichols J. Composers on Music: Eight Centuries of Writings* (Ann Arbor, Mich.: Pantheon Books, 1997), 216.
24. *Baumeister R. F. et al. Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?* // *Journal of Personality and Social Psychology* 74, No. 5 (May 1998): 1252–1265, doi: 10.1037/0022-3514.74.5.1252. См. также: *Vohs K. et al. Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative* // *Journal of Personality and Social Psychology* 94, No. 5 (2008): 883–898, doi:10.1037/00223514.94.5.883.
25. См., например: *Pollitt E., Mathews R. Breakfast and Cognition: An Integrative Summary* // *American Journal of Clinical Nutrition* 67, No. 4 (suppl.) (2008): 804S–813S.
26. *Lambert C. Deep into Sleep* // *Harvard Magazine*, July–August 2005.
27. См., например: *Takahashi M., Fukuda H., Arito H. Brief Naps During Postlunch Rest: Effects on Alertness, Performance, and Autonomic Balance* // *European Journal of Applied Physiology and Occupational Physiology* 78, No. 2 (1998): 93–98, doi: 10.1007/s004210050392.
28. *Schiermeyer C. IBOPE Inteligencia Poll: Two fifths of Employees Would Take Naps at Work if Allowed* // June 30, 2011, <http://www.ibopezogby.com/news/2011/06/30/ibope-zogby-poll-two-fifths-employees-would-take-naps-work-if-allowed>
29. *Carroll J. Workers' Average Commute Round Trip Is 46 Minutes in a Typical Day*, August 24, 2007 // www.gallup.com/poll/28504/workers-average-commute-round-trip-minutes-typical-day.aspx
30. См., например: *Bianchi S. M. et al. Is Anyone Doing the Housework? Trends in the Gender Division of Household Labor* // *Social Forces* 79, 1 (2000): 191–228.
31. Bureau of Labor Statistics. American Time Use Survey Summary, June 22, 2011 // www.bls.gov/news.release/atus.nr0.htm
32. *Van Dongen H. P. A. et al. The Cumulative Cost of Additional Wakefulness: Dose Response Effects on Neurobehavioral Functions and Sleep Physiology from Chronic Sleep Restriction and Total Sleep Deprivation* // *Sleep* 26, No. 2 (2003): 117–126.
33. В трех экспериментах давались задания на внимательность (способность поддерживать внимание), добавление недостающего символа в математическое выражение (объем рабочей памяти) и серия задач на сложение/вычитание (скорость обработки информации).
34. Производительность по сравнению с контрольной группой. См.: *Van Dongen et al. The Cumulative Cost of Additional Wakefulness*.
35. *Harrison Y., Horn J. A. One Night of Sleep Loss Impairs Innovative Thinking and Flexible Decision Making* // *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78, No. 2 (May 1999): 128–145. Краткий обзор этого и других похожих исследований есть в статье: *Killgore W. D. Effects of Sleep Deprivation on Cognition* // *Progress in Brain Research*, 185 (2010): 105–129, doi: 10.1016/B9780444537027.000075.
36. *Killgore W. D., Balkin T. J., Wesensten N. J. Impaired Decision Making Following 49 H of Sleep Deprivation* // *Journal of Sleep Research* 15, No. 1 (2006): 713, doi: 10.1111/j.13652869.2006.00487.x.

37. Неясно, возможно ли, проспав две ночи по 10 часов, компенсировать утомление, накопившееся за ту неделю, в течение которой человек спал по шесть часов. Сьобан Бэнкс и его коллеги (*Banks S. et al. Neurobehavioral Dynamics Following Chronic Sleep Restriction: Dose-Response Effects of One Night for Recovery // Sleep 33, No. 8 [2010]: 1013–1026*) предположили, что это возможно, но другие исследователи (*Vgontzas A. et al. Effects of Recovery Sleep Following Modest Sleep Restriction for One Workweek on Daytime Sleepiness and Performance: Gender Differences*, работа представлена на ежегодном заседании Ассоциации профессиональных обществ по изучению сна 15 июня 2011 года) с этим не согласны. В любом случае долгосрочные последствия недостатка сна и восстановления пока недостаточно изучены.
38. *Pringle A. et al. Costeffectiveness of Interventions to Improve Moderate Physical Activity: A Study in Nine UK Sites // Health Education Journal 69, No. 2 (June 2010): 211–224, doi: 10.1177/0017896910366790.*
39. Например, в одном исследовании взрослые испытуемые были произвольно разделены на три группы в соответствии с уровнем физической нагрузки: низкая, средняя, не тренируются. Каждую неделю исследователи проверяли уровень энергии или усталости во всех трех группах. Те испытуемые, которые занимались спортом, были более энергичными и менее усталыми, чем те, которые не занимались. См.: *Puetz T. W., Flowers S. S., O'Connor P. J. A Randomized Controlled Trial of the Effect of Aerobic Exercise Training on Feelings of Energy and Fatigue in Sedentary Young Adults with Persistent Fatigue // Psychotherapy and Psychosomatics 77, No. 3 (2008): 167–174, doi: 10.1159/000116610.*
40. *Watson L. The App That Tells You When You're Happiest (Unsurprisingly, It's 1.50pm on Christmas Day) // Daily Mail, www.dailymail.co.uk/sciencetech/article2058228/Sex-makes-Appy-know-iPhone-study-reveals-satisfied.html*
41. Интересный пример есть в статье: *Cohen E. E. A. et al. Rowers' High: Behavioural Synchrony Is Correlated with Elevated Pain Thresholds // Biology Letters 6, No. 1 (2010): 106–108, doi: 10.1098/rsbl.2009.0670.*

Глава 5

42. По данным одного исследования, 85% сотрудников считали, что телеконференции во многом уступают личному общению с потенциальными потребителями и партнерами. См.: *Business Meetings: The Case for Face to Face // Forbes Insights, 2009, http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Business_Meetings_FaceToFace.pdf*
43. Считается, что в среднем время ожидания багажа составляет 17 минут (см. <http://doubletakemarketing.com>), и еще несколько минут занимает проверка чемоданов в пункте отправления.
44. *Nicholson A. N., Stone B. M. Influence of Back Angle on the Quality of Sleep in Seats // Ergonomics 30, No. 7 (1987): 1033–1041.*
45. *Difference Between Business Class and Economy Class, January 23, 2011 // www.differencebetween.com/difference-between-business-class-and-economy-class*
46. *Doghramji K. The Effects of Alcohol on Sleep, Medscape Education, 2005 // www.medscape.org/viewarticle/497982*

47. Хороший совет: возьмите с собой упаковку овсяных хлопьев и чая. Тогда для приготовления легкого завтрака вам понадобится только горячая вода и совсем немного времени!
48. См., например: *Lowden A., Akerstedt T.* Eastward Long Distance Flights, Sleep and Wake Patterns in Air Crews in Connection with a Two Day Layover // *Journal of Sleep Research* 8, No. 1 (March 1999): 15–24, doi:10.1046/j.13652869.1999.00129.x.
49. Более подробно см.: *Waterhouse J.* et al. Jet Lag: Trends and Coping Strategies // *Lancet* 369, No. 9567 (2007): 1117–1129, doi:10.1016/S01406736(07)605297.
50. См., например: *Wirz-Justice A.* et al. No Evidence for a Phase Delay in Human Circadian Rhythms After a Single Morning Melatonin Administration // *J. Pineal Res.*, 32, No. 1 (2002): 1–5, doi: 10.1034/j.1600079x.2002.10808.x.
51. *Espino C. M.* et al. International Business Travel: Impact on Families and Travellers // *Occupational & Environmental Medicine* 59, No. 5 (2002): 309–322, doi: 10.1136/oem.59.5.309.

Глава 6

52. *Romano N., Nunamaker J.* Meeting Analysis: Findings from Research and Practice. Работа представлена на 34-й Международной конференции на Гавайях в январе 2001 г.
53. *Bandiera O.* et al. What Do CEOs Do? // *Social Science Research Network*, February 2010, <http://ssrn.com/abstract=1758445>.
54. Подробнее см.: *Nemeth C. J.* et al. The Liberating Role of Conflict in Group Creativity: A Study in Two Countries // *European Journal of Social Psychology* 34 (July–August 2004): 365–374, doi: 10.1002/ejsp.210.
55. Например, оптимальное число — 7: *Blenko M., Mankins M. C., Rogers P.* Decide & Deliver: Five Steps to Breakthrough Performance in Your Organization. Boston: Bain & Company, 2010; оптимальное число — около 5: *Hackman J. R., Vidmar N.* Effects of Size and Task Type on Group Performance and Member Reactions // *Sociometry* 33, No. 1 (March 1970): 37–54, doi: 10.2307/2786271.
56. *Johnstone A. H., Percival F.* Attention Breaks in Lectures // *Education in Chemistry* 13, No. 2 (March 1976): 49–50.
57. Cabletron Systems, Inc. // www.fundinguniverse.com/company-histories/Cabletron-Systems-Inc-company-History.html
58. *Middendorf J., Kalish A.* The ‘Changeup’ in Lectures // *National Teaching & Learning Forum* 5, No. 2 (1996): 1–5.
59. Цитата из фильма «Телесеть», режиссер Сидни Люмет, компания Metro-Goldwyn-Mayer, 1976.
60. “When We Understand That Slide, We’ll Have Won the War”: U. S. Generals Given Baffling PowerPoint Presentation to Try to Explain Afghanistan Mess // *Daily Mail*, April 28, 2010, www.dailymail.co.uk/news/article-1269463/Afghanistan-PowerPoint-slide-Generals-left-baffled-PowerPoint-slide.html.
61. Такова стратегия Ори Хадоми, CEO израильской компании Mazor Robotics. На каждом совещании он назначает «адвоката дьявола», чтобы слишком оптимистичные

предположения не сбили сотрудников компании с толку. См.: Bryant A. Every Team Should Have a Devil's Advocate // New York Times, December 24, 2011, www.nytimes.com/2011/12/25/business/ori-hadomi-of-mazor-robotics-on-choosing-devils-advocates.html?pagewanted=all.

62. См., например: Norton M. I., Mochon D., Ariely D. The IKEA Effect: When Labor Leads to Love // Journal of Consumer Psychology (2011), doi: 10.1016/j.jcps.2011.08.002.

Часть III

Глава 7

63. В рамках исследования «экспертами» признавались читатели, которые могли выбрать нужную информацию из разных частей текста, проанализировать, сочетаются ли эти фрагменты, и сделать свои выводы из текста. См.: Statistics Canada, Learning a Living: First Results of the Adult Literacy and Life Skills Survey. Ottawa and Paris: Statistics Canada and OECD, 2005, www.statcan.gc.ca/pub/896-03-x/2005001/pdf/4200878-eng.pdf; Romano L. Literacy of College Graduates Is on Decline // Washington Post, December 25, 2005, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/12/24/AR2005122400701.html
64. Более подробную информацию об усвоении онлайн-новостей см.: Chee Youn Kang. Communication Technologies: Diffusion of Online News Use and Credibility Among Young Web Users in the Information Age, магистерская диссертация, University of Nevada Las Vegas, 2009.
65. Binns C. Slow Down: Speed Reading Is Bunk, Studies Say, March 20, 2007 // <http://www.msnbc.msn.com/id/17705002/ns/health-livescience/t/slow-down-speed-reading-bunk-studies-say>
66. Hyona J., Lorch R. F., Jr., Kaakinen J. K. Individual Differences in Reading to Summarize Expository Text: Evidence from Eye Fixation Patterns // Journal of Educational Psychology 94, No. 1 (March 2002): 44–55, doi: 10.1037/00220663.94.1.44.
67. Три участника относились к третьей категории — неселективные читатели (то есть люди, которые перечитывают отдельные фрагменты, не ориентируясь при этом на структуру текста).
68. Hyona J., Lorch R. F. Effects of Topic Headings on Text Processing: Evidence from Adult Readers' Eye Fixation Patterns // Learning and Instruction 14, No. 2 (April 2004): 131–152, doi: 10.1016/j.learninstruc.2004.01.001.
69. Я отредактировал статью, чтобы она стала более короткой и понятной. Если вы разбираетесь в корпоративном управлении и вам кажется, что в этом фрагменте показаны не все ключевые аспекты, можете прочесть полный текст: Pozen R. The Case for Professional Boards // Harvard Business Review 88, No. 12 (December 2010): 50–58, <http://hbr.org/2010/12/the-big-idea-the-case-for-professional-boards/ar/1>. Copyright © 2010 Harvard Business Publishing; все права защищены. Печатается с разрешения правообладателя.

70. Wade S. E., Trathen W., Schraw G. An Analysis of Spontaneous Study Strategies // Reading Research Quarterly 25, No. 2 (1990): 147–166, doi: 10.2307/747599.
71. В исследовании использовалась малая выборка (67 человек, и только шесть из них, как оказалось, были «читателями со стратегией»); улучшение результатов теста не было статистически значимым.
72. Phillips B. J., Phillips F. Sink or Skim: Textbook Reading Behaviors of Introductory Accounting Students // Issues in Accounting Education 22, No. 1 (February 2007): 21–44, doi: <http://dx.doi.org/10.2308/iace.2007.22.1.21>.
73. Там же, с. 14.
74. См., например: Taboada A. et al. Effects of Motivational and Cognitive Variables on Reading Comprehension // Reading and Writing 22, No. 1 (2008): 85–106, doi: 10.1007/s111450089133y.
75. См., например: Kardash C.-A. M., Scholes R. J. Effects of Preexisting Beliefs, Epistemological Beliefs, and Need for Cognition on Interpretation of Controversial Issues // Journal of Educational Psychology 88, No. 2 (June 1996): 260–271, doi: 10.1037/00220663.88.2.260.
76. Учителя часто используют резюме как метод обучения чтению детей младшего школьного возраста. В соответствии с этой стратегией учитель читает по одному предложению. После того как ученики прослушали все предложения, они должны составить резюме — не более 15 слов — всего текста. По мере увеличения объема текста дети учатся определять, какая информация важнее. В рамках эксперимента ученые выяснили, что эта стратегия помогает повысить уровень понимания. См.: Bean T. W., Steenwyk F. L. The Effect of Three Forms of Summarization Instruction on Sixth Graders' Summary Writing and Comprehension // Journal of Literacy Research 16, No. 4 (December 1984): 297–306, doi: 10.1080/10862968409547523.

Глава 8

77. National Commission on Writing. Writing: A Ticket to Work... or a Ticket Out, September 2004 // www.collegeboard.com/prod_downloads/writingcom/writing-ticket-to-work.pdf
78. Kellogg R. T. Competition for Working Memory Among Writing Processes // American Journal of Psychology 114, No. 2 (2001): 175–191, doi: 10.2307/1423513.
79. Kellogg R. T. Attentional Overload and Writing Performance: Effects of Rough Draft and Outline Strategies // Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition 14, No. 2 (April 1988): 355–365, doi: 10.1037/02787393.14.2.355.
80. В главе 6 я говорил, что мозговой штурм эффективен только в тех случаях, когда он сопровождается обсуждением. Но в данном случае речь о мозговом штурме, который самостоятельно проводит один человек для поиска идей. Это очень полезное занятие.
81. Абзац 1 — резюме; абзац 2 — заключение.
82. Эти правила эффективны, но не обязательно следовать им слепо; в некоторых ситуациях нужно будет от них отступить (в этой книге я тоже не всегда им следуя).
83. Don't Forget the Spell-Check // <http://officeteam.rhi.mediaroom.com/index.php?s=247&item=811>
84. Boice B. Which Is More Productive, Writing in Binge Patterns of Creative Illness or in Moderation? // Written Communication 14, No. 4 (October 1997): 435–459.

Глава 9

85. Seinfeld, season 4, episode 63, first broadcast May 20, 1993, NBC, directed by Tom Cherones and written by Larry David.
86. Brewer G. Snakes Top List of Americans' Fears, March 19, 2001 // www.gallup.com/poll/1891/snakes-top-list-americans-fears.aspx
87. Интересная статья на эту тему: *Small D. A., Loewenstein G., Slovic P.* Sympathy and Callousness: The Impact of Deliberate Thought on Donations to Identifiable and Statistical Victims // *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102, No. 2 (2007): 143–153, doi: 10.1016/j.obhdp.2006.01.005.
88. Стив Джобс: 'You've Got to Find What You Love' // Stanford Report, June 14, 2005, <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>.
89. Berkun S. Confessions of a Public Speaker (Sebastopol, Calif.: O'Reilly Media, 2010), 16.
90. Behnke R. R., Sawyer C. R. Patterns of Psychological State Anxiety in Public Speaking as a Function of Anxiety Sensitivity // *Communication Quarterly* 49, No. 1 (2001): 84–94, doi: 10.1080/01463370109385616.

Часть IV

91. Безусловно, поддержка ваших коллег тоже важна. Но есть две причины, почему я решил не писать отдельную главу об управлении коллегами. Во-первых, я считаю, что для эффективности гораздо важнее ваши взаимоотношения с руководством и подчиненными. Во-вторых, в разных главах книги тема отношений с вашими коллегами раскрывается почти так же полно, как и тема взаимоотношений с руководством и подчиненными.

Глава 10

92. Amabile T., Kramer S. Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance // *Harvard Business Review* 85, No. 5 (2007): 72–83, 144.
93. Там же. Интересно, что большинство руководителей самым важным критерием считают поощрение за хорошую работу.
94. Bryant A. In a Big Company, Make Everyone an Entrepreneur // *New York Times*, October 29, 2011, www.nytimes.com/2011/10/30/business/lynn-blodgett-of-acis-on-entrepreneurship-in-a-big-company.html?pagewanted=all
95. Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. М. : Альпина Пабlishер, 2010.
96. Wall T. D. et al. Advanced Manufacturing Technology, Work Design, and Performance: A Change Study // *Journal of Applied Psychology* 75, No. 6 (December 1990): 691–697, doi: 10.1037/00219010.75.6.691.
97. В этом исследовании также были сделаны выводы о таких характеристиках, как разнообразие задач и эффективная обратная связь. См.: *Hackman J. R., Oldham G. R.* Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory // *Organizational Behavior and Human Performance* 16, No. 2 (August 1976): 250–279, doi: 10.1016/00305073(76)900167.

98. *Badowski R.* Managing Up: How to Forge an Effective Relationship with Those Above You. N. Y.: Currency, 2003, 46.
99. Например: *Doyle A.* Interview Questions and Answers // <http://jobsearch.about.com/od/interviewquestionsanswers/a/interviewquest.htm>
100. Например, исследователи выяснили, что руководители 43 автомобильных компаний в США чаще делегировали функции тем подчиненным, которым доверяли. См.: *Spreitzer G. M., Mishra A. K.* Giving Up Control Without Losing Control: Trust and Its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making // *Organization Management* 24, No. 2 (June 1999): 155–187, doi: 10.1177/1059601199242003.
101. Результаты опроса Maritz Research Hospitality Group, июнь 2011 г. // http://maritzresearch.com/~media/Files/MaritzDotCom/White%20Papers/ExecutiveSummary_Research.ashx
102. Более подробно см.: *Melnyk S. A., Stewart D. M., Swink M.* Metrics and Performance Measurement in Operations Management: Dealing with the Metrics Maze // *Journal of Operations Management* 22, No. 3 (June 2004): 209–218, doi: 10.1016/j.jom.2004.01.004. Также см.: *Kerr S.* The Best-Laid Incentive Plans // *Harvard Business Review* 81, No. 1 (January 2003): 27–33.
103. *Shellenbarger S.* Better Ideas Through Failure // *Wall Street Journal*, September 27, 2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204010604576594671572584158.html>
104. Там же.
105. *Spreitzer G., Porath C.* Creating Sustainable Performance // *Harvard Business Review* 90, No. 1–2 (January–February 2012): 92–99.
106. *Baumeister R. F.* et al. Bad Is Stronger Than Good // *Review of General Psychology* 5, No. 4 (December 2001): 323–370, doi: 10.1037//10892680.5.4.323.
107. *Miner A. G., Glomb T. M., Hulin C.* Experience Sampling Mood and Its Correlates at Work // *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (June 2005): 171–193, doi: 10.1348/096317905X40105.

Глава 11

108. Более подробно см.: *Managing Up: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Boston: Harvard Business School Press, 2008; *Dobson M., Dobson D. S.* Managing Up!: 59 Ways to Build a Career-Advancing Relationship with Your Boss. N. Y.: Amacom, 2000.
109. *Друкер П.* Практика менеджмента. М. : Вильямс, 2009.
110. На эту мысль меня натолкнула книга: *Zofi Y. S.* TOPS: Managing Up. How to Identify Your Manager's Style and Build a Stronger Relationship. Brooklyn, N. Y.: AIM Strategies, 2008.
111. «Thoughts on Disagreement» // <http://thoughts.forbes.com/thoughts/quotes/disagreement>
112. *Bobinski D.* Using Humor to Deal with Workplace Stress. September 16, 2003, www.management-issues.com/2006/5/25/opinion/using-humor-to-deal-with-workplace-stress.asp.

Часть V

Глава 12

113. Occupational Employment and Wages — May 2010 / Bureau of Labor Statistics, May 17, 2011 // www.bls.gov/news.release/pdf/ocwage.pdf, табл. 1.
114. Kim R. The Audacity of Occupy Wall Street // Nation, November 2, 2011, www.thenation.com/article/164348/audacity-occupy-wall-street?page=full
115. На самом деле этот параметр довольно сложно измерить. Вы не можете просто сопоставить разницу в зарплатах людей, которые получали образование в течение 12 и 13 лет. Возможно, люди, которые решили отучиться дополнительный год, просто мыслят иначе; поэтому сравнение зарплат только собьет с толку. Если вас интересует эта тема, см. статью: Psacharopoulos G., Patrinos H. A. Returns to Investment in Education: A Further Update // Education Economics 12, No. 2 (2004): 111–134, doi: 0.1080/0964529042000239140. Та же тема с более подробными математическими расчетами освещена в статье: Card D. Estimating the Return to Schooling: Progress on Some Persistent Econometric Problems // Econometrica 69, No. 5 (2001): 1127–1160.
116. Этот параметр измерить сложнее, чем соотношение зарплат и уровня образования. В основном эту область исследовал «отец экономики труда» Джейкоб Минсер. В 1962 году он опубликовал примерные расчеты, согласно которым ценность обучения на работе сравнима с ценностью образования в вузе. В 1974 году он заявил, что обучение на работе стоит 3–5 лет, проведенных в вузе. Подробнее см.: Mincer J. On-the-Job Training: Costs, Returns, and Some Implications // Journal of Political Economy 70, No. 5 (1962): 50–79; Mincer J. A. Schooling, Experience, and Earnings. N. Y.: Columbia University Press, 1974; Chiswick B. R. Jacob Mincer, Experience and the Distribution of Earnings, работа представлена на конференции в честь 80-летия Джейкоба Минсера, Нью-Йорк, 2002.
117. Gary L. Right Kind of Failure // Harvard Business Publishing Newsletters, January 1, 2002.
118. Сенор Д., Сингер С. Нация умных людей. История израильского экономического чуда. М. : Карьера Пресс, 2011.
119. Все специалисты должны ежегодно анализировать свои карьерные цели. Однако менеджеры среднего звена часто об этом забывают.
120. 68 процентов тех, кому еще предстоит уйти в отставку. AARP. Staying Ahead of the Curve 2003: The AARP Working in Retirement Study, 2003 // http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/multiwork_2003_1.pdf
121. Ожидаемая продолжительность жизни для человека в возрасте 65 лет — 19 лет. В 1950 году она составляла только 14 лет. См.: Centers for Disease Control and Prevention. Health, United States, 2010: With Special Feature on Death and Dying. Washington, D. C. : U. S. Government Printing Office, 2010 // www.cdc.gov/nchs/data/hus/10.pdf, с. 132, табл. 22.
122. AARP. Attitudes of Individuals 50 and Older Toward Phased Retirement, March 2005 // http://assets.aarp.org/rgcenter/post-import/phased_ret.pdf

Глава 13

123. Выступление перед конгрессом: Home Recording of Copyrighted Works, 1982, <http://cryptome.org/hrcw-hear.htm>; Barro J. Thirty Years Before SOPA, MPAA Feared the VCR

- // Forbes, January 18, 2012, www.forbes.com/sites/joshbarro/2012/01/18/thirty-years-before-sopa-mpaa-feared-the-vcr/
124. Эта идея лежит в основе «теории перспектив» — недавней разработки в области поведенческой экономики. Более подробно см. главы 25–28 книги: *Kahneman D. Thinking Fast and Slow*. N. Y.: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
125. Более подробно см.: *McDermott R., Fowler J. H., Smirnov O. On the Evolutionary Origin of Prospect Theory Preferences* // *Journal of Politics* 70, No. 2 (2008): 335–350, doi: 10.1017/S0022381608080341.
126. Бюро статистики труда: Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Survey, September 10, 2010 // www.bls.gov/news.release/nlsoy.nr0.htm
127. *Favaro K., Karlsson P.-O., Neilson G. L. CEO Succession 2000–2009: A Decade of Convergence and Compression* // *Strategy & Business* 59 (Summer 2010): 1–14.
128. Обе тенденции, о которых я расскажу — технологические и демографические изменения, — исключительно сложные темы для обсуждения. Поэтому я опишу их вкратце.
129. *Hilbert M., López P. The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information* // *Science* 332, No. 6025 (2011): 60–65, doi: 10.1126/science.1200970.
130. См.: *Growing a Nation: The Story of American Agriculture* // <http://www.agclassroom.org/gan/index.htm>; America's Farmers Campaign. Did You Know? Facts About American Farmers // <http://www.americasfarmers.com/about/facts/did-you-know.aspx>; World Bank. Employment in agriculture (% of total employment), 2011 // <http://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS>
131. Statistics Bureau. Statistical Handbook of Japan, 2011 // www.stat.go.jp/english/data/handbook/index.htm
132. *French H. China Scrambles for Stability as Its Workers Age* // *New York Times*, March 22, 2007, www.nytimes.com/2007/03/22/world/asia/22china.html?pagewanted=all
133. Без сомнений, условия в стране определяются не только демографией: например, проблемы России вызваны еще и непропорциональным распределением благ, а в Бразилии благоприятная экономическая политика, способствующая росту.
134. По данным компании Lipper, американские «фонды роста» чаще инвестируют в компании, чьи прибыли и стоимость акций на 20% превышают средние показатели для компаний того же размера. Фонды акций стоимости вкладывают средства в компании, чьи показатели на 20% ниже средних по отрасли. См.: *Worldwide Holdings-Based Fund Classification Methodology*, April 30, 2010 // www.lipperweb.com/docs/Research/Methodology/Worldwide_HBC_Methodology_1.12.pdf
135. Цитаты о неудачах: как неудачи приводят к успеху. www.motivatingquotes.com/failure.htm
136. Подробнее см.: *Тaleb Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости*. М. : Колибри, 2009.
137. Это явное упрощение. Нормальное распределение характеризуется определенным семейством распределений вероятности, в результате график представляет собой колоколообразную кривую.
138. In Plato's Cave // *Economist*, January 22, 2009, www.economist.com/node/12957753

139. Why Newton Was Wrong // Economist, January 6, 2011, www.economist.com/node/17848665
140. См.: Fehr E., Fischbacher U. The Nature of Human Altruism // Nature 425 (2003): 785–791, doi: 10.1038/nature02043.
141. Cameron L. A. Raising the Stakes in the Ultimatum Game: Experimental Evidence from Indonesia // Economic Inquiry 37, No. 1 (January 1999): 47–59, doi: 10.1111/j.14657295.1999.tb01415.x.
142. Fisher A. America's Most Admired Companies // Fortune, February 21, 2006, http://money.cnn.com/2006/02/17/news/companies/mostadmired_fortune_intro/index.htm
143. Skowronski J. J., Carlston D. E. Caught in the Act: When Impressions Based on Highly Diagnostic Behaviours Are Resistant to Contradiction // European Journal of Social Psychology 22, No. 5 (September–October 1992): 435–452, doi: 10.1002/ejsp.2420220503.
144. Cabral L., Hortaçsu A. The Dynamics of Seller Reputation: Evidence from eBay // The Journal of Industrial Economics 58, No. 1 (March 2010): 54–78, doi: 10.1111/j.1467–6451.2010.00405.x. Показатель 13% — результат исследований продаж ThinkPad.
145. FedEx Guy Throwing My Computer Monitor, December 19, 2011 // www.youtube.com/watch?v=PKUDTPbDhnA

Глава 14

146. Бюро статистики труда США. Statistical Abstract of the United States, 2012, табл. 616, Employed Civilians by Occupation, Sex, Race, and Hispanic Origin: 2010 // www.census.gov/compendia/statab/2012/tables/12s0616.pdf
147. Согласно Бюро статистики труда, среднестатистический работник тратит около четырех часов в неделю на работу дома, а руководитель — семь часов в неделю. См.: Бюро статистики труда США. Work-at-Home Patterns by Occupation, March 2009 // www.bls.gov/opub/ils/pdf/opbils72.pdf
148. Опрос журналом More 500 работающих женщин, получивших образование в колледже: Shellenbarger S. Single and Off the Fast Track // Wall Street Journal, May 23, 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304791704577420130278948866.html>
149. Matos K., Galinsky E. 2012 National Study of Employers, April 2012 // http://familiesandwork.org/site/research/reports/NSE_2012.pdf
150. Например, компания Cisco Systems разработала программу телекоммуникаций, которая позволяет сотрудникам работать из дома по гибкому графику с использованием широкополосной технологии. По оценкам специалистов, эта программа позволила компании сэкономить 195 млн долл. в 2003 году в результате повышения эффективности сотрудников. См.: Совет экономических консультантов. Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility, March 2010 // <http://www.whitehouse.gov/files/documents/100331-cea-economics-workplace-flexibility.pdf>, с. 22.
151. Galinsky E., Bond J. T., Sakai K. 2008 National Study of Employers, May 2008 // www.familiesandwork.org/site/research/reports/2008nse.pdf

152. *Williams J.* Unbending Gender: Why Work and Family Conflict and What to Do About It. N. Y.: Oxford University Press, 2000.
153. Hudson Worldwide. In the Game of Hiring, Flexible Employers Win, February 12, 2008 // <http://us.hudson.com/AboutUs/NewsRoom/PressReleases/ArticleDetails/tabid/16260/ArticleID/749/In-Game-of-Hiring-Flexible-Employers-Win.aspx>
154. *Giglio K.* Workplace Flexibility Case Study: The Detroit Regional Chamber's Flexible Work Schedules // https://workfamily.sas.upenn.edu/sites/workfamily.sas.upenn.edu/files/imported/pdfs/detroit_regional_chamber.pdf
155. См., например: *Baum C. L.* The Effects of Maternity Leave Legislation on Mothers' Labor Supply After Childbirth // *Southern Economic Journal* 69, No. 4 (April 2003): 772–799.
156. *Dalton D. R., Mesch D. J.* The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover // *Administrative Science Quarterly* 35, No. 2 (June 1990): 370–387, doi: 10.2307/2393395.
157. Интересное исследование представлено в следующем источнике: *Hewlett S. A., Luce C. B.* Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek // *Harvard Business Review* 84, No. 12 (December 2006): 49–59.
158. *Paulson H. M., Jr.* On the Brink: Inside the Race to Stop the Collapse of the Global Financial System. N. Y.: Hachette Book Group, 2010, 31.
159. Там же.
160. *Bellafante G.* Two Fathers, with One Happy to Stay at Home // *New York Times*, January 12, 2004, www.nytimes.com/2004/01/12/us/two-fathers-with-one-happy-to-stay-at-home.html?pagewanted=all&src=pm
161. При некоторых американских компаниях (в основном крупных) работают детские дошкольные учреждения, доступные для всех сотрудников. В этом вопросе США существенно отстает от многих европейских стран. Больше всего в детские дошкольные учреждения инвестируют Дания и страны Северной Европы. В Финляндии, например, каждому ребенку до 3 лет гарантировано место в местном детском дошкольном учреждении — бесплатно для малоимущих семей и по доступным ценам для остальных. Эти учреждения работают с 7 или 8 утра и до 5–6 вечера; для детей предусмотрены завтрак и обед. См.: *Baby Blues: A Juggler's Guide to Having It All* // *Economist*, November 26, 2011, www.economist.com/node/21539925
162. Исследование, в котором описан вред от сотовых телефонов и электронных писем после окончания рабочего дня: *Boswell W. R., Olson-Buchanan J. B.* The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict // *Journal of Management* 33, No. 4 (August 2007): 592–610, doi: 10.1177/0149206307302552.
163. *Kreiner G. E., Hollensbe E. C., Sheep M. L.* Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics // *Academy of Management Journal* 52, No. 4 (2009): 704–730.
164. *DeLong T. J., DeLong C. C.* Managers as Fathers: Hope on the Homefront // *Human Resource Management* 31, No. 3 (Autumn 1992): 171–181, doi: 10.1002/hrm.3930310304.

165. *Ashforth B. E., Kreiner G. E., Fugate M.* All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions // *Academy of Management Review* 25, No. 3 (July 2000): 472–491.
166. Бюро статистики труда США. Work-at-Home Patterns by Occupation.
167. *Mirchandani K.* Protecting the Boundary: Teleworker Insights on the Expansive Concept of 'Work' // *Gender & Society* 12, No. 2 (April 1998): 168–187, doi: 10.1177/089124398012002004.

Приложения

Приложение 1

168. Полный вариант статьи: *Pozen R. C.* The Case for Professional Boards // *Harvard Business Review* 88, No. 12 (December 2010): 50–58. Copyright © 2010 Harvard Business Publishing; все права защищены. Перепечатывается с разрешения правообладателя.
169. За одним важным исключением: закрытые заседания. См.: *Wilson F.* The Executive Session // April 30, 2010, http://articles.businessinsider.com/2010-43-0/strategy/29995759_1_executive-session-board-meeting-ceos
170. См.: *Бленко М. У., Манкинс М. С., Роджерс П.* Решить и воплотить. Как превратить компанию в лидера. Пять шагов к успеху. СПб. : Колибри, Азбука-Аттикус, 2012; *Hackman J. R., Vidmar N.* Effects of Size and Task Type on Group Performance and Member Reactions // *Sociometry* 33, No. 1 (March 1970): 37–54, doi: 10.2307/2786271.
171. Обзор представлен в статье: *Furlow C. W.* Good Faith, Fiduciary Duties, and the Business Judgment Rule in Delaware // *Utah Law Review* 3 (2009): 1061–1095, <http://epubs.utah.edu/index.php/ulr/article/viewFile/249/221>.

[1] The real costs of bad bosses, [Maeghan Ouimet](#), Inc.com

[2] MFS Investment Management (MFS) — международная компания со штаб-квартирой в Бостоне, США. Занимается управлением активами. Основана в 1924 году. *Прим. ред.*

[3] Medtronic — американская компания — производитель медицинского оборудования со штаб-квартирой в Миннеаполисе. Основана в 1949 году Nielsen Holdings N. V. — американской информационной компанией со штаб-квартирой в Нью-Йорке и Димене (Нидерланды). Действует в более чем ста странах. Основана в 1923 году. *Прим. ред.*

[4] Too Big to Save? How to Fix the U. S. Financial System, Robert Pozen, Robert Shiller, 2009. The Fund Industry: How Your Money is Managed, Robert Pozen, Theresa Hamacher, Don Philips, 2011. *Прим. ред.*

[5] Комиссия по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission) — главный орган в США, отвечающий за надзор и регулирование американского рынка ценных бумаг. Создана в 1934 году. *Прим. ред.*

[6] Fidelity Investments (Fidelity Management and Research) — международная корпорация по оказанию финансовых услуг, штаб-квартира — в Бостоне. Основана в 1946 году. *Прим. ред.*

[7] Chief Executive Officer, CEO (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

[8] McKinsey & Company — международная консалтинговая компания, специализирующаяся на стратегическом управлении. Основана в 1926 году. *Прим. ред.*

[9] Как избавиться от этой привычки, читайте в книге Н. Фьоре «[Легкий способ перестать откладывать дела на потом](#)» (М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013). *Прим. ред.*

[10] Дэн Ариэли (род. 1968) — американский психолог, специалист по поведенческой экономике. Издательством «Манн, Иванов и Фербер» опубликованы на русском языке его книги: «[Вся правда о неправде](#)», «[Поведенческая экономика](#)», «[Позитивная иррациональность](#)» и «[Предсказуемая иррациональность](#)». *Прим. ред.*

[11] ОНЮ — от англ. Only Handle It Once — решайте проблемы сразу. *Прим. пер.*

[12] «Каштановый штат» («Штат конского каштана») — шутовое название штата Огайо. *Прим. пер.*

[13] Закон (принцип) Парето, или Принцип 20/80 в общем виде звучит так: «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». Назван в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, который и выбрал эти ориентировочные числа. *Прим. ред.*

[14] Префронтальная кора головного мозга — области лобных долей, связанные с отделами лимбической системы. Отвечает за когнитивные, поведенческие, исполнительские функции, оценку и принятие решений, контроль импульсов, абстрактное мышление. *Прим. ред.*

[15] Мотивационная сессия — современный эффективный метод обучения и повышения мотивации сотрудников. *Прим. пер.*

[16] Блейз Томас Голисано (род. 1941) — американский бизнесмен, филантроп, основатель Paychex — экспертной фирмы по расчету заработной платы, бывший совладелец хоккейной команды Buffalo Sabres. *Прим. ред.*

[17] Марали Макки — писатель, бизнес-тренер, оратор, преподаватель хороших манер, в 1997 году основала компанию Maralee McKee's Manners Mentor. *Прим. ред.*

[18] Например, администратор может поставить фильтр на слово «секс», и в результате до адресата не дойдут письма, в которых встречается эта последовательность букв (в частности, Суссекс и Эссекс). *Прим. ред.*

[19] Эта программа лояльности предполагает бесплатное повышение класса обслуживания на рейсах авиакомпании с эконом до комфорт-класса, с эконом до бизнес-класса, с комфорт до бизнес-класса и т. д. при частых перелетах. *Прим. пер.*

[20] LinkedIn — социальная сеть, ориентированная на деловые контакты. Существует с 2003 года. *Прим. ред.*

[21] Налоговое управление США (Internal Revenue Service, IRS) — налоговая служба федерального правительства США, подразделение Министерства финансов. Создана в 1862 году. *Прим. ред.*

[22] Карл Август Нильсен (1865–1931) — величайший датский композитор, дирижер и скрипач. Среди самых известных его произведений — шесть симфоний, три концерта, две оперы. *Прим. ред.*

[23] Рой Баумайстер (род. 1953) — профессор психологии в Университете штата Флорида, специалист по социальной психологии. *Прим. ред.*

[24] Корри Ширмайер — пресс-секретарь конгрессмена Эда Уитфилда, в прошлом вице-президент и директор ряда компаний, директор по коммуникациям в Министерстве сельского хозяйства США. *Прим. ред.*

[25] IBOPE Inteligencia — подразделение Бразильского института исследований общественного мнения и статистики (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, IBOPE), объясняющее клиентам суть общественных и рыночных явлений, помогающее в принятии тактических решений и бизнес-планировании. *Прим. ред.*

[26] Стэнфордская шкала сонливости (Stanford Sleepiness Scale, SSS) — шкала, по которой можно оценить состояние человека: от полного бодрствования (1) до отрешенности и сноподобных явлений (7); значение «X» соответствует состоянию сна. *Прим. ред.*

[27] Энди Прингл — директор британской компании Start Your Own Business (www.syob.co.uk), оказывающей поддержку стартапам, и бизнес-консультант в Blue Orchid. *Прим. ред.*

[28] «Мне бы в небо» (Up in the Air) — американская мелодрама 2009 года по роману Уолтера Кёрна, режиссер Джейсон Райтман. Главным героям фильма (в исполнении Джорджа Клуни и Веры Фармига) приходится постоянно быть в разъездах. *Прим. ред.*

[29] Всемирный банк — международная организация, оказывающая финансовую и техническую помощь развивающимся странам. Основана в 1945 году; на данный момент в организации состоит 184 государства. *Прим. ред.*

[30] Чарлан Джин Немет — доктор психологии, преподаватель отделения психологии Калифорнийского университета в Беркли, специалист по взаимодействию, творчеству и принятию решений в малых группах. *Прим. ред.*

[31] А. Джонстон — старший преподаватель химии (Университет Глазго); Ф. Персиваль — преподаватель образовательных технологий, Институт технологий Роберта Гордона. *Прим. ред.*

[32] Business Innovation Factory (BIF) — некоммерческая корпорация со штаб-квартирой в Провиденсе, помогающая частным и государственным организациям реализовывать инновационные идеи. *Прим. ред.*

[33] Стэнли Маккрystal (род. 1954) — американский военачальник, генерал, в 2009–2010 гг. командующий Международными силами содействия безопасности в Афганистане, в 2003–2008 гг. — глава Совместного командования специальных операций. *Прим. ред.*

[34] EGTRRA — Economic Growth and Tax Relief and Reconciliation Act; OEM — original equipment manufacturer; ICD — implantable cardioverter-defibrillator.

[35] Эвелин Нильсен Вуд (1909–1995) — американский преподаватель, бизнесвумен, которая создала популярную методику скорочтения и опубликовала ряд книг на эту тему. *Прим. ред.*

[36] Юкка Хьона — доктор психологических наук, специалист по когнитивной психологии и психологии языка, преподаватель Университета Турку (Финляндия); Роберт Лорч — преподаватель психологии в Университете Кентукки. *Прим. ред.*

[37] Томас Лео Клэнси младший (род. 1947) — американский писатель, автор технотриллеров и сценариев к компьютерным играм. Популярны его книги, посвященные холодной войне. По романам Клэнси «Охота за “Красным Октябрем”» (1984), «Игры патриотов» (1987), «Прямая и явная угроза» (1989) и «Все страхи мира» (1991) сняты популярные голливудские фильмы. *Прим. ред.*

[38] Закон Сарбейнза — Оксли (Sarbanes-Oxley Act, SOX) — закон 2002 года, ужесточающий требования к финансовой отчетности и ее подготовке. Разработан Полом Сарбейнзом, сенатором-демократом от штата Мэриленд, и Майком Оксли, конгрессменом-республиканцем от штата Огайо. *Прим. ред.*

[39] Citigroup — международная финансовая организация, один из лидеров в своей сфере. Возникла в 1998 году в результате слияния Citicorp (основана в 1812 году) и Travelers Group.

Merck — немецкая химическая и фармацевтическая компания, основана в 1668 году. Штаб-квартира — в Дармштадте; в США компания носит название EMD. *Прим. ред.*

[40] О развитии этого навыка можно прочитать в книгах С. Карепиной «[Пишем убедительно](#)» и «[Искусство делового письма](#)» (М.: «Манн, Иванов и Фербер»). *Прим. ред.*

[41] Business Roundtable (BRT) — консервативная политическая группа высших руководителей ведущих американских корпораций, отстаивающая интересы бизнеса. Основана в 1972 году. *Прим. ред.*

[42] Рональд Келлог — профессор, преподаватель психологии Сент-Луисского университета, автор ряда книг по когнитивной психологии Psychology of Writing; Oxford University Press, 1994, 253 p.), «Когнитивная психология» (Cognitive Psychology; 2nd ed. SAGE Publications, Inc., 2002, 528 p.) и «Основы когнитивной психологии» (Fundamentals of Cognitive Psychology; SAGE Publications, Inc., 2007, 392 p.). *Прим. ред.*

[43] «Аббатство Даунтон» (Downton Abbey) — британский телесериал по сценарию Джулиана Феллоуза о жизни в Англии начала XX века. Выходит на экран с 2010 года; на данный момент насчитывает 24 серии. *Прим. ред.*

[44] Джером Аллен Сайнфелд (род. 1954) — американский актер, комик, сценарист. *Прим. ред.*

[45] Институт Гэллага — Американский институт исследований общественного мнения и другие учреждения по изучению общественного мнения, основанные Джорджем Гэллагом. *Прим. пер.*

[46] Как научиться эффективному выступлению, читайте в книгах А. Каптерева «[Мастерство презентации](#)» и Б. Минто «[Принцип пирамиды Минто](#)», в которой также рассказывается о правилах делового письма (М. : «Манн, Иванов и Фербер»). *Прим. ред.*

[47] Келвин Мерфи (род. 1948) — американский профессиональный баскетболист (сейчас на пенсии), в 1970–1983 гг. — защитник команды San Diego/Houston Rockets. Самый низкорослый баскетболист в Зале славы баскетбола (рост — 1 м 75 см). *Прим. ред.*

[48] Роберт Бенмош (род. 1944) — CEO компании AIG (American International Group) — международной страховой и финансовой организации со штаб-квартирой в Нью-Йорке, основанной в 1919 году. *Прим. ред.*

[49] Честер Джеймс Карвилл (род. 1944) — американский политический комментатор, теле- и радиоведущий, один из заметных членов Демократической партии США, лидер успешной президентской кампании Билла Клинтона. *Прим. ред.*

[50] Намек на Билли Боба Торнтон (род. 1955) — популярного американского актера, сценариста, режиссера и певца. *Прим. ред.*

[51] Тереза Амабайл (род. 1949 или 1950) — преподаватель делового администрирования на факультете предпринимательского управления Гарвардской бизнес-школы. Известна благодаря

своим исследованиям, посвященным творческому процессу; в настоящее время изучает влияние повседневной работы компаний на производительность сотрудников. *Прим. ред.*

[52] Линн Роберт Блджетт (род. 1955) — американский бизнесмен, CEO компании Affiliated Computer Services (ACS; основана в 1988 году), занимающейся информационными технологиями и аутсорсингом бизнес-процессов для компаний, правительственных и некоммерческих организаций. В 2010 году в результате поглощения стала подразделением Xerox Corporation — международного производителя копировальных устройств, факсов, принтеров, сканеров и другого офисного оборудования (основана в 1906 году). *Прим. ред.*

[53] Пол ван Райпер (род. 1938) — генерал-лейтенант морской пехоты США в отставке, в настоящий момент председатель совета директоров Благотворительного фонда морской пехоты США. *Прим. ред.*

[54] Ричард Хэкмен — преподаватель отделения психологии Гарвардского университета, специалист по социальной и организационной психологии; Грег Олдхэм — сотрудник бизнес-школы Фримена в Университете Тулейн. *Прим. ред.*

[55] Джон Фрэнсис Уэлч младший (род. 1935) — американский бизнесмен, с 1981 по 2001 год руководивший корпорацией General Electric (GE, основана в 1878 году). В настоящее время советник группы CEO, входящей в список 500 крупнейших компаний США по версии журнала Fortune. *Прим. ред.*

[56] Речь о финансовых скандалах, о которых много писали СМИ: бухгалтерские мошенничества (завышение показателей прибыли в 2001–2002 гг. на 3,8 млрд долл.) в WorldCom; пробелы в отчетности Enron; сокрытие фактов мошенничества аудиторской компанией Arthur Andersen; банкротство Adelphia; неверные данные в отчете о прибыли Xerox; неуплата налогов руководством Tyco Industrial; крах Global Crossing; махинации Merrill Lynch с продажей инвесторам акций, не обеспеченных капиталом. *Прим. ред.*

[57] Maritz Research — исследовательское подразделение компании с ограниченной ответственностью Maritz, занимающейся программами поощрения сотрудников и клиентов. Основана в 1894 году. *Прим. ред.*

[58] Chief investment officer, CIO — директор по инвестициям. *Прим. пер.*

[59] Consumer Electronics Association (CEA) — американская компания, разрабатывающая стандарты для производителей бытовой техники. Ее президент и CEO Гэри Шапиро — также автор бестселлера «Возвращение: инновации помогут оживить американскую мечту» (The Comeback: How Innovation Will Restore the American Dream, Beaufort Books, 2011) и статей, опубликованных во многих популярных изданиях. *Прим. ред.*

[60] Гретхен Спрайцер — преподаватель делового администрирования и организационного менеджмента, отделение менеджмента и организации бизнес-школы Стивена Росса; Кристина Порат — доцент бизнес-школы Маршалла при Университете Южной Калифорнии. *Прим. ред.*

[61] Тереза Гломб — профессор, специалист по организационному поведению, преподаватель Карсоновской школы менеджмента в Миннесотском университете. *Прим. ред.*

[62] Индра Криштамурти Нуйи (род. 1955) — американский предприниматель индийского происхождения, специалист в области естественных наук, в настоящий момент — председатель правления и СЕО производителя пищевых продуктов PepsiCo (создана в 1902 году, занимает 2-е место в мире по объему чистого годового дохода). *Прим. ред.*

[63] Питер Фердинанд Друкер (1909–2005) — американский ученый-экономист, публицист, педагог, специалист по менеджменту, писатель. В издательстве «Манн, Иванов и Фербер» опубликованы его книги: «[Менеджмент. Вызовы XXI века](#)», «[Друкер на каждый день. 366 советов успешному лидеру](#)», «[Эффективный руководитель](#)». *Прим. ред.*

[64] Кенни Роджерс (род. 1938) — американский кантри-певец, актер. *Прим. ред.*

[65] Цитата из песни The Gambler, автор — Дон Шмитц. Выпущена в 1978 году фирмой United Artists и в 1980 году получила «Грэмми» за лучший мужской вокал. *Прим. ред.*

[66] Уильям Генри Косби младший (род. 1937) — американский актер, режиссер, сценарист, продюсер, музыкант; исполнил одну из главных ролей в телесериале «Я шпиону» (другое название — «Я шпион», в оригинале I Spy, 1965–1968). *Прим. ред.*

[67] JetBlue Airways — американская бюджетная авиакомпания со штаб-квартирой в Нью-Йорке. Основана в 1999 году. *Прим. ред.*

[68] В России существует Федеральная служба по труду и занятости, данными которой можно воспользоваться. *Прим. ред.*

[69] Армия обороны Израиля (сокр. ЦАХАЛ, образована в 1948 году) — государственная армия и главный орган безопасности страны. *Прим. ред.*

[70] Лорен Гари — помощник руководителя направления «Развитие лидерских качеств и связи с общественностью», Правительственная школа Джона Кеннеди, Гарвардский университет. *Прим. ред.*

[71] «Влюбленный Шекспир» (Shakespeare in Love) — комедийная мелодрама режиссера Джона Мэддена. Вышла на экраны в 1998 году, получила семь премий «Оскар». *Прим. ред.*

[72] Американская ассоциация пенсионеров (America Association of Retired Persons) — американская неправительственная организация, основанная в 1958 году. Предоставляет медицинскую страховку, скидки на лекарства, отпускаемые по рецептам, потребительские товары, путешествия и развлечения, страхование имущества и жизни. *Прим. ред.*

[73] Американская ассоциация кинокомпаний (Motion Picture Association of America, МРАА) — некоммерческое объединение крупнейших американских кинопроизводителей: The Walt Disney Company, Sony Pictures, Metro-Goldwyn-Mayer, Paramount Pictures, 20th Century Fox, DreamWorks, Universal Studios, Warner Brothers). Основана в 1922 году, изначально носила название Motion Picture Producers and Distributors of America и объединяла киностудии Famous Players-Lasky, Metro-Goldwyn и First National. *Прим. ред.*

[74] Джек Джозеф Валенти (1921–2007) — американский журналист, политик, глава Американской ассоциации кинокомпаний в 1966–2004 гг. *Прим. ред.*

[75] «Бостонский душитель» (The Boston Strangler) — триллер режиссера Ричарда Флейшера, снятый по мотивам реальной истории убийцы-маньяка Альберта де Сальво, лишившего жизни 13 женщин. Фильм вышел на экраны в 1968 году. *Прим. ред.*

[76] Fortune — известный американский деловой журнал компании Time, основан в 1930 году. Регулярно публикует рейтинги компаний по валовому доходу и отраслям. *Прим. ред.*

[77] «Пузырь доткомов» — экономический пузырь, существовавший в 1995–2001 гг., следствие взлета акций интернет-компаний и появления большого количества новых интернет-компаний. Кульминация (существенное падение индекса NASDAQ) произошла 10 марта 2000 года. *Прим. пер.*

[78] Жителям китайских деревень разрешается иметь двух детей, если первый родившийся ребенок — девочка. Есть послабления для национальных меньшинств (возможность иметь двух детей для городских жителей и трех — для сельских; для представителей народностей численностью менее 100 тыс. человек ограничений на количество детей в семье нет). *Прим. ред.*

[79] «Экономический пузырь» — торговля крупными объемами товара или ценными бумагами по ценам, существенно отличающимся от справедливой цены. *Прим. пер.*

[80] Фонды «малой капитализации» (Small-Cap Funds) занимаются в основном акциями компаний с рыночной стоимостью ниже 1 млрд долл. *Прим. пер.*

[81] Карли (Кара Карлтон) Фиорина (род. 1954) — американский предприниматель, бывший кандидат от Республиканской партии в сенат США. В 1999–2005 гг. — CEO Hewlett-Packard, в настоящее время член советов директоров различных компаний. Hewlett-Packard (HP) — американская высокотехнологичная компания, поставщик аппаратного и программного обеспечения. Основана в 1939 году. *Прим. ред.*

[82] Викрам Шанкар Пандит (род. 1957) — американский банкир индийского происхождения. В октябре 2012 года был вынужден покинуть пост CEO Citigroup. *Прим. ред.*

[83] Ричард Чарльз Николас Брэнсон (род. 1950) — британский предприниматель, известный своими экстравагантными поступками. Virgin Group — международный частный конгломерат, включающий компании звукозаписи, авиаперевозок, сотовой связи, кабельного телевидения и космоса, а также космического туроператора, гоночную команду «Формулы-1», железнодорожную компанию, благотворительный фонд и др. Основан в 1970 году. *Прим. ред.*

[84] Джон Роберт Вуден (1910–2010) — американский баскетболист, тренер, член баскетбольного Зала славы (и как игрок, и как тренер). *Прим. ред.*

[85] Нассим Николас Талеб (род. 1960) — писатель-эссеист, математик, трейдер, автор ряда книг, один из первых специалистов в области механизмов торговли производными финансовыми инструментами. *Прим. ред.*

[86] Согласно Талебу, сказительное заблуждение возникает тогда, когда «постфактум событие описывается так, что не кажется беспричинным». *Прим. перев.*

[87] Событие ликвидности (англ. liquidity event) — событие, которое позволяет первоначальным инвесторам в компании частично или полностью обналичить свою долю в собственном капитале. Считается стратегией выхода из неликвидных инвестиций. *Прим. перев.*

[88] Дональд Генри Рамсфельд (род. 1932) — американский политик-республиканец, в 1975–1977 гг. и в 2001–2006 гг. — министр обороны США. *Прим. ред.*

[89] Бэкестинг — определение эффективности чего-либо на основе анализа статистики за прошедшие периоды. *Прим. пер.*

[90] Промышленный индекс Доу-Джонса (Dow Jones Industrial Average, DJIA, DJI) — фондовый индекс, созданный Чарльзом Доу, редактором Wall Street Journal и основателем Dow Jones & Company. Позволяет отслеживать развитие промышленной составляющей фондовых рынков США. *Прим. ред.*

[91] Распределение с «утяжеленным хвостом» — термин, который используется в статистике для обозначения аномальных событий с грандиозными последствиями («черные лебеди» Талеба). *Прим. пер.*

[92] Лиза Кэмерон — профессор, преподаватель отделения экономики Мельбурнского университета, научный сотрудник Института исследований Азиатско-Тихоокеанского региона в составе Австралийского национального университета, консультант Всемирного банка, Банка развития Азии, ЮНИСЕФ и др. *Прим. ред.*

[93] Уоррен Эдвард Баффетт (род. 1930) — крупнейший инвестор и один из самых богатых людей в мире: на 2012 год его состояние оценивалось в 44 млрд долл. Председатель совета директоров и исполнительный директор холдинговой компании Berkshire Hathaway. *Прим. ред.*

[94] Джон Сковронски — профессор отделения психологии Университета Северного Иллинойса; Донал Карлстон — профессор факультета психологических наук Университета Пердью, специалист по когнитивной психологии. *Прим. ред.*

[95] FedEx Corporation (Federal Express; FDX) — американская почтовая, курьерская и логистическая компания, предоставляющая свои услуги в разных странах мира. Основана в 1971 году; в 2005 году вошла в список 1000 крупнейших компаний по версии журнала Fortune. *Прим. ред.*

[96] Генри Мэррит Полсон (род. 1946) — американский политик, бывший министр финансов США, член совета управляющих Международного валютного фонда. Goldman Sachs (GS) — один из крупнейших коммерческих банков в мире, основанный в 1869 году. *Прим. ред.*

[97] Глен Крейнер — специалист по деловому администрированию, доцент, отделение менеджмента и организации Пенсильванского университета. *Прим. ред.*

[98] Киран Мирчандани — специалист по гендерным и расовым различиям в работе, перспективам развития и обучения в организации, глобализации и реструктуризации экономики. Сотрудник отделения лидерства, высшего образования и образования взрослых Института исследования образования в Онтарио, Университет Торонто. *Прим. ред.*

[99] Enron Corporation — американская энергетическая компания, основанная в 1985 году и обанкротившаяся в 2001 году, когда стало известно, что информация о ее финансовом состоянии была во многом сфальсифицирована. *Прим. пер.*

[100] Похвально, что с того момента, как я написал эту статью, компания Citigroup реформировала совет директоров. На сегодняшний день количество членов совета директоров уменьшилось и в основном в него входят узкие специалисты в разных областях.

[101] Spencer Stuart — американская частная консалтинговая компания со штаб-квартирой в Чикаго. Основана в 1956 году. *Прим. ред.*

[102] S&P 500 — фондовый индекс 500 акционерных компаний США с наибольшей капитализацией. *Прим. ред.*

[103] Medco Health Solutions — американская медицинская компания, предоставляющая услуги частным и государственным компаниям, медицинскую страховку. Входит в рейтинг S&P 500 и в список 500 крупнейших компаний по версии журнала Fortune. Основана в 2003 году. *Прим. ред.*

[104] Фонд Роберта Вуда Джонсона (Robert Wood Johnson Foundation, RWJF) — крупнейшая филантропическая организация США, занимающаяся исключительно вопросами медицины. Основана в 1972 году. *Прим. ред.*

[105] Больница Джона Хопкинса — университетская клиника и центр биомедицинских исследований Школы медицины Университета Джона Хопкинса. Создана в 1889 году. *Прим. ред.*

[106] Федеральная резервная система США (ФРС) — независимое федеральное агентство, выполняющее функции центрального банка и контролирующее банковскую систему. Создано в 1913 году в соответствии с Законом о федеральном резерве. *Прим. ред.*

Над книгой работали

Ответственный редактор *Ирина Миронова*

Редактор *Ольга Свитова*

Дизайн

Вадим

Ганненко,

Александр

Завгородний (bangbangstudio.ru)

Верстка *Надежда Кудрякова*

Корректоры *Лариса Николина, Юлия Молокова*

Электронная версия книги подготовлена компанией

«Электронные Возможности»

www.todigital.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Работай меньше, успевай больше

Программа персональной
эффективности

Керри Глисон

Personal Efficiency Program
How to Stop Feeling Overwhelmed
and Win Back Control of Your Work
Kerry Gleeson



Тематика

Тайм-менеджмент, личная эффективность,
саморазвитие

О книге

Эта книга о том, как повысить свою продуктивность, уменьшить стресс и наконец начать приходить домой вовремя! Ее четвертое издание содержит конкретные рекомендации о том, как правильно организовать свой рабочий процесс и стать более эффективными и результативными. Читатели узнают, как преодолеть привычку откладывать дела на потом, избавиться от ощущения перегруженности и начать испытывать удовольствие от работы.

Для кого эта книга

Эта книга для тех, кто твердо намерен установить баланс между трудовой и личной жизнью; эта книга поможет вам выполнять свою работу быстрее и эффективнее, высвобождая время для выполнения других обязанностей — отца или матери, супруга или супруги, друга.

Фишка книги

В книге даны конкретные советы по поводу того, как выработать новые, более эффективные привычки и постоянно совершенствовать свой личный стиль работы. Они были сформулированы на основе опыта сотен тысяч высокоэффективных людей, которые прошли обучение и коучинг в компании PEP®WORLDWIDE почти за 30 лет ее существования. Ее руководитель Керри Глисон консультировал руководителей таких компаний, как PricewaterhouseCoopers, Unilever, IBM и Ernst & Young.

Об авторе

Керри Глисон — руководитель и основатель компании PEP®WORLDWIDE. В 1984 году им была создана программа повышения эффективности работы менеджеров высшего и среднего звена — PEP®. Основная концепция PEP® изложена Керри в его книге «Программа персональной эффективности», которая была переведена на 14 языков и разошлась по всей планете миллионным тиражом. Несколько сотен тысяч сотрудников компаний из рейтинга Fortune 500 прошли обучение в PEP®WORLDWIDE почти за 30 лет ее существования. Керри Глисон консультировал руководителей таких компаний, как Unilever, IBM и Ernst & Young. Сегодня представительства PEP®Worldwide International работают на всех континентах мира, более чем в 30 странах.



Упрости себе жизнь

Как навести порядок

на работе и дома

Эрин Доланд

Unclutter Your Life In One Week

Erin R. Doland

Тематика

Тайм-менеджмент

О книге

Это подробное руководство о том, как разгрести бардак вокруг себя ровно за одну неделю. Методика Доланд не требует моральных сверхусилий и штудирования инструкций. Можно просто открыть книгу и начать менять к лучшему окружающее пространство.

Эрин Доланд поможет привести жизнь в порядок и дома, и на работе: организовать средства сбора и управления входящей информацией, победить прокрастинацию, добиться гармонии между профессиональными и личными обязанностями.

Для кого эта книга

Для тех, кому не подходят методики Дэвида Аллена. Или для тех, у кого есть всего неделя на приведение дел в порядок.

Об авторе

Эрин Доланд — главный редактор сайта Unclutterer.com. Об этом популярном интернет-ресурсе, посвященном борьбе с хламом в нашей жизни, писали Washington Post, New York Times, Slate, House Beautiful, а также на сайте lifehacker.com, сняты передачи на телеканалах BBC и HGTV. Дважды в неделю на сайте женского журнала Real Simple выходит авторская колонка Эрин, она также готовит материалы для Ready Made, Woman's Day, CNN.com и других.