

**CARSON TATE**

# Muncește eficient

*Ai încredere în puterea stilului tău  
personal de productivitate*

Traducere din limba engleză de  
ROMICĂ LIXANDRU

 ACT și Politon

2018

*Pentru Andrew și E.C.*

# CUPRINS

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

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

Înfruntă realitățile spațiului de lucru	228
Ridică pereții la loc	232
<b>11. Termină cu plimbatul hârtiilor</b>	<b>237</b>
Ai nevoie de un sistem de recuperare, nu de un sistem de arhivare	240
Metoda în patru pași de organizare a hârtiilor: citește, decide, acționează, ordonează	244
Clădește-ți un sistem personalizat de recuperare	252
<b>12. Folosește puterea productivă a colegilor tăi: delegă</b>	<b>257</b>
Împotrivirea psihologică: impulsul de a le face pe toate	258
Împotrivirea organizațională: un deficit de resurse	261
Împotrivirea tehnică: cinci principii pentru delegare eficientă	263
<b>13. Colaborează bine cu ceilalți</b>	<b>285</b>
Ciocnirea stilurilor de productivitate	286
Profită de punctele forte ale stilurilor de productivitate ale colegilor tăi și minimizează punctele slabe	288
Conlucrează cu șeful, cu colegul și cu asistentul tău	294
Contribuie la o echipă cu performanță ridicată	301
Instruiește-i pe membrii echipei tale	306
<b>14. Preia comanda unei revoluții a ședințelor</b>	<b>315</b>
Chiar este necesară această întâlnire?	318
Înțelege alternativele întâlnirilor	322
Succesul întâlnirii depinde de planificarea ta	327
Încrede-te în puterea unei agende perfecte	330
Invită persoanele potrivite (și numai persoanele potrivite)	335
Stabilește durata ideală a întâlnirilor	338
Captivează-i pe toți participanții la întâlnire	341
Cine are r-ul? Urmărește pentru a maximiza rentabilitatea întâlnirii	345

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

Muncește eficient





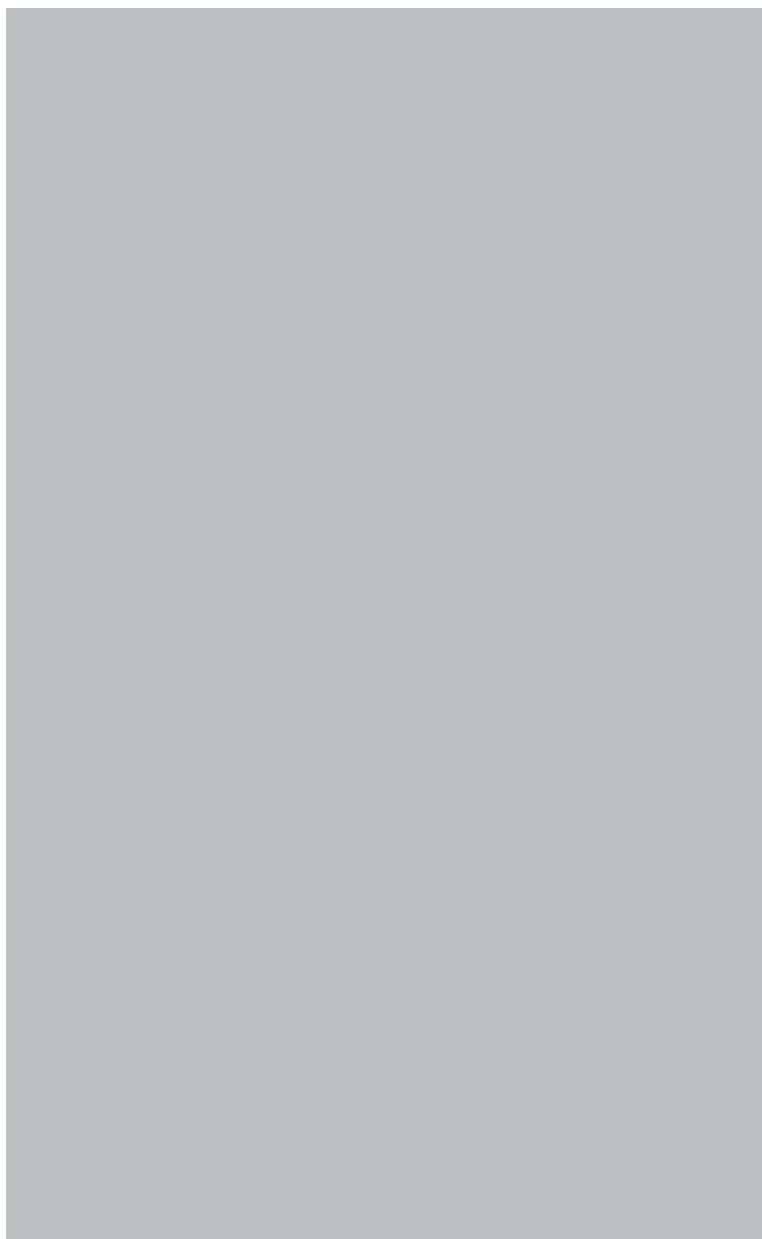
# Introducere

## O hartă a cărții

**SPER CA ACEASTĂ CARTE SĂ FIE UN INSTRUMENT CARE** să te ajute să pui din nou stăpânire pe viața ta, cu ajutorul unor metode personalizate, care să te determine să fii mai productiv, mai creativ și mai fericit.

Pentru o lectură cât mai facilă, am inclus și o schiță a fiecărui capitol care să îți ofere o imagine de ansamblu a formațiilor și care să te ajute să stabilești rapid ordinea în care vrei să le citești, în funcție de ceea ce ți se potrivește. Urmărind legăturile dintre casele, poți vedea felul în care ideile fiecărui capitol se conectează unele cu altele.

S-ar putea să descoperi că anumite idei îți captează nu-maidecât atenția, pentru că rezonază cu problemele cu care te confrunți în viața cotidiană și la serviciu. Ești liber să sari de la un capitol la altul, după cum îți dictează nevoile și interesele. Totuși, îți recomand să începi prin a citi capitolul I, „Muncește mai inteligent, nu mai mult”, capitolul al II-lea, „Pregătește-te să muncești mai inteligent”, și capitolul al III-lea, „Care este stilul productivității tale?”, pentru a stabili cauzele fundamentale ale stresului tău și pentru a-ți identifica *stilul de productivitate*. Ne vom referi la acest stil pe tot parcursul cărții, pe măsură ce îți descoperi propriul drum spre productivitate.



# Prolog

## A doua zi de Crăciun

**ERA 26 DECEMBRIE 2011, A DOUA ZI DE CRĂCIUN. ȘI** trecuseră zece zile de la prima aniversare a frumoasei mele fiice, E.C. Și eram obosită. Foarte obosită. Sunt sigură că e un lucru normal când ești mama unui sugar, mai ales în toiul celei mai aglomerate perioade a anului, la care se adăuga și sărbătorirea unei zile de naștere foarte speciale. Dar nu puteam să nu mă întreb cum de ajunsesem să stau pe jos, simțind cum mă dor toate oasele și întrebându-mă dacă voi mai putea să mă ridic vreodată.

După ce ne-am căsătorit, eu și Andrew am așteptat foarte mult timp înainte să luăm hotărârea să ne mărim familia – unsprezece ani, de fapt. Așa că, atunci când am rămas însărcinată, lucrul acesta a devenit o provocare în plus pentru noi doi, în contextul unei vieți foarte bogate și foarte ocupate. Carierele noastre erau foarte bine consolidate, prietenii noastre erau profunde și eram tare implicați în cadrul comunității noastre. Eu conduceam o companie de succes, pe care plănuiam să o vând, iar separat lansam o firmă de consultanță, toate acestea în timp ce studiam pentru o diplomă de master în domeniul dezvoltării organizaționale. Da, din când în când, mă simțeam

prinsă într-un vârtej – lucram în timpul zborurilor, jonglam cu temele și conferințele cu clienții, îi uram noapte bună soțului meu prin telefon din celălalt capăt al țării. Și mie și lui Andrew ne plăcea viața pe care o aveam exact așa cum era, și eram hotărâți să o lăsăm așa, chiar dacă urma să apară un copil.

Atunci când sarcina mea a fost confirmată, am hotărât imediat că nu se va schimba nimic în viața mea. M-am ținut de cuvânt în lunile care au urmat. Nu am încetinit deloc ritmul în timpul perioadei de sarcină. Nu mi-am redus în niciun fel activitățile de la muncă, de la școală, din cadrul familiei și nici pe cele sociale sau din cadrul comunității. Ba chiar mi-am păstrat și obiceiul de a face exerciții fizice, inclusiv să alerg în aer liber, până în cea de a treizecea săptămână de sarcină.

E.C. s-a născut pe 16 decembrie și ne-am bucurat toți trei de o vacanță minunată, în casa noastră din Charlotte, Carolina de Nord. Până la finele lui ianuarie, am reluat lucrul la teza de master și eram din nou într-un avion cu destinația Phoenix, că să lucrez câteva zile cu un client. În total, timpul liber de care am avut parte după nașterea lui E.C. a fost de mai puțin de șase săptămâni. Îmi spuneam: „La urma urmei, dacă nu mă zbat eu să-mi construiesc afacerea și să o fac să fie de succes, cine o s-o facă în locul meu?”

Am menținut acest ritm pe toată durata primului an de viață al lui E.C. Mi-am terminat de scris teza de master, am continuat să lucrez cu clienți din țară și m-am concentrat cu perseverență pe construirea firmei mele de consultanță. Evident, mai erau și adaptarea la rolul de mamă și bucuria de a sta cu E.C., ori de câte ori îmi permitea programul meu

nebunesc. Sunt norocoasă să am un soț minunat, care mă sprijină, dar da, a fost obositor. Au fost cam prea multe nopți în care prindeam doar patru sau cinci ore de somn, în loc de șapte sau opt; cam prea multe seri în care eram marcată de diferențele de fus orar, în care le zâmbeam prietenilor și colegilor în timpul discuțiilor de la cină fără să aud de fapt nimic din ceea ce spuneau.

La începutul lui decembrie, funcționam din inerție, cu din ce în ce mai puțină energie. Sunt sigură că familia, prietenii și mai ales Andrew se întrebau când am de gând să încetinesc puțin ritmul. Dar, în mintea mea, planul era clar. „Nu mă pot opri acum!”, îmi spuneam, „trebuie să pregătesc petrecerea pentru prima aniversare a lui E.C., după aceea vin sărbătorile, am de susținut o lucrare de master și trebuie să-mi întrețin clienții și angajații.”

Dar, din când în când, trebuia să recunosc că simțeam că fațada începuse să crape. Îmi amintesc cum mă privea Andrew îngrijorat într-o zi din acel decembrie, în timp ce mă grăbeam să așez masa pentru o petrecere de seară pe care o găzduiam. „Să știi”, mi-a spus el cu o voce blândă, „că ți-au scăpat câteva lucruri în perioada asta a sărbătorilor. Ești în regulă?”

Am fost șocată. „Mi-au scăpat câteva lucruri? Se poate așa ceva? Mie nu-mi scapă lucruri! Eu nu sunt așa!”, mi-am spus. Când, în cele din urmă, am trecut de faza de negare, am recunoscut față de mine însămi că avea, desigur, dreptate. Uitasem să-i trimit un cadou bunicii lui, în Kentucky. Uitasem să sun la firma noastră preferată de catering pentru a planifica petrecerea de sărbători de la serviciu a lui Andrew; mi-am amintit de asta cu doar 48 de ore înainte de eveniment – în cea mai aglomerată perioadă a anului.

Pierdusem chiar și un apel pentru o conferință cu un client-cheie. Cu toate aceste gânduri învârtindu-mi-se în cap, i-am zâmbit liniștitor lui Andrew, am terminat ce făceam în acel moment și m-am grăbit să mă ocup de treburile pe care le programasem pentru după-amiaza aceea.

Mă întrebam însă câte scăpări mai avusesem; oare mai observase și altcineva în afară de Andrew? Oare chiar pierdusem controlul? Dar nu aveam timp să mă concentrez pe astfel de întrebări. Mi-am continuat treburile cu viteză maximă, poate chiar am accelerat puțin.

Am reușit s-o țin așa până la Crăciun, după care, pe 26 decembrie, m-am izbit din plin de zidul așa-zisei mele vieți. Acela a fost momentul în care m-am trezit pe jos, pe podeaua sufrageriei, privind absentă la luminile sclipitoare ale bradului, fără să înregistrez sunetele lui E.C. și ale lui Andrew, care veneau dintr-o altă cameră, cu o durere surdă provocată de epuizarea interioară cum nu mai simțisem niciodată înainte.

Era mai mult decât simpla oboseală fizică sau lipsa de somn. Era o oboseală a sufletului. Reușisem exact ce-mi dorisem: să-mi păstrez intactă viața mea bogată și aglomerată, fiind în același timp și proaspătă mămică. Demonstrasem că pot s-o fac și găseam satisfacție în asta. Imaginea femeii de succes care mă însoțise întotdeauna era aceea a unei femei inteligente, ambițioase, realizate profesional, o mamă Mary Poppins, o soție iubitoare, un lider al comunității din care face parte, o persoană care lasă impresia că reușește toate acestea fără să depună niciun efort, doar printr-un stil calm și impecabil. Superfemeia respectivă era etalonul de aur la înălțimea căruia încercasem să ajung

în toți acei ani. Și, în ultimul an, reușisem asta într-o oarecare măsură.

Dar acum, pe 26 decembrie, mă trezisem și îmi dădeam seama că nu trăiam. Nu de-adevăratalea.

Și nu era vorba doar despre faptul că eram obosită – obosisem să încerc să le fac pe toate, obosisem să încerc să mă ridic la înălțimea unei false noțiuni a succesului. Era vorba de amintirea primei aniversări a lui E.C., cu zece zile în urmă. În timp ce stăteam pe jos, mi-am amintit că o priveam pe E.C. cum stingea lumânarea de pe tortul ei, un tort de dimensiunile unui castel mai mic – unul dintre evidențele simptomele ale vinovăției unei mame care muncește continuu. „Nu-i așa că-i uimitor?” îmi spuneam. „Am o fiică în vârstă de un an!” Și brusc mi-am dat seama că nu pot să-mi amintesc nici măcar un detaliu sau un moment important din primul ei an de viață. E.C. era cel mai important lucru din lumea mea, dar eu trăiam o viață care îmi tăiase fundamental relația cu ea.

În mintea mea a apărut altă amintire, o conversație pe care o purtasem de curând cu o prietenă foarte apropiată, al cărei fiu împlinise zece ani cu puțin timp în urmă. „Ne-au mai rămas doar opt ani de stat împreună acasă”, mi-a spus ea oftând, „doar opt ani”. Și eu tocmai pierdusem primul an din viața prețioasă a fiicei mele. Aveam să mă trezesc într-o clipă că sărbătoresc și cea de-a zecea aniversare a lui E.C., întrebându-mă cum de-a zburat tot acest timp.

Acela a fost momentul în care s-a schimbat totul pentru mine, clipa în care am știut că a venit vremea să-mi analizez viața și să fiu realistă, întrebându-mă cine sunt și cine vreau să fiu.

Îmi petrecusem anul anterior alergând nebunește în toată țara ca să-mi construiesc firma. Și cum se numea firma mea? Gândindu-mă la asta, nu am știut dacă să râd sau să plâng. Compania mea se numește Working Simply. Eu învăț oamenii să lucreze mai simplu, mai eficient, să utilizeze planificarea inteligentă pentru a face mai mult cu efort minim.

O ironie? Da, și încă una dureroasă. Dar și potrivită. O femeie inteligentă îmi spusese cândva: „Noi predăm exact lucrurile pe care ar trebui să le învățăm noi înșine”. Dintr-odată mi-am dat seama de adevărul acestor spuse și de cât de numeroase erau lucrurile pe care trebuia să le învăț eu, împreună cu clienții mei. Sunt foarte recunoscătoare că m-am trezit atunci, în a doua zi de Crăciun. I-am privit pe frumoasa mea fiică și pe uimitorul meu soț și mi-am dat seama că afacerea mea nu mă mai ajuta, că ambiția mea de a atinge acea noțiune idealizată a succesului nu mă mai ajuta. Presupunneau niște costuri atât de mari, că m-am hotărât să nu le mai plătesc.

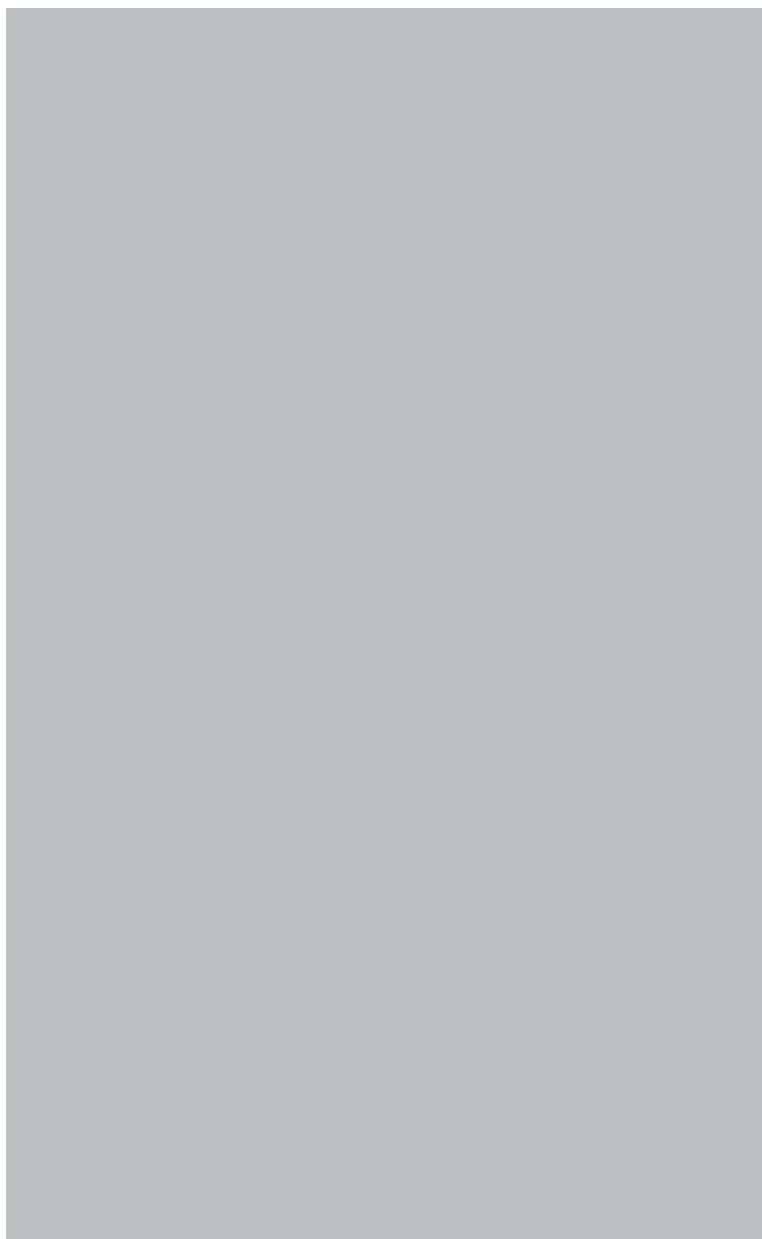
Și mi-am dat seama că „a-ți face munca ușoară” – promisiunea pe care o fac clienților mei – înseamnă mai mult decât să fii pur și simplu eficient, bine organizat și productiv. Înseamnă să treci dincolo de starea în care ești mereu ocupat și să revendici rostul și sensul vieții.

În săptămânile care au urmat, am făcut mai multe schimbări importante în viața mea și în stilul de muncă. Așa cum voi explica în această carte, schimbările făcute mi-au îmbogățit profund viața și relațiile cu colegii, clienții, familia și prietenii mei. Ca atare, în prezent, munca mea este mai importantă ca niciodată pentru mine, pentru că am pornit la drum cu o misiune, aceea de a schimba felul în



care muncim și de a sprijini persoane, echipe și organizații să lucreze mai inteligent, nu mai mult. Este o misiune în care clienții mei îmi sunt alături.

Dacă și tu te-ai trezit vreodată în aceeași situație disperată în care m-am aflat eu pe 26 decembrie, sper că mi te vei alătura. Pentru a începe, te rog să întorci pagina...



# 1

## Muncește mai inteligent, nu mai mult

### **ASTĂZI MI-AM PETRECUT NOUĂ ORE CU ȘEDINȚELE.**

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

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

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

Sleep Foundation\*, mamele angajate cu normă întreagă care au copii școlari spun că dorm mai puțin de șase ore pe noapte în cursul săptămânii. Manualul lui John de Graaf, *Take Back Your Time* (Cere-ți timpul înapoi), raporta că cuplurile cu două surse de venit spun că au în medie doar douăsprezece minute pe zi în care să stea de vorbă<sup>1</sup>.

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

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

---

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

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

## MITUL GESTIONĂRII TIMPULUI

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

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

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

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

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

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

Cursurile de gestionare a timpului nu te vor învăța cum să muncești mai productiv. Și lucrul acesta explică de ce nu s-a putut demonstra că trainingul de gestionare a timpului ar avea un impact direct asupra performanței<sup>2</sup>.

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

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

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

---

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

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

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

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

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



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

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

## PERSONALIZEAZĂ-ȚI PRODUCTIVITATEA

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

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

Strategia ta de muncă o reprezintă abordarea pe care o ai atunci când îți planifici și repartizezi eforturile în funcție de obiective, activități și de perioada de timp<sup>3</sup>. De obicei, această abordare este inconștientă și nesistematică, nu deliberată și rațională. Cu toate acestea, pot fi detectate tipare care se dezvoltă de regulă din stilul tău cognitiv individual – tiparul tău obișnuit sau modalitatea preferată de a percepe, procesa și gestiona informația pentru a-ți ghida comportamentul<sup>4</sup>. Cum fiecare dintre noi are un stil cognitiv distinctiv, ai nevoie și de un set unic de strategii de muncă. Tocmai *personalizarea* acestor strategii, care urmărește adaptarea la atuurile, preferințele, nevoile și talentele noastre, este cea care ne permite să fim eficienți și utili.

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

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

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

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

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

— Și a funcționat pentru tine?

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

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

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

## DE CE ACEASTĂ CARTE?

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

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

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

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

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

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

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



## 2

# Pregătește-te să lucrezi mai inteligent

**ERA SFÂRȘITUL LUI AUGUST, CU O SĂPTĂMÂNĂ ÎNAINTE** de începutul oficial al primului meu an la Washington and Lee University. Părinții mei tocmai mă lăsaseră lângă rampa din fața sălii de sport, unde urma să încep tabăra de antrenament organizată pentru echipa de cros pe teren variat a universității, înaintea de deschiderea sezonului.

După ce m-am urcat în dubița care aștepta și mi-am cunoscut colegile de echipă, veterane la alergarea pe teren variat – multe dintre ele membre ale echipei All-American –, am simțit pentru prima dată că mă cuprinde teama. Ce făcusem? Nu aveam cum să țin pasul cu aceste femei! Cum îndrăzneam eu să sper că aș putea să concurez la nivel de colegiu? Începeam să mă conving că tocmai făcusem o greșală uriașă.

Dar mai târziu, în aceeași dimineață, în timp ce-mi legam șireturile la pantofii de alergare și mă pregăteam pentru prima alergare a zilei, am observat ceva la colegile mele de echipă. Fiecare dintre ele avea propriul ritual înainte de alergare. Câteva făceau *stretching*, altele se așezaseră pe

jos și ascultau muzică, iar altele făceau exerciții calistenice\* – sărituri, genuflexiuni și alergare pe loc. Și mai târziu, în prima mea competiție la nivel de colegiu, am văzut cum se intensificau și se transformau aceste obiceiuri atunci când se pregăteau pentru o cursă.

Colegele mele de echipă învățaseră despre importanța pregătirilor. Ritualurile lor de dinaintea cursei le pregăteau pentru munca grea care urma să vină și le ajutau să intre într-o dispoziție mentală, care le dădea posibilitatea să se concentreze complet pe clipa de față. În timpul anului în care am fost boboc, am învățat aceste lecții de la înțeleptele mele colege de echipă și le pun în practică și în ziua de astăzi. Acesta este motivul pentru care cred că este important să te pregătești înainte să începem să-ți personalizăm productivitatea.

## **OBSTACOLELE DIN CALEA SUCCESULUI**

Dacă vrei să fii pregătit pentru călătorie, este important să identifiți cele două obstacole majore care ar putea să-ți stea în cale. Această analiză te va ajuta să elaborezi strategii pentru a ataca frontal obstacolele care te-ar putea abate din drumul tău sau ți-ar putea submina succesul.

### **OBSTACOLUL NR.1: POZIȚIA DE CONTROL**

Dacă ai de gând să te ocupi personal de productivitate, soluția pentru dezorganizarea și haosul care-ți amenință productivitatea cotidiană începe și se termină cu tine.

---

\* Exerciții calistenice – program de exerciții fizice pentru întreținere, executate rapid (în ritmul muzicii). (n.ed.)



*Poziția de control* este un concept dezvoltat de psihologul Julian Rotter. Acesta se referă la gradul în care oamenii cred că pot să controleze evenimentele care îi afectează. O persoană cu o *poziție internă de control* crede că succesul sau eșecul propriu sunt condiționate de propriile eforturi, în timp ce o persoană cu o *poziție externă de control* crede că succesul sau eșecul sunt controlate de alți oameni, de factorii de mediu, de întâmplare sau de soartă.

Care este poziția ta de control? Majoritatea oamenilor nu și-au pus niciodată această întrebare, dar ea îți poate schimba viața, așa cum a descoperit de curând clienta mea, Samantha.

Samantha este un director corporatist inteligent, este elocventă și experimentată, și-a petrecut întreaga carieră lucrând cu și în companii aflate în *Fortune 500*, din postura de consultant în domeniul tehnologiei informației. Lucrează pentru actuala companie de trei ani, conducând centrul de asistență pentru tehnologia informației și echipa de perfecționare profesională. Samantha are un simț dezvoltat al umorului, este un fan înfocat a celor de la New England Patriots, este mamă și are un fiu grozav de doisprezece ani, Christopher, care joacă în echipa locală de baseball din Liga de Juniori.

Samantha a avut întotdeauna succes și munca ei a generat rezultate excepționale. Cu toate acestea, în ultima vreme lucrurile au început să se schimbe. A început să primească feedback că nu satisface așteptările, că ratează termenele finale și că planificarea și continuarea programelor de perfecționare pe care le conducea au deveni incoerente. Încetul cu încetul, clienții începeau să pună la îndoială capacitatea ei de a-i sprijini.

Evident, problema nu stătea în eforturi insuficiente. Samantha muncea nonstop, schimbând mesaje și e-mailuri cu șeful ei în weekenduri și noaptea până târziu, chiar și în timp ce stătea în tribună la meciurile echipei Patriots. Era ocupată, dar nu producea rezultatele pe care și le doreau ea și organizația sa. Din această cauză, ratase de curând o avansare, lucru care nu i se mai întâmplase niciodată.

La prima noastră ședință de consiliere, Samantha mi-a vorbit în prima parte a zilei doar despre faptul că toți ceilalți constituiau problema de fond. Vicepreședintele responsabil de furnizarea de servicii nu-i răspundea niciodată la e-mailuri; managerul ei pur și simplu nu îi înțelegea gândirea orientată pe imaginea de ansamblu și nici ideile strategice; propria echipă nu o susținea.

Poziția de control a Samanthei era externă. Toți ceilalți îi influențau capacitatea de a reuși. La sfârșitul primei zile, i-am spus:

— Dacă vrei să obții rezultate și să-ți recuperezi viața, va trebui să faci ceva diferit. Și lucrul acesta începe prin a accepta că *tu* deții controlul

Parcă aveam în față o sticlă care tocmai se făcea țandări. Într-o clipă, învelișul dur de consultant strategic s-a spulberat și a ieșit la suprafață femeia fragilă și tristă. Samantha a izbucnit în lacrimi.

— Ai dreptate, știu că ai dreptate! Am fost distrusă că nu am primit avansarea aceea. Am avut sentimentul că toate orele mele suplimentare și toate sacrificiile mele personale au fost degeaba. Ce risipă, ce risipă!

Și, timp de câteva minute, pur și simplu a plâns. Era evident că noi două aveam foarte mult de muncă. Dar era la fel de evident că angajamentul Samanthei față de propria

carieră era autentic și că, în adâncul sufletului, știa că ea este cea care deține de fapt controlul.

Tu și numai tu îți poți schimba viața. Tu ai cunoașterea, competențele și capacitatea de a avea acea viață pe care ți-o dorești. Dar, înainte să faci asta, trebuie să accepți această realitate și să nu-ți mai irosești timpul și energia aruncând vina pe cultură, pe tehnologie, pe șeful tău, pe organizația ta, pe jumătatea ta, pe copiii tăi sau pe animalele de companie, pentru faptul că ești tu aglomerat.

Asta nu înseamnă că vei putea schimba lumea pentru a se potrivi cu preferințele tale personale. Așa cum am învățat pe pielea mea din rolul de părinte, în realitate, noi nu-i putem controla în niciun fel pe ceilalți. S-ar putea să înțelegi despre ce vorbesc, dacă ai încercat vreodată să convingi un copil de trei ani să mănânce legume. Legumele respective nu vor fi mâncate dacă puștiul de trei ani nu vrea să le mănânce – scurt și clar!

Nu pot să controlez comportamentul unui copil de optsprezece kilograme! Dar mă pot controla pe mine însămi și felul în care aleg să răspund. Când E.C. hotărăște că nu o să mănânce legumele, îi spun doar că asta este alegerea ei și, ca urmare a acestei alegeri, nu va primi niciun fel de desert.

În adâncul sufletului, Samantha știa că este responsabilă pentru propriul succes; trebuia doar să i se amintească. La fel, probabil și tu îți dai seama că ești singurul responsabil pentru crearea vieții pe care o vrei. Recunoașterea conștientă a realității respective – internalizarea poziției tale de control – reprezintă primul pas spre personalizarea felului în care abordezi productivitatea și, prin aceasta, contracararea acestei supraaglomerări cu diverse sarcini.

## OBSTACOLUL NR. 2: VINA ȘI „AR TREBUI”

Mă simțeam vinovată. E.C. s-a trezit udă leoarcă întrucât, cu o zi înainte, cumpărasem din greșeală scutece cu o măsură mai mare. Mergeam grăbită prin Target, complet neatentă și absorbită de un termen-limită de serviciu, așa că am apucat la întâmplare o cutie de pampers de pe raft, am plătit-o și m-am grăbit să ajung acasă. În timpul nopții, biata E.C. a plătit pentru graba și neatenția mea. Nu-i de mirare că m-am simțit vinovată a doua zi dimineață.

Bineînțeles, acesta este doar un caz minor printre lucrurile care mă fac să mă simt vinovată; aș putea să-mi fac niște reproșuri atât de puternice, încât aproape m-ar paraliza. Nu cumva muncesc prea mult și nu petrec suficient timp cu familia și prietenii? Oare îmi șubrezesc sănătatea, pe a mea și a familiei mele, din cauză că majoritatea mâncării consumate în casa noastră săptămâna asta a fost comandată la pachet? Îmi abandonez comunitatea pentru că am răspuns negativ la rugămintea de a activa într-un comitet local? E suficient să meditez câteva minute la întrebări de felul acesta, ca să mă trezesc repede în gaura neagră a vinovăției, nesigură, confuză și nefericită.

Emily, una dintre clientele mele, se simțea și ea blocată din cauza vinovăției. Ea este una dintre cele trei femei care ocupă funcția de director general în banca de investiții a firmei sale de servicii financiare. A fost printre cei mai buni absolvenți din promoția ei de la Darden School of Business din cadrul Universității din Virginia și a urcat rapid în ierarhia băncii de investiții, depășindu-și constant obiectivele de venituri. Era o poveste de succes! Până la ultima evaluare a performanței, când a primit nota doi, pe o scară de la unu la cinci (prima ei notă mai mică de cinci).

Când m-a sunat, Emily mi-a descris munca ei și problemele personale cu care se confrunta, lucrând 80-90 de ore pe săptămână și ajungând să nu-și mai vadă soțul și familia. Mi-a spus că se simțea incredibil de vinovată și că eșuase în toate. Apoi a continuat:

— Duminica trecută, după-amiază, mi-am dat seama că nu mai pot continua în felul acesta. Eram și eu o dată acasă și stăteam cu Tom și cu copiii în curtea din spate. Era o zi frumoasă de primăvară și fetița noastră, Molly, încerca să meargă prin iarba caldă, clătinându-se de colo-colo, cum fac copiii la vârsta asta. Apoi a căzut și a început să plângă, iar eu am sărit să o ajut. Dar ea nu striga plângând „Mami!”, ci „Tati!”, și își ridicase brațele spre Tom. Mă simțeam de parcă încasasem un pumn în stomac. Fetița mea nici măcar nu mă mai cunoștea – și nici nu mă mai voia. Mă simt ca o ratată, personal și profesional.

Emily se cufundase adânc în gaura neagră a vinovăției și era pe cale să se prăbușească.

Vinovăția are un văr foarte apropiat, care se găsește adesea foarte aproape de suprafață. Eu l-am numit *ar trebui*. *Ar trebui* este vocea aceea din mintea ta – o știi tu prea bine – care-ți spune: „*Ar trebui să faci asta*”, „*Ar trebui să-ți placă asta*”, „*Ar trebui să-ți petreci ceva timp cu asta*”, „*Ar trebui să nu mai faci asta*” și tot așa, la infinit. Existau multe „*ar trebui*” nerostite care contribuiau la sentimentul de vinovăție al lui Emily, așa cum contribuiau și la al meu.

Problema lui *ar trebui* este că el poate să se transforme cu ușurință într-un tren scăpat de sub control care îți șubrezește capacitatea de a-ți clarifica și de a te focaliza pe lucrurile de care ai nevoie.

Spre exemplu, unul dintre clienții mei, Colin – avocat imobiliar cu un JD și cu un MBA și cu suficient de multă experiență în lumea reală, trăsături care-l transformă într-un adversar formidabil, dacă te afli în nefericita situație de a fi angajat ca avocat al celeilalte părți –, se prăbușea în fața unei liste lungi de *ar trebui*. Firma lui trecea printr-o fază de creștere rapidă, lucru care l-a determinat să mă caute.

Când ne-am întâlnit, Colin muncea peste 90 de ore pe săptămână și făcea lucrul acesta de luni de zile pentru că asta *ar trebui* să facă un antreprenor – afacerea este viața lui.

Într-una din întâlnirile noastre, Colin mi-a mărturisit că tocmai mâncase la prânz o pungă întregă de fursecuri Thin Mint Girl Scouts pentru că lucra din trei birouri; unul dintre acestea era chiar în mașină, unde avea o imprimantă portabilă pe bancheta din spate. De ce? Pentru că *ar trebui* să fie mereu disponibil și să le răspundă super rapid clienților.

Colin avea toate tipurile de dispozitive electronice cunoscute și fiecare suna, bipăia și bâzâia pe parcursul zilei, pentru că, bineînțeles, *trebuia* să păstreze legătura cu clienții utilizând cele mai recente și mai grozave tehnologii.

Din păcate, din momentul în care Colin a început să-și piardă controlul din cauza acestui *ar trebui*, firma pe care o construia a început să se clatine sub greutatea volumului din ce în ce mai mare de muncă, lucru care-l forța să refuze clienții noi.

*Ar trebui* camuflase complet adevăratele probleme cu care se confrunta Colin, acestea fiind doar necazurile obișnuite ale unei firme care se dezvoltă. El nu mai putea să distingă între prioritățile și obiectivele sale și între cine

știe ce *ar trebui* impus cultural, care-i urla în minte ca o trupă de heavy metal.

Pentru a combate aceste *ar trebui* și pentru a te elibera din ghearele lui încăpățânate, primul pas este acela de a utiliza procesul de evaluare în trei etape ca să testezi câteva dintre presupunerile care se ascund în spatele vinovăției. Gândește-te la temerile și neliniștile care te obosesc pe tine (vina este o manifestare a amândurora) și apoi întreabă-te: „Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla? Este real? Este adevărat?”.

Spre exemplu, în timp ce-și dezvolta afacerea, unul dintre clienții mei a stat cinci ani fără să-și ia o vacanță în care să nu mai fie tot timpul „în priză” (adică o vacanță în care să se deconecteze electronic de birou), pentru că simțea o vinovăție enormă dacă nu avea continuu legătura cu biroul său. Acum, familia planificase o excursie de zece zile în Europa în timpul vacanței de primăvară a copiilor și soția și cei doi fii adolescenți îl imploraseră să nu lucreze în timpul vacanței. Așa că m-a sunat cuprins de o panică generată de vinovăție, cu două săptămâni înainte de plecare. În timpul discuției noastre telefonice, l-am întrebat:

— Care ar fi cel mai rău lucru, la modul absolut, care ar putea să se întâmple dacă nu ești conectat 24 de ore din 24, 7 zile din 7?

— Firma ar putea să-și piardă toate conturile majore și compania s-ar prăbuși, dacă nu aș fi eu la cârmă.

— Cât de reală este această grijă? A pățit vreunul dintre cunoscuții tăi așa ceva?

— Păi, mi-a răspuns el timid, nu am auzit de nicio altă companie din domeniul meu care să-și fi pierdut toate conturile majore într-o singură săptămână. Și, trebuie să recunosc,

am un director general administrativ cu o experiență foarte mare în domeniu.

— Atunci nu este adevărată?

— Nu, nu este adevărată, a recunoscut el.

După aceea, am discutat procesele și procedurile pe care trebuia să le adopte pentru a se asigura că atât clienții, cât și echipa sa beneficiau de tot sprijinul în timp ce el se afla în vacanță. S-a bucurat foarte mult de vacanța cu familia și n-a avut niciun sentiment de vinovăție – de fapt, în timpul absenței sale, echipa a atras un nou cont major.

Dacă ai căzut în capcana vinovăției, folosește aceleași strategii de discuții cu tine însuși pentru a scăpa din ghearele ei.

Dacă ești prizonierul vărului apropiat al vinovăției, *ar trebui*, cea mai bună modalitate de a te elibera este aceea de a-ți întări granițele. Începe să le răspunzi cu *nu* vocilor din capul tău și poate și celor din exterior și fă lucrul acesta într-un mod diferit. Mie îmi place să îi spun „PUTEREA LUI NU”. Se bazează pe anagrama P.O.W.E.R. – Priorități, Oportunități, Cine, Așteptări și Real\*. Iată cum funcționează:

- *Prioritățile*. Atunci când vocea din minte îți spune că ar trebui să termini această activitate, să conduci un alt proiect, să iei parte la altă întâlnire sau să faci brioșe după rețetă, evaluează prioritatea acelui mesaj. Cum se armonizează acest *ar trebui* cu prioritățile tale, cu prioritățile strategice ale organizației și/sau cu prioritățile familiei tale?

---

\* În original, **P**riorities, **O**pportunities, **W**ho, **E**xpectations, and **R**eal. (n.tr.).



- *Oportunitățile.* Analizează oportunitățile. Ce oportunități generează acest *ar trebui* pentru tine? Există vreun lucru în viața ta care are într-adevăr nevoie de atenție suplimentară? Acest *ar trebui* ar putea să te facă să privești dintr-o altă perspectivă un lucru de care trebuie să te ocupi.
- *Cine.* Cine sau ce a declanșat acest *ar trebui*? Un scenariu vechi din copilărie? Un anunț într-un ziar? Un coleg?
- *Așteptările.* Cui îi aparțin de fapt aceste așteptări? Managerului tău? Mamei tale? Soției/Soțului? Copilului tău? Societății?
- *Real.* Fii realist. La ce se referă în realitate acest *ar trebui*? Există priorități reale care îl animă? Sau nu faci decât să incluzi așteptări sociale care nu sunt conforme cu prioritățile tale?

Vei ajunge în postura de a lua o decizie realmente informată privitor la dacă să îl ascuți și să îl urmezi pe *ar trebui*, doar după ce vei parcurge toate cele cinci seturi de întrebări din PUTEREA LUI NU.

*Ar trebui* te face să te implici irațional, iar calitatea și impactul muncii tale au de suferit. Când Steve Jobs a revenit la cârma Apple, în 1997, destul de repede și-a dat seama că angajații companiei își irosesc talentele creative ocupându-se de prea multe lucruri deodată. El le-a redus portofoliul de produse de la trei sute de dispozitive la zece, salvând astfel Apple de la faliment. Urmează exemplul lui Jobs, refuză numeroasele lucruri care amenință să-ți distragă atenția, pentru a-ți putea îndrepta energia către cele câteva lucruri care te vor purta realmente spre succes.

PUTEREA LUI NU îți dă posibilitatea să te gândești atent și critic la tot ce începe cu *ar trebui*, astfel încât să poți răspunde conștient și cu grijă. Te așază din nou la cârmă și îți dă posibilitatea să *răspunzi*, nu doar să *reacționezi*. Încetează să te mai încarci cu *ar trebui* și recapătă controlul.

## PREGĂTIT PENTRU CURSĂ

Cele două obstacole principale au rămas în urmă. Ai aflat că tu și numai tu îți poți schimba viața. Te afli în fața unei alegeri. Ai ales să răspunzi, nu să reacționezi. Știi că nu mai trebuie să asculți de tot felul de *ar trebui* din mintea ta și că poți să refuzi numeroasele lucruri care nu creează și nu vor crea viața pe care ți-o dorești. Acum ești pregătit să-ți personalizezi productivitatea.

# 3

## Care este stilul tău de productivitate?

**ÎN ULTIMII 30 DE ANI, ȘTIINȚA A DESCOPERIT CÂTEVA** adevăruri fundamentale despre felul în care funcționează creierul nostru, adevăruri esențiale pentru sporirea productivității tale. Înțelegerea și aplicarea acestor descoperiri te pot ajuta foarte mult să te eliberezi din capcana aglomerării și să-ți faci zilele mai puțin stresante și, în același timp, mai productive, mai creative și mai distractive. În capitolele care urmează, mă voi referi la aceste descoperiri, deoarece ele clarifică strategiile pe care le predau.

Nu există o soluție unică în materie de productivitate. Cercetătorii din domeniul neuroștiințelor au studiat tiparele universale ale funcționării creierului, dar au explorat și diferențele semnificative dintre felurile în care gândesc și muncesc oamenii. Acești cercetători au elaborat diferite definiții pentru ceea ce numim adesea *stil cognitiv*, iar descoperirile lor referitoare la felul în care acesta influențează modalitatea în care o persoană percepe, gândește, învață, rezolvă probleme și interacționează cu ceilalți sunt, la rândul lor, diferite<sup>1</sup>.

În opinia publică, una dintre modalitățile impuse de descriere a diferențelor dintre stilurile cognitive este dihotomia emisfera dreaptă / emisfera stângă. Începând cu munca depusă de Roger Sperry, neurobiolog laureat al Premiului Nobel, la University of Chicago și la Harvard în anii 1940 și 1950, numeroși oameni de știință au studiat funcțiile și activitățile diferite care sunt asociate cu emisfera stângă și cu emisfera dreaptă a creierului. Ei au descoperit că, în general, emisfera dreaptă este responsabilă de procesarea vizuală și spațială și că procesează informația simultan și holistic, în timp ce emisfera stângă se ocupă de limbaj și de vorbire și procesează informația în mod analitic și secvențial. Pornind de la aceste descoperiri s-a format treptat o noțiune mai cuprinzătoare de *emisfericitate*, care sugera că este posibil ca oamenii să folosească o emisferă mai mult decât pe cealaltă. Probabil că ai întâlnit acest concept în cărți cunoscute, în articole din reviste, în comentarii TV și în seminarii de serviciu. S-ar putea să ai un sentiment puternic că ești fie preponderent dominat de emisfera dreaptă, fie de cea stângă și s-ar putea chiar să fi dezvoltat și un sentiment tribal de „apartenență” la una dintre cele două categorii<sup>2</sup>.

Cu toate acestea, studii mai recente sugerează că această împărțire simplă în două, între emisfera stângă a creierului și cea dreaptă, este exagerat de simplistă și inexactă. Acum, majoritatea oamenilor de știință sunt de acord că funcțiile specifice ale creierului angrenează ambele emisfere în proporții diferite și că stilul cognitiv este o combinație complexă între variabile multiple. Fără îndoială că modalitățile în care oamenii abordează informația diferă enorm, dar diferențele nu pot fi clasificate în mod simplu după o dihotomie dintre emisfere.

Acest consens i-a determinat pe majoritatea cercetătorilor să se îndrepte spre un *model multidimensional* al stilului cognitiv, unul care să reflecte adecvat complexitatea gândirii și comportamentului uman. Unul dintre cele mai utilizate și mai respectate este modelul creierului unitar, elaborat în 1979 de către Ned Herrmann, managerul veteran al educației manageriale de la General Electric. Proiectat să analizeze felul în care creierul percepe și procesează informația, acest model este reprezentat utilizând patru cadrane (A, B, C și D), fiecare dintre acestea ilustrând modalitățile unice în care percepem, înțelegem, gestionăm, comunicăm și utilizăm informație, toate acestea influențând productivitatea noastră la serviciu și în viață<sup>3</sup>.

Procesele cognitive din cadranul A sunt logice, analitice, cantitative și întemeiate pe fapte. Procesele cognitive din cadranul B sunt planificate, organizate, detaliate și secvențiale. Procesele cognitive din cadranul C sunt emoționale, interpersonale, bazate pe fapte și chinestezice. Procesele cognitive din cadranul D sunt holistice, intuitive, sintetizatoare și integratoare.

Aceste patru stiluri nu sunt nici definite rigid și nici nu se exclud reciproc; majoritatea oamenilor au un stil cognitiv care reprezintă un amestec între aceste cadrane, deși unul dintre ele ocupă de obicei un loc dominant. Astfel, chiar dacă nu ar trebui să privești această tipologie ca pe o formulă magică și simplă care va diagnostica și rezolva problemele productivității tale personale, ea îți poate totuși elucida numeroase mistere. Poate să explice de ce anumite strategii de productivitate care funcționează de minune pentru alții sunt efectiv contraproductive pentru tine și te poate ajuta să identifici abordări pe care nu le-ai

fi luat niciodată în calcul, dar care îți pot spori semnificativ productivitatea și fericirea.

Așadar, în loc să te opui felului natural, automat în care gândești, înveți și comunici, mai bine ai lucra cu el. Bineînțeleș, primul pas este acela de a-l înțelege.

Modelul creierului unitar al lui Herrmann fusese proiectat inițial pentru a fi studiat cu ajutorul măsurătorilor EEG ale activității electrice a creierului, dar a fost ulterior adaptat într-un chestionar de 120 de itemi de rezolvat pe hârtie, lucru care îl face potrivit pentru utilizarea în domeniul afacerilor. Această modalitate de testare, cunoscută și sub numele de Instrumentul de Dominanță a Creierului al lui Herrmann (HBDI\*), a fost utilizată de peste un milion de oameni, ceea ce înseamnă o amplă bază de date utilizată pentru a-i clarifica și codifica acuratețea și utilitatea. De asemenea, a fost validat printr-un set de studii ulterioare efectuate de alți oameni de știință.

Din moment ce HBDI-ul nu se focalizează în mod deosebit pe stilurile de productivitate ale lucrătorilor din economia cunoașterii, adică a economiei bazate pe informație, am dezvoltat un instrument de măsurare numit Evaluarea Stilului de Productivitate, inspirat de HBDI. Punctul de plecare a fost lucrarea mea de absolvire despre stilurile cognitive de gândire și felul în care influențează acestea o persoană în alegerile referitoare la strategiile de gestionare a timpului, proiectelor și sarcinilor. În cercetarea respectivă, am confirmat că există diferențe sesizabile între stilurile cognitive umane și că, atunci când îți cunoști propriile preferințe de gândire, poți să alegi și să utilizezi

---

\* Abreviere de la *Herrmann Brain Dominance Instrument*. (n.ed.)

strategii mai eficiente și mai sustenabile pentru a-ți gestiona timpul, proiectele și sarcinile<sup>4</sup>.

Am testat Evaluarea Stilului de Productivitate cu mii de profesioniști din mai multe sectoare ale lumii afacerilor, de la experți contabili autorizați la analiști financiari și manageri de resurse umane, oameni din domeniul vânzărilor, consultanți și medici. Aceștia i-au confirmat valoarea și utilitatea ca instrument de autoevaluare și consiliere, atât intuitiv, cât și pe baza rezultatelor evaluării.

Acest test de 28 de itemi reprezintă un element-cheie în cursurile și seminariile pe care le țin în diverse corporații. Acum îl pun la dispoziția ta. Este un instrument de autoconștientizare gândit să te ajute să identifici stilul de productivitate preferat.

Pentru a efectua testul, citește instrucțiunile și răspunde la fiecare item repede și intuitiv. Nu există răspunsuri corecte sau greșite și, cu cât răspunsurile sunt mai sincere, cu atât mai exactă va fi evaluarea. Procesul va dura între zece și cincisprezece minute.

## EVALUAREA STILULUI DE PRODUCTIVITATE

Te rog să citești fiecare dintre enunțurile de mai jos și să le notezi utilizând scala următoare: 1 (niciodată), 2 (rareori), 3 (uneori), 4 (foarte des), 5 (întotdeauna).

	1 Niciodată	2 Rareori	3 Uneori	4 Foarte des	5 Întotdeauna
1. Utilizez o listă de priorități pentru a-mi finaliza treaba.					
2. Îmi termin treaba repede.					
3. Întârzii des.					
4. Mi-e greu să-mi refuz colegii.					
5. Planific pentru a doua zi.					
6. Faptul că visez cu ochii deschiși mi-a permis să descopăr idei și soluții pentru multe dintre problemele mele importante.					
7. La întâlnirile de proiect, sintetizez ideile disparate într-un întreg unitar.					
8. Utilizez planuri etapizate pentru proiecte.					
9. Prefer să lucrez în echipă sau cu altă persoană pentru a-mi termina treaba.					
10. Utilizez un termen limită pe post de cadru temporal pentru finalizare.					
11. Îmi fac cel mai bine treaba atunci când sunt sub presiune.					



	1 Niciodată	2 Rareori	3 Uneori	4 Foarte des	5 Întotdeauna
<b>12.</b> Îmi notez în calendar un anumit termen pentru a-mi termina treaba.					
<b>13.</b> Analizez fiecare proiect înainte de a-l începe.					
<b>14.</b> Utilizez rutine și sisteme consacrate pentru a finaliza sarcinile.					
<b>15.</b> Atunci când fac schița unui proiect, mă gândesc în primul rând la cine trebuie să se implice.					
<b>16.</b> Desemnez perioade specifice de timp pentru anumite sarcini.					
<b>17.</b> Atunci când planific un proiect, mă gândesc în primul rând la felul în care proiectul servește viziunii strategice.					
<b>18.</b> Fac ordine în birou.					
<b>19.</b> Atunci când fac brainstorming, fac o listă cu ideile mele.					
<b>20.</b> Mi-e greu să-mi fac timp pentru momente de relaxare atunci când încă am treabă.					
<b>21.</b> Când fac brainstorming, îmi schițez sau îmi desenez ideile.					
<b>22.</b> Finalizez cu acuratețe un volum mare de activități.					
<b>23.</b> Atunci când fac brainstorming, discut cu ceilalți despre ideile mele.					
<b>24.</b> Am tendința să subestimez cât de mult durează finalizarea sarcinilor și proiectelor.					

	1 Niciodată	2 Rareori	3 Uneori	4 Foarte des	5 Întotdeauna
25. Atunci când schițez un proiect, mă gândesc în primul rând la produsul sau la rezultatul dorit.					
26. Sunt selectiv cu instrumentele – creioane, hârtie, dosare – pe care le utilizez.					
27. Finalizez sarcinile proiectului în ordine secvențială.					
28. Atunci când schițez un proiect, mă gândesc în primul rând la obiectivul acestuia.					

**Calcularea rezultatului:** Enumeră punctajele obținute la itemii listați în fiecare dintre coloanele de mai jos. Spre exemplu, dacă ai răspuns cu un 3 (uneori) la întrebarea 1, scrie „3” lângă itemul numărul 1 din prima coloană. După ce ți-ai înregistrat punctajele, adună punctele din fiecare coloană. După aceea, scrie punctajele în cadranele adecvate din Cercul Stilului de Productivitate (figura 3.1).

1. = _____	5. = _____	4. = _____	2. = _____
13. = _____	8. = _____	9. = _____	3. = _____
16. = _____	10. = _____	12. = _____	6. = _____
19. = _____	14. = _____	15. = _____	7. = _____
20. = _____	18. = _____	23. = _____	11. = _____
22. = _____	25. = _____	24. = _____	17. = _____
28. = _____	27. = _____	26. = _____	21. = _____
TOTAL: _____	TOTAL: _____	TOTAL: _____	TOTAL: _____
Scrie acest număr în cadrantul IERARHIZATORULUI.	Scrie acest număr în cadrantul PLANIFICATORULUI.	Scrie acest număr în cadrantul ORGANIZATORULUI.	Scrie acest număr în cadrantul VIZUALIZATORULUI.



*Figura 3.1: Cercul Stilului de Productivitate.* Care este cadranul în care ai înregistrat cel mai mare scor? Acela este stilul tău principal de productivitate.

## EXPLOREAZĂ-ȚI STILUL DE PRODUCTIVITATE

Dar ce înseamnă această evaluare care te ajută să-ți identifici stilul principal de productivitate? Ce legătură are cu felul în care lucrezi tu? Să începem prin a examina caracteristicile fiecăruia dintre cele patru stiluri de productivitate.

### **MUNCEȘTE EFICIENT:** CARACTERISTICILE CELOR PATRU STILURI DE PRODUCTIVITATE

#### **Ierarhizatorul**

Ierarhizatorul preferă gândirea logică, analitică, întemeiată pe fapte, critică și realistă. El își utilizează de obicei timpul eficient și eficace, concentrându-se pe sarcina cu cea mai ridicată valoare și pe atingerea rezultatelor proiectului. În general, persoanele de acest fel pot să finalizeze în mod adecvat volume mari de muncă și pot ierarhiza sarcinile în mod eficient.

#### **Puncte forte:**

- stabilirea priorităților;
- analiza meticuloasă și soluționarea logică a problemelor;
- orientarea pe obiectiv, consecvența și hotărârea;
- consistența.

#### **Surse de nervi:**

- pălăvrăgeala fără rost;
- date inexacte sau lipsă;
- utilizarea ineficientă a timpului;
- abordări sau instrucțiuni vagi sau ambigue;
- comunicarea sentimentelor personale.

**Iubiri eterne:**

- analiza critică;
- dezbateră viguroasă, bazată pe fapte;
- utilizarea înțeleaptă și eficientă a timpului.

**Celebrități:**

Filozofii Aristotel și Kant, omul de știință Sir Isaac Newton, directorii Sheryl Sandberg și Marissa Mayer.

**Citat clasic:**

„Faptul că ești ocupat este o formă de lene – gândire leneșă și acțiuni lipsită de discernământ. Selectivitatea – faptul că faci mai puțin – este calea aleasă de persoana productivă. Lipsa timpului este de fapt lipsa priorităților.” (Tim Ferriss, *4 Ore – Săptămâna de lucru\**)

**Stilul de comunicare:**

Dacă ascuți cu atenție, poți detecta anumite tipare de vorbire utilizate de ierarhizatori. Aceștia utilizează frecvent faptele pentru a ilustra idei, vorbesc cu o voce seacă și folosesc frecvent jargonul tehnic, acronimele și cuvinte-cheie. Ei vorbesc clar și logic și pun întrebări directe despre valoarea și funcția produselor. Spre exemplu, o astfel de persoană ar putea spune: „Spune-mi esențialul. Cât de bine funcționează produsul acesta?”, sau: „Vreau să aflu doar datele cele mai relevante”.

Ierarhizatorul preferă să aibă informația prezentată într-o formă restrânsă, exactă, clară și tehnic riguroasă. Spre exemplu, Steve Yankovich, vicepreședintele pe inovație și proiecte noi de la eBay, descrie cum preferă comunicare de tipul acesta: „Vreau comunicare constantă, în timp real. Vreau ca oamenii să fie concisi. Un ecran mic și o tastatură ineficientă îi forțează pe oameni să transmită esențialul. Nu vei sta să tastezi patru paragrafe de pe telefon. Orele contează”.

Ierarhizatorilor nu le plac presupunerile și detaliile nesemnificative, sunt adepții devizei: „Doar faptele, doamnă”. De obicei, ei pun

---

\* Volum apărut la Editura Act și Politon. (n.ed.)

Întrebări care încep cu „Ce” atunci când iau decizii: „Ce face produsul sau serviciul acesta?”, „Ce probleme sunt?”, „Ce rezultate avem?”. Când primesc feedback, ei cer date exacte și reacționează fără emoții.

### **Utilizarea spațiului:**

Atmosfera din biroul unui ierarhizator și spațiul său personal de lucru sunt de obicei foarte practice, având un aspect profesionist și lăsând o impresie pe măsură. Încăperea are linii simple și funcționale și niciun fel de obiecte artistice sau decorațiuni. Biroul de lucru este curat și ordonat, conținând doar câteva obiecte de uz profesional.

### **Stilul de luare a deciziilor:**

Ierarhizatorul ia decizii după ce adună toate faptele, analizează problemele și elaborează teorii; argumentează rațional și soluționează problemele în mod logic; lucrează cu cifre, statistici și date.

### **Instrumente preferate de productivitate:**

Instrumentele de productivitate care îi atrag pe ierarhizatori includ iPad-ul (pe care îl pot personaliza pentru a-și raționaliza fluxul de muncă), aplicațiile de productivitate de genul Evernote, Noteself, To Do, LogMeIn Ignition (care le permit să se logheze la computerele lor și să-și termine lucrul și de la distanță) și ScanBizCards (care le permit să scaneze cărțile de vizită din mers), dar și instrumente *low-tech* clasice, cum ar fi carnețelele de notițe și aparatele de marcat.

### **Planificatorul**

Planificatorul preferă gândirea organizată, secvențială, planificată și detaliată. El contabilizează timpul necesar pentru finalizarea sarcinilor, organizează secvențial sarcinile și pregătește planuri meticuloase și detaliate pentru proiecte. Planificatorul nu-și mai pierde timpul cu sarcini și proiecte neproductive sau lipsite de importanță și creează planuri secvențiale, detaliate și concise pentru proiecte. De obicei, are grijă să consulte și să respecte legile, politicile, reglementările și/sau criteriile de siguranță, atunci când planifică proiecte. Planificatorul are liste detaliate și își finalizează treaba înainte de termenul limită.