MUNCEȘTE EFICIENT

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio,
marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC.
WORK SIMPLY
Copyright © 2015 by Carson Tate
Originally published by Portfolio / Penguin, a member of Penguin Group (USA) LLC, 2015
© 2018 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.
tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Romică Lixandru**
Redactor: **Vasilica Turculeț**
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**
Editor: **Maria Nicula**
Coperta: **Marian Iordache**
Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
TATE, CARSON
Munceşte eficient / Carson Tate; trad.: Romică Lixandru. - Bucureşti: ACT şi Politon, 2018
ISBN 978-606-913-393-4
I. Lixandru, Romică (trad.)
159.9

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

CARSON TATE

Munceşte eficient

Ai încredere în puterea stilului tău personal de productivitate

Traducere din limba engleză de

ROMICĂ LIXANDRU

ACT şi Politon

2018

Pentru Andrew și E.C.

CUPRINS

Introducere. O hartă a cărții **11**

Prolog. A doua zi de Crăciun **13**

1. Muncește mai inteligent, nu mai mult **21**

Mitul gestionării timpului 23

2. Pregătește-te să lucrezi mai inteligent **33**

Obstacolele din calea succesului 34

Pregătit pentru cursă 44

3. Care este stilul tău de productivitate? **45**

Evaluarea stilului de productivitate 50

Explorează-ți stilul de productivitate 54

Care este stilul tău? 64

Povestea mea 66

4. Gestionează-ți atenția **71**

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

5. Stabilește-ți prioritățile **99**

Fii gata: stabilește-ți obiectivele 100

Utilizează cadrul *READY* pentru a-ți stabili prioritățile 105

6. Investește-ți timpul cu înțelepciune **109**
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

7. Eliberează-ți creierul cu ajutorul unei liste principale de activități **147**
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

8. Fă mai mult: finalizează-ți cu ușurință sarcinile și proiectele **171**
Adoptă un ritm propriu ca să ai succes pe termen lung 180
Găsește-ți ritmul personal 183

9. Ține-ți în frâu inbox-ul **187**
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 eficace 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

10. Organizează-ți spațiul pentru a avea libertate mentală și fizică **213**
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

11. Termină cu plimbatul hârtiilor 237
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

12. Folosește puterea productivă a colegilor tăi: deleagă 257
Împotrivirea psihologică: impulsul de a le face pe toate 258
Împotrivirea organizațională: un deficit de resurse 261
Impotrivirea tehnică: cinci principii pentru delegare eficientă 263

13. Colaborează bine cu ceilalți 285
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

14. Preia comanda unei revoluții a ședințelor 315
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 întâlniriilor 338
Captivează-i pe toți participanții la întâlnire 341
Cine are r-ul? Urmărește pentru a maximiza rentabilitatea întâlnirii 345

15. Adună totul la un loc **349**
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

Epilog. Împlinire fără margini **359**
Instrumente adiționale pentru a munci eficient **365**
Mulțumiri **367**
Note **369**

Munceşte eficient

Muncește eficient
Prea multe hârtii?
Pagina...
Valorifică-ți stilul de productivitate
Construiește un sistem de recuperare
Ai obosit să muncești atât de mult?
Pagina...
Instrumentele universale nu funcționează
Mitul gestionării timpului
Ești dezorganizat fizic?
Pagina...
Personalizează-ți spațiul
Spațiul contează
Organizează-te
Arhivare
Decor
Instrumente
Resurse
Ești pregătit să primești puțin ajutor?
Pagina...
Deleagă eficient
Înțelege stilurile de productivitate ale membrilor echipei tale
Identifică reticența pe care o ai față de delegare
Te-ai săturat de întâlniri?
Pagina...
Declanșează o revoluție a ședințelor
Trebuie să vă întâlniți?
Planifică și iar planifică
Implică-i pe toți participanții la întâlnire
Care este stilul tău de productivitate?
Pagina...
Fă evaluarea
Ai neînțelegeri cu șeful sau cu vreun coleg?
Pagina...
Înțelege ciocnirile care apar între stilurile de productivitate
Valorifică punctele forte și minimizează-le pe cele problematice
Instruiește-ți colegii de echipă
Lucrează pentru crearea unei echipe cu performante
Îți este greu să te concentrezi?
Pagina...
Controlează factorii perturbatori
Tehnologia
Urgențele
Întreruperile
Atenția este o resursă finită și pasageră
Un inbox supraîncărcat?
Pagina...
Utilizează Cercul de agilitate al e-mailului
Comunică eficient
Valorifică instrumentele tehnologice
Ai nevoie de mai multe ore pe zi?
Pagina...
Strategii de investire a timpului după stilul de productivitate
Înțelege relația pe care o ai cu timpul
Utilizat?
Investit?
Reacție?
Răspuns?
Ești pregătit să faci mai multe?
Pagina...
Creează-ți propriul ritm spre succes
Utilizează-ți stilul de productivitate
Organizează proiectele
Execută
Aplicații, tehnologii și instrumente
Vrei o listă cu lucruri de făcut care să te sprijine efectiv?
Pagina...
Lista de ACTIVITATE este noua listă cu lucruri de făcut
Utilizează-ți stilul de productivitate
Trasează sarcinile
Execută
Aplicații, tehnologii și instrumente
Ți-e greu să stabilești prioritatea lucrurilor?
Pagina...
Utilizează metodologia READY, Țintește, Trage
Stabilește-ți obiectivele în funcție de stilul tău de productivitate

Introducere

O hartă a cărţii

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

Pentru o lectură cât mai facilă, am inclus şi o schiţă a fiecărui capitol care să îţi ofere o imagine de ansamblu a informaţiilor şi care să te ajute să stabileşti rapid ordinea în care vrei să le citeşti, în funcţie de ceea ce ţi se potriveşte. Urmărind legăturile dintre casete, poţi vedea felul în care ideile fiecărui capitol se conectează unele cu altele.

S-ar putea să descoperi că anumite idei îţi captează numaidecât atenţia, pentru că rezonează cu problemele cu care te confrunţi în viaţa cotidiană şi la serviciu. Eşti liber să sari de la un capitol la altul, după cum îţi dictează nevoile şi interesele. Totuşi, îţi recomand să începi prin a citi capitolul I, „Munceşte mai inteligent, nu mai mult", capitolul al II-lea, „Pregăteşte-te să munceşti mai inteligent", şi capitolul al III-lea, „Care este stilul productivităţii tale?", pentru a stabili cauzele fundamentale ale stresului tău şi pentru a-ţi identifica *stilul de productivitate*. Ne vom referi la acest stil pe tot parcursul cărţii, pe măsură ce îţi descoperi propriul drum spre productivitate.

Prolog

A doua zi de Crăciun

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

După ce ne-am căsătorit, eu şi Andrew am aşteptat foarte mult timp înainte să luăm hotărârea să ne mărim familia – unsprezece ani, de fapt. Aşa că, atunci când am rămas însărcinată, lucrul acesta a devenit o provocare în plus pentru noi doi, în contextul unei vieţi foarte bogate şi foarte ocupate. Carierele noastre erau foarte bine consolidate, prieteniile noastre erau profunde şi eram tare implicaţi în cadrul comunităţii noastre. Eu conduceam o companie de succes, pe care plănuiam să o vând, iar separat lansam o firmă de consultanţă, toate acestea în timp ce studiam pentru o diplomă de master în domeniul dezvoltării organizaţionale. Da, din când în când, mă simţeam

prinsă într-un vârtej – lucram în timpul zborurilor, jonglam cu temele şi conferinţele cu clienţii, îi uram noapte bună soţului meu prin telefon din celălalt capăt al ţării. Şi mie şi lui Andrew ne plăcea viaţa pe care o aveam exact aşa cum era, şi eram hotărâţi să o lăsăm aşa, chiar dacă urma să apară un copil.

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

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

Am menţinut acest ritm pe toată durata primului an de viaţă al lui E.C. Mi-am terminat de scris teza de master, am continuat să lucrez cu clienţi din ţară şi m-am concentrat cu perseverenţă pe construirea firmei mele de consultanţă. Evident, mai erau şi adaptarea la rolul de mamă şi 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 şi un apel pentru o conferinţă cu un client-cheie. Cu toate aceste gânduri învârtindu-mi-se în cap, i-am zâmbit liniştitor lui Andrew, am terminat ce făceam în acel moment şi 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 şi 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 puţin.

Am reuşit s-o ţin aşa până la Crăciun, după care, pe 26 decembrie, m-am izbit din plin de zidul aşa-zisei mele vieţi. 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. şi ale lui Andrew, care veneau dintr-o altă cameră, cu o durere surdă provocată de epuizarea interioară cum nu mai simţisem niciodată înainte.

Era mai mult decât simpla oboseală fizică sau lipsa de somn. Era o oboseală a sufletului. Reuşisem exact ce-mi dorisem: să-mi păstrez intactă viaţa mea bogată şi aglomerată, fiind în acelaşi timp şi proaspătă mămică. Demonstrasem că pot s-o fac şi găseam satisfacţie în asta. Imaginea femeii de succes care mă însoţise întotdeauna era aceea a unei femei inteligente, ambiţioase, realizate profesional, o mamă Mary Poppins, o soţie iubitoare, un lider al comunităţii din care face parte, o persoană care lasă impresia că reuşeşte toate acestea fără să depună niciun efort, doar printr-un stil calm şi impecabil. Superfemeia respectivă era etalonul de aur la înălţimea 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-adevăratelea.

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 evidentele 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. Presupuneau 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 şcolari spun că dorm mai puţin de şase ore pe noapte în cursul săptămânii. Manualul lui John de Graaf, *Take Back Your Time* (Cere-ţi 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[1].

Această epidemie a ocupării timpului cu tot felul de treburi este însoţită de o credinţă universală în gestionarea timpului. Ne spunem că, dacă am putea folosi mai bine timpii morţi (să citim e-mailurile în lift? Când e roşu la semafor? La coadă la cafea?) sau dacă am face mai multe lucruri deodată în mod inteligent (pot să mă ocup de această conferinţă telefonică *şi*, în acelaşi timp, pot să plimba câinele *şi* pot lua şi hainele de la spălătorie), am rezolva aglomerarea de treburi şi ne-am recupera timpul liber. Dar adevărul gol-goluţ este că niciodată nu vom fi mai puţin ocupaţi. Solicitările cărora trebuie să le facem faţă la serviciu şi acasă, celor venite din partea prietenilor şi din partea comunităţii nu se vor diminua, ba chiar e posibil să se multiplice. Cu cât muncim mai mult, cu atât investim mai mult timp şi mai multă energie în încercarea de a lupta într-o bătălie care e deja pierdută. Ceva trebuie să se schimbe.

Dacă citeşti această carte, probabil că eforturile tale de a rezolva problema aglomerării programului nu au dat roade. De aceea, probabil că te simţi iritat. Sau, şi mai rău, te consideri un ratat. De ce nu reuşeşti să nu mai tergiversezi lucrurile? De ce nu poţi să faci mai mult? De ce nu îţi citeşti e-mailurile la timp?

---

* Fundaţia Naţională a Somnului. (n.ed.)

Adevărul este că nu tu eşti 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 facultăţii, am fost înscrisă în programul intern de instruire cu privire la gestionarea timpului. Toţi membrii organizaţiei 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 înmânat un planificator şi ne-a recomandat să-l utilizăm pentru a ne programa activităţile. Ni s-a spus să stabilim prioritatea sarcinilor de lucru utilizând cifre şi litere şi 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 şi am utilizat planificatorul aşa cum fusesem instruită. Dar, pe măsură ce treceau săptămânile, am observat că productivitatea mea nu părea să se fi îmbunătăţit. Timpul petrecut cu completarea paginilor din planificator mi se părea o risipă inutilă. Şi nu eram singura. Am observat că mulţi dintre colegii mei aveau efectiv probleme cu sistemul. Aglomerarea cu diverse treburi, stresul şi sentimentul că suntem copleşiţi s-au strecurat rapid înapoi în viaţa noastră.

Ce se întâmplase? De ce nu eram noi, cu toţii, angajaţi eficienţi şi productivi, cu o viaţă echilibrată şi cu rost, acum,

când eram înarmaţi cu secretele unui program faimos de gestionare a timpului şi cu planificatorul său special?

Motivul este simplu: programele de gestionare a timpului nu funcţionează. Programele de genul acesta îţi predau un proces care se concentrează aproape în întregime pe felul în care îţi poţi planifica şi 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 performanţele. Dar o abordare unidimensională de acest fel nu ia în calcul realităţile unei munci cu faţete multiple, cu un ritm alert şi în continuă schimbare din ziua de azi.

Spre exemplu, există o mulţime de companii în care obiectivele sunt prezentate de multe ori doar în termeni generali. Pe vremea când lucram pentru un spital-fundaţie, printre obiectivele companiei era şi acela de a deveni furnizorul preferat de servicii medicale cardiologice din regiune. Eu lucram în dezvoltare, aşadar nu aveam responsabilitatea furnizării de îngrijiri medicale pacientului nici direct, nici indirect. Şi atunci, cum să-mi organizez timpul pentru a sprijini obiectivul companiei? M-am concentrat pe donaţiile angajaţilor şi pe depăşirea obiectivului cu privire la fondul nostru anual, care susţineau bugetul operaţional al spitalului. Ca angajat, tu stabileşti cum îţi aliniezi obiectivele individuale la obiectivele organizaţionale mai ample. Numeroasele solicitări care îţi sunt adresate îţi cer atât să-ţi intensifici eforturile, cât şi, mai important, să o faci cu înţelepciune; în caz contrar, eforturile intensificate nu vor amplifica performanţele.

Cursurile de gestionare a timpului nu te vor învăţa cum să munceşti mai productiv. Şi lucrul acesta explică de ce nu s-a putut demonstra că trainingul de gestionare a timpului ar avea un impact direct asupra performanţei[2].

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

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

Andi a aşteptat 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 consultanţă din ţară**. După naşterea acestuia, lumea ei a început să-i scape de sub control. Înainte lucra până noaptea târziu şi 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 şi, fiind o perfecţionistă, Andi avea sentimentul că nu reuşeşte să se achite de responsabilităţile personale şi profesionale. Nu-şi mai amintea când alergase

---

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

** În această carte, voi spune poveştile unor clienţi sau cunoştinţe care ilustrează ideile şi principiile pe care le vom studia. Din motive de confidenţialitate, numele lor şi detaliile identificatoare au fost modificate. (n.a.)

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

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

Din experienţa lui Andi, problema gestionării timpului este că eficacitatea sa este inerent limitată. Chiar dacă îşi împărţise calendarul în segmente de cincisprezece minute, acest interval de timp nu era suficient ca să ducă la bun sfârşit prea multe lucruri şi nu-i rămânea deloc timp ca să poată răspunde echipei sale care îi cerea îndrumări, o componentă esenţială 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 şi necesitatea unui strategii generale şi cuprinzătoare de productivitate. Avea nevoie de o strategie de productivitate care să abordeze

felul în care stabilea prioritatea responsabilităţilor de serviciu, felul în care planifica modalităţi de a se achita de obiectivele de muncă şi felul în care îşi aloca timpul şi eforturile pentru a-şi amplifica performanţele de la serviciu. În schimb, cursul de gestionare a timpului urmat de Andi se concentra în întregime pe amplificarea percepţiei de controlare a timpului şi pe creşterea timpului disponibil pentru a se ocupa de propriile activităţi. Gestionarea timpului vine cu o soluţie universală la o problemă foarte complexă, care are dimensiuni diferite de la o persoană la alta.

Aşa cum a descoperit Andi, nu gestionarea timpului este cea care ne influenţează 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-şi putea planifica activităţile cu precizie şi pentru a-şi gestiona eforturile. Felul în care contribuia în mod unic la rezultatele financiare ale companiei sale i-a devenit foarte clar şi a început să-i accepte sau să-i refuze în mod strategic pe cei care-i solicitau timpul şi expertiza. Andi şi-a dat seama cât de important era să aibă grijă de sine; a început să alerge din nou, atât ca să se recreeze, cât şi ca să-şi facă timp în care să reflecteze.

PERSONALIZEAZĂ-ŢI PRODUCTIVITATEA

Andi şi-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 şi satisfacţia finalizării rapide şi precise a muncii au energizat-o şi i-au ascuţit capacitatea de concentrare. Gândirea sa analitică şi logică prefera să lucreze cu date şi cu fapte

specifice şi şi-a dat seama că se îndepărta de obiective atunci când subordonaţii săi direcţi reveneau la ea cu întrebări vagi sau care necesitau începerea unei conversaţii. Lucrul acesta devenise o sursă de frustrări, răpindu-i totodată o cantitate semnificativă de timp şi de energie ca să răspundă nevoilor acestora. Andi ştia că este analitică, logică şi că pune accentul pe fapte, dar numai după un proces de reflecţie şi-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 îţi planifici şi repartizezi eforturile în funcţie de obiective, activităţi şi de perioada de timp[3]. De obicei, această abordare este inconştientă şi nesistematică, nu deliberată şi raţională. Cu toate acestea, pot fi detectate tipare care se dezvoltă de regulă din stilul tău cognitiv individual – tiparul tău obişnuit sau modalitatea preferată de a percepe, procesa şi gestiona informaţia pentru a-ţi ghida comportamentul[4]. Cum fiecare dintre noi are un stil cognitiv distinctiv, ai nevoie şi de un set unic de strategii de muncă. Tocmai *personalizarea* acestor strategii, care urmăreşte adaptarea la atuurile, preferinţele, nevoile şi talentele noastre, este cea care ne permite să fim eficienţi şi utili.

Nu poţi învinge aglomerarea apelând la soluţii generale de management. Ultima aplicaţie, ultimul pont de stabilire a priorităţilor sau ultima strategie de gestionare a e-mailului nu vor funcţiona dacă nu sunt personalizate pentru tine, armonizate cu felul în care gândeşti şi procesezi informaţia. În loc să funcţioneze, ele nu vor face altceva decât să genereze şi mai multă frustrare, ineficienţă şi o lipsă şi mai pronunţată de eficacitate.

Brigham este proprietarul şi directorul creativ al unei mari companii naţionale de organizare de evenimente. Cu câţiva ani în urmă, a cumpărat compania de la fondator şi 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 faţă solicitărilor din ce în ce mai numeroase ca director general şi lider al echipei sale. Era prins constant în şedinţe, avea prea puţin timp de gândire sau chiar deloc şi nici măcar nu mai ţinea minte când avusese ultima idee creativă.

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

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

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

— Şi a funcţionat pentru tine?

— Nu. Acum mă simt mai copleşit şi mai nemulţumit ca oricând.

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

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

DE CE ACEASTĂ CARTE?

Sunt cunoscute simptomele acestei supraaglomerări, dar, de multe ori, nu reuşim să înţelegem pe deplin preţul pe care îl plătim, la nivel individual şi ca societate, pentru acceptarea unui stil de viaţă văduvit de resursele noastre cele mai preţioase: timpul, libertatea şi sensul. Pierderea acestora reprezenta un preţ pe care eu, una, nu mai voiam să-l plătesc. Dar tu?

Dacă te simţi obosit, frustrat şi cauţi cu disperare o soluţie pentru stresul şi haosul din viaţa ta, ai ales cartea potrivită. *Munceşte eficient* îţi va arăta pas cu pas cum să-ţi personalizezi sistemele, utilizând caracteristicile unice care te definesc şi felul în care gândeşti. Îţi vor fi prezentate strategii şi instrumente confirmate, croite pentru stilul tău de gândire. Vei învăţa cum să colaborezi bine cu ceilalţi pentru a-ţi face efectiv treaba. Vei obţine în cele din urmă un sistem de productivitate care ţi se potriveşte realmente la un nivel fundamental.

Asta au căutat şi au reuşit să realizeze clienţii mei. Sunt implicaţi în acţiuni semnificative, cu rezultate de o înaltă

calitate. Şi-au depăşit obiectivele în vânzări, au condus schimbări corporatiste la scară mare, au creat afaceri şi produse noi şi inovatoare şi au dublat dimensiunile propriilor companii într-un an. Totodată, îşi trăiesc viaţa din plin: iau lecţii de dansuri de societate, antrenează echipe de baseball din Little League, beau câte un pahar de vin cu prietenii şi citesc bestselleruri. Sunt prezenţi în viaţa colegilor lor, partenerilor de viaţă, a copiilor şi prietenilor lor.

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

A venit momentul să uiţi tradiţionala abordare de depăşire a acestei probleme, adică gestionarea timpului, şi să adopţi în schimb puterea stilului tău cognitiv unic, ce îţi va îndruma şi aviza alegerile în planificarea şi executarea sarcinilor zilnice. A venit momentul să te ocupi personal de propria ta productivitate.

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

2

Pregăteşte-te să lucrezi mai inteligent

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

După ce m-am urcat în dubiţa care aştepta şi mi-am cunoscut colegele de echipă, veterane la alergarea pe teren variat – multe dintre ele membre ale echipei All-American –, am simţit pentru prima dată că mă cuprinde teama. Ce făcusem? Nu aveam cum să ţin pasul cu aceste femei! Cum îndrăzneam eu să sper că aş putea să concurez la nivel de colegiu? Începeam să mă conving că tocmai făcusem o greşeală uriaşă.

Dar mai târziu, în aceeaşi dimineaţă, în timp ce-mi legam şireturile la pantofii de alergare şi mă pregăteam pentru prima alergare a zilei, am observat ceva la colegele mele de echipă. Fiecare dintre ele avea propriul ritual înainte de alergare. Câteva făceau *stretching*, altele se aşezaseră pe

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

Colegele mele de echipă învăţaseră despre importanţa pregătirilor. Ritualurile lor de dinaintea cursei le pregăteau pentru munca grea care urma să vină şi le ajutau să intre într-o dispoziţie mentală, care le dădea posibilitatea să se concentreze complet pe clipa de faţă. În timpul anului în care am fost boboc, am învăţat aceste lecţii de la înţeleptele mele colege de echipă şi le pun în practică şi în ziua de astăzi. Acesta este motivul pentru care cred că este important să te pregăteşti înainte să începem să-ţi personalizăm productivitatea.

OBSTACOLELE DIN CALEA SUCCESULUI

Dacă vrei să fii pregătit pentru călătorie, este important să identifici cele două obstacole majore care ar putea să-ţi 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 ţi-ar putea submina succesul.

OBSTACOLUL NR.1: POZIŢIA DE CONTROL

Dacă ai de gând să te ocupi personal de productivitate, soluţia pentru dezorganizarea şi haosul care-ţi ameninţă productivitatea cotidiană începe şi se termină cu tine.

---

* Exerciţii calistenice – program de exerciţii fizice pentru întreţinere, 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 şi e-mailuri cu şeful ei în weekenduri şi noaptea până târziu, chiar şi în timp ce stătea în tribună la meciurile echipei Patriots. Era ocupată, dar nu producea rezultatele pe care şi le doreau ea şi organizaţia sa. Din această cauză, ratase de curând o avansare, lucru care nu i se mai întâmplase niciodată.

La prima noastră şedinţă de consiliere, Samantha mi-a vorbit în prima parte a zilei doar despre faptul că toţi ceilalţi constituiau problema de fond. Vicepreşedintele responsabil de furnizarea de servicii nu-i răspundea niciodată la e-mailuri; managerul ei pur şi simplu nu îi înţelegea gândirea orientată pe imaginea de ansamblu şi nici ideile strategice; propria echipă nu o susţinea.

Poziţia de control a Samanthei era externă. Toţi ceilalţi îi influenţau capacitatea de a reuşi. La sfârşitul primei zile, i-am spus:

— Dacă vrei să obţii rezultate şi să-ţi recuperezi viaţa, va trebui să faci ceva diferit. Şi lucrul acesta începe prin a accepta că *tu* deţii controlul

Parcă aveam în faţă o sticlă care tocmai se făcea ţăndări. Într-o clipă, învelişul dur de consultant strategic s-a spulberat şi a ieşit la suprafaţă femeia fragilă şi tristă. Samantha a izbucnit în lacrimi.

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

Şi, timp de câteva minute, pur şi simplu a plâns. Era evident că noi două aveam foarte mult de muncă. Dar era la fel de evident că angajamentul Samanthei faţă 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 răspunzător 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 ŞI „AR TREBUI”

Mă simţeam vinovată. E.C. s-a trezit udă leoarcă întrucât, cu o zi înainte, cumpărasem din greşeală scutece cu o măsură mai mare. Mergeam grăbită prin Target, complet neatentă şi absorbită de un termen-limită de serviciu, aşa că am apucat la întâmplare o cutie de pampers de pe raft, am plătit-o şi m-am grăbit să ajung acasă. În timpul nopţii, biata E.C. a plătit pentru graba şi neatenţia mea. Nu-i de mirare că m-am simţit vinovată a doua zi dimineaţă.

Bineînţeles, acesta este doar un caz minor printre lucrurile care mă fac să mă simt vinovată; aş putea să-mi fac nişte reproşuri atât de puternice, încât aproape m-ar paraliza. Nu cumva muncesc prea mult şi nu petrece suficient timp cu familia şi prietenii? Oare îmi şubrezesc sănătatea, pe a mea şi 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 vinovăţiei, nesigură, confuză şi nefericită.

Emily, una dintre clientele mele, se simţea şi ea blocată din cauza vinovăţiei. Ea este una dintre cele trei femei care ocupă funcţia de director general în banca de investiţii a firmei sale de servicii financiare. A fost printre cei mai buni absolvenţi din promoţia ei de la Darden School of Business din cadrul Universităţii din Virginia şi a urcat rapid în ierarhia băncii de investiţii, depăşindu-şi constant obiectivele de venituri. Era o poveste de succes! Până la ultima evaluare a performanţei, 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 şi problemele personale cu care se confrunta, lucrând 80-90 de ore pe săptămână şi ajungând să nu-şi mai vadă soţul şi familia. Mi-a spus că se simţea incredibil de vinovată şi că eşuase în toate. Apoi a continuat:

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

Emily se cufundase adânc în gaura neagră a vinovăţiei şi era pe cale să se prăbuşească.

Vinovăţia are un văr foarte apropiat, care se găseşte adesea foarte aproape de suprafaţă. Eu l-am numit *ar trebui*. *Ar trebui* este vocea aceea din mintea ta – o ştii tu prea bine – care-ţi spune: „*Ar trebui* să faci asta", „*Ar trebui* să-ţi placă asta", „*Ar trebui* să-ţi petreci ceva timp cu asta", „*Ar trebui* să nu mai faci asta" şi tot aşa, la infinit. Existau multe „ar trebui" nerostite care contribuiau la sentimentul de vinovăţie al lui Emily, aşa cum contribuiau şi la al meu.

Problema lui *ar trebui* este că el poate să se transforme cu uşurinţă într-un tren scăpat de sub control care îţi şubrezeşte capacitatea de a-ţi clarifica şi de a te focaliza pe lucrurile de care ai nevoie.

Spre exemplu, unul dintre clienţii mei, Colin – avocat imobiliar cu un JD şi cu un MBA şi cu suficient de multă experienţă în lumea reală, trăsături care-l transformă într-un adversar formidabil, dacă te afli în nefericita situaţie de a fi angajat ca avocat al celeilalte părţi –, se prăbuşea în faţa unei liste lungi de *ar trebui*. Firma lui trecea printr-o fază de creştere rapidă, lucru care l-a determinat să mă caute.

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

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

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

Din păcate, din momentul în care Colin a început să-şi 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 forţa să refuze clienţii noi.

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

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

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

Spre exemplu, în timp ce-şi dezvolta afacerea, unul dintre clienţii mei a stat cinci ani fără să-şi ia o vacanţă în care să nu mai fie tot timpul „în priză" (adică o vacanţă în care să se deconecteze electronic de birou), pentru că simţea o vinovăţie enormă dacă nu avea continuu legătura cu biroul său. Acum, familia planificase o excursie de zece zile în Europa în timpul vacanţei de primăvară a copiilor şi soţia şi cei doi fii adolescenţi îl imploraseră să nu lucreze în timpul vacanţei. Aşa că m-a sunat cuprins de o panică generată de vinovăţie, cu două săptămâni înainte de plecare. În timpul discuţiei noastre telefonice, l-am întrebat:

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

— Firma ar putea să-şi piardă toate conturile majore şi compania s-ar prăbuşi, dacă nu aş fi eu la cârmă.

— Cât de reală este această grijă? A păţit vreunul dintre cunoscuţii tăi aşa ceva?

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

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

— Atunci nu este adevărată?

— Nu, nu este adevărată, a recunoscut el.

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

Dacă ai căzut în capcana vinovăţiei, foloseşte aceleaşi strategii de discuţii cu tine însuţi pentru a scăpa din ghearele ei.

Dacă eşti prizonierul vărului apropiat al vinovăţiei, *ar trebui*, cea mai bună modalitate de a te elibera este aceea de a-ţi întări graniţele. Începe să le răspunzi cu *nu* vocilor din capul tău şi poate şi celor din exterior şi 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. – Priorităţi, Oportunităţi, Cine, Aşteptări şi Real*. Iată cum funcţionează:

- *Priorităţile*. Atunci când vocea din minte îţi spune că ar trebui să termini această activitate, să conduci un alt proiect, să iei parte la altă întâlnire sau să faci brioşe după reţetă, evaluează prioritatea acelui mesaj. Cum se armonizează acest *ar trebui* cu priorităţile tale, cu priorităţile strategice ale organizaţiei şi/sau cu priorităţile familiei tale?

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

- *Oportunităţile*. Analizează oportunităţile. Ce oportunităţi generează acest *ar trebui* pentru tine? Există vreun lucru în viaţa ta care are într-adevăr nevoie de atenţie suplimentară? Acest *ar trebui* ar putea să te facă să priveşti dintr-o altă perspectivă un lucru de care trebuie să te ocupi.
- *Cine*. Cine sau ce a declanşat acest *ar trebui*? Un scenariu vechi din copilărie? Un anunţ într-un ziar? Un coleg?
- *Aşteptările.* Cui îi aparţin de fapt aceste aşteptări? Managerului tău? Mamei tale? Soţiei/Soţului? Copilului tău? Societăţii?
- *Real.* Fii realist. La ce se referă în realitate acest *ar trebui*? Există priorităţi reale care îl animă? Sau nu faci decât să incluzi aşteptări sociale care nu sunt conforme cu priorităţile tale?

Vei ajunge în postura de a lua o decizie realmente informată privitor la dacă să îl asculţi şi 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 iraţional, iar calitatea şi impactul muncii tale au de suferit. Când Steve Jobs a revenit la cârma Apple, în 1997, destul de repede şi-a dat seama că angajaţii companiei îşi 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 ameninţă să-ţi distragă atenţia, pentru a-ţi putea îndrepta energia către cele câteva lucruri care te vor purta realmente spre succes.

PUTEREA LUI NU îţi dă posibilitatea să te gândeşti atent şi critic la tot ce începe cu *ar trebui*, astfel încât să poţi răspunde conştient şi cu grijă. Te aşază din nou la cârmă şi îţi dă posibilitatea *să răspunzi*, nu doar să *reacţionezi*. Încetează să te mai încarci cu *ar trebui* şi recapătă controlul.

PREGĂTIT PENTRU CURSĂ

Cele două obstacole principale au rămas în urmă. Ai aflat că tu şi numai tu îţi poţi schimba viaţa. Te afli în faţa unei alegeri. Ai ales să răspunzi, nu să reacţionezi. Ştii că nu mai trebuie să asculţi de tot felul de *ar trebui* din mintea ta şi că poţi să refuzi numeroasele lucruri care nu creează şi nu vor crea viaţa pe care ţi-o doreşti. Acum eşti pregătit să-ţi personalizezi productivitatea.

3

Care este stilul tău de productivitate?

ÎN ULTIMII 30 DE ANI, ŞTIINŢA A DESCOPERIT CÂTEVA adevăruri fundamentale despre felul în care funcţionează creierul nostru, adevăruri esenţiale pentru sporirea productivităţii tale. Înţelegerea şi aplicarea acestor descoperiri te pot ajuta foarte mult să te eliberezi din capcana aglomerării şi să-ţi faci zilele mai puţin stresante şi, în acelaşi timp, mai productive, mai creative şi mai distractive. În capitolele care urmează, mă voi referi la aceste descoperiri, deoarece ele clarifică strategiile pe care le predau.

Nu există o soluţie unică în materie de productivitate. Cercetătorii din domeniul neuroştiinţelor au studiat tiparele universale ale funcţionării creierului, dar au explorat şi diferenţele semnificative dintre felurile în care gândesc şi muncesc oamenii. Aceşti cercetători au elaborat diferite definiţii pentru ceea ce numim adesea *stil cognitiv*, iar descoperirile lor referitoare la felul în care acesta influenţează modalitatea în care o persoană percepe, gândeşte, învaţă, rezolvă probleme şi interacţionează cu ceilalţi sunt, la rândul lor, diferite[1].

În opinia publică, una dintre modalităţile impuse de descriere a diferenţelor 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 şi la Harvard în anii 1940 şi 1950, numeroşi oameni de ştiinţă au studiat funcţiile şi activităţile diferite care sunt asociate cu emisfera stângă şi cu emisfera dreaptă a creierului. Ei au descoperit că, în general, emisfera dreaptă este responsabilă de procesarea vizuală şi spaţială şi că procesează informaţia simultan şi holistic, în timp ce emisfera stângă se ocupă de limbaj şi de vorbire şi procesează informaţia în mod analitic şi secvenţial. Pornind de la aceste descoperiri s-a format treptat o noţiune 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 cărţi cunoscute, în articole din reviste, în comentarii TV şi în seminarii de serviciu. S-ar putea să ai un sentiment puternic că eşti fie preponderent dominat de emisfera dreaptă, fie de cea stângă şi s-ar putea chiar să fi dezvoltat şi un sentiment tribal de „apartenenţă" la una dintre cele două categorii[2].

Cu toate acestea, studii mai recente sugerează că această împărţire simplă în două, între emisfera stângă a creierului şi cea dreaptă, este exagerat de simplistă şi inexactă. Acum, majoritatea oamenilor de ştiinţă sunt de acord că funcţiile specifice ale creierului angrenează ambele emisfere în proporţii diferite şi că stilul cognitiv este o combinaţie complexă între variabile multiple. Fără îndoială că modalităţile în care oamenii abordează informaţia diferă enorm, dar diferenţele 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[3].

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 îţi pot spori semnificativ productivitatea şi fericirea.

Aşadar, în loc să te opui felului natural, automat în care gândeşti, înveţi şi comunici, mai bine ai lucra cu el. Bineînţeles, primul pas este acela de a-l înţelege.

Modelul creierului unitar al lui Herrmann fusese proiectat iniţial pentru a fi studiat cu ajutorul măsurătorilor EEG ale activităţii 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 şi sub numele de Instrumentul de Dominanţă 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 şi codifica acurateţea şi utilitatea. De asemenea, a fost validat printr-un set de studii ulterioare efectuate de alţi oameni de ştiinţă.

Din moment ce HBDI-ul nu se focalizează în mod deosebit pe stilurile de productivitate ale lucrătorilor din economia cunoaşterii, adică a economiei bazate pe informaţie, 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 şi felul în care influenţează acestea o persoană în alegerile referitoare la strategiile de gestionare a timpului, proiectelor şi sarcinilor. În cercetarea respectivă, am confirmat că există diferenţe sesizabile între stilurile cognitive umane şi că, atunci când îţi cunoşti propriile preferinţe de gândire, poţi să alegi şi 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[4].

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 citeşti fiecare dintre enunţurile de mai jos şi 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 priorităţi 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 deschişi mi-a permis să descopăr idei şi soluţii 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
12. Îmi notez în calendar un anume termen pentru a-mi termina treaba.					
13. Analizez fiecare proiect înainte de a-l începe.					
14. Utilizez rutine și sisteme consacrate pentru a finaliza sarcinile.					
15. Atunci când fac schița unui proiect, mă gândesc în primul rând la cine trebuie să se implice.					
16. Desemnez perioade specifice de timp pentru anumite sarcini.					
17. Atunci când planific un proiect, mă gândesc în primul rând la felul în care proiectul servește viziunii strategice.					
18. Fac ordine în birou.					
19. Atunci când fac brainstorming, fac o listă cu ideile mele.					
20. Mi-e greu să-mi fac timp pentru momente de relaxare atunci când încă am treabă.					
21. Când fac brainstorming, îmi schițez sau îmi desenez ideile.					
22. Finalizez cu acuratețe un volum mare de activități.					
23. Atunci când fac brainstorming, discut cu ceilalți despre ideile mele.					
24. 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. = _____ 13. = _____ 16. = _____ 19. = _____ 20. = _____ 22. = _____ 28. = _____ TOTAL: _____ Scrie acest număr în cadranul IERARHIZATORULUI.	5. = _____ 8. = _____ 10. = _____ 14. = _____ 18. = _____ 25. = _____ 27. = _____ TOTAL: _____ Scrie acest număr în cadranul PLANIFICATORULUI.	4. = _____ 9. = _____ 12. = _____ 15. = _____ 23. = _____ 24. = _____ 26. = _____ TOTAL: _____ Scrie acest număr în cadranul ORGANIZATORULUI.	2. = _____ 3. = _____ 6. = _____ 7. = _____ 11. = _____ 17. = _____ 21. = _____ TOTAL: _____ Scrie acest număr în cadranul 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-ŢI 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.

MUNCEŞTE 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;
- dezbaterea 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 acțiune 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 asculți 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 concișii. 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, Noteshelf, 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 permite 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.