



# УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ



4 приема стать  
продуктивнее,  
меньше работать  
и все успевать

Грэм Олкотт



**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

**Грэм Олкотт**

**Управление вниманием. 4  
приема стать продуктивнее,  
меньше работать и все успевать  
Серия «Тайм-менеджмент»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67073406](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67073406)*

*Г. Олкотт. Управление вниманием. 4 приема стать продуктивнее,  
меньше работать и все успевать: ООО «Издательство «Эксмо»;*

*Москва; 2022*

*ISBN 978-5-04-164110-8*

**Аннотация**

Старые подходы к тайм-менеджменту изжили себя. Сегодня работа стала более сложной, чем когда бы то ни было. Зачастую в шесть вечера мы обнаруживаем, что в нашем списке дел не вычеркнут ни один пункт, и задумываемся, на что же ушел весь день? В своей книге Грэм Олкотт, основатель успешной тренинговой компании, учит навыкам управления вниманием, опираясь на образ продуктивного ниндзя. Овладев ими, вы сможете достичь максимальных результатов в работе – без дополнительных усилий, без переработки, а лишь за счет умного подхода к своим целям, обязанностям и возможностям.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

# Содержание

Предисловие	6
Глава 1. Путь продуктивного ниндзя	10
Тайм-менеджмент умер	12
Невозможно закончить все	14
Да здравствует менеджмент внимания	16
Путь продуктивного ниндзя	17
Характеристики продуктивного ниндзя	21
Конец ознакомительного фрагмента.	37

**Грэм Олкотт**  
**Управление вниманием.**  
**4 приема стать**  
**продуктивнее, меньше**  
**работать и все успевать**

Graham Allcott

How to be a Productivity Ninja: Worry Less, Achieve More  
and Love What You Do

© 2012, 2014 Graham Allcott

© Новикова Т. О., перевод на русский язык, 2014

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

**\* \* \***

*Посвящается Чазу – настоящему ниндзя и  
моему соучастнику.*

# Предисловие

## ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ...

Хотели бы вы активно действовать и менять мир вокруг, но при этом время от времени лениться и расслабляться? Да, да, я тоже так хочу. Мы, люди, – прежние первобытные охотники, достигшие такой степени развития, что нам больше нет нужды неустанно носиться за мамонтом, поэтому мы имеем полное право немного поленился. И все же это не мешает нам быть амбициозными и честолюбивыми существами.

Что для меня продуктивность? Это способность достигать желаемого минимальными усилиями. Совершенно не хочется гореть на работе. Каждому жизненно необходимо время для личных отношений, дружбы, увлечений, хобби, отдыха и всего того, что придет в голову.

Именно поэтому несколько лет назад у меня появилось новое увлечение. В то время я занимался сотней разных дел – и за зарплату, и на общественных началах. Некоторые занятия были связаны с работой, другие нет. Однако главная цель для меня всегда заключалась в том, чтобы... изменить мир. Так моим интересом стала эффективность. Эта книга о том, как осуществить самые серьезные перемены и оказать максимальное влияние (какой бы смысл вы ни вкладывали в подобные выражения), прилагая минимум усилий.

Хочу поблагодарить вас за то, что вы купили эту книгу. Решив прочесть ее, вы уже продемонстрировали желание менять мир, воздействовать и искать более легкие и эффективные пути осуществления задуманного. За те несколько лет, что прошли с момента основания компании *Think Productive*, мы успели поработать с крупнейшими компаниями Великобритании и Европы, правительственными организациями и благотворительными фондами. Мы помогли им снять информационный стресс, почти неизбежный в современном мире. Моя книга позволит вам сделать то же самое.

Мой подход к продуктивности абсолютно человеческий. Считается, что те, кто добился каких-то потрясающих результатов, не такие, как простые смертные. Конечно, великие исторические деятели обладали уникальными талантами, харизмой и умением предвидеть будущее. Однако никто из них по сути ничем не отличался от вас или меня: даже самые смелые испытывали страх, даже самые сильные лидеры порой теряли направление, и даже самые великие страдали от приступов сомнений в себе и имели другие человеческие слабости. И все же во многих руководствах по управлению временем и ведению бизнеса, которые пользуются сегодня такой популярностью в нашем обществе, сложился культ знаменитостей, культ личностей.

В этой книге мы с вами проанализируем, какими чертами характера должен обладать настоящий *продуктивный* ин-

дзя<sup>1</sup>, научимся погружаться в истинный дзен, обретем безжалостность, научимся пользоваться оружием, овладеем искусством уловок и маскировки, сделаем свое мышление оригинальным, станем гибкими, разумными и готовыми ко всему. И надеюсь, вы поймете самое главное: чтобы стать продуктивным ниндзя, вовсе не обязательно становиться супергероем.

Очень многие люди покупают подобные книги, но не находят времени прочесть их. Другие исповедуют культ личности и тонут в мечтах о совершенстве. Они тратят время на фантазии о том, как стать писателем или кем-то подобным своему гуру, хотя следовало бы заняться планированием и осуществлением перемен в собственной жизни.

Хочу, чтобы вы поняли: в природе не существует идеала, которому следовало бы слепо поклоняться. Не считайте меня гением продуктивности. Мне знакомы сомнения в себе, душевные терзания, промедления и напрасная трата времени. Разница между мной и вами заключается в том, что я осознаю эти дурные привычки и стараюсь от них избавиться.

---

<sup>1</sup> Ниндзя – клан отважных тренированных воинов-лазутчиков, последователей дзен-буддизма в средневековой Японии. Они с детства проходили подготовку в очень сложном искусстве ниндзюцу, включавшем много разнообразных умений. Главная задача ниндзя – добывать нужную информацию, а также владеть любым предметом как оружием. Знания и умения ниндзя были очень разносторонни: от навыков прекрасной ориентации на местности до необычайно развитой зрительной памяти и искусства врачевания (траволечение и иглоукалывание). – Прим. ред. с использованием материалов Википедии: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> и нескольких других сайтов.



Полагаю, мой опыт и мысли окажутся полезными для вас, потому что я не притворяюсь, что мне незнакомы неудачи. Надеюсь, вы воспримете это признание как доказательство моей искренности и сможете извлечь уроки из моих ошибок. Не выбрасывайте эту книгу и не устремляйтесь за недостижимым гуру. Я от всей души верю, что идея повышения собственной продуктивности и превращения в настоящего ниндзя станет для вас мощным мотиватором.

Помните, что за каждым великим достижением всегда стоит обычный человек, точно такой же, как вы.

# **Глава 1. Путь продуктивного ниндзя**

Вы никогда на задумывались, что вам следовало бы эффективнее распоряжаться своим временем? Возникли вопросы, как некоторым людям удается за то же время сделать гораздо больше вас? Хотелось бы научиться справляться с растущим в геометрической прогрессии валом электронной почты и других дел? Видимо, вам тоже вечно не хватает тех 24 часов, из которых состоят наши сутки?

Основным фактором продуктивности, успеха и счастья нередко считают хороший «тайм-менеджмент». Этой теме посвящены сотни книг, по большей части написанных настоящими экспертами, которые полагают, что делают все идеально и правильно. Все они дают одни и те же советы: правильно расставляйте приоритеты, начинайте день с составления списка дел, а затем систематично вычеркивайте пункт за пунктом, начав с самого важного и закончив самым незначительным. Определите точный порядок, ставьте себе краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, организуйте свое рабочее место и начинайте сложные проекты с составления длинного, но идеально продуманного плана. Все кажется очень простым и эффективным, верно?

Что ж, давайте сразу проясним одну вещь. Я написал эту

книгу не потому, что являюсь истинным экспертом тайм-менеджмента. Я вовсе не принадлежу к людям, организованным от природы. Естественный для меня стиль работы совершенно противоположен: я люблю подумать, привыкнуть к новым идеям. Чувствую себя более комфортно на уровне стратегий, а не действий, терпеть не могу продумывать мелочи и порой действую инстинктивно. Я потрясающе нереалистично оцениваю то, чего можно достичь в конкретный период времени.

Однако все это можно назвать и моими сильными сторонами, которые помогают мне добиваться успеха. Это – особенности моей личности. Я играю на этих своих чертах, хотя прекрасно осознаю, что они же являются и моими слабостями. Преодоление дурных привычек и приобретение позитивных дает мне возможность помогать другим людям делать то же самое. Но борьба с собственными неэффективными демонами и упорное стремление к повышению продуктивности и полному контролю над собственной жизнью привели меня к очень важному выводу: тайм-менеджмент умер.

# Тайм-менеджмент умер

Где-то в процессе игры правила изменились. Сегодня мы живем в эпоху глобальной мобильной связи и информационной перегрузки. Нас постоянно бомбардируют потоки данных – причем одновременно из разных источников. Еще десять лет назад такое невозможно было представить. В старых книгах по тайм-менеджменту описывается очень простой метод обработки новых поступлений: в виде бумажных писем, которые доставляли в офисы по утрам, а если вы были особо популярны, то еще раз где-то после обеда. Обрабатывать информацию и реагировать на нее было легко – эта работа занимала не более часа в день. В соответствии с прежними принципами все остальное время оказывалось свободным, и вы могли заниматься «реальной работой», которую можно было спланировать в начале дня с помощью простого списка дел и расстановки приоритетов.

Сегодня подобные системы кажутся архаичными: крайне сложно выделить время и внимание для реальной работы, потому что мы все семь дней в неделю по 24 часа в сутки получаем электронные письма, сообщения в социальных сетях, голосовую почту, текстовые сообщения, звонки видеоконференций и так далее и тому подобное. Мы постоянно находимся на связи. Вам не случалось в пять вечера обнаружить, что вы смотрите на список дел, в котором не вычеркну-

нут ни один пункт, и задуматься, на что же ушел весь день? Мне случалось – и частенько.

Помимо неизменно растущего объема информации, связанной с работой, существуют и другие факторы, сводящие на нет все прежние стратегии тайм-менеджмента. В наше время работа стала более сложной, чем когда бы то ни было, но при этом функции определены менее четко. Строгая иерархия менеджмента постепенно уходит в прошлое. Каждый член команды несет личную ответственность. Темп коммуникации вырос беспредельно, и мы должны отвечать или хотя бы «быть на связи» практически всегда. Продолжительность рабочего дня увеличилась, хотя и стала более гибкой. Сегодня приходится учитывать потребности работающих родителей и коллег на других континентах. И все это означает, что нам нужно понять нечто очень важное: невозможно все закончить.

# Невозможно закончить все

Спросите себя: «После того как я составлял список дел и расставлял приоритеты, то брался ли я за менее срочные дела до того, как справился с максимально важными? И не приводило ли это к полной катастрофе?» Конечно, вы так не поступали. А если и брались за дела из группы «не горит», то наверняка потому, что они неожиданно меняли свою актуальность, становясь суперважными.

Вспомните хоть один момент рабочего дня, когда оказалось, что больше *ничего* делать не надо. Пожалуй, за последнее время вы такого не припомните: всегда нужно выполнить что-то еще: разобрать стол, почитать или немного похозяйничать. Вы наверняка припоминаете свои первые карьерные шаги. Скажем, вы работали в баре и в конце долгой смены успевали еще протереть полы, запереть дверь и немного посидеть с кружкой пива, испытывая удовлетворение от хорошо сделанной работы и ее завершения. Приятно чувствовать, что дело сделано, верно? В психологическом смысле удовлетворение от того, что вы чего-то достигли, невероятно ценно.

Завершение приносит нам удовлетворение, потому что мы получаем возможность «расчистить место». Свободное пространство дает перспективу, позволяет немного отдохнуть от стремительного темпа жизни и пересмотреть свои

приоритеты.

Проблема заключается в том, что парадигма современной занятости практически не дает нам ощущения завершения и чистого пространства. Мы постоянно стремимся увидеть свет в конце длинного, длинного туннеля. А когда этот свет наконец забрезжит, мы осознаем, что это всего лишь тусклый факел, закрепленный на стене и освещающий новый объем работы.

# **Да здравствует менеджмент внимания**

Не волнуйтесь! Правила игры совершенно изменились. Сегодня основным фактором эффективности становится менеджмент внимания. Теперь ваш успех зависит от того, насколько хорошо вы оберегаете и используете собственное внимание – умеете сосредоточиться. Нас одолевают страшные враги: стресс, прокрастинация <sup>2</sup>, прерывания, отвлечения, малозначимые обязательства, неэффективные рабочие приемы. Приходится учиться бороться с ними и целиком сосредотачиваться на том, что по-настоящему важно. Настало время мыслить, как ниндзя.

---

<sup>2</sup> Откладывание дел на потом.



# Путь продуктивного ниндзя

Эта книга поможет вам выработать образ мышления ниндзя, а потом применить его во всех сферах своей работы. И не только работы. Я поделюсь с вами секретами, как превратить информацию из новых источников и непонятные отвлечения в прекрасные и весьма ценные результаты. Расскажу о наших отношениях с информацией на работе. Вы поймете, что в состоянии все контролировать, а в сутках вполне достаточно времени, чтобы сделать необходимое и важное. (Заметьте, я не говорю, «чтобы сделать все».)

В этой главе я познакомлю вас с основными принципами поведения – в духе ниндзя, – которые помогут повысить эффективность, снизить уровень стресса и изменить отношение к собственной работе. Путь ниндзя – это то, как мы *относимся* к нашей работе, а не то, как мы ее *делаем*. Вместо того, чтобы сосредотачиваться на конкретных навыках, талантах или средствах, нужно выработать определенный подход.

## Наша работа – это принятие решений

В обычный рабочий день к 9:15 на нас уже высыпается столько информации, сколько основоположники тайм-менеджмента получали за неделю! Работа так изменилась, что

теперь для большинства из нас ее эффективность определяется тем, как мы используем новые возможности и справляемся с возникающими угрозами. Мы больше не думаем о работе: наша работа – это и *есть* мышление. Успешная карьера ожидает тех, кто принимает лучшие решения. Если хотите подняться по карьерной лестнице в своей организации, поймите, что вас будут оценивать по способности реагировать и проявлять ответственность. Чем выше ваше положение в иерархии, тем большую роль играет этот фактор. Искусство принятия решений, умение выделять время для «качественного мышления», реакция на внутренний голос и интуицию (особенно когда времени на размышления нет) – вот что определяет успех на работе.

## **Мера ответственности**

Как быстро вы реагируете на перемены? Я имею в виду не осознание того, что что-то изменилось, а реальное понимание, усвоение и адекватные действия.

Всегда считалось, что чем больше человеку платят и чем выше его должность, тем больше с него и спрос. Однако в наши дни этого недостаточно. Футболисты и менеджеры нередко говорят: «Я поднимаю руки и признаю свою ответственность за наше ужасное поражение». Да, признать свой вклад в общий результат лучше, чем не признать, но почетное поражение все равно остается поражением.

Мы часто считаем, что ответственность — это тяжкий груз, не сопровождающийся никакими радостями. Но природа ее такова, что она автоматически несет в себе награду — способность оказывать влияние, создавать богатство. Ответственность сопровождается успехом в организации, обществе, семье, личными достижениями, в конце концов. Воспринимая ответственность как тяжкий груз, мы считаем ее ценой, которую приходится платить за успех. Для нас это сделка. А так не должно быть.

Эффективная ответственность означает, что вы обладаете способностью точно определять, какие действия требуется предпринять, чтобы преодолеть препятствия и решить любую проблему. В этой книге мы рассмотрим три способа повысить результативность:

### **Ответственность за происходящее**

Мы порой предпочитаем не реагировать на происходящее. Мешкаем и откладываем, словно испытываем лень, усталость, неуверенность и тревогу о результатах. Путь ниндзя поможет вам преодолеть такое мышление и выработать новые привычки. Вы начнете активно искать способы реакции, а не уклонения от решения или откладывания его в долгий ящик.

### **Ответственность за последующее**

Не нужно беспокоиться о проблемах, связанных с проек-

тами, которыми вы в настоящее время не занимаетесь. Мы с вами создадим системы, которые позволят всегда понимать, какой следующий шаг нужно сделать в любом проекте. Эти системы помогут вам все держать под контролем.

## **Ответственность в случае форс-мажора**

Когда приходится все бросать из-за возникновения кризисной ситуации, то будет полезно иметь систему, позволяющую сохранить полную информацию о том, что вы оставили ради горящих дел. Предлагаемые приемы помогут вам реагировать на подобные внештатные ситуации, сохраняя контроль над остальной работой.

# Характеристики продуктивного ниндзя

## Дзен-спокойствие

Истинное искусство принятия решений проистекает из способности выделять время и пространство для осознанного размышления о реальной проблеме. Решения, принятые в состоянии паники, потом хочется забыть. Ниндзя это понимает и сохраняет умиротворение в самых сложных условиях. Ниндзя сохраняет спокойствие даже в условиях информационной перегрузки. Может быть, в это трудно поверить, но вполне возможно иметь на руках тысячу и одно дело – и при этом сохранять абсолютную безмятежность. Как же победить стресс и научиться невозмутимости? Мы поговорим об этом, когда будем обсуждать практические навыки работы с электронными письмами, заданиями, проектами и программами в стиле ниндзя. А пока несколько основных принципов.

**Пользуйтесь системой, не пользуйтесь головой!**

Чтобы не забыть важное, храните все поддерживающие данные в определенном месте. Не отвлекайтесь и не пере-

живайте из-за того, что можете что-то забыть. Для размещения информации и напоминаний о ней используйте «второй мозг», а не собственную голову. Конечно, это легче сказать, чем сделать, но когда вы овладеете этим навыком, то поймете, что он работает.

### Доверяйте своим системам

Неопределенность и неуверенность порождают сильнейший стресс. Переход на новый компьютер или новое программное обеспечение выбивает из колеи на несколько дней. Но многие люди годами живут, не задаваясь вопросом, а достаточно ли эффективны их собственные системы, чтобы полностью им довериться? Необходимо найти или создать такие способы хранения информации и напоминания о ней, чтобы вы могли уверенно положиться на них. Для обретения дзен-спокойствия вам нужно регулярно анализировать не только свою работу, но и сам ее *процесс*. Краткий, но регулярный пересмотр того, *как* вы работаете, поможет обрести ясность мышления, а следовательно – повысить эффективность.

### Снизьте свои ожидания. Seriously

Поймите, сделать все невозможно. Это больше не игра. Черпайте уверенность в понимании того, что ситуация находится под контролем. Правильно выбирайте дела и делайте только то, что в человеческих силах. И тогда вы со всем

справиться.

Поддерживайте хорошую физическую форму

Крепкое здоровье и активный образ жизни не просто снижают уровень стресса, но и способствуют сосредоточенности и энергии, которые просто необходимы для ясного мышления и принятия решений. А кроме того, вы и выглядеть будете замечательно. Абсолютно выигрышная ситуация!

Готовность и организованность помогут вам справиться с любым делом

Некоторые из нас считают организованность делом скучным, а то и навязчивой идеей. «У меня нет времени на упорядочивание всего этого» – вот самое распространенное возражение, которое я слышу от клиентов, когда обучаю их пути продуктивного ниндзя. Но на самом деле мы же не хотим потерять состояние «*потока*»<sup>3</sup> – то есть максимальной про-

---

<sup>3</sup> Автор термина «поток» – профессор психологии Михай Чиксентмихайи (род. в 1934 в Хорватии, впоследствии декан Чикагского университета). В работе «Поток. Психология оптимального переживания» (*Flow: The Psychology of Optimal Experience*) он излагает свою теорию потока. Согласно ей, человек наиболее счастлив, если пребывает в особом потоковом состоянии – напоминающем дзен-состояние *здесь и теперь* – состояние полного единения с текущей деятельностью и ситуацией. Вероятно, каждый испытывал это ощущение, характеризующееся свободой, радостью, чувством внутренней наполненности и мастерства, когда забываешь о времени, голоде и т. д. В интервью журналу *Wired* Чиксентмихайи описывает поток следующим образом: «Быть полностью вовлеченным в деятельность ради нее самой. Эго исчезает. Время летит. Каждое действие, движение, мысль следует из предыдущей, словно играешь джаз. Все твоё существо

дуктивности – из-за невозможности в нужный момент найти важную информацию или необходимые средства. Не следует впадать в занудный перфекционизм, но научитесь действовать организованно по умолчанию, и тогда вы будете регулярно испытывать ощущение сверхэффективного *потока*.

## Безжалостность

В сочетании дзен-спокойствия и безжалостности нет ничего парадоксального. Мы уже говорили о необходимости принимать ясно продуманные решения объективно и спокойно. Требуется не только делать правильные выводы, но еще и проявлять избирательность. Нам нужно обрабатывать информацию, чтобы отделять зерна от плевел, видеть лес за деревьями и отличать грандиозные возможности от еще более грандиозных. Безжалостность – это не просто обработка информации. Это способность защищать собственное время и внимание, сосредоточиваясь только на том, что действительно необходимо, – даже за счет других дел, которые «тоже стоило бы сделать».

Говорите «нет» самому себе

При таком обилии информации избирательность становится единственным способом противостояния традицион-



ной западной протестантской трудовой этике, которая нам всем так хорошо знакома. Отныне мы должны точно знать, что важно сделать, и при этом принимать решения, чего *не* нужно делать. Причем последнее касается многого. Избирательность в вопросе о том, чему сказать «да», — очень значимый навык. Умение говорить «нет» самим себе позволяет не переоценивать собственные силы. Если вы оказались в ситуации, которая требует от вас слишком многого (а со мной, кстати, такое происходит сплошь и рядом!), важно понять, что лучше изменить свои обязательства перед собой и другими людьми, чем выбиться из сил, стараясь все их выполнить.

### Говорите «нет» другим

Представьте себе такую картину: вы приходите на встречу, полагая, что должны обсудить нечто важное, а обсуждение начинается с несущественных тем, о которых можно было бы поговорить в самом конце. Кое-что из обсуждаемого вполне в вашей компетенции, и как только об этом заходит речь, взгляды устремляются на вас. В такой ситуации очень легко принять на себя лишние обязательства. Гораздо труднее вернуть обсуждение в нужное русло: с того, что вы *могли бы* сделать, следует перейти на то, что вы сделать *способны*. Очень трудно, осознавая ценность своего вклада, сказать «нет», не чувствуя себя виноватым перед тем, кто в этом нуждается. Говорить «нет» другим людям — дело сложное.

Для этого требуется железная решимость, абсолютная безжалостность и владение тактическими приемами для благополучного разрешения ситуации. Этому жизненно необходимо научиться.

## Прерывания

Наше внимание – особенно активная сосредоточенность, обеспечивающая состояние *потока* и максимальной продуктивности, – это самый драгоценный ресурс любого человека. Сосредоточенность надо культивировать и ценить. В то же время нас постоянно что-то отвлекает и отрывает: электронные письма, телефонные звонки, мысли, стрессы, разговоры с коллегами, социальные сети, новые серьезные кризисы, важные дела. Вы должны научиться отстраняться от всей этой суеты. Мы нередко с готовностью отвлекаемся, поскольку это идеальное оправдание любой прокрастинации. *Facebook* и *Twitter* отвлекают нас от важного дела. Оказаться в этих сетях и поболтать с кем-то гораздо проще и приятнее, чем погружаться в сложные размышления, связанные с работой. Научитесь справляться с подобными прерываниями и отвлечениями. Это такая же самодисциплина, как и способность говорить «нет» другим людям.

## 80/20 и влияние мышления <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Больше о принципе 80/20 вы можете прочитать в книгах Ричарда Коха «Принцип 80/20», «Жить по принципу 80/20» и «Менеджер 80/20».

Безжалостность – это еще и избирательность в том, как мы достигаем своих целей. Используя принцип 80/20, мы можем понять, что не все наши действия одинаково эффективны. На самом деле львиная доля результатов (80 %) обеспечивается всего 20 % наших действий. Очень часто возникает соблазн устремиться к совершенству. В некоторых сферах оно необходимо, но в целом не стоит к нему фанатично стремиться, поскольку доведенный до совершенства конечный результат будет практически мало отличаться от просто приемлемого.

Следует проявлять безжалостность и в планировании целей. Чего мы пытаемся добиться? Не решил ли эту проблему кто-то до нас? Можем ли мы выпросить, позаимствовать или украсть решение? Как можно быстрее всего избавиться от этой проблемы и двинуться дальше? Эти вопросы заставляют нас задуматься об инновациях и забыть о консервативности. Целиком сосредоточившись на конечной цели, а не на деталях ее достижения, мы сумеем сэкономить время и силы.

## **Владение оружием**

Ниндзя владеют разными навыками, но умение правильно использовать верно выбранные орудия делает их еще более эффективными.

**Выбирайте оружие, зная весь свой арсенал**

Удержаться на вершине можно разными способами. Существуют два основных типа инструментов, которые ниндзя просто обязан иметь в своем арсенале. Я говорю о мыслительных приемах и об организационных средствах.

Умение правильно выбирать орудия, осознавать их возможности и применять вовремя – это ключ к успеху. Хорошие инструменты вселяют в нас уверенность.

## **Инструменты бизнес-мышления**

По мере усложнения принимаемых решений становится все более очевидной потребность облегчить процесс мышления, особенно при стратегическом планировании. Определенные инструменты и адекватное их применение позволяют клиентам, руководителям и менеджерам ощутить уверенность в эффективности ваших процессов. Они же стимулируют ваше мышление. Например, *SWOT*-анализ (оценка сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз) – это весьма распространенный инструмент бизнес-мышления, который понятным образом структурирует наше представление о настоящем и будущем. Подобных практик существует огромное множество.

## **Организационные средства**

*Microsoft Outlook*, приложения для *iPhone* и обычный степлер – все это организационные средства. Секрет в том, что-

бы достичь не превосходного и не посредственного, а качественного уровня организации. И тогда время, затраченное на эти инструменты, даст оптимальные результаты в плане повышения продуктивности.

Не соблазняйтесь «порнографией эффективности»

Существует множество полезных сайтов, посвященных вопросам увеличения эффективности. Нередко их создают серьезные и весьма влиятельные мыслители. Попробуйте заглянуть на сайт Мерлина Манна [www.43folders.com](http://www.43folders.com) или Лео Бабауты [www.zenhabits.net](http://www.zenhabits.net). Однако не следует забывать, что время, потраченное на изучение сайтов, – это «мертвое время». Средства и орудия помогают нам действовать, но одержимость ими вполне может превратиться в отвлекающий фактор. Мне не нравится, когда люди говорят об эффективности исключительно в контексте того, какое приложение на *iPhone* они только что загрузили. Хуже того, люди порой переводят свои проекты с одного программного обеспечения на другое, полагая, что тем самым повысят собственную эффективность на 5 %. Вовсе нет – это всего лишь день, потраченный впустую.

Моделирование принятия решений

Заставляя себя постоянно совершенствоваться и обновляться, мы повышаем качество, количество и скорость принятия решений. Помните, что отлаженный процесс, осно-

ванный на достоверной информации, – наша главная цель. Мыслительные инструменты повышают ментальную гибкость, но ту же роль играют и проверенные данные.

Говорят, что в мире существует всего лишь восемь сюжетов. Любая проблема, с которой вы столкнулись, скорее всего, не уникальна. У нее были прецеденты. Попробуйте все разузнать и найти человека, знакомого с вашей ситуацией. Это поможет принять решение гораздо быстрее, чем вы думали. Спрашивайте совета, узнавайте, как прежде решали подобные вопросы другие люди, – это самый верный путь к информированным выводам в условиях недостатка времени. Смело делитесь своими знаниями с окружающими, и вы получите в десять раз больше рекомендаций. Учитесь у тех, кто готов делиться, делитесь с теми, кто готов учиться. Думаю, мы вступаем в новую эру сотрудничества. Современные технологии значительно обогатили наши коммуникативные возможности. Я твердо верю, что мы стоим на старте и готовы рвануться вперед.

*Twitter* и *Facebook* – фантастические средства для коллективного решения вопросов с группой верных друзей и коллег. Очень важно иметь второе, третье, четвертое и пятое мнение, при этом можно сэкономить массу времени и энергии. Однако не бойтесь мыслить самостоятельно и независимо. Доверьтесь интуиции – она подскажет, верны ли ваши выводы.

## Уловки и маскировка

Мы уже говорили о том, как важно сохранять концентрацию. Сделать это очень трудно. Здесь-то ниндзя и должны использовать древнее искусство уловок и маскировки.

Если вы в центре внимания, то рискуете оказаться под перекрестным огнем

Худшее, что можно сделать, это быть всегда доступным. Тем самым вы буквально приглашаете в собственную жизнь злейших врагов – всевозможные отвлечения и прерывания. Оставайтесь в центре внимания, пока вам нужно что-либо донести до окружающих, но избегайте чрезмерной общительности и пустой траты времени – настоящего проклятия многих офисов. Будьте слегка уклончивы, слегка загадочны и, даже если это требуется, слегка замкнуты. Берегите свое внимание, чтобы сосредоточить его на том, что нужно именно вам, а не другим людям. Приведу несколько примеров:

- Проводите как можно больше времени вдали от офиса – работайте дома, в кафе, залах совещаний и на улице. Даже если вы работаете в помещении, организованном по принципу открытого пространства, вы можете договориться со своим начальником о «времени для размышлений», проводимом вдали от рабочего места.
- Заведите «швейцара», который поможет вам отказаться

от встреч или назначений, которые не заслуживают вашего внимания. (Если «нет» может сказать кто-то другой, это заметно облегчит вашу жизнь!)

- Фильтруйте звонки. Не отвечайте, если не уверены, что звонок важнее того, чем вы в настоящее время занимаетесь.
- Выделите в календаре время для творческих размышлений, анализа, планирования и других важных занятий. В ваш календарь могут заглянуть другие люди, которые не склонны уважать вашу автономию? Придумайте кодовое слово для обозначения этого времени. Не всякому понравится запись «время для размышлений» или «чтение». Вместо этого пишите «личное время» или «встреча вне офиса».
- Установите строгие ограничения в электронной почте, а также в *Facebook*, *Skype* и других мессенджерах. Возьмите за правило ясно понимать, когда эти средства следует держать включенными, а когда их лучше отключить. Почти во всех организациях, где я работал, электронная почта была активной всегда. Настало время избавиться от давления постоянной связи и «уйти в сумрак».

## Уйдите в сумрак

Оберегать свое внимание нужно не только от посягательств других, но и от самих себя. Мы можем быть злейшими врагами собственной сосредоточенности. В мире программного обеспечения существует выражение «уйти в сумрак». Речь идет о времени, когда разработчик занимает-



ся непосредственной работой, прекращает отвечать на электронные письма и пользоваться иными средствами коммуникации. Найти человека в такое время чрезвычайно сложно. Руководители программистов этого не любят, но отлично понимают, что именно в такие периоды возможны настоящие открытия...

Если ваше внимание и концентрация страдают от неограниченного доступа к Интернету и вас искушают бесчисленные поводы для отвлечения (а кого они не искушают?!), то отключитесь на время. Да, да, книга по продуктивности призывает вас *отключить* Интернет! Если я на два часа нейтрализую свой *Wi-Fi*, то буду знать, что за это время не получу ни одного электронного письма.

## Делегирование обязанностей

Умение найти тех, кто может выполнить работу за вас, — отличный способ сделать больше. Проблема заключается в том, что в мире мало людей, которые действительно хотят поработать за вас! Поэтому придется прибегнуть к делегированию обязанностей. Подобный подход имеет свои ограничения. Во-первых, вам вряд ли удастся потребовать признания своих заслуг. А во-вторых, ситуация может развиваться совсем не так, как вы себе это представляли. Если вы готовы с этим смириться, то в остальном тактика превосходная. Выберите из списка своих проектов те, которые можно поручить другим людям, а также наименее важные для

себя. Именно в них-то и можно делегировать обязанности. Вот три основных способа. Как истинный ниндзя, вы можете придумать и собственные.

1. «Падайте на хвост»: рекламируйте свое предложение через чужую рассылку, запускайте новые продукты на чужих мероприятиях, «заимствуйте» списки контактов, чтобы запустить что-то совместно. Ловите момент.

2. Культивируйте отношения с «сообщниками»: ищите взаимовыгодные возможности для того, чтобы поработать со столь же хитроумными, полезными и перспективными людьми, как вы сами.

3. «Сокращайте путь»: ищите людей, которые занимаются сходными исследованиями, могут дать совет, прошли сложный путь и горят желанием поделиться своим опытом, чтобы вы не совершили тех же ошибок. Пятиминутный телефонный разговор с полезным человеком принесет вам больше пользы, чем час поисков лучшего решения в Интернете. Найдите людей, мнению которых можно доверять, – и доверьтесь им!

## Оригинальность<sup>5</sup>

Важен лишь конечный результат. Никого не волнует, избрали ли вы для его достижения традиционный путь или нашли более простой. Если опытные профессионалы утверждают, что на данную работу потребуется 16 часов, это не значит, что так и случится. Будьте готовы сомневаться во всем. Очень важно постоянно следить за прогрессом и инновациями, которые заметно облегчают наш труд. Вполне возможно, что вы действуете так, как все остальные перестали действовать давным-давно. А многие работают по старинке и не собираются ничего менять. Не храните верность рутине!

Не бойтесь дерзнуть, когда придет время

Действовать нестандартно – рискованно, даже пребывая в твердой убежденности, что выбранный путь лучше и эффективнее. Любые новаторские действия нередко балансируют на грани между славой и провалом. Но речь идет не о славе (хотя, когда она нас настигает, мы охотно ее принимаем!). А об удовлетворении, которое мы получаем, раздвигая границы, улучшая качество работы и повышая собственную про-

---

<sup>5</sup> Автор использует здесь слово «unorthodoxy», подразумевающее неортодоксальность, гибкость, отсутствие ригидности мышления – привязки к жестким схемам поведения и стандартным традиционным решениям. – *Прим. ред.*

дуктивность.

Раздвигать границы легче, чем оставаться в рамках

Это один из секретов ниндзя. Проблема, с которой вы столкнулись сегодня, может оказаться решенной в другой сфере еще вчера. Мы можем моделировать не только принятие решений, но и инновации в любой области. Взгляните на ситуацию свежим взглядом, постарайтесь увидеть проблему глазами человека из совершенно иной сферы. Такой прием может быть весьма полезен. Если, к примеру, вы хотите более творческой коммуникации, то почему бы не спросить себя: «А как это сделало бы рекламное агентство?» или «Как бы с этим справился Нельсон Мандела?». Если вам нужно действовать более методично, подумайте, как действовал бы на вашем месте хирург или инженер. Если вы знаете тех, кто занимается такой работой, то позвоните им и спросите их мнения. Вы поразитесь, насколько эффективным может быть подобное моделирование. Процесс раздвигания границ приносит глубокое удовлетворение, но он требует больше времени и усилий.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.