

КАРЬЕРА / ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ И ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ



## Менеджер в тумане: что убивает наше внимание

26 октября 2016 | **Уильям Треседер**

Раньше я вставал, сонно ковылял к своему телефону и немедленно растворялся в потоке бесполезных уведомлений. И этот цифровой туман продолжал преследовать меня в течение всего дня, мешая выполнять важные задачи. Я отвлекался, нервничал и не мог эффективно руководить. Я знал, что изменения необходимы, но никак не мог освободиться от привычек, которые как будто бы держали меня в нескончаемом плену.

Эта проблема весьма распространена. Руководители по всему миру каждый день бредут в одном и том же тумане. Две главных проблемы разрушают нашу способность к концентрации.

Во-первых, нас все больше отвлекают сообщения, летящие к нам с различных устройств. Использование смартфонов и планшетов постоянно **растет**, мы уже пользуемся цифровыми средствами связи в среднем более двенадцати часов в сутки! Это состояние гиперсвязи со всем миром не оставляет нам времени на то, чтобы переварить информацию, подзарядиться и

переключиться на другие задачи.

Во-вторых, мы слишком уверены в том, что главная форма взаимодействия с коллегами на работе — это собрания. Исследования показывают, что собрания занимают около 35-55 процентов нашего времени, а иногда и намного больше. Если мы желаем без труда сосредотачиваться на какой-либо значимой деятельности, без изменений не обойтись.

Если вы сможете решить эти две проблемы, в большом выигрыше окажетесь и вы, и ваш бизнес. Это поможет вам и членам вашей команды получать больше удовольствия от самих себя и жизни и больше успевать. Данные ученых подтверждают то, что нам и так подсказывал здравый смысл: чтобы оставаться сосредоточенными и эффективными в работе, нам нужно выкраивать больше времени для себя. Вот пять ежедневных практик, которые призваны помочь нам с этим.

**Практикуйте осознанность.** Самая большая ошибка, которую большинство из нас совершает, — неправильное начало дня. Проснувшись, вы немедленно проверяете почту в своем телефоне? Стэнфордский психолог Эмма Сеппала, автор книги «The Happiness Track», считает это очень плохой идеей. «Ирония судьбы в том, что постоянно раздражая зону реакции на стресс (при проверке телефона), мы тормозим свои когнитивные процессы (например, память и внимание), т.е. снижаем те самые способности, в которых столь отчаянно нуждаемся», — объяснила Сеппала в интервью по электронной почте.

Итак, как же быть? Попробуйте делать простое упражнение в осознанности сразу после пробуждения — от нескольких глубоких вдохов до 20-30 минут медитации. Доктор Сеппала объясняет, почему это столь важно: «Медитация — это способ потренировать нервную систему расслабляться несмотря на стресс, сопровождающий нас каждый день. Когда вы спокойнее, уровень эмоционального интеллекта выше и принимать правильные решения легче». Итак, это неплохой способ начать день.

**Планируйте свои задачи.** Еще одна распространенная ошибка — позволять другим людям заполнять ваш ежедневник делами, особенно по утрам. Вы должны быть уверены, что у вас останется достаточно времени на сложные и творческие задания. Предприниматель, инвестор и сооснователь бизнес-акселератора Y Combinator Пол Грэм пишет в своей известной статье «Maker's Schedule, Manager's Schedule», опубликованной в 2009 году, что «одно собрание может разрушить целый день, разбив его на две части, каждая из которых слишком коротка, чтобы успеть сделать что-нибудь серьезное». Для творческих задач требуется специально выделенное время, когда вы можете подумать о них на «свежую голову», а не урывками за несколько минут между двумя собраниями. Нам всем хочется верить, что мы умеем делать несколько дел одновременно, но исследования доказывают (см. [здесь](#)), насколько плохо у нас это получается.

Вместо того, чтобы судорожно пытаться справиться с важными делами, вам следует использовать естественные биоритмы своего организма. Сосредоточьтесь на сложных, творческих задачах утром. Обычно это такие проекты, которые вы делаете один или с двумя-тремя людьми. Все остальные встречи отодвиньте на вторую половину дня. Эти простые совещания с большим количеством людей требуют меньше усилий.

**Наведите порядок.** У вас на столе беспорядок? А на рабочем столе компьютера? На экране телефона? В масштабе Вселенной это может показаться незначительным, но ваша окружающая среда влияет на продуктивность и качество работы, причем мы только сейчас начинаем понимать, как именно (см. [здесь](#)). Наведение порядка производит весомый эффект, о котором говорит бурный успех книги Мари Кондо «Магическая уборка. Японское искусство наведения порядка дома и в жизни». И это касается не только гражданских. Когда руководитель сил специальных операций ВМС США адмирал Уильям Макрейвен приветствовал студентов университета Техаса в Остине в честь нового учебного года, самым важным его советом было всегда заправлять постель.

Поддерживать чистоту рабочего окружения, как физического, так и цифрового, весьма существенно для способности сохранять фокус. Положите все вещи в ящик. Создайте папки на рабочем столе компьютера, чтобы избавиться от всех разрозненных файлов, и пусть на экране телефона останется 8-12 самых важных приложений. Выключите все ненужные уведомления (советы по поводу того, как сделать это на Android и на Apple, можно найти [здесь](#) и [здесь](#)). Не позволяйте суеде отвлекать вас — и вы сможете быть сосредоточенным гораздо дольше.

**«Уплотните» встречи.** Сколько людей присутствовало на вашей последней встрече? И, что еще важнее, сколько из них на деле участвовали в создании или исполнении плана действий, появившегося во время этой встречи? Этот вопрос может показаться далеким от темы, но бесчисленное количество научных работ, начиная с [этого исследования](#) Гарвардской бизнес-школы 2015 года, обнаруживают преимущества малых команд. С большим количеством людей гораздо труднее обеспечить сосредоточенность и ответственность — вот почему в конце концов многие просто тихо смотрят в свои планшеты в течение всей вашей встречи.

Чтобы сохранить фокус, сконцентрируйте свою команду. Ограничьте количество участников любого собрания восемью или даже меньшим числом, если только это не чисто информационное мероприятие. Сделайте так, чтобы каждая встреча кончалась конкретным планом действий, со сроками для каждого шага, и был назначен один человек, обеспечивающий его выполнение. Этот человек должен быть напрямую ответственным за это дело. Именно такая мощная техника [помогла Apple](#) эффективно управлять своим огромным коллективом.

**Создавайте «буферные зоны».** Одна из причин, по которой многим людям не удается сохранять фокус, — недостаток «зазоров». Вы

не можете оставаться в форме, если бегаете с одного совещания на другое. Смена задач и контекстов весьма непроста для человеческого мозга в любое время дня, причем эта способность снижается в течение дня. Для занятых руководителей это означает, что до 70% их рабочего времени уходит впустую.

Если вы хотите избежать потери времени и профессионального выгорания, оставляйте «буферные зоны» между собраниями. На каждые 45-60 минут собрания нужно 15 или более минут на обработку, обдумывание и расстановку приоритетов. Это поможет вам не терять времени и избежать чувства выгорания, свойственного многим из нас в конце каждого долгого дня. Эту идею наверняка будет легко «продать» коллегам: они только выиграют, если тоже возьмут на вооружение подобную тактику планирования.

Сохранять сосредоточенность на работе непросто, но возможно. Перечисленные пять приемов помогут вам не отвлекаться, делать важные дела и лучше себя чувствовать в течение дня.

**Об авторе.** Уильям Треседер – соучредитель и партнер BMNT, консалтингового агентства в Кремниевой долине.