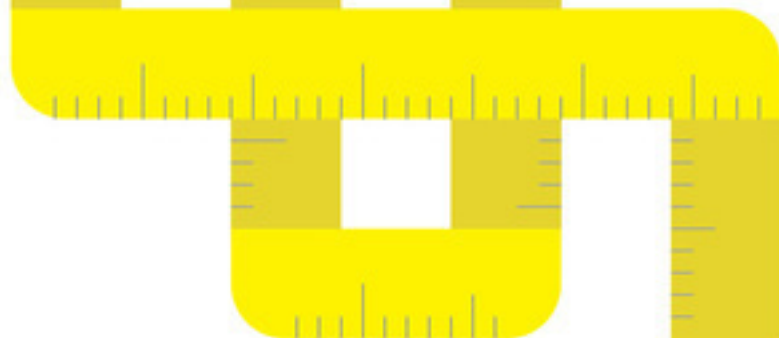
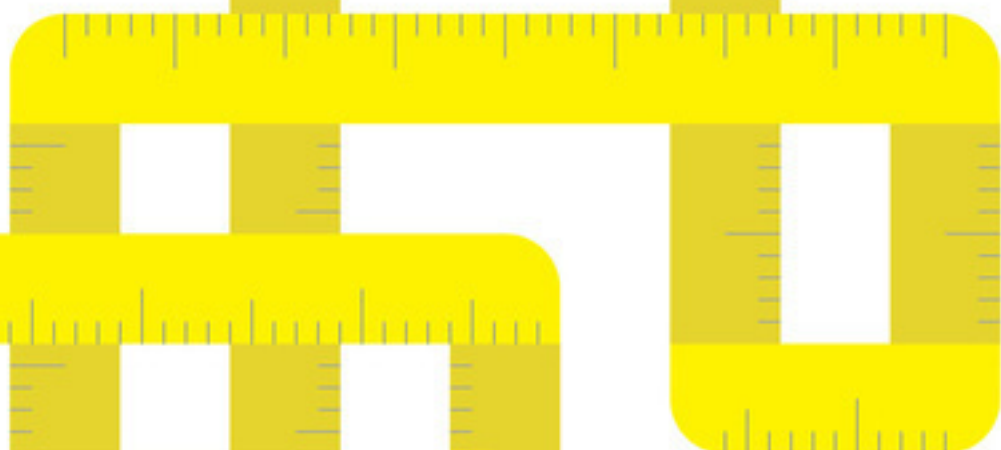
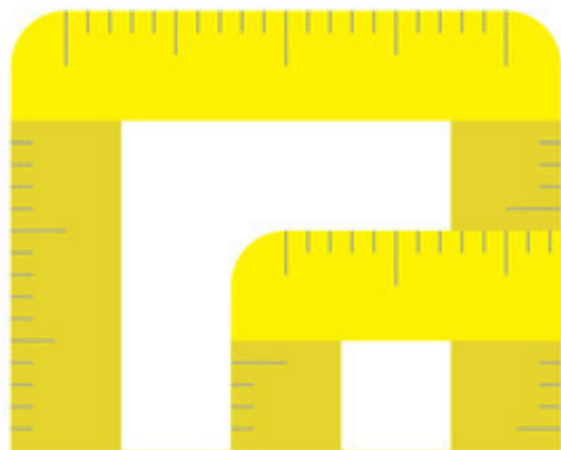
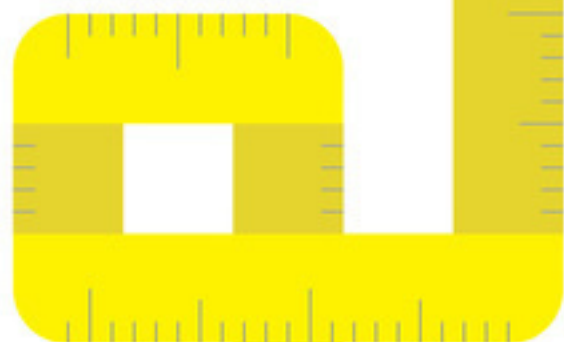


Джозеф Маккормак

Короче.



Меньше слов —
больше смысла



Джозеф Маккормак

**Короче: меньше слов
– больше смысла**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2014

Маккормак Д.

Короче: меньше слов – больше смысла / Д. Маккормак — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2014

Шанс преуспеть в бизнесе сегодня имеет тот, кто способен добиться краткости и емкости в коммуникации. Концепция BRIEF поможет сделать из информации любого объема четкое сообщение и использовать возможности инфографики и видео, чтобы превратить презентацию-монолог в переговоры. Эта книга – отличное подспорье для тех, кто хочет ясно и четко доносить свои мысли в любой форме, чтобы экономить свое и чужое время и быть услышанным в эпоху информационной перегрузки. На русском языке публикуется впервые.

© Маккормак Д., 2014
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2014

Содержание

Вступление	6
Предисловие	7
Как построена эта книга	9
Как читать эту книгу	10
Часть первая	12
Глава 1	12
Говорите по сути, или платите высокую цену	12
Руководитель – это человек, которого отрывают от дел	12
Кто должен приспосабливаться, если сообщение не воспринимается	15
Главное – расчет времени	15
Баланс BRIEF: гармония ясности, последовательности и убедительности	16
Короткий перерыв	17
Глава 2	18
Краткость как мгновенное снятие стресса	18
В борьбе с перегруженностью	18
1. Наплыв информации – вода прибывает	19
2. Невнимательность – мышца теряет тонус	20
3. Внешние раздражители – частота их воздействия должна настораживать	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24
Комментарии	

Джозеф Маккормак

Короче: меньше слов – больше смысла

Joseph McCormack

Brief

Make a Bigger Impact by Saying Less

Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc. и агентства Александра Корженевского

© Joseph McCormack, 2014

All Rights Reserved. This translation published underlicense with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

* * *

Посвящается моей бесконечно любимой жене Монсе и нашим детям, долгие разговоры с которыми я считаю настоящей драгоценностью, – Монике, Андреа, Изабель, Джорди, Джоанне, Марине, Томасу, Марте и Лукасу.

А также моим родителям

Вступление

Когда Джо попросил меня написать вступительное слово к своей книге, я думал, что не смогу этого сделать, потому что был на полпути к завершению собственной работы – Scaling Up.

Но я передумал. Мне захотелось создать что-то особенное (и лаконичное!). А вы сами знаете, как тяжело ограничиваться несколькими словами.

Прочитайте эту книгу.

Вы заняты, да и у всех нас не хватает времени.

Станьте мастером краткости. А теперь за дело.

Верн Харниш, основатель и CEO¹ компании Gazelles

¹ Сокр. от англ. Chief Executive Officer (генеральный директор). *Прим. пер.*

Предисловие

Почему книга носит такое название?

В нашем мире дефицита внимания быть кратким очень важно, но редко получается. Утрата навыка выражать мысли четко и лаконично может стать катастрофой. Мы зря тратим время, деньги и ресурсы, принимаем сумбурные решения, отвергаем стоящие идеи, направляем людей не в то русло, совершаем сделки, которые стопорят процесс.

Как основатель специализированного маркетингового агентства, помогающего Harley-Davidson, BMO Harris Bank, MasterCard, W. W. Grainger и многим другим четко формулировать свои сообщения, я знаю, что такой навык – редкость. Руководители бизнеса и военные жалуются мне на одни и те же вещи. Нечеткие сообщения не достигают цели. Люди не хотят смотреть на их компании с различных точек зрения. Скучные, затянутые презентации оказываются безрезультатными. Чтобы в перегруженном информацией, сверхзанятом обществе бизнес достигал успеха, нужно покончить с нечеткостью. Вот я и решил написать эту книгу – пошаговую инструкцию о том, как быстрее сообщать главное.

Научиться превращать сложное в простое может каждый. Проработав несколько лет, я получил предложение создать учебный курс для командования войск специального назначения США, расположенного на военной базе Форт-Брэгг. Оказалось, что некоторые представители высшего военного руководства не умеют правильно доносить информацию. Они признавались: их инструктаж перед выполнением критически важных заданий оказывался тягучим, перегруженным деталями, и его невозможно было понять.

Работа по преобразованию войск спецназначения дает невероятные результаты. Именно так родилась эта книга. Она связана с эффективной коммуникацией. Это своего рода методика «шесть сигм»² для сферы речи. Проведя всего несколько занятий по составлению плана будущего выступления, я ощутил результаты. Участники курсов усовершенствовали навыки повествования и могли лаконично и аргументированно объяснять сложные задачи. Они доносили информацию эффективно и понятно, приводя ясные примеры и убедительные доводы, а также меньше использовали презентации в PowerPoint. В результате эти руководители способствовали более продуктивному диалогу.

Один из участников прокомментировал это так: «Разница поразительна. Наши брифы³ могут доказать, что меньше – значит лучше». Думаю, уроки, которые помогли представителям войск спецназначения США, можно использовать и в корпоративном мире. Они могут пригодиться тем, кто хочет быть логичным и понятным, выступая перед публикой. Вы занятой человек, поэтому я написал книгу, которая начнет приносить пользу сразу. Читайте, следуйте рекомендациям, и вы научитесь говорить ясно и убедительно, избавитесь от многословия и неточности речи.

Книга построена вокруг новой формулы ADD⁴: осведомленность (awareness), дисциплинированность (discipline), решительность (decisiveness).

Часть первая – «Осведомленность». В ней разъясняется, почему нужно придерживаться высоких стандартов краткости речи.

² «Шесть сигм» (англ. six sigma) – концепция управления производством; суть ее сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. *Прим. ред.*

³ От англ. brief – краткий, лаконичный. *Прим. ред.*

⁴ Первоначально – аббревиатура от англ. attention deficit disorder (синдром дефицита внимания, СДВ). *Прим. пер.*

Часть вторая – «Дисциплинированность». Описывает концепцию BRIEF, которая используется для формирования ментальной мышечной памяти, необходимой для эффективной коммуникации.

Часть третья – «Решительность». В ней рассматривается умение распознавать ключевые моменты, когда необходимо четко передать самое важное.

Краткие выводы



Краткость – это один из вариантов для выбора

Если вы хотите получить больше – говорите меньше. Тот, кто стремится преуспеть в мире дефицита внимания, – специалист эффективной коммуникации. Такие люди выделяются. Их идеи понятны, а компании – успешны. Примите за аксиому, что краткость – это закон общения.

BRIEF берется за решение проблемы, которая не исчезнет, пока мы не научимся эффективно доносить информацию и не сделаем так, чтобы наши идеи выделялись.

Готовы?

Это не займет много времени.

Как построена эта книга

Часть	Введение	I	II	III	V
Вопрос	Зачем?	Почему сейчас?	Как?	Когда (где)?	Что дальше?
Название	Зачем эта книга и новая ADD?	Повышенная осведомленность в мире, который жаждет краткости	Как выработать дисциплину, чтобы быть четким и последовательным	Развиваем решительность, чтобы знать, когда и где быть кратким	Быть кратким: обобщение и план действий
В нескольких словах	Узнайте основной посыл книги	Утолите стремление людей получать главное	Методы, обеспечивающие четкость и последовательность	Время реализации принципа «меньше — значит лучше»	Живите так каждый день или забудьте об этом принципе
Суть	Предыстория появления книги. Чего ждать читателю	Перегруженные информацией и раздражителями люди хотят слышать меньше	Некоторые практические советы для тренировки усилий, которые помогут управлять вниманием окружающих и выделяться	Понимание и передвижение по ключевым точкам, в которых нужно использовать эффективную коммуникацию для воздействия на окружающих	Ряд практических задач, которые с течением времени обеспечат стабильность навыка
Ваши ощущения	 Вам любопытно		 Вы увлечены		 Вы ориентированы на результат
Практический результат	Новое непреложное правило в бизнесе	Серьезная озабоченность как залог успеха	Появляется надежда, что любой человек может исправить положение дел	Принципу «меньше — значит лучше» — время и место	Подсказки для обеспечения и сохранения навыков

Как читать эту книгу

Книга построена таким образом, что она легко читается и сразу приносит пользу. У нее четкая структура и наглядные иллюстрации.



• **Краткие выводы.** Эти небольшие статьи резюмируют понимание краткости. Фигурка военного, изображенная возле каждой из них, напоминает о дисциплине и продуманном подходе, дающем уверенность в том, что наши рассуждения логичны и понятны.



• **Основы краткости.** Этот набор значимых приемов необходим для умения быть лаконичным. Точное понимание базовых основ – ключ к эффективной коммуникации.



• **Внимание руководителя.** Знакомьтесь: перед вами два типа современных руководителей. Неумение окружающих быть краткими накладывает на их жизнь серьезный отпечаток. Каждая иллюстрация отражает проблемы, с которыми они сталкиваются, и то, как краткость способна улучшить ситуацию.

Часть первая

Осведомленность

Повышенная осведомленность в мире, который жаждет краткости

Глава 1

Почему краткость жизненно необходима

Коротко говоря, руководители – занятые люди, а ваши невнятные презентации теряются в огромном потоке информации, которую они получают ежедневно.

Говорите по сути, или платите высокую цену

Вы не можете упустить шанс быть краткими. В этом разница между успехом и провалом. И если вам кажется, будто все это давно известно, – вы ошибаетесь. За двадцать лет я выслушал от руководителей и менеджеров множество историй о том, как неспособность сразу перейти к главному оборачивалась катастрофой.

Вот несколько примеров.

- *Восходящая звезда сгорает.* Умная, яркая и талантливая девушка считается у руководства перспективной сотрудницей. Но всем известен ее недостаток: она не умеет доводить до конца крупные сделки, поскольку не способна вовремя замолчать. Болтливость мешает ей выполнять задачи, где требуется личное общение с клиентами.

- *Сделка оказывается незавершенной.* Заключив с новым клиентом контракт на 500 000 долларов, менеджер по продажам шокирован. Он узнает, что сотрудник техподдержки убедил клиента, что тот приобрел значительно больше техники, чем ему необходимо. Это снизило сумму сделки на 200 000 долларов.

- *98-страничная лекция.* Вице-президент по связям с общественностью ожидала получить одностраничное резюме о продукте. Однако обнаружила в почте файл почти в сотню слайдов, который засорил папку входящих писем.

- *Герой, о котором не рассказали.* Полицейский хотел сообщить о благородстве своего коллеги, рассказав о нем журналисту специализированного издания, но не смог четко изложить суть дела. В итоге журналист сбит с толку, а статья не написана.

- *Обед с неприятным послевкусием.* Триста руководителей с трудом выкроили время на акцию по сбору средств для некоммерческой организации. Основному спикеру выделили 20 минут на выступление после обеденного перерыва. Он значительно превысил регламент, и через час зал наполовину опустел. Итог – благотворительная акция не удалась.

Думаю, главное вы поняли. Современный мир перегружен информацией, и, если вы не умеете четко доносить свое послание и быстро завоевывать внимание окружающих, вы теряете аудиторию.

Руководитель – это человек, которого отрывают от дел

Однажды я познакомился с Эдом. Как и многие современные руководители, он легко отвлекается. «В моей жизни и у меня в голове все бурлит, – жаловался он. – Такое чувство, что

в течение дня мозг постоянно подвергается атакам. Бесконечные электронные письма, встречи, звонки, внешние раздражители, потоки информации. Это очень тяжело».

Затем он продолжил: «Несколько недель назад у меня была важная встреча с агентством по поводу запуска новой рекламной кампании, рассчитанной на молодежную аудиторию. Привлечь внимание этого сегмента сложно, поэтому мне хотелось познакомиться со стратегиями, временными рамками и планами агентства».

Несмотря на то что Эд не любит встречи, его интерес к данной теме был высок. Когда я спросил, как прошла беседа, он ответил: «В нашем распоряжении был всего час. В агентстве меня заверили, что презентация состоит из нескольких слайдов. Но при этом они предложили массу полезных сведений об исследованиях и рекомендациях. И хотя показ слайдов не превышал запланированного времени, каждый из них был максимально информативен».

«Вероятно, они пытались быть краткими, – резюмировал я. – Но звучит так, будто им хотелось затронуть как можно больше вопросов и объять необъятное».

«Это лишь полбеды, – сказал Эд. – Через пять минут после начала встречи зазвонил мой телефон. Сначала мне показалось, что он в кармане, – почудилось, будто нога вибрирует. Но в конце концов я нашел его в сумке. Иными словами, я копошился в поисках телефона, не обращая на презентацию никакого внимания».

Основы краткости

«Недосказанные 600 слов», или Как справиться с многословием

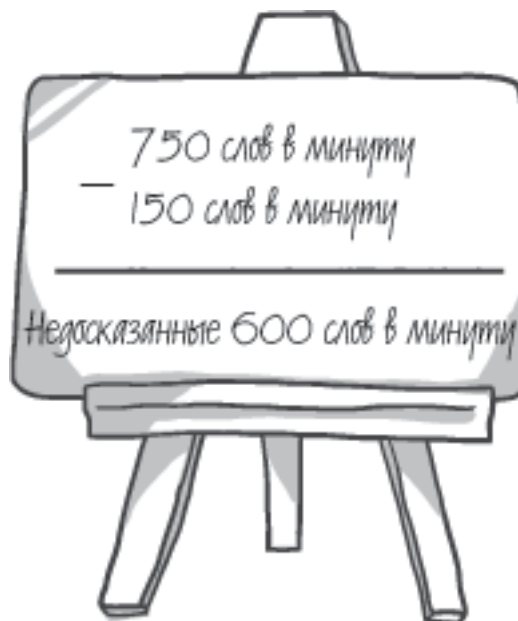
Человек произносит около 150 слов в минуту, хотя обработать может в пять раз больше – до 750.

Вы разговариваете с бывшими однокурсниками, и они припоминают забавные случаи из прошлого. Пока друзья подробно описывают ваши подвиги, в голове всплывают воспоминания о выпускном классе и девушке, которую вы тогда любили. Вам не забыть, как печально закончились эти отношения. Мысленно переживая заново драматическую сцену разрыва, вы при этом как ни в чем не бывало смеетесь вместе с приятелями. В вашем мозгу одновременно умещаются два отдельных потока мыслей.

Явление, при котором вы думаете о своем и при этом активно участвуете в постороннем разговоре, называется «недосказанные 600 слов». Этот процесс происходит постоянно и выглядит следующим образом. Человек произносит около 150 слов в минуту, хотя обрабатывать может в пять раз больше – до 750 слов. Поэтому, когда кто-то говорит, у вас в запасе есть 600 слов в минуту для размышлений на другую тему. Этот мыслительный резерв присутствует всегда, когда вы говорите или слушаете. Вот причина многих проблем, делающая краткость необходимой. Однако у этого явления есть определенные последствия:

- **Иногда наступает информационный потоп.** Во время разговора у вас появляются идеи, которыми вы неожиданно для всех начинаете делиться.
- **Это действует как спусковой крючок.** Когда вы говорите или слушаете, любой посторонний раздражитель может привести к потере концентрации.

- **Им необходимо управлять.** Говоря или слушая, вы ответственны за управление своими «недосказанными 600 словами».



«Оказалось, что это было сообщение от жены. Конечно же, я поспешил его проверить. Она написала о просрочке платежа за обучение дочери в колледже, который я должен внести. Нужно было ответить», – продолжил Эд.

«Бывает! Вас ведь легко найти, где бы вы ни были», – посочувствовал я.

«Верно, но на этот раз я был на очень важной встрече, она началась всего десять минут назад, и представители агентства принялись задавать мне вопросы. Я насторожился, потому что до этого слушал не очень внимательно», – признался он.

«Как будто учитель вызвал вас к доске в тот момент, когда вы витали в облаках», – предположил я.

«Верно. Поэтому я извинился и попытался сосредоточиться. Мысленно обвинив во всем жену, я предложил собеседникам вернуться к теме. Все еще думая о своих проблемах, я все-таки нацелился внимательно слушать. Но тут кто-то постучал в дверь. Оказалось – коллега. Она попросила меня выйти на минутку, чтобы обсудить важное дело. Мы поговорили о проекте, по которому я должен был принять решение. Прошло минуты четыре, прежде чем я прервал ее», – сказал Эд.

В этот момент становится понятно, что встреча покатилась под откос.

«Я возвратился и снова извинился. Собеседники отнеслись к ситуации с пониманием, но интерес к беседе начал иссякать, а времени на обсуждение оставалось все меньше. Через несколько минут я осознал: мы не сможем закончить вовремя. Стало очевидно, что решить все намеченные вопросы уже не удастся, и я забеспокоился о следующей встрече, которая должна была вот-вот начаться».

«Вы перенесли встречу с агентством?» – поинтересовался я, пытаясь понять, осознал ли он к тому моменту, что вернуть внимание собеседников или получить от них краткое изложение сути дела было уже невозможно.

«Нет, я просто испытал раздражение. Напряжение, которого не было в начале встречи, начало нарастать».

«Смогли ли представители агентства приспособиться к обстоятельствам и подвести итоги?»

«Не совсем. Они понимали, как я занят, но, чтобы дойти до сути, им понадобилось пятьдесят минут. В презентации слишком долго не говорилось о главном, в ней не было четкого послания. Я знал, что они прекрасные люди, но все наши усилия пошли прахом».

«Почему так произошло?»

«Не знаю, кого винить. Но такое со мной случается все чаще. Проще и понятнее не становится. Дни пролетают, а накопившиеся недоработки ведут к жуткой загруженности», – вздохнул Эд.

«А что если бы представители агентства смогли лучше управлять вами?»

«Мной? – удивился Эд, но затем подумал и сказал: – Возможно, вы правы. Я проверял сообщения, меня отвлекали. Но им все равно следовало изложить суть гораздо короче».

«Эд, мир не становится проще, и изменения не перестанут происходить – пытался объяснить я. – Звонки, электронные письма, сообщения, социальные сети и другие раздражители, которые требуют постоянного внимания, никуда не денутся. Агентство, да и все, кому нужно привлечь ваше внимание, должны приспосабливаться к вам и управлять *вами*, понимая, что все это – часть вашей жизни. Вы не оценили собеседников, потому что они не смогли придумать, как пресечь вашу бесконечную гонку за мелочами и помочь сосредоточиться».

Кто должен приспосабливаться, если сообщение не воспринимается

То, что произошло с Эдом, обычная ситуация для руководителей. Кто виноват? Одни умные люди выступают перед другими – занятыми, перегруженными информацией, постоянно отвлекаемыми и часто теряющими терпение. Не получая ожидаемого сразу, они заканчивают разговор. Вероятно, вы не раз оказывались в ситуации, когда вам нужно было привлечь внимание очередного Эда. У вас масса замечательных идей и важной информации, которыми хочется поделиться. Как добиться от другого человека, чтобы он вас выслушал?

Современное многозадачное мышление – это преграда, а краткость – ключ к ее преодолению. Если вам кажется, что выделенный час – это возможность до последнего откладывать самое важное, то вы непременно проиграете. Вы потеряете аудиторию (неважно, одного человека или сотню) в первые пять минут. Но если вам удастся привлечь ее внимание и правильно с ней работать, то ничто не сможет испортить вашу презентацию. Ключевые мысли должны прозвучать в течение первых пяти минут, а не в конце часовой речи.

Мастер краткости говорит меньше, а успевает больше.

Главное – расчет времени

Подходить к лаконичности исключительно с точки зрения времени – ошибка. Как говорит один медиатренер из Нью-Йорка, «краткость связана не столько со временем. Гораздо важнее то, *насколько длинным кажется* слушателям ваше выступление».

Краткие выводы



Краткость связана не только со временем

Не существует какого-то определенного количества времени (подсчета слов, секундомера), которое волшебным образом определяет краткость. Быть лаконичным значит выражать свои мысли коротко. Не спешите произносить много слов. Всегда думайте о том, как сообщить больше, сказав меньше.

Нельзя узко трактовать принцип «время не терпит». Он не означает, что нужно использовать как можно меньше времени, а предполагает его максимально эффективное применение.

Баланс BRIEF: гармония ясности, последовательности и убедительности

Не все ждут от других краткости. Тим Макгуайр, президент National Merit Scholarship Corporation⁵, организации, которая ежегодно выдает 10 000 лучшим старшеклассникам гранты на сумму 50 млн долларов, рассказывает: «Каждый год приходится учитывать массу деталей, когда сталкиваешься с абсолютно новой группой из полутора миллионов человек. И ежегодно мы разговариваем с гениями, которые остаются незамеченными из-за ограниченного финансирования». Конкурс жесткий, каждое заявление содержит количество баллов кандидата, и все они практически одинаковые.

Макгуайру и National Merit Scholarship Corporation нужны финалисты, подробно, без ложной скромности излагающие сведения о своих достижениях. И хотя потенциальным стипендиатам нужно раскрыть больше деталей, им следует придерживаться принципов краткости. Это поиск компромисса между ясностью, последовательностью и убедительностью. Все три составляющих должны находиться в равновесии.

Кандидатам, пытающимся как можно более подробно описать свои преимущества в ходе одного из финальных интервью, надо выражаться четко и ясно. Так легче представить сильные

⁵ Корпорация национальных стипендий за заслуги. Прим. пер.

стороны проекта. Им необходимо быть убедительными и последовательными, а интервьюер должен видеть: кандидат способен обрисовать ситуацию так, чтобы выделиться на общем фоне.

Быть кратким – не значит быть просто последовательным. Найдите золотую середину между оптимальным количеством времени и тем, как сделать свое сообщение столь привлекательным, чтобы заставить слушателя действовать в нужном вам ключе.

Короткий перерыв

Давайте еще раз уясним понятие краткости. Мы все чаще полагаем, что она вынуждает нас произносить минимум слов, увеличивая тем самым вероятность бессодержательности сказанного.

Берни Триллинг, основатель и CEO компании 21st Century Learning Advisors и соавтор книги 21st Century Skills: Learning for Life in Our Times, ввел понятия *поверхностной краткости* и *глубинной краткости*, которые четко разграничил. «Поверхностная краткость означает последовательность без понимания, – говорит Триллинг. – Глубинная краткость – это лаконичность в сочетании со знанием».

Краткость начинается с глубокого понимания. Лишь досконально зная предмет, можно сделать четкое и содержательное обобщение. «Вначале нужно углубиться в суть и на какое-то время оказаться сбитым с толку, – поясняет он. – А потом вернуться с четким пониманием, которое формируется на основе более полного видения. Только так вы сможете быть лаконичным».

Краткость может показать, насколько вы усвоили полученный в ходе обучения опыт. «Правильная оценка появляется только в результате обстоятельной работы, – говорит Триллинг. – Вы должны передавать ее смысл. Невозможно поделить все и сразу, потому что тогда ваша аудитория вынуждена будет провести тот же объем исследований».

Умение быть кратким требует упорного труда и большого количества времени. Тщательное изучение и анализ, выполненные заранее, позволяют вашей аудитории избежать лишней работы.

Перерыв закончился. Вперед.

Коротко говоря, руководители – занятые люди, а ваши невнятные презентации теряются в огромном потоке информации, которую они получают ежедневно.

Глава 2

Со вниманием к вниманию

Коротко говоря, в современном мире с переизбытком информации и внешних раздражителей, где люди невнимательны и нетерпеливы, нужно сообщать главное *до того*, как аудитория начнет отвлекаться.

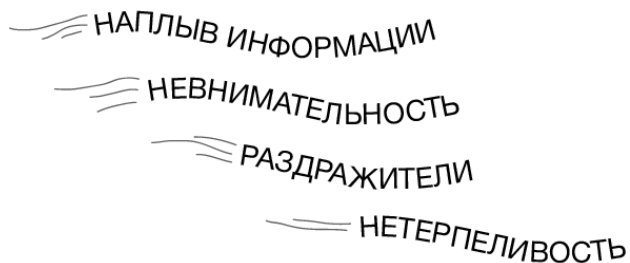
Краткость как мгновенное снятие стресса

Как-то коуч по эффективности сказал мне: «Едва ли вы найдете делового человека, который в конце дня скажет, что его умственная работоспособность все еще высока и он способен что-то сделать». Вы работаете среди людей, которые находятся в постоянном напряжении. Выражая свои мысли кратко, вы облегчаете им жизнь. Они помнят об этом и благодарны вам.

Каковы источники постоянного стресса руководителей?

1. *Наплыв информации*: нескончаемый поток слов, картинок и звуков, а также сведений из социальных сетей.
2. *Невнимательность*: неспособность концентрироваться на чем-то одном дольше 10 секунд.
3. *Внешние раздражители*: постоянный поток задач, которые требуют времени и размышлений.
4. *Нетерпеливость*: возрастающая жажда быстрых результатов.

Это ваш мир – и мой тоже. И он становится только хуже.



В борьбе с перегруженностью

Мы мыслим ясно, когда чувствуем под ногами твердую почву. Оказавшись на затопленном участке, мы ищем лишь одно – спасительный островок. Люди тонут в потоке информации – такова жестокая реальность. Она захлестывает нас, где бы мы ни были.

Современные руководители, не успев проснуться, хватаются за смартфоны, чтобы проверить сообщения, электронную почту, обновления, спортивные новости, цены на акции и прочее. За завтраком нужно прочитать и опубликовать твиты или посты в Facebook. По дороге на работу они делают звонки, отправляют и получают письма, пытаясь одновременно «расслабиться», слушая музыку.

Приезжая на службу, они получают просьбы о встречах, сталкиваются с еще большим количеством писем, видео на YouTube, электронной рассылкой своей компании и голосовыми сообщениями. Затем они погружаются в корпоративный портал. А ведь рабочий день еще даже не начался. К тому времени, когда вы появляетесь на сцене, их внимание уже снижено. Воз-

растающий объем электронных писем, сообщений, приглашений на встречи и всплывающих напоминаний заставляет их в ходе встречи с вами бесконечно проверять свой телефон.

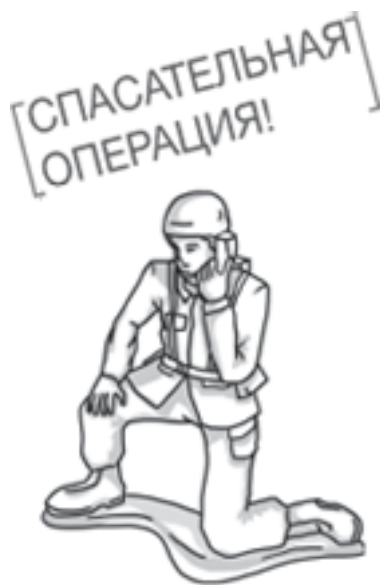
И хотя время от времени они будут кивать головой, не обольщайтесь, что они вас слышат. Это просто вежливость. Чтобы победить врага, нужно знать его в лицо. Ниже перечислены четыре силы, которые постоянно противостоят вам.

1. Наплыв информации – вода прибывает

«Это все равно что пытаться пить из пожарного шланга». Так один писатель характеризует современный мир, перегруженный информацией.

Моя знакомая женщина-руководитель объяснила это так: «Ежедневно у меня две встречи. Каждая длится по часу. Некоторым требуется пятьдесят минут, чтобы дойти до сути. И мне может не хватить внимания на такой длительный период времени. А кому-то достаточно десяти минут, чтобы сообщить главное. Оставшиеся пятьдесят минут мы обсуждаем детали. В первом случае отсутствуют ясность и быстрота. Во втором – приступают сразу к делу. Вполне вероятно, что в обоих случаях говорится об одном и том же. В конце рабочего дня всем нам хочется, чтобы встречи проходили по второму сценарию».

Краткие выводы



Ваша аудитория тонет, и краткость – ее спасательный круг

Книга *The Elements of Style* – замечательное руководство, обучающее писать книги, – содержит менее 100 страниц. В ней Элвин Брукс Уайт описывает манеру Уильяма Странка: «Красной нитью [через книгу] проходит чувство глубокой симпатии, которое автор испытывает к читателю. Уилл понял, что большую часть времени читатель, человек, заваленный проблемами, подобен увязшему в болоте и что долг любого, кто пишет, – быстро высушить это болото и вытянуть тонущего на сушу или по крайней мере бросить ему спасательный круг».

304 ЭЛЕКТРОННЫХ ПИСЬМА В НЕДЕЛЮ ПОЛУЧАЕТ РЯДОВОЙ СОТРУДНИК

150 РАЗ В ДЕНЬ ЧЕЛОВЕК ПРОВЕРЯЕТ СВОЙ СМАРТФОН

28 ЧАСОВ ЕЖЕНЕДЕЛЬНО ТРАТИТ РЯДОВОЙ СПЕЦИАЛИСТ НА ЭЛЕКТРОННУЮ ПОЧТУ

Согласно данным Atlassian, компании по разработке программного обеспечения, среднестатистический специалист получает 304 электронных письма в неделю^[1]. А в ежегодном отчете об интернет-трендах компании Kleiner Perkins Caufield & Byers's указано, что мы проверяем свои телефоны до 150 раз в день^[2].

В 2012 году Роджер Бон и Джеймс Шорт из Калифорнийского университета в Сан-Диего опубликовали в The International Journal of Communication следующую информацию: «В 2008 году американцы потратили около 1,3 трлн часов на получение сведений, которые не являются для них необходимостью. Это почти 12 часов в день на человека»^[3].

85 % ВРЕМЕНИ СЕО ТРАТИТ НА ВСТРЕЧИ И МЕРОПРИЯТИЯ

В той же статье говорилось, что человек в среднем воспринимает до 100 500 слов в день, а рядовые сотрудники тратят до 28 часов в неделю на электронные письма, поиск информации и взаимодействие с другими работниками компании^[4].

И этот ритм лишь ускоряется. Так, в апреле 2013 года аналитическая компания The Radicati Group сообщила, что «основной трафик электронной почты приходится на деловые письма, общее количество которых превышает 100 млрд в день». Поскольку электронная почта – основной способ коммуникации в бизнесе, «этот тренд будет развиваться и дальше, и к концу 2017 года количество входящих и отправленных деловых писем по электронной почте будет насчитывать более 132 млрд в день»^[5].

Если вы СЕО, то время еще скоротечнее. Исследование под названием What do CEOs do? («Чем занимаются СЕО?») выявило, что «большую часть времени (85 процентов) они тратят на других людей. Встречи занимают до 60 процентов их рабочего графика, а оставшиеся 25 процентов тратятся на телефонные звонки, конференц-звонки и мероприятия»^[6].

Мы всегда на связи – в машине, дома, на работе. Мир вокруг нас – сплошной источник информации. Суть в том, что искусство краткости, ваша способность быстро сообщать главное, играет решающую роль в том, будете ли вы услышаны и пробьется ли в жизнь ваша идея.

2. Невнимательность – мышца теряет тонус

Такой наплыв информации снижает способность концентрироваться и выделять приоритеты. Большинство исследований говорит о том, что средняя продолжительность концентрации внимания за последние пять лет снизилась с двенадцати секунд до восьми^[7].

Как считает Дэвид Рок, автор книги *Your Brain at Work*⁶, если в течение длительного времени нас постоянно прерывают, наши умственные способности снижаются. Он, в частности, пишет: «Меняйте свой фокус 10 раз в час (одно исследование показало, что офисные сотрудники делают это 20 раз в час), время вашего продуктивного мышления – лишь часть возможного. Меньше энергии означает меньше способности понять, решить, вспомнить, запомнить и выпитать. Результат – ошибки при выполнении важных задач»^[8].

Руководители всех уровней постоянно говорят мне, что к концу рабочего дня они полностью истощены и чувствуют себя так, словно у них синдром дефицита внимания (СДВ). Внимание становится неустойчивым и несфокусированным. На самом деле некоторые ученые считают, что у людей, которые «всегда на связи» и постоянно воспринимают информацию, уровень IQ временно снижается на 10 пунктов^[9].

Кроме того, группа исследователей Стэнфордского университета изучила поведение людей, часто работающих в режиме многозадачности, и обнаружила следующее: уделяя внимание различным формам средств информации, они испытывают больше трудностей, чем те, кто работает в режиме многозадачности время от времени^[10]. «Находясь в ситуации, когда информация поступает из множества внешних источников или из собственной памяти, они не в состоянии отделить то, что не имеет отношения к их текущей цели, – говорит автор исследования Энтони Вагнер. – Такая неспособность к фильтрации говорит о том, что неактуальная информация мешает их работе»^[11].

Жизнь современного руководителя

⁶ Издана на русском языке: *Рок Д. Мозг. Инструкция по применению: как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок.* – М.: Альпина Паблишер, 2013. *Прим. ред.*



- Специалисты постоянно сталкиваются с тем, что другим нужны их время и внимание. Они уже не справляются.

Представьте, что устойчивость внимания – это мышца. Она начинает уставать, если работает в течение всего дня и делает самые разные движения. Уровень внимания человека утром намного выше, чем к вечеру. Если мы воспринимаем всю информацию одинаково, то это все сильнее влияет на нашу способность концентрироваться в течение определенного периода.

3. Внешние раздражители – частота их воздействия должна настораживать

Исследователи утверждают, что рядового сотрудника прерывают каждые восемь минут, то есть шесть-семь раз в час. Иными словами, его отвлекают от 50 до 60 раз в течение восьми-

часового рабочего дня. Мы и сами себя отвлекаем. Полагаю, вам знакома такая ситуация: вы работаете над сложной задачей, а в это время другая задача – попроще и поинтереснее – начинает требовать вашего внимания. Обычно появляется желание заниматься именно *ею*. Почти по Павлову.

Например, я в полной тишине работаю над важным проектом – читаю, пишу, провожу глубокий анализ. А потом говорю себе: «Что-то я устал. Не пора ли проверить телефон?» В итоге я прекращаю свое сложное занятие.

60 РАЗ РАБОТНИК ОТВЛЕКАЕТСЯ В ТЕЧЕНИЕ ДНЯ – ОДИН РАЗ КАЖДЫЕ ВОСЕМЬ МИНУТ

25 МИНУТ НУЖНО, ЧТОБЫ ВЕРНУТЬСЯ К ЗАДАЧЕ, ПОСЛЕ ТОГО КАК ВАС ОТВЛЕКЛИ

в 588 МЛРД ДОЛЛАРОВ БИЗНЕСУ ЕЖЕГОДНО ОБХОДЯТСЯ ОТВЛЕКАЮЩИЕ ПОМЕХИ

Или так: я читаю электронное письмо от коллеги. Оно длинное и утомительное. Мне трудно сосредоточиться, потому что в тексте не раскрыта суть. Я решаю отложить чтение и заняться менее обременительным делом, например проверить почту или написать кому-то.

Глория Марк, профессор информатики Калифорнийского университета в Ирвайне, обнаружила, что рядовой сотрудник проводит за выполнением задачи 11 минут и 4 секунды, прежде чем его кто-то прервет или он сам переключится на что-то другое. Она поясняет: после такого переключения внимания требуется в среднем 25 минут, чтобы вернуться к выполнению первоначального задания^[12]. По данным исследования Basex, среднестатистический сотрудник теряет 2,1 часа в день на «незначительные перерывы и раздражители». Такие перебои в работе обходятся бизнесу дорого и составляют 588 млрд долларов потерянной прибыли в год^[13].

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.

Комментарии

1.

Инфографика от компании Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic>.

2.

Мэри Микер и Лианг Ву. Тенденции интернета // Конференция D11, КРСВ (29 мая 2013 года). URL: www.kpcb.com/insights/2013-internet-trends.

3.

Джеймс Шорт, Роджер Бон и Чайтанья Бару. Сколько информации? Доклад 2010 г. по данным корпоративных серверов // Калифорнийский университет, Сан Диего, 2012. URL: http://hmi.ucsd.edu/pdf/HMI_2010_EnterpriseReport_Jan_2011.pdf.

4.

Джеймс Шорт, Роджер Бон и Чайтанья Бару. Сколько информации? Доклад 2010 г. по данным корпоративных серверов // Калифорнийский университет, Сан Диего, 2012. URL: http://hmi.ucsd.edu/pdf/HMI_2010_EnterpriseReport_Jan_2011.pdf.

5.

Сара Радикати. Отчет по статистике электронной почты 2013–2017 гг. // Пало-Альто: Radicati Group, 2013. <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2013/04/Email-Statistics-Report-2013-2017-Executive-Summary.pdf>.

6.

Ориана Бандьера, Луиджи Гизо, Андреа Прат и Раффаэлла Садун. Чем занимаются CEO? // Кембридж: Гарвардская школа бизнеса, рабочий доклад 11-081 (2011). URL: www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-081.pdf.

7.

Харальд Вайнрайх, Хартмут Обендорф, Илко Хердер и Маттиас Майер. Совсем не среднее: эмпирическое исследование использования интернета // Транзакции АСМ на Веб 2.1 (февраль, 2008), статья 5. URL: <https://vsis-www.informatik.uni-hamburg.de/vsis/publications/lookpub/315>.

8.

David Rock. Your Brain at Work (New York: HarperCollins, 2009). URL: www.advancededge.com/articles/success_street_july2013_3.php.

9.

Гленн Вилсон. Как избежать инфомании // Пало-Альто: Hewlett-Packard (2005). URL: <http://demo.ort.org.il/clickit2/files/forums/920455712/548653262.pdf>.

10.

Эйал Офир, Клиффорд Насс и Энтони Вагнер. Когнитивный контроль для тех, кто живет в многозадачном режиме // PNAS. 2009. Vol. 106, № 37. P. 15583–15587. doi:10.1073/pnas.0903620106.

11.

Эйал Офир, Клиффорд Насс и Энтони Вагнер. Когнитивный контроль для тех, кто живет в многозадачном режиме // PNAS. 2009. Vol. 106, № 37. P. 15583–15587. doi:10.1073/pnas.0903620106.

12.

Глория Марк. Цена прерванной работы: больше скорости и стресса // Калифорнийский университет в Ирвине, 2009. URL: www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf.

13.

Джонатон Спира. Когда мы не концентрируем внимание: как внешние раздражители влияют на производительность умственного работника. New York: Basex, 2005.