

CELE 5 ALEGERI

Redactare: Cătălina Manolache
Tehnoredactare: Liviu Stoica
Corectură: Adriana Călinescu
Design copertă: Andra Penescu

**THE 5 CHOICES. THE PATH TO EXTRAORDINARY
PRODUCTIVITY**

Kory Kogon, Adam Merrill, Leena Rinne

Copyright © 2014 FranklinCovey Company

Franklin Covey and the FC logo and trademarks are trademarks of
Franklin Covey Co. and their use is by permission.

**CELE 5 ALEGERI: CALEA CĂTRE O PRODUCTIVITATE
EXTRAORDINARĂ**

Kory Kogon, Adam Merrill, Leena Rinne

Copyright © 2016 Editura ALL

Toate drepturile rezervate.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

KOGON, KORY

Cele 5 alegeri: calea către o productivitate extraordinară /

Kory Kogon, Adam Merrill, Leena Rinne; trad.: Alina Mihaela
Mihai. – București: Editura ALL, 2016

Conține bibliografie

ISBN 978-606-587-379-7

I. Merrill, Adam

II. Rinne, Leena

III. Mihai, Alina Mihaela (trad.)

005

Grupul Editorial ALL:

Bd. Constructorilor nr. 20A, et. 3,

sector 6, cod 060512 – București

Tel.: 021 402 26 00

Fax: 021 402 26 10

www.all.ro

Editura ALL face parte din Grupul Editorial ALL.

f/editura.all

allcafe.ro

KORY KOGON
ADAM MERRILL
LEENA RINNE

CELE **5** ALEGERI

Calea către o productivitate extraordinară

Traducere din limba engleză de
Alina Mihaela Mihai



Aprecieri pentru *Cele 5 alegeri*

„Nimeni nu înțelege managementul timpului și productivitatea mai bine decât cercetătorii și consultanții FranklinCovey. *Cele 5 alegeri* oferă perspective noi, interesante și, mai presus de orice, practice, care te pot ajuta să faci față unui volum de muncă imens și să îți atingi potențialul maxim la serviciu și în afara lui.“

— Dr. Heidi Grant Halvorson, Ph.D., Associate Director,
Motivation Science Center, Columbia Business School,
Autorul bestsellerului *9 Things Successful People Do Differently*

„O carte bine-venită, care se potrivește unei nevoi reale în aceste momente agitate, dar pline de oportunități.“

— Steve Forbes, președinte și redactor-șef la Forbes Media

„Ca mamă activă, am o viață foarte ocupată, atât acasă, cât și la locul de muncă. Să rămâi productiv este o realizare extraordinară. *Cele 5 alegeri: Calea către o productivitate extraordinară* reunește unele dintre cele mai bune principii ale doctorului Stephen Covey cu cele mai bune idei despre cum să-mi utilizez mai bine timpul, tehnologia și creierul pentru a-mi menține proiectele, judecata sănătoasă și, cel mai important, relațiile-cheie pe lista de priorități. O carte extraordinară, într-adevăr!“

— Jill Clark, Global Vice President,
Managementul talentelor, JDA – The Supply Chain Company

„Cartea *Cele 5 alegeri* este soluția pentru un nivel de stres copleșitor și epuizant, care este resimțit în fiecare zi. Cu o accesibilitate de douăzeci și patru de ore pe zi, aceste alegeri oferă metodele necesare pentru a realiza lucrurile care trebuie îndeplinite, pentru a nu încerca să faci chiar totul și pentru a simți că ai o contribuție semnificativă la sfârșitul zilei.“

— Kevin Turner, director de operațiuni,
Microsoft Corporation

„Această carte incredibilă conține soluții practice pentru provocările moderne în ceea ce privește productivitatea, metode eficiente, bine studiate și totuși simplu de aplicat în fiecare zi. *Cele 5 alegeri: Calea către o productivitate extraordinară* include combinația perfectă de tehnici de management al timpului și sfaturi de ierarhizare a priorităților, cercetări aplicate ale științelor cognitive, modalități de a depăși sentimentul de copleșire provocat de tehnologie și metode prin care să ne gestionăm energia mentală și fizică. Utilizarea instrumentelor și a recomandărilor furnizate în carte îți va aduce mai multe reușite la locul de muncă și, chiar mai important decât atât, o mai bună stare de sănătate și echilibru în viața de zi cu zi.”

— Brandon Wade Anderson, Ph.D., Director de dezvoltare organizațională și managementul talentelor, Transamerica, Inc.

„*Cele 5 alegeri* este un rezumat extraordinar pentru ceea ce știm despre creier și despre managementul atenției. Adună o mulțime de cercetări complexe într-un set de măsuri accesibile, digerabile și practice care pot ajuta oamenii să fie mai productivi în orice domeniu.”

— Dr. David Rock, Director, Institutul de Neuroleadership

„Eu am o viață agitată, plină de energie și uneori copleșitoare. Ca director executiv într-o companie mare, mamă activă și soția unui antrenor NCAA de divizia I, simt în mod constant că înot împotriva curentului – trezitul dimineața, dusul copiilor la școală, călătoriile de afaceri, conferințele telefonice, ședințele, activitățile after-school și evenimentele comunitare. În timp ce mă recuperez după un accident grav de călărie, am citit *Cele 5 alegeri* și am aplicat principiile sale atemporale, sfaturile și tehnicile pentru a-mi gestiona viața, nu doar munca sau timpul. Am avut rezultate foarte bune, care mi-au permis să-mi petrec mai mult timp cu familia, să-mi instruiesc echipa și să-mi recapăt sănătatea. Dacă ai o viață agitată sau dorești să fii mai împlinit, *Cele 5 alegeri* este cartea pe care trebuie să o citești.”

— Tabettha Taylor, Senior Director, Learning & Delivery, Manheim, AutoTrader

„Uneori se întâmplă în viață să ai parte de o oportunitate care îți poate schimba radical percepțiile și rezultatele. Pe măsură ce am analizat principiile și instrumentele împărtășite de *Cele 5 alegeri: Calea către o productivitate extraordinară*, am realizat că am găsit într-adevăr această oportunitate. *Cele 5 alegeri* mi-a oferit perspectivele și instrumentele care îmi permit să-mi ridic standardele, să am un echilibru mai bun și să cresc probabilitatea de a atinge obiectivele care contează cel mai mult în plan personal și profesional. Geniul acestei cărți constă în capacitatea de a transmite instantaneu puterea de acțiune. Dacă ești tipul de persoană care vrea să aibă o viață «extraordinar de productivă», trebuie să citești această carte.”

— Jeff Hill, Senior Vice President, Global Sales, Team BeachBody

„În *Cele 5 alegeri*, momentul de revelație a fost pentru mine atunci când am realizat că a fi ocupat nu înseamnă și a fi important. Deci a fi ocupat nu este o înșignă de onoare, însă realizarea lucrurilor importante este. Această schimbare a paradigmei schimbă viața mea și a celor din jurul meu.”

— Kimo Kippen, Chief Learning Officer, Hilton Worldwide University

„*Cele 5 alegeri: Calea către o productivitate extraordinară* este completarea perfectă a celei mai influente cărți pe care am citit-o, *Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente*. Oferă soluții simple și semnificative pentru paradoxul zilelor noastre: este mai ușor și în același timp mai greu să obții productivitatea extraordinară în ritmul rapid al lumii interconectate de astăzi. *Cele 5 alegeri* te pot ajuta pe tine și organizația în care lucrezi să deveniți extraordinari.”

— Steve Randol, Vice President, Nestle Retail Operation Center

„Ca femeie care trebuie să gestioneze numeroase roluri, încercând să satisfacă și să echilibreze multe cereri atât la locul de muncă, cât și acasă, *Cele 5 alegeri* oferă un ghid practic pentru a face față distragerilor de zi cu zi și pentru a lua decizii valoroase în legătură cu alocarea timpului, a atenției și a energiei, astfel încât să te simți împlinit la sfârșitul fiecărei zile. O provocare pentru schimbare, profesională și personală!”

— Marty Draude, Manager,
Training & Delivery Services, Talent Development, Avnet Inc.

„*Cele 5 alegeri* nu te vor ajuta doar pe tine, personal, perspectivele sale practice ajută liderii de pretutindeni să creeze o cultură în care oamenii lucrează la cel mai înalt nivel. Citește această carte și fă ceea ce trebuie făcut!”

— Ken Blanchard, coautor al cărților
The One Minute Manager și *Leading at a Higher Level*

„Primul pas pentru a începe ceea ce s-ar putea numi «provocarea creierului» este să dorești să ai un creier mai bun. *Cele 5 alegeri* te ajută să-ți alimentezi energia și să nu te epuizezi fizic și mental. Citește această carte și vei fi capabil să te concentrezi pe lucrurile importante, să îți schimbi viața!”

— Dr. Daniel G. Amen, M.D., Amen Clinics, Inc.

„O carte clară, bine organizată și ușor de utilizat, care dezvăluie cele 5 alegeri ce te pot ajuta să preiei controlul asupra haosului, să iei decizii mai bune și să te simți realizat la sfârșitul fiecărei zile. Este o carte care trebuie citită de oricine vrea să aibă o viață plină de satisfacții și să se simtă împlinit la sfârșitul fiecărei zile.”

— Dr. Edward M. Hallowell, M.D., coautor al cărții *Driven to Distraction*

„Creșterea productivității la locul de muncă este la îndemâna ta, indiferent de domeniu sau de poziția ta. Cartea *Cele 5 alegeri* este un ghid fantastic, practic, din lumea reală, pentru a-ți organiza viața profesională, pornind de la interior către exterior.”

— Julie Morgenstern, Expert în productivitate, autorul bestsellerului *Organizing from Inside Out*, din topul *New York Times*

„FranklinCovey a creat o schemă pentru a atinge o productivitate extraordinară. Ca partener de training al organizației FranklinCovey, pentru mine nu este o surpriză faptul că *Cele 5 alegeri – Calea către o productivitate extraordinară* este acum unul dintre cele mai vândute programe, conform topului AMA.”

— Edward T. Reilly, Președinte și CEO,
American Management Association

„Viața este aglomerată și devine din ce în ce mai complexă. Oamenii lucrează ore suplimentare și fac tot ce pot pentru a-și onora angajamentele profesionale și personale, pentru a obține o armonie între slujbă și viața personală. Cu toții căutăm modalități de a fi cât mai eficienți și mai productivi posibil. *Cele 5 alegeri* oferă un cadru de referință realist și util, care ne ajută să ne concentrăm energia și atenția spre ceea ce este cel mai important.”

— Jeff Johnson, Director senior,
Managementul și dezvoltarea talentelor,
Frito-Lay, o divizie a PepsiCo.

„FranklinCovey a petrecut decenii ajutând oamenii să devină mai eficienți în atingerea obiectivelor și a visurilor lor. Bazându-se pe munca importantă a organizației FranklinCovey, autorii cărții *Cele 5 alegeri* le oferă cititorilor principiile și instrumentele utile pentru a pune capăt reacțiilor sub imperativul «urgent» și a începe să se concentreze pe ceea ce este «important». Eu recomand această carte oricui consideră că muncește din greu toată ziua, dar petrece o mare parte din timpul său reacționând la solicitări, și nu înfăptuind ceea ce ar alege să facă.”

— Joel Peterson, Președinte, JetBlue

„Ce surpriză minunată să citești *Cele 5 alegeri – Calea către o productivitate extraordinară!* Este exact ceea ce ne trebuia pentru a-l ajuta pe fiecare individ din organizația noastră să se dezvolte, astfel încât să devină extraordinar de productiv. Felicitări pentru această realizare practică și bine-venită, care va sprijini managerii din toate domeniile în îmbunătățirea rezultatelor, menținând în același timp un nivel ridicat de angajament.“

— Barbara S. Bras, Vicepreședinte,
Best Western International

„Această carte le oferă oamenilor instrumentele de care au nevoie pentru a lua decizii valoroase în mod conștient și pentru a rămâne concentrați în mijlocul schimbărilor și al lucrurilor care le distrag atenția. Eu am folosit *Cele 5 alegeri* pentru mine și pentru echipa mea de la LEGO Education și am considerat-o foarte utilă pentru creșterea productivității și pentru a le da oamenilor posibilitatea de a prelua controlul asupra propriei vieți profesionale.“

— Jacob Kragh, Președinte, LEGO Education, Danemarca

„Această carte este o invitație de a ieși de pe pilot automat, de a face alegeri în mod deliberat cu privire la atenția și la timpul tău, pentru ca apoi să faci ceea ce contează în fiecare zi.“

— Jeffrey Boyd, Ph.D.,
Director senior – Eficacitate organizațională,
Mohawk Industries

„Ai simțit vreodată că vrei să strigi: «Oprți lumea, vreau să cobor!»? Dacă da, atunci această carte este exact ce-ți trebuie. *Cele 5 alegeri – Calea către o productivitate extraordinară* oferă o hartă a procesului de trecere de la o mentalitate constantă a codului roșu, la un mod de a gândi strategic. Acesta oferă forța mentală pentru a lua decizii valoroase și pentru a rămâne concentrat în mijlocul unei serii amețitoare de lucruri care ne distrag atenția. Nu răsfoi această carte, ci aprofundeaz-o!“

— Lorri Freifeld, Redactor-șef, revista *Training*

„Completare bine-venită și valoroasă a *Celor 7 deprinderi*, cartea *Cele 5 alegeri* oferă instrumente practice de îmbunătățire a productivității, ajutându-ne să preluăm controlul asupra lumii noastre permanent conectate și hiperactive. Studiate împreună, aceste lucrări ne oferă o hartă a procesului prin care se pot obține rezultate mai bune în afaceri și o viață mai sănătoasă și mai fericită.“

— John Scott Boston, Vicepreședinte, Global Talent Management & Human Resource Operations, Kimberly-Clark

„La Halton Group am implementat programul *Cele 5 alegeri* mai întâi în departamentul de vânzări și, ulterior, la nivelul întregului nostru personal din treizeci de țări. Acest training și sesiunea de fixare care a urmat au făcut o diferență majoră în cultura corporației noastre. Am câștigat un «limbaj al celor 5 alegeri» comun și am utilizat instrumentele din *Cele 5 alegeri* în întreaga companie. Acum, discuțiile noastre se concentrează mai mult pe ceea ce este important decât pe ceea ce este urgent, la nivel individual, de echipă și organizațional. Aceste principii m-au făcut pe mine, personal, un CEO mai eficient și am convingerea că succesul recent al lui Halton se datorează faptului că a devenit o companie în care oamenii trăiesc după principiile celor 5 alegeri. Eu recomand aceste principii oricărei companii care caută să-și îmbunătățească eficiența personală și organizațională.“

— Heikki Rinne, CEO, Halton Group, Finlanda

Cuprins

Introducere: Te simți îngropat de viu?.....	1
MANAGEMENTUL DECIZIILOR	
Alegerea 1: Fă lucrurile importante, nu reacționa la urgențe	15
Alegerea 2: Țintește extraordinarul, nu te mulțumi cu ordinarul.....	41
MANAGEMENTUL ATENȚIEI	
Alegerea 3: Așază pietrele mari, nu sorta petrișul.....	61
Alegerea 4: Stăpânește tehnologia, nu-i permite să te stăpânească.....	75
MANAGEMENTUL ENERGIEI	
Alegerea 5: Alimentează-ți energia, nu te extenua.....	107
Concluzie: Viața ta extraordinară.....	131
SECȚIUNE SPECIALĂ: A FI LIDER ÎN C2	
Ce pot face liderii.....	135
Construirea unei culturi C2 în organizația ta.....	143
Anexa A: 25 de protocoale pentru e-mail	149
Anexa B: Modele-cheie.....	153
Mulțumiri.....	157
Note bibliografice.....	159
Despre autori	165

Carte dedicată lui Stephen R. Covey

Introducere

Te simți îngropat de viu?

Jaivon deschise ochii brusc în momentul în care avionul începu să se zgâlțâie sub el. Se uită în jur și realizează că erau doar niște turbulențe... și că adormise iar.

În ultima oră ațipise din când în când, încercând, totuși, să rămână treaz pentru a continua să lucreze la notițele sale. „Nici nu ar trebui să mă aflu în acest avion“, gândi el înfuriat. „Ar trebui să fiu acasă cu Kalisha!“ Se căsătoriseră în urmă cu câteva luni și erau în plin proces de mutare într-o casă nouă. Această călătorie venise pe neașteptate.

Nici că se putea un moment mai nepotrivit. Kali își luase câteva zile libere pentru a organiza mutarea, la fel și el, dar unul dintre cei mai importanți clienți ai companiei avea nevoie urgent de suport tehnic, iar el era cel mai potrivit pentru a-l furniza. „Cel puțin acum nu mai primesc mesaje“, mormăi el. „Există, totuși, un avantaj al zborului pe timp de noapte.“

Lăsându-se pe spătarul scaunului înghesuit și sufocant de pe rândul din mijloc, se gândea la ultimele săptămâni – o criză după alta. Fiind unul dintre programatorii principali ai unei mici companii de software, dar aflată în plină dezvoltare, programul său era foarte agitat. Recent, își asumase mai multe responsabilități ca lider de echipă, iar acum trebuia să mulțumească mai mulți oameni. Dacă nu erau întrebări din partea echipei de vânzări, apăreau probleme de la programatori. Erau atât de multe decizii de luat! E-mailul său, programul de discuții online și sms-urile erau pline cu întrebări la care, aparent, doar el putea să răspundă. Viața lui semăna cu acest scaun de pe rândul din mijloc al avionului – era sufocantă –, iar problema continua să se agraveze.

Când a acceptat slujba, în urmă cu doi ani, era încântat de companie și de perspectivele acesteia. Produsul lor era un software foarte atrăgător și era genul de programare care îi plăcea. Cu job-ul său și cu cel al Kalishei, începuseră să caute un loc pe care să îl poată transforma în sfârșit într-un cămin și, poate, să își întemeieze o familie. „Dar în ritmul ăsta“, se gândea, „nu vom petrece împreună suficient de mult timp pentru a avea grijă de o familie, cu atât mai puțin pentru a întemeia una!“

Job-ul lui Kali era la fel de aglomerat. Lucra în comerț și administra câteva magazine de îmbrăcăminte. Deoarece erau deschise și seara, de obicei ajungea acasă târziu. Chiar și așa, de multe ori mai avea câte ceva de făcut – verificarea programului pentru

următoarea zi în cazul în care se îmbolnăvea vreun angajat, monitorizarea stocurilor și așa mai departe.

În timp ce Jaivon derula toate acestea în mintea sa, începu să simtă ceva ce nu mai simțise până atunci – deznădejde. „Oare se vor termina vreodată toate acestea?“, se gândea el.

Îți sună familiar?

Deși s-ar putea să nu corespundă exact situației tale, intuim că o parte dintre acestea îți se potrivesc.

Când ai ales această carte, probabil ai făcut-o pentru unul din aceste două motive:

1. **Ești în căutare de idei noi, care să te ajute să fii mai productiv.** S-ar putea să gestionezi lucrurile destul de bine, dar vrei să progresezi. Vrei să îți gestionezi și mai bine timpul, să obții mai mult din fiecare zi. S-ar putea să îți dorești să faci o schimbare, să avansezi în carieră, să ai mai mult timp pentru persoanele importante din viața ta sau să realizezi câteva obiective cu adevărat importante.
2. **Te simți zilnic îngropat de probleme și ai nevoie de un ajutor serios.** S-ar putea, totuși, să te simți ca Jaivon – luptând pentru a rămâne deasupra muntelui tot mai mare format din lucrurile care trebuie îndeplinite, de solicitările și deciziile care vin peste tine pe tot parcursul zilei. S-ar putea să simți că-ți lipsește echilibrul și că rareori ai timp pentru tine. S-ar putea să simți că-ți sunt afectate sănătatea și relațiile, iar scopul tău principal este doar acela de a rămâne întreg la finalul zilei. Știi că dacă nu se schimbă ceva în curând, ai toate șansele să explodezi.

Dacă te regăsești într-una dintre aceste descrieri sau undeva la mijloc, nu ești singurul în această situație. Din experiența noastră, un număr din ce în ce mai mare de oameni se confruntă cu provocarea de a realiza ceea ce își doresc în viață. Ei văd oportunități extraordinare, dar se simt de asemenea copleșiți, sărind de la un lucru la altul, încercând să meargă înainte, dar îngrijorați că ar putea rămâne în urmă. Mulți au impresia că, deși fac din ce în ce mai mult, au tot mai multe lucruri de făcut. Este un flux neîntrerupt de sarcini, întâlniri, obligații și responsabilități care apar. În unele situații, toate acestea par un munte uriaș de pietriș ce se revarsă peste ei, amenințând să îi îngroape de vii.

Scopul acestei cărți este de a te ajuta să ieși de sub acest morman de pietriș, să iei o gură de aer proaspăt și să îți revendici viața pe care o meriți. Te vom ajuta să te eliberezi, oferindu-ți principii, procese și instrumente care te vor sprijini să îți schimbi ecuația – o modalitate practică de a depăși tirania fluxului infinit de „întrări“. Acestea nu sunt formule magice pentru soluții rapide. Va trebui să depui un efort, dar fiecare capitol îți va oferi soluții simple și eficiente pe care le poți aplica imediat și care vor avea un impact semnificativ asupra vieții tale.

Pe măsură ce vei pune în aplicare aceste soluții, vei începe, pas cu pas, să schimbi datele problemei. Te vei elibera și vei merge mai departe pe căi mai productive și mai satisfăcătoare. Vei avea o viziune mai clară, te vei putea concentra mai bine asupra lucrurilor importante și te vei simți cu adevărat împlinit la finalul fiecărei zile.

Paradoxul productivității

Niciodată în istoria omenirii nu a fost mai ușor să se realizeze lucruri extraordinare. Un rol important îl are creșterea fulminantă a puterii tehnologiei, de natură să ne facă mai productivi.

Tehnologia actuală îi permite unui copil din Bangladesh să învețe algebra de la cei mai buni profesori din lume. Le permite oamenilor din întreaga lume să se vadă și să colaboreze în timp real. Putem accesa cele mai mari biblioteci din lume și ne putem împărtăși gândurile oamenilor de pretutindeni. Tehnologia modernă le-a permis oamenilor să facă progrese în domeniul medical, să decodeze genomul uman, să răstoarne guverne, să deconspire secrete de stat și să demaște corupția.

Cu progresele făcute în ceea ce privește conectarea, puterea de procesare și tehnologiile portabile care măsoară totul, de la temperatura pielii noastre la circulația sângelui, interacțiunea dintre modul în care trăim și gândim și tehnologiile pe care le folosim devine tot mai indispensabilă. Și revoluția este abia la început.

Totuși, în mod paradoxal, aceleași tehnologii pot face mai dificilă decât oricând realizarea lucrurilor care sunt importante pentru noi.

PARADOXUL PRODUCTIVITĂȚII

În ziua de azi este în același timp mai ușor, dar și mai greu ca niciodată să ajungem la o productivitate extraordinară și, totodată, să ne simțim împliniți.

Fluxul neîntrerupt de informații pe care îl face posibil tehnologia de astăzi ne umple viața cu sarcini care ne solicită atenția, dar care, în cele din urmă, ar putea să nu conteze atât de mult. Tehnologia permite oricui, de oriunde din lume, să ne transmită un e-mail care să solicite un răspuns din partea noastră, chiar și numai pentru a spune „nu“. Suntem îngropați de vii de fluxul de neoprit al informațiilor care vin spre noi și ne consumă energia pe care am putea să o alocăm unor activități mai importante. În multe cazuri am redefinit succesul ca fiind pur și simplu finalizarea lucrurilor la timp (cu greu!), în loc de finalizarea lucrurilor importante cu atenție și la o calitate care să ne facă să simțim că am realizat o treabă extraordinară.

Posibilitățile tehnologiei și natura alertă a muncii noastre ne-au afectat viața în așa măsură, încât oamenii se simt mai copleșiți ca niciodată. Se simt îngropați în lucruri care trebuie făcute, dar în același timp și lipsiți de capacitatea de a le face. Se simt agitați și nervoși, sunt stresați când lucrează, dar și când nu lucrează. Este o stare semipermanentă de neliniște și îngrijorare, care pătrunde în cultura noastră și ne secătuieste încrederea și bucuria. Acesta este costul paradoxului productivității, pe care îl plătesc oamenii din toată lumea și care va deveni o provocare și mai mare pentru cei care nu știu cum să gestioneze paradoxul și să îl întoarcă în avantajul lor.

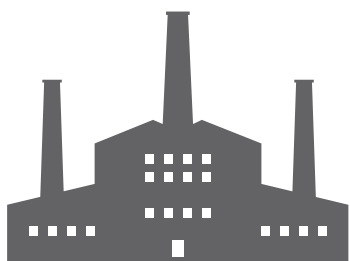
Paradoxul productivității gravitează în jurul a trei provocări majore.

Provocarea nr. 1: Luăm mai multe decizii ca niciodată.

În prima parte a secolului XX, pe măsură ce societatea se industrializa, s-au făcut progrese majore în productivitate, datorită automatizării muncii. Activitatea a fost divizată în sarcini simple, repetabile pe linia de producție, pe care le putea efectua oricine. Ca urmare, companiile și țările aveau capacitatea de a produce bunuri la scară mai largă. Pe această creștere a capacității de producție s-au construit averile secolului XX.

În secolul XXI, însă, modalitatea prin care ia naștere un produs sau o tehnologie de valoare a trecut de la *munca manuală*, care presupunea asamblarea lucrurilor, la *munca intelectuală creativă*, care proiectează, realizează, promovează și vinde astăzi procese, servicii și produse complexe (cum sunt programele de computer sau dispozitivele medicale de ultimă generație). În prezent, în realizarea unui produs sau serviciu de valoare s-a trecut de la decizii profesionale cu consecințe minore la decizii profesionale cu consecințe majore, de la nivelul manual la cel intelectual.

Provocarea productivității decurge din viteza copleșitoare cu care este nevoie să luăm decizii legate de activitatea noastră. Și ceea ce face majoritatea oamenilor – deoarece sunt harnici și dedicați slujbei – este că încearcă să gestioneze acest flux în mod liniar. Ei iau deciziile în ordinea în care apar acestea, gestionându-le una câte una, luând decizia cât de bine și de repede pot, apoi trecând la următoarea – la fel ca pe o linie de asamblare.



Producția în trecut



Producția azi

Problema este că deciziile valoroase nu apar într-o ordine previzibilă. Oportunitățile apar aleatoriu, nonlinear. Dacă nu suntem receptivi, s-ar putea să le ratăm sau să le abordăm în grabă, cu superficialitate. O abordare liniară într-o realitate nonlineară duce, invariabil, la eșec. Doar străduindu-ne să rezolvăm cât mai rapid lucrurile nu vom avea o productivitate extraordinară într-o lume în care valoarea constă în a face un pas înapoi, a ierarhiza prioritățile și a lua decizii bune pentru lucrurile care au un impact major asupra rezultatelor.

Într-un studiu citat în Harvard Business Review, s-a dovedit că angajații performanți care dețin joburi de complexitate redusă, în care luarea deciziilor este minimă (precum lucrătorii din fast-food), sunt de trei ori mai productivi decât angajații

cu cele mai slabe performanțe. În joburile de complexitate medie (de exemplu, un lucrător într-o fabrică high-tech), angajații de top s-au dovedit a fi de douăsprezece ori mai productivi. Însă în joburile de complexitate mare, unde deciziile corecte fac diferența (precum un inginer software sau un expert într-o firmă de investiții bancare), diferențele dintre cei cu performanțe de top și cei mai slabi erau atât de mari, încât nu au putut fi măsurate.¹



Complexitate
redușă
x3



Complexitate
medie
x12



Complexitate
mare
∞

Gândește-te la locul tău de muncă. Pare mai degrabă complex? Există zone în care deciziile corecte ar face o diferență majoră în ceea ce privește rezultatele tale? Ești dispus să aloți timp și energie pentru a lua decizii valoroase?

Provocarea nr. 2: Atenția noastră este sub un asediu fără precedent.

Dacă numărul deciziilor pe care trebuie să le luăm ar fi singura problemă, ne-am descurca destul de ușor. Dar există o a doua provocare majoră: în timp ce încercăm să gestionăm toate deciziile pe care trebuie să le luăm, atenția noastră este sub asediu. Toate bip-urile, soneriile și reclamele care invadează spațiul nostru mental ne afectează capacitatea de concentrare asupra lucrurilor cu adevărat importante.

Chiar și propria tehnologie poate deveni un teritoriu inamic. Dacă ai căutat vreodată ceva important pe internet, iar 45 de minute mai târziu te-ai trezit urmărind videoclipuri stupide sau citind lucruri fără valoare pentru tine, înseamnă că ți-ai dat deja seama cât de ușor îți poate fi distrasă atenția dacă nu ești conștient de asta.

Lumea marketingului beneficiază din plin de exploatarea tendinței noastre naturale de a fi distrași. Gândește-te la milioanele de dolari cheltuiți și la zecile de mii de ore petrecute în încercarea de a-ți capta atenția măcar pentru treizeci de secunde, printr-o reclamă, în timpul unui meci important. Un efort similar este depus în fiecare zi în mediul online, unde companiile încearcă, prin reclame care apar brusc pe ecran, se unduiesc, dansează și scot sunete caraghioase, să-ți capteze atenția suficient de mult pentru a-ți stimula interesul de a cumpăra ceva. Omniprezentul sistem media, de la știri la publicitate

și la programele difuzate, este de fapt un război pentru cea mai valoroasă resursă mentală – atenția ta. Sistemul este motivat de dolari, euro sau yeni, iar miza este mare. Pentru agențiile de publicitate există o mulțime de stimulente menite a le determina să facă tot posibilul pentru a-ți atrage atenția, chiar și numai pentru un moment.

Dar acordarea atenției, indiferent către ce, pentru o perioadă extinsă de timp este ceva greu de obținut, atât pentru indivizi, cât și pentru organizații. Chiar și cuvintele pe care le folosim sunt pline de înțeles. Spunând că „acordăm atenție“, admitem că atenția presupune o investiție, dăm atenție, care presupune un cost. Este necesar să investești energie pentru a participa la ceva. Nu doar în sens metaforic, ci și biologic și neurologic. Deoarece atenția necesită un efort, este mult mai ușor să-ți lași creierul să fie distras de lucrurile mai puțin importante.

Concluzia: Dacă nu ești atent, poți ajunge pe pilot mental automat, trecând de la un stimul care îți distrage atenția la altul și ratând lucrurile care sunt în mod unic semnificative – lucrurile care ne pot face zilele, viețile și relațiile extraordinare.

Provocarea nr. 3: Suferim de o criză personală de energie.

În mijlocul mulțimii deciziilor pe care trebuie să le iei și a lucrurilor care îți distrag atenția, nu ți se întâmplă să-ți fie greu să rămâi concentrat la ceea ce faci? Nu te simți epuizat în marea parte a timpului? Nu trebuie să te bazezi pe stimulente precum cafeaua sau băuturile energizante pentru a putea rezista până la finalul zilei? Ți s-a întâmplat vreodată ca la finalul unei zile sau săptămâni să te simți atât de epuizat, încât să te prăbușești pe canapea, incapabil să-ți dedici energia persoanelor apropiate sau altor activități care îți fac plăcere?

O viață productivă reprezintă o viață conștientă, iar acest lucru consumă energie mentală. Dar cu posibilitățile pe care le oferă tehnologia actuală și cu fluxul neîntrerupt de lucruri care vin peste noi, adesea ne simțim atât de epuizați și obosiți, încât ne confruntăm cu o criză personală de energie. Nu ne putem concentra energia mentală pentru a gândi cu claritate, iar într-o lume a muncii bazată pe intelect, aceasta reprezintă o problemă.

Managementul energiei nu se referă doar la energia fizică, deși este și aceasta importantă; este vorba despre resursele energetice necesare pentru a efectua o muncă mentală. Nu este o metaforă; este vorba despre o realitate din punct de vedere biologic și neurologic. Creierul tău are nevoie de lucruri concrete pentru a funcționa bine, precum glucoză și oxigen, și există anumiți factori care influențează măsura în care acestea sunt furnizate către creier. Însă mediul în care lucrăm este unul extrem de neprietenos cu creierul nostru. Ca specialist în cercetarea creierului, John Medina menționează că modul de amenajare a birourilor și munca sedentară reprezintă „un mediu de lucru anti-creier aproape perfect“². Acest lucru este cu atât mai adevărat cu cât ne dăm seama că tot mai mulți dintre noi avem joburi foarte complexe, care ne solicită din punct de vedere mental.