

Глава 1

Семь главных принципов

Главнейшее качество хорошего менеджера — оберегать своих сотрудников: их время, чувство собственного достоинства и потенциал карьерного роста.

*Роберт Таунсенд, бывший директор American Express и автор книги «Сломай систему»**

Семь главных принципов

Я понимаю, как вы заняты, поэтому начну с основных секретов высокой производительности. Перед вами семь главных методов эффективного труда, сводящих к минимуму отвлекающие моменты и вредные привычки. Хотя практически все они известны уже несколько тысячелетий, мало кто знает, как к ним подступиться и правильно использовать в работе и построении карьеры. Немного попрактиковавшись, вы научитесь их применять. Начните сегодня: пересмотрите старые убеждения, привычки и недостатки и возьмите на вооружение те, которые доказали свою эффективность в любых условиях.

* Таунсенд Р. Сломай систему! Лекарство от управленческой изжоги. — М.: Альпина паблишер, 2008.

Первый принцип

Займитесь исправлением имеющихся привычек. Кратчайший путь — согласовать сформировавшиеся модели поведения с правильными. В большинстве случаев придется отказаться от старых и выработать новые привычки.

Не теряйте зря времени, критикуя себя за ошибки. Эмоциональная травма усугубляет уже и без того подорванное душевное и физическое здоровье. Лучше поставьте перед собой цель измениться. Если хотите стать эффективным менеджером и научить этому других, вместо вопроса «Почему ты разлил молоко?» спрашивайте: «Как быстрее все убрать?»

Желаю вам стать лучше, чем мой первый тренер по парусному спорту. В тот момент, когда наша яхта кренилась и зачерпывала воду, он спросил: «Почему ты это делаешь?» В чрезвычайной ситуации глупее вопроса не придумаешь. Если бы, ради того чтобы ответить на него, я занялся подробным психоанализом, мы бы утонули.

В полной растерянности я взялся исправлять ситуацию: толкнул руль в противоположную сторону и выпустил основной парус. Судно сразу выровнялось, а я подумал, что анализ ошибок и критика в чрезвычайных ситуациях не столь целесообразны, как действия, направленные на устранение проблем.

Из-за некомпетентности моего тренера мне пришлось самоорганизоваться, а не отвлекаться на вопросы вроде «Почему ты это делаешь?» и «Что с тобой?».

Подумайте, что можно исправить прямо сейчас. Через пять секунд вы почувствуете, что преодолеете любые трудности, и обретете силу. Вот это и есть эффективный тайм-менеджмент!

Второй принцип

Замените напряжение ощущением легкости — это закон обратного усилия. Как и многие мудрые принципы, он прост только на первый взгляд. Если нам кажется, что мы боремся, чтобы выжить, мы лишь повторяем прошлые ошибки. Вспомните, как я отчаянно вцепился в руль, даже когда яхта была полна воды.

Напряжение — признак того, что вы движетесь в неверном направлении. Во время семинара для сотрудников банка я совершил ошибку: раздал всем, в том числе и президенту, простую головоломку — плетеную 12-сантиметровую трубку 2 см в диаметре. Я попросил присутствующих засунуть по одному пальцу каждой руки в обе ее конца и посмотреть, что будет, если вытянуть пальцы. Все быстро поняли, что чем упорнее пытаешься вытащить пальцы, тем сильнее их держит трубка.

Тогда я сказал: «Если вы напрягаетесь, значит, идете в неверном направлении. Чтобы освободиться, нужно сделать нечто парадоксальное, например повернуться лицом к лыжной трассе, чтобы удержаться на лыжах. Не надо напрягаться, засуньте пальцы в трубку, она ослабит хватку, и вы освободитесь. Так действует закон обратного усилия».

Следуя моим указаниям, все справились с заданием, за исключением президента. Чем больше он сопротивлялся, тем сильнее трубка его удерживала. Должно быть, ему внушили, что, если что-то не получается, нужно приложить еще больше усилий и потратить еще больше времени. Разрешите дать «неправильный» совет: «Если вы толкаете дверь, а она не открывается, попробуйте потянуть на себя. Не надо надрываться, просто потяните на себя — и она легко откроется. Образно выражаясь, в жизни все двери на петлях — как и большинство проблем, поэтому они легко открываются».

В каких сферах вы напрасно тратили силы и неоднократно испытывали разочарование? Продолжали борьбу, но не сдвинулись с места? Как избавиться от напряжения, изменить направление и стать свободным?

Третий принцип

Концентрируйтесь не на себе, а на задаче. Один из быстрых способов повысить продуктивность —

мгновенно сменить позицию, как в карате, и сфокусироваться на проблеме.

Запишите свои убеждения в двух колонках: в первой — мысли о прошлом, будущем и совершенных ошибках, во второй — мысли о насущной задаче.

Студенты, обученные быстро переходить от эгоориентированных мыслей первой колонки к вопросу «Что я знаю о проблеме?» из второй, значительно улучшили свои показатели на вступительных и выпускных экзаменах. Возьмите любой элемент ориентированной на эго позиции: самокритику, психоанализ, идеи о том, что следовало сделать в прошлом, или о возможном будущем, и соотнесите с реальными поступками и знаниями.

Увидите, насколько вырастет ваша эффективность. Вдобавок вы снизите депрессивность и тревожность за счет высвобождения сдерживаемой энергии и беспокойства. Они перейдут в результативные действия, а вы снабдите мозг естественным серотонином — гормоном оптимизма.

Найдите в эгоориентированной колонке устаревшие привычки или ошибки. Потренируйтесь быстро переходить ко второй колонке и концентрироваться на деле.

Четвертый принцип

Вместо «Нужно закончить» скажите: «Пора начинать».

Плохие руководители заставляют подчиненных делать то, что те не хотят, тем самым вызывая сопротивление и недовольство. «Надо» означает «вы не хотите, но я заставлю вас это сделать в любом случае» и «если вы откажетесь, вам не поздоровится».

Не обязательно быть семи пядей во лбу, чтобы заметить, что слово «надо» непродуктивно и провоцирует саботаж. Подчиненные — в данном случае ваш разум и тело — восстают против нежелательных действий. Мы постоянно разговариваем с собой, детьми и подчиненными на этом искусственном, контрпродуктивном языке. Десятки раз повторяя про себя: «Надо закончить», вы сами вводите себя в состояние усталости, раздражения, депрессии и прокрастинации. То есть добровольно принимаете на себя роль жертвы и оказываете пассивное сопротивление. Если ребенок говорит, что не хочет, всегда найдется родитель, учитель или начальник, который скажет: «Надо».

Не нужно *хотеть* делать то, что тяжело и не- приятно и может поставить вас в неловкое положение перед руководством или клиентами. Но вы можете *принять решение* приступить и поработать минут пятнадцать. Увидите, что получится. Даже простое «Я собираюсь запломбировать зуб, или заполнить налоговую декларацию, или сдать экзамен в шестой раз» звучит

намного эффективнее и оптимистичнее, чем «Надо взяться за все эти трудные и неприятные дела, к которым не лежит душа». Можно возразить, что некоторые обязанности все равно нужно выполнять, как бы они вас не отталкивали, например ходить к врачу и платить налоги. Но когда вы к ним внутренне готовы, делать это гораздо проще. Вы заявляете, что сознательно беретесь за них, вместо того чтобы преодолевать последствия бездействия.

Помните, что слово «надо» провоцирует внутренний конфликт, который лишает вас сил, блокирует мотивацию и только усложняет задачу. Поймайте себя на слове «надо» и обратите внимание, как быстро в вас разгорается сопротивление и раздражение. Отслеживайте мысли, провоцирующие неуверенность, внутренний конфликт и реакцию избегания, и проанализируйте, не содержится ли в них контрпродуктивный посыл «надо». А теперь выбирайте: решать проблему или разбираться с последствиями бездействия. Заметили, как появляются силы идти вперед?

Пятый принцип

Вместо «Надо закончить изматывающий и длительный проект» скажите: «Поработаю-ка я 15 минут». Хороший организатор не заставляет подчиненных трудиться без передышки. Они должны знать,

когда, где и чем будут заниматься и когда получат зарплату или иное вознаграждение.

Помните, что не нужно постоянно твердить себе: «Пора уже закончить». Последний заход и станет завершением проекта. Нельзя ставить себя или других в тупик и рисовать воображаемое будущее, пытаясь тем самым уложиться в сроки. Это лишь породит тревогу, так как все силы уйдут на решение прошлых или будущих проблем, которые существуют лишь в вашем воображении.

Нацельте своих подчиненных на 15 или 30 минут непрерывной работы — этого достаточно, чтобы преодолеть вялость и нанести промедлению упреждающий удар. Четко обозначенное время — лучший метод борьбы с отвлекающими факторами, а перерывы между работой можно использовать как поощрения: потянуться, выбросить ненужные бумаги, проверить почту или СМС.

Вы заметите, что мозг привыкает концентрироваться на 15 минут и учится быстро находить творческие решения. Обратите внимание, как акцент на «немедленно приступаем» высвобождает энергию беспокойства и трансформируется в удовольствие и продуктивность.

Шестой принцип

Вместо постоянного напрасного напряжения отдельных частей мозга целиком задействуйте

все его составляющие. Один из самых эффективных способов удвоить производительность и снизить уровень стресса — найти путь к своему бессознательному, или сознанию «ночной смены».

Фразы вроде «Не могу вспомнить ее имя, в голове крутится», «Надо переспать с этой мыслью» и «Посмотрим, какое решение придет мне в голову» подразумевают, что человек расслабляется, снимает напряжение и контроль поперечно-полосатых мышц. Вы позволяете другой части себя — мудрому подсознанию, нервной системе и гладким мышцам — сделать серьезный рывок и выдать на-гора верное решение. Если говорить о бизнесе, то все мы знаем ребят с потрясающей интуицией. Они умеют расслабляться, фантазируют идеями, инновационными решениями, креативными и эксклюзивными концепциями, занимаются в тренажерном зале. Они не бегают, высунув язык, за мелкими уликами, как собаки-ищушки из Скотленд-Ярда. Вместо этого они вслед за известными персонажами детективной литературы — Эркюлем Пуаро, например, — «просто разглядывают потолок».

Писатели, изобретатели, ученые и предприниматели умеют усыплять напряженное сознание и взвывать к ночному сторожу — подсознанию, поэтому во время дневных грез или ночного сна совершают великие открытия и прорывы.

Одна из моих клиенток последовала совету передать свою научную работу по химии на проверку Альберту Эйнштейну и Марии Кюри, представляя, что те находятся в уголке ее подсознания, когда она спит. Я проверил эффективность этого метода на себе, написав докторскую за год. Я оставлял все самые трудные задачи на отработку сну и подсознанию и каждое утро просыпался с решением и желанием поработать 15–30 минут до завтрака. Я насыщал мозг идеями, способными дать ростки в ходе работы, и написал диссертацию за год, уделяя ей по 15 часов в неделю, причем что на основной работе проводил 40 часов. За полтора года я выпустил шесть книг, выделив на их написание 15–20 часов в неделю и не отвлекаясь от основной деятельности. Я никогда не говорил своему сознанию: «Надо закончить книгу». Я просто говорил: «Я начну в 8 утра и поработаю 15 минут. А там видно будет».

Упражнение

Часть 1

Возьмите бутылку, чашку или книгу и держите их в вытянутой руке на уровне плеч. Представьте, что ваша рука — отдельный участок мозга. И таким образом вы работаете всю неделю, задействуя в реализации проекта лишь некую часть сознания. Конечно, эта рабочая лошадка быстро утомляется,

подвергается стрессу и воздействию вредных привычек, дающих временное облегчение. Вскоре вы задумаетесь о курсе лечения, потому что устанете и захотите, как говорят в рекламе, «сделать паузу».

Часть 2

Прижмите локоть к туловищу, ближе к той части, которую специалисты по боевым искусствам называют *хара*, месту чуть ниже пупка, где расположена энергия *ши*. Теперь проект и руку поддерживают тело, стул и земля. Обратите внимание, насколько лучше вы себя чувствуете, подключившись ко всему мозгу и телу и ощущая поддержку стула, дома и земли.

Седьмой принцип

Поступайте в соответствии со своими высшими ценностями и текущими целями. Ваш светлый разум — единственный на планете, который решает, как правильно. Представьте, что вы сами хотите запломбировать зуб, заплатить налоги и взяться за новый сложный проект. Вы выше всех этих «надо» и «не хочу», из-за которых топчетесь на месте в нерешительности в состоянии внутреннего конфликта. Вы человек, и у вас есть возможность выбора.

Мозг работает, как компьютер, выдавая привычные реакции и ошибки, но вы можете

преодолеть их, чтобы соответствовать новым умениям, знаниям, задачам и возможностям. Вы не привязаны к первым порывам, опирающимся на застарелые стереотипы.

Вы удивитесь, но начать борьбу с привычками можно с двух-трех вздохов, потратив всего 10–15 секунд. Посвятите несколько дней выявлению своих типичных реакций и ошибок в период стресса или нерешительности. Переживаете из-за нагоняя от начальства, поиска новой работы, зависания в интернете или звонка другу? Девяносто процентов подобных мыслей содержат устаревшие ошибки, которые не соответствуют вашей нынешней миссии, должностной инструкции, целям и способностям взрослого человека. Большинство из них — примитивное воспроизведение поведенческих стереотипов. Меня уволят, если я не справлюсь? Что, если обо мне будут судить по тому, насколько хорошо я выполню задание? Что обо мне подумают, если я совершу ошибку?

Как только на смену примитивным устаревшим стереотипам придет решение лицом к лицу столкнуться со страхами и неуверенностью, считайте, что сознание и тело полностью вам доверяют и подчиняются. Вы будете действовать более последовательно, ориентироваться на личные способности и ценности, то есть полностью контролировать свою жизнь.

Дельный совет

Активно используйте семь методов повышения продуктивности труда. Обратите внимание, что все они отталкиваются от сформировавшихся поведенческих стереотипов и плавно переводят их в новые, результативные реакции. В течение недели поочередно посвящайте целый день одному из принципов и определите, какой из них наиболее эффективен в вашей ситуации. Затем возьмите его на вооружение, пока не научитесь быстро переключаться с устаревших негативных привычек на новые, которые позитивно скажутся на вашей жизни и карьере.

Встаньте на путь изменения имеющихся привычек.

Переходите от напряжения к легкости согласно закону обратного усилия.

Концентрируйтесь не на себе, а на задаче.

Вместо: «Нужно закончить» говорите: «Пора начинать».

Вместо: «Пора закончить изматывающий и долгий проект» говорите: «Поработаю-ка я 15 минут».

Вместо постоянного и напрасного напряжения отдельных участков мозга задействуйте его полностью.

Вместо одних и тех же ошибок или привычной реакции поступайте в соответствии со своими высшими ценностями и текущими целями.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)