

АНТИ

Николай Додонов

тайм-менеджмент

Как работать в 2 раза меньше,
а успевать в 2 раза больше

Не читайте,
если у вас
на все
хватает
времени!



Если у вас
нет времени,
читайте сразу
со второй части.
Там пошаговая
инструкция.

- 10 принципов;
- 5 примеров;
- 8 упражнений;
- 9 заданий.



Николай Додонов

Антитайм-менеджмент

Серия «Сам себе психолог»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9535730

Н. Додонов. Антитайм-менеджмент: Издательский дом "Питер";

Санкт-Петербург; 2015

ISBN 978-5-4461-0291-4

Аннотация

Николай Додонов – специалист по личной эффективности и планированию, владелец и директор торговой компании ЕТ-Россия, создатель сервиса для учета личных финансов FastBudget.

Вы читали книги по тайм-менеджменту, посещали семинары и тренинги и все равно задыхаетесь от работы?

Вы не виноваты. 90 % предпринимателей прошли тот же путь и чувствуют себя точно так же. Причина всех бед не в том, что мы не можем организовать время или расставить приоритеты, а в том, что нас не научили управлять памятью, информацией и мотивацией.

Узнайте, как это делать правильно, и вы сможете в 2 раза больше успевать и в 2 раза меньше работать. Сведения и упражнения, которые вы найдете в книге, помогут вам в этом!

Книга подходит для творческих людей!

Содержание

Для кого эта книга	6
От автора	7
Предисловие партнера издания	9
Часть 1. Почему мы столько работаем, но ничего не успеваем?	17
Глава 1. Что заставляет нас задерживаться на работе?	17
Как я учился плавать	20
Как мы получаем результат?	26
Что нам мешает?	31
Рабочая память	34
Идеальный день из жизни руководителя	45
Обычный день из жизни руководителя	48
Глава 2. Проблема зеленой зоны	60
Мотивация	61
Ресурсы	64
Стремление к выживанию	66
Режим энергосбережения	71
Немного о мозге	74
Энергоснабжение	80
Стабильность = безопасность	83
Два вида задач руководителя	87
Частности режима энергосбережения	95

Николай Додонов

Антитайм-менеджмент

© Додонов Н. А., 2015

© ООО Издательство «Питер», 2015

* * *

Для кого эта книга

Эта книга для тех,

- кто ничего не успевает и задыхается от работы;
- кому не помогли другие книги и методики по тайм-менеджменту и самоорганизации;
- кто устал от жестких планов и скучных списков дел;
- кому надоели «правило 80/20», «слоны по частям» и «лягушки на завтрак»;
- кто думает, что не умеет расставлять приоритеты;
- кто считает себя творческой личностью, не подвластной никаким системам;
- кто отчаялся найти свободное время и решил, что ему уже ничто не поможет;
- кто не разобрался с GTD Дэвида Аллена или считает ее скучной и сложной.

От автора

АНТИтайм-менеджмент – это система управления информацией, которая включает в себя GTD – всемирно известную методику высокой продуктивности, метод интеллект-карт, принципы дизайнерского мышления в планировании, логические инструменты ТОС Голдратта.

Рассказать обо всех элементах в одной книге невозможно, поэтому текст, который вы видите перед собой, посвящен авторскому варианту GTD – той части, которая наиболее технологична. Это авторские изложение и переработка технологии, а также подробное исследование причин, по которым мы ощущаем нехватку времени.

Цель книги – помочь тем, кто задыхается от работы и кучи дел, сделать жизнь занятых людей легче и лучше. Она будет полезна тем, кто с GTD еще не встречался, и тем, кто уже с ней сталкивался, поскольку проясняет многие вопросы, которые остаются после знакомства с системой Дэвида Аллена.

Книга состоит из двух частей. В первой вас ждет немного фактов о том, как возникла и в чем заключается проблема низкой продуктивности. На них строятся выводы, из которых рождается вторая часть – методическое пособие. В нем вы найдете ряд упражнений, выполнение которых гарантирует внедрение GTD (в моей интерпретации) на базовом уровне, что сильно облегчит вам жизнь, если вы завалены

работой.

«Факты, изложенные ниже, не всегда новы. Однако выводы, возможно, представляют определенный интерес».

Ч. Дарвин

Предисловие партнера издания

Иван Громов, обычный питерский предприниматель, этим утром доволен собой. Он встал раньше обычного и даже нашел время повисеть на турнике. А самое главное – успел проскочить пробку на выезде из своего района.

И вот он едет, радостный, в своей машине. Начинается его обычный рабочий день.

Сначала ему звонит сотрудник:

«Пришли пожарные, чего-то там на складе не так с нормами безопасности» – «О'кей, пусть оставят свои документы, я приеду, посмотрю».

«Кстати... Склад весной надо будет оптимизировать. Есть идея: вдоль левой стены импортных стеллажей навесить, я в журнале такие видел... не забыть бы».

Жена звонит: «Дорогой, в субботу мама придет, встретить ее на вокзале, поезд в 7:30».

«Да, это святое, надо прямо сейчас записать», – Громов тянется к блокнотику на лобовом стекле, записывает.

По радио «Бизнес-FM» объявляют анонс летней бизнес-выставки. «О, черт, в прошлом году я ее пропустил! Надо сейчас же записать» – он опять тянется к блокнотику...

Но тут раздается звонок. Громов в трубку бодро: «А, Иван Семеныч! Как же, конечно, есть! Для вас всегда есть. Условия те же, ну вы знаете!»

«...И чего этот Иван Семеныч всегда звонит мне раньше, чем наш менеджер ему? Значит, наши не знают графика потребностей клиентов? Надо вообще с этим порядок навести... Щас запишу...»

Записывает на этот же листок.

На лобовое стекло летит грязная взвесь. Громов автоматически включает дворники и тут же вспоминает, что жидкости в бачке омывателя нет уже неделю. Попутный автомагазин был как раз пару кварталов назад.

«Вот, черт... надо записать, а то я вообще об этом никогда не вспомню».

К моменту приезда в офис у Громова на трех листочках уже с десятков торопливых записей.

А главное – в душе поселилось устойчивое ощущение: что-то из того, что надо было зафиксировать, он не записал. На лице Громова появляется выражение легкой озабоченности.

В лифте он вспоминает, что сегодня кровь из носа надо связаться с поставщиками из Минска. Встреча была полгода назад – и вот пришло время. Он даже записал это где-то в ежедневнике, и там вроде есть нужный телефонный номер... Но где? Хотя... ничего страшного, у него точно есть минская визитка. Только где? В кожаной визитнице в офисе? Или в домашнем столе? Или в командировочной папке?

С этими размышлениями он заходит в свой рабочий кабинет, раздевается, садится в кресло и кладет на стол три

исписанных в машине листочка.

Помещает их рядом с ворохом таких же листочков, накопленных за последние несколько недель. Наиболее актуальные записи «структурированы», то есть почирканы цветными маркерами и подложены под тяжелую пепельницу.

Громов на минуту задумывается: с чего начать? Разложить свежие листочки куда надо? Или сначала найти минскую визитку? Или открыть Outlook, чтобы записать все, что важно сделать сегодня?

Секретарь выводит его из раздумья, зайдя со свежей почтой и документами на подпись.

Полчаса уходит на выяснение каких-то нестыковок в последних договорах.

Громов записывает в ежедневник, что именно в связи с этим нужно предпринять.

Потом – почта.

А в ней:

- журнал «полистать на потом»;
 - предложения по продвижению;
 - кое-что интересное по подбору персонала;
 - изменения в налоговом законодательстве
- и т. д.

Громов честно завершает сортировку почты.

Устало окидывает взглядом заваленный стол.

И заходит в свой электронный ящик...

Громов – третий калач и давно научился быстро распознавать и удалять явный спам. А рассылки, на которые когда-то подписался (или никогда не подписывался), он, почти не глядя, сразу перетаскивает в папку «Рассылки».

Несмотря на это Громов почти сразу застревает.

Куда деть вот это предложение про кондиционирование помещений от арендодателя? «Ну нету у меня папки „Оптимизация офиса“! Пусть повисит пока...»

А куда деть письмо из налоговой, которое он переправил позавчера бухгалтеру? Громов не мог себе позволить убрать это опасное письмо в сторону – надо держать вопрос на контроле...

А вот несколько отчетов от сотрудников. «Пусть повисят, как разберусь со срочными делами – гляну...»

Чем дальше идет по списку полученных писем Громов, тем больше падает духом. «Господи, этот почтовый тетрис никогда не рассасывается!»

Он чувствует внутри себя какое-то отчаянное напряжение.

Через какое-то время экран монитора начинает плыть у него перед глазами, и Громову чудится, что из него вылетают цифры, буквы и картинки... Они кружатся, кружатся... захватывают бумажки со стола – и документы, и конверты, и журналы.

И вихрем летают по комнате... Потом в комнату вдруг засасывает секретаришу, и бухгалтера, и менеджеров.

И кружит вообще все: и тещу, и машину, и склад, и далекий город Минск.

Громов в отчаянии обхватывает голову руками, боясь, что она сейчас взорвется, и зависает...

Друзья, я намеренно описал эту ситуацию так, закончив ее чуть ли не по-булгаковски.

Чтобы живее напомнить вам ощущения, которые вы – ну, наверняка! – испытывали.

Кто-то, думаю, узнал в моем рассказе себя «один в один».

А продвинутые управленцы, возможно, посмеялись над организационными проблемами нашего героя: дескать, детский сад какой-то, какой же руководитель может так вести себя и свои дела...

Но вряд ли кто-то поспорит со мной в том, что большинство из нас испытывают колоссальный стресс из-за постоянно возрастающего потока дел и информации.

И речь идет не только об информации как таковой, типа входящей почты, прессы, рекламы и т. д.

В голове постоянно пульсируют вопросы:

- Как зафиксировать и куда положить свежие идеи?
 - Как структурировать цели и планы?
 - Как структурировать текущие проекты, имеющие кучу деталей и задач?
 - Как не забыть о текущих бытовых заботах?
 - На каких носителях фиксировать информацию?
- Голова современного активного человека доверху набита

разного рода текучкой. И несмотря на то что у каждого есть ежедневник – бумажный или электронный, – сам факт его наличия обычно не спасает от ощущения постоянного завала.

Лично для меня, как для человека сугубо гуманитарного, это всегда было огромной проблемой. И в какие-то моменты от очередного «девятого вала» я просто вырубался. И зависал, как наш герой.

Поэтому все время я был в отчаянных поисках «надежных костылей» в виде каких-то систем, методик и программ, которые помогли бы мне в личной самоорганизации.

В частности, именно поэтому в списке программ нашего тренинг-центра были или есть и тайм-менеджмент Глеба Архангельского, и интеллект-карты (майнд-менеджмент) Сергея Бехтерева, и «Личная эффективность» Левитаса и т. д.

Однако до последнего времени мой воз был там же...

С мертвой точки все сдвинулось благодаря моему знакомству с мировым бестселлером Дэвида Аллена под названием «Как привести дела в порядок».

Основные идеи, изложенные в нем, пришлись мне по душе. Но многих деталей я так и не понял, и это меня расстроило.

Мне очень не хватало компетентного специалиста, который смог бы объяснить нюансы и помочь внедрить систему в мою жизнь.

Ну не выписывать же самого Аллена из-за океана...

И вдруг – ура!

Оказалось, что питерский специалист Николай Додонов, о котором я и раньше знал, что он занимается личной эффективностью, работает именно по системе Дэвида Аллена!

Я обратился к нему за помощью.

В итоге он «прожил» у меня дома два полных дня и обучил этой системе (параллельно установив соответствующий прикладной софт).

И – наконец-то! – впервые за много лет, посвященных экспериментам по самоорганизации, я почувствовал, что реально взял под контроль весь свой бардак.

Для меня это был настоящий прорыв!

Система совершенна. Никаких принципиальных непоняток у меня не осталось.

Теперь вопрос о технологии самоорганизации, управления задачами и информацией закрыт для меня полностью.

Ничего более искать и пробовать не надо!

Облегчение невероятное.

Николай Додонов – не просто консультант.

Он реальный предприниматель и имеет свой бизнес (поэтому общение с ним идет на одном языке).

Мало того, он еще и профессиональный музыкант (что мне, например, тоже близко) и, соответственно, человек интеллигентный. То есть умеет мягко и терпеливо работать со своими клиентами.

Поэтому неудивительно, что у нашего тренинг-центра с

Николаем Додоновым естественным образом завязались и партнерские отношения.

В общем, если вы завалены...

- текучкой, незавершенными делами,
- письмами, звонками,
- нереализованными планами,
- прочими делами

и в голове постоянно пульсирует страх от того, что вы что-то можете забыть,

вы чувствуете, что уже не контролируете потоки этой информации,

и все это настолько заело,

что хочется чуть ли не застрелиться,

рекомендую освоить методику управления делами и информацией Николая Додонova.

Любым удобным для вас образом – через его вебинары, тренинги или личные консультации.

А начать резоннее всего с прочтения этой книги.

Книги авторской, самодостаточной, в которой система Дэвида Аллена является только частью комплексного подхода Николая Додонova к решению обозначенной проблемы.

Приятного вам чтения!

Руслан Шайхинуров, владелец и руководитель тренинг-центра «Свой Бизнес»

Часть 1. Почему мы столько работаем, но ничего не успеваем?

Глава 1. Что заставляет нас задерживаться на работе?

Почему мы готовы вставать спозаранку, чтобы пораньше прийти в офис? Из-за чего вынуждены работать в выходные? В конце концов, почему вы читаете эту книгу?

Вы можете ответить, что всему виной куча дел, вал работы. Ответ не в этом. Мы способны найти примеры, когда при множестве дел люди позволяют себе как следует отдохнуть. Что отличает нас и подобных людей? Чувство ответственности? Да. Однако это не главное. Главное – стремление к результату.

Не важно, что движет этим стремлением: желание сделать дело хорошо, душевное побуждение, необходимость, угроза потерять продажи, бизнес или работу. Важно то, что мы много работаем, потому что стремимся к результату. Мы вынуждены справляться с массой дел, тратить кучу сил на горы работы, чтобы вечером дома или в выходные докопаться до результата.

Если сравнить результат с золотом, которое нужно выко-

пать, переплавить и продать, а свою работу – с его добычей, все встанет на свои места. Достаточно представить, что золото закопано глубоко и для того, чтобы его достать, нужно приложить массу усилий. Сначала выкопать много земли и породы, потом очистить ее, чтобы найти руду, затем обработать... Однако между тем, как мы работаем, и тем, как добывают золото, есть существенное различие. Давайте посмотрим, в чем оно и почему те, кто с ним знаком, добывают золото, не затрачивая столько сил.

Представим, что перед нами старик-старатель, который копает шахту, чтобы дойти до золотоносного пласта. Он вынужден пройти все этапы, которые отделяют его от золотой жилы. Ему приходится оборудовать лагерь, копать шахту, отваливать породу, чтобы добраться до золотой руды, которую, в свою очередь, придется по технологии обработать. Другого пути нет. Только так, шаг за шагом, искатели золота приближаются к своей цели. Нельзя сразу попасть к золотоносной жиле, приходится проходить все этапы.

В нашей работе золото дают дела со значимым результатом, решение задач, ведущих к важной цели. И они лежат пред нами в куче других, погребенные под горой проблем, подобных щебню и песку.

Старатель вынужден добираться до золота, пробиваясь через мертвые горизонты, где нет ничего полезного. Мы – нет. Мы можем начать работу с того, что дает результат, если сначала отсортируем задачи. Можем прийти на работу и

разложить все по кучкам, чтобы найти самое главное и заниматься только им, а остальное отложить в сторону.

Модель довольно проста, не так ли? Более того, скорее всего, вы, как и множество других людей, кто задыхается от работы, хорошо с ней знакомы. Вы точно знаете, что с утра нужно делать самое важное, заниматься неприятными делами и начинать день с «поедания лягушки». Вы знаете, что нельзя браться за второстепенные дела, потому что так мы останемся стоять на месте. Сотни тысяч людей знают, как важно выделять три самые существенные задачи дня, три главные задачи недели, три первостепенных дела месяца и фокусироваться на них. Но почему же эти люди, как и вы, проводят гораздо больше восьми часов в день за работой?

Если мы это знаем, почему вынуждены столько работать и столько делать, чтобы извлечь золото?

Знать мало. Как вы увидите далее, то, как функционируют наши мозг и тело, противится оптимальному режиму работы. Вы увидите, как этому мешает наша память (хотя во вредительстве ее вообще-то заподозрить сложно). Вы увидите, что неумение расставлять приоритеты вовсе не является врожденным (на самом деле, всё мы прекрасно умеем). Наконец, вы увидите, что лени не существует и что все люди достаточно мотивированы (просто надо себя чуть настроить).

Мы поговорим о том, что такое мотивация и чем привычный взгляд на нее мешает нам работать. Мы узнаем, что любители задержаться на работе до вечера не растут, а стоят

на месте. Мы увидим, что заставляет нас нервничать и переживать. Что доводит до стресса, когда дел куча, а подойти к компьютеру нет никаких душевных сил. Мы разберемся с этими причинами и вернем в вашу жизнь спокойствие и чувство полного контроля.

Если сейчас вы вынуждены много трудиться, чтобы справиться с делами, то уверяю вас – можно работать меньше. Можно получить результат меньшими усилиями. Добро пожаловать в АНТИтайм-менеджмент – методику управления информацией и работой без всякого напряжения!

Как я учился плавать

Однажды я решил записаться в бассейн. Пришел туда, и между мной и тренером состоялся следующий диалог:

– Вы умеете плавать?

– Конечно!

– Пожалуйста, проплывите один бассейн (от одного борта до другого) кролем, а обратно брассом.

– Нет проблем! – сказал я и поплыл.

Плыл я долго, тяжело, очень устал и начал малодушно помышлять о том, чтобы сдать. В это время на соседней дорожке юная девушка плыла, как дельфин, – очень быстро, туда-обратно, туда-обратно.

Пока я с горем пополам одолел два бассейна, она, наверное, проплыла в пять раз больше. И так же легко и грациозно

продолжала плавать, пока я, едва живой, отдувался у бортика. В это время меня озарило. Я не умел плавать. Я умел передвигаться из точки А в точку Б с невероятными затратами сил и времени. А вот девочка на соседней дорожке плавать умела.

Почему я раньше был в заблуждении? Почему считал, что умею плавать? Ответ: раньше к моему умению держаться на воде предъявлялись мягкие требования. В отпуске не нужно плыть дистанцию на время. На море не нужно бороться с течением. Вот я и пребывал в блаженном неведении.



Раньше вы не сидели с утра до поздней ночи у компьютера, потому что не были руководителем. Раньше вы не запускали новый проект. Раньше всего этого не было. Раньше вы никогда не слышали о том, что должны быть специальные навыки работы с информацией. Вы не знали, что есть особая техника.

Каждый год объем информации в мире удваивается. Каждый год скорость ее передачи растет. Нам нужно научиться

плавать в море информации и важных дел. И понимать, что раньше нам никогда не говорили об этом, потому что к нам предъявляли другие требования.

Знаете ли вы, что существует правильная техника бега и ходьбы? Многие не знают. Зато об этом осведомлены спортсмены. Знаете ли вы, что есть правильная посадка за рулем? Многие не знают, зато в курсе профессиональные водители или гонщики.

В чем разница между нами и ими? В уровне требований! От спортсмена или профессионального водителя требуется гораздо больше, чем от рядового человека.

Сравните обычного человека с профессиональным менеджером. Или среднего работника с высококвалифицированным управленцем. Или с фрилансером, который завален заказами. Или с владельцем предприятия.

В чем разница? В том же! В величине требований. Но не только на уровне профессионализма.

Сравните, сколько людей хотят позвонить или написать письма обычному человеку, а сколько – руководителю большого отдела или предприятия. Сравните, сколько должен знать обычный человек и сколько высокопрофессиональный управленец.

Вы уже почувствовали, что разница в том, как много вокруг них информации и как быстро им приходится с ней работать. Те из нас, кто стал своего рода профессиональным водителем или спортсменом в океане информации, ощуща-

ют, что им не хватает умений. Им не хватает техники!

Бегунам нужно поставить шаг. Пловцам – гребок и дыхание. Водителю – выработать посадку и алгоритмы действий, чувство автомобиля. Управленцам, предпринимателям, очень занятым людям – привить себе умение быстро лавировать в океане информации. Умение завершать дела и принимать эффективные решения. Вы думали, что умеете плавать, и пока мир вокруг вас напоминал спокойное море, этого было достаточно. Но когда вы стали руководителем, оно превратилось в бурный поток, и вы в нем тонете, вы задыхаетесь от работы.



К сожалению, Природой и Эволюцией в нашей психике и организме заложены многие вещи, которые в информационную эру не востребованы. В этот век, в данных условиях, а особенно в состоянии, когда к нам предъявляются высо-

кие требования, они не просто неактуальны. Как вы увидите дальше, ряд программ, которые мы носим в генах, тормозят или даже блокируют наше развитие. Но есть и хорошая новость: все поправимо.

Продолжайте читать и вы узнаете, что именно в психике, а также в том, как организован наш мозг, кроется причина, которая не дает просто так соответствовать высоким требованиям. То, что не дает нам без специального обучения бежать стометровки. Еще вы узнаете, как можно от вредных программ избавиться.

Как мы получаем результат?

Представьте, что вы собираете с ребенком головоломку. Принесли из магазина пазл и начинаете складывать детали, прикидываете, что к чему. Вот достали их из коробки, стараетесь найти нужные, одновременно поглядываете на то, какой картина должна быть в самом конце.

Вы выбрали уже достаточно, почти треть рисунка. Жена зовет на кухню, вы отвлекаетесь, приходите, а ваш малыш все разобрал и порушил. Придется начинать сначала. Конечно, снова пройти тот же путь будет легче, но все равно – двойная работа.

После этого примера ничего не приходит в голову? Никаких сравнений? Нет? Тогда читайте дальше. За что руководитель получает деньги? В чем заключается результат его

труда? Какой он производит продукт?

Мы пишем письма, проводим планерки, совещания, встречи, ходим на переговоры, посещаем конференции, налаживаем нетворкинг... Но за что в конечном счете получаем деньги? За сильные решения. Встречи, письма, звонки и переговоры – это форма работы руководителя. Ее оболочка, внешняя сторона. Сама же суть вот в чем.

Руководитель собирает информацию о том, что происходит вокруг, накладывает ее на то, что он знает, и принимает на этой основе решение. Которое преобразуется в золото. В результат. Из того, что он знает, и того, что происходит вокруг, руководитель моделирует будущее, соответствующее его целям.

Он знает, куда хочет прийти, и старается представить, как добраться в нужное место быстро, надежно и недорого. Для этого ему нужно:

- собрать информацию;
- на ее основе смоделировать ситуацию;
- принять решение и проконтролировать выполнение;
- если нужно, внести коррективы.

Мы читаем электронную почту, разговариваем по телефону, проводим совещания, чтобы собрать информацию, затем обдумываем ее, пользуясь тем, что знаем, принимаем решение и на том же совещании сообщаем его людям.

Любая задача сводится к простому примеру. Нам нужно загрузить в голову достаточное количество байт, соотнести

их с тем, что мы уже знаем, «проварить» это как следует в идеальную картину, принять и передать решение. После этого – добиться, чтобы был получен нужный результат.

Давайте посмотрим на последовательность еще раз: загрузка информации, моделирование идеальной картины, принятие решения, контроль результата.

Каждый день мы принимаем сотни решений. При коротком ответе на записку или письмо. При телефонном разговоре. При общении с бухгалтером о том, что делать с неожиданным декретным отпуском ключевой сотрудницы, и еще в миллионах других случаев.

Нам платят за то, что мы двигаем себя, отдел или компанию вперед. Нам платят за то, чтобы мы принимали хорошие решения, а вовсе не за абстрактную деятельность.

Работа ради работы бесполезна. Бизнесу или государству нужны люди, которые умеют решать задачи и делать это хорошо. И раз мы заговорили о решении задачи, то чем это не сбор головоломки?

У нас есть все, что нужно: картинка на коробке, которая показывает, как головоломка должна выглядеть. Исходный материал – ее кусочки. Знание, как их друг с другом собрать. Остается лишь начать сборку – моделировать, чтобы потом принять решение и воплотить его в жизнь. Все просто, где же проблема и почему я об этом говорю? А вот почему!

Проблема в том, что сам процесс воображения, результат которого воплотится в том, что мы примем решение, про-

исходит в сознании. Не на бумаге, не на каком-то физическом носителе. Даже не в программном обеспечении, которое вроде бы отлично подходит для размышления, как, например, интеллект-карты. Весь процесс происходит в сознании. В той его области, которая всегда перед нашим мысленным взором. И это очень весомый повод поговорить о памяти.

Чтобы понять, откуда растут ноги у проблем, из-за которых нам приходится работать дома, оставаться после работы, приходить раньше утром, иными словами, просто всячески перерабатывать, мы должны разобраться с тем, как создаются решения. А значит, нужно понять, как функционирует наша память. Хотя бы в той ее области, которая за данную проблему отвечает.

На этом месте читатели, чья работа не связана с руководством, могут сказать мне: «Додонов, ты не оправдываешь наших ожиданий и не выполняешь собственных обещаний! Ты хотел показать, как работает АНТИтайм-менеджмент, и говорил, что он доступен абсолютно всем. А сейчас напирал на работу руководства! Объяснись или мы выбросим эту книгу в мусор!»

Объясняюсь! Чем отличается работа руководителя от работы дизайнера? Или работа директора от конструктора? И поможет ли АНТИтайм-менеджмент вторым, если они задыхаются от загрузки?

Ответ с конца – да, поможет. Ответ с начала – вот чем

отличается, смотрите.

И человек, который непосредственно делает работу, и руководитель одинаково проходят этап, когда они собирают информацию, стыкуют ее со своими знаниями и, опираясь на картинку, показывающую, как это должно быть в будущем, что-то в воображении создают, моделируют.

Но вот дальше разница колоссальна. Если руководитель, приняв решение, транслирует его подчиненным, которые начинают обзванивать клиентов, создавать филиалы, менять дизайн-макет и закупать комплектующие, то сотрудник, который занят исполнением, приступает к воплощению сам.

Второе отличие в том, что руководитель вынужден принимать в день десятки, а то и сотни решений. Дизайнер или инженер-конструктор – гораздо меньше, потому что их воображение непосредственно связано с тем продуктом, который нужно произвести, – с дизайн-макетом, новым сайтом, чертежом или схемой работы.

То есть главное различие вот в чем. Время, которое руководящий и исполнительный сотрудник тратят на моделирование, примерно одно и то же (иногда у исполнительного сотрудника оно может быть больше). Зато потом пути расходятся. Руководитель быстро передает решение подчиненным (и контролирует) и погружается в новое моделирование. А исполнитель начинает самостоятельную работу.

Резюме: руководитель основное время уделяет сбору информации и размышлениям – моделированию, а потом пре-

творяет решения в жизнь. А исполнитель занимается еще и непосредственным воплощением своих решений.

Что нам мешает?

Представьте, что каждый ответ на вопрос, на электронное письмо – это такой мини-пазл, головоломка, которую нужно собрать. Она может быть маленькой, из двух частей, и собираться в момент. Может быть большой и требовать серьезного погружения. Например, если вы продумываете сложное предложение клиенту или составляете большой договор.

Любая задача, которая стоит перед нами, – такой же мини-пазл. По сути, в работе руководителя почти каждый жест – сбор головоломки. А потом – контроль над тем, чтобы руки его команды правильно сложили нужные детали.

Дела, которые мы записываем в ежедневники, – иногда на самом деле очень большие задачи. «Открыть новый отдел продаж», «вывести на рынок новый продукт» – серьезные головоломки, состоящие из массы самостоятельных частей, путь к решению которых еще предстоит найти. Чтобы успешно их выполнить, погружаться в задачу придется не раз. О ней нужно будет размышлять часто, почти постоянно, тщательно ее моделировать (и делать это без ущерба для остальной работы).

Нас заботит, как мало мы успеваем. Мы расстраиваемся, что в сутках всего 24 часа. Мы хотим делать ту же работу,

что и раньше, но за разумное время. Нас окружает море информации, но мы не умеем в нем плавать. Мы мало успеваем, потому что волны и течение такие, к которым мы не готовы. Вот мы и бьемся в волнах из последних сил, стараясь не утонуть.

Требования, которые предъявляет нам мир, оказались очень высоки. Мы сравнили их с течением, с волнами, которые захлестывают и не дают вздохнуть. И когда мы это представили, давайте посмотрим, что будет, если мы научимся плавать. Изменится ли что-то во внешнем мире? Нет. Изменится ли что-то в нашем отношении к нему и поведении? Да!

Мы оседлаем волну и будем очень аккуратно расходовать силы, потому что знаем, какую большую дистанцию нам предстоит пройти и куда нужно доплыть. Мы поплывем к цели сильными гребками. Перед тем как продолжить, я расскажу вам историю про Эйнштейна.

Эйнштейн выбирал себе учеников с наивысшим потенциалом. Ему были нужны если не гении, то титаны, способные решать сложнейшие задачи, чтобы физик мог спокойно на них опираться.

Вы могли подумать, что желающие быть в его лаборатории проходили нестандартный тест, справлялись с непростой физической или математической задачей. Все гораздо проще. Тем, кто хотел стать учеником Эйнштейна, ученый загадывал головоломку, решить которую нужно было в уме. Это мог сделать только тот, кто умел в своем воображении

оперировать девятью переменными. То есть имел наибольший объем рабочей памяти, доступный человеку.

Те, кто его не имели, были не в состоянии провести вычисления. У них банально не хватало места, чтобы загрузить туда все детали сложнейшего пазла и собрать его в воображении. Те, кто справлялись без подручных средств, допускались дальше. Другие сходили с дистанции.

О чем говорит эта история? О том, что еще в первой половине XX века великий ученый знал, как сильно зависит результат работы от умения пользоваться памятью и воображением.

На этом месте вы можете почувствовать замешательство. Если объем памяти – это то, что дается от рождения, значит, есть люди, которым хорошо работать просто не дано?

Конечно, нет. Пожалуйста, обратите внимание, что любой из нас может пользоваться какими угодно подручными материалами, а кандидаты в ученики были ограничены возможностями своего мозга. Важно и то, что они решали задачи фантастической сложности, которые редко встречаются в работе руководителя. Нет ничего страшного в том, что обычный человек не обладает тем же потенциалом мозга, что и великий ученый. Для нас важно просто понять принцип, не более.

Рабочая память

Долгое время считалось, что память человека – единое целое. Она сравнивалась с библиотекой, в которой хранится бесчисленное множество книг, и ее качество определялось тем, как много мы могли запомнить за краткий срок и насколько быстро «достать» усвоенное.

До конца XIX века эти взгляды не менялись. Потом постепенно ученые пришли к тому, что память состоит из разных компонентов, каждый из которых имеет различные функции.

Сегодня главенствует мнение, что память можно четко разделить на две части: краткосрочную и долговременную, а условно – на три: краткосрочную, среднесрочную и долговременную.

Будет правильнее называть краткосрочную память рабочей, потому что в ней происходит основная работа, которую мы привыкли определять как сознание. А также та, которую мы называем сборкой пазла, – другими словами, работой воображения. Говоря «краткосрочная», мы подразумеваем рабочую память, и наоборот.

Чтобы показать, как функционируют рабочая, среднесрочная и долговременная память, хорошо подходят такие примеры.

- С помощью рабочей памяти мы думаем, мысленно пред-

ставляем себе какую-нибудь картинку (например, как будем чинить сломанный стол), а также говорим про себя, когда читаем текст.

- Благодаря долговременной памяти фиксируем то, что не забудем всю или почти всю жизнь. Например, навыки езды на велосипеде, слова родного языка, знания, которыми постоянно пользуемся, и т. д.

- В среднесрочной¹ памяти мы держим что-то относительно короткое время. Например, когда зубрим в ночь перед экзаменом билет, сдаем его, а потом через пару недель не можем ничего вспомнить.

Немного сухая картина, поэтому давайте наложим ее на то, о чем мы уже говорили.

Перед руководителем стоят задачи разного калибра. От ответа на простое письмо до создания крупного филиала в другой стране. Каждая из этих задач – пазл. Чтобы быстро и хорошо его сложить, сначала нужно собрать информацию о том, что происходит вокруг, состыковать со своими знаниями и тем, как выглядит идеальная картина, и понять, что делать. Посмотрим, как это происходит в памяти.

Любая информация, которую мы получаем из окружающего мира, сначала попадает в рабочую память. Как только мы восприняли слово, цифру, знак, запах, ощущение, все это

¹ На самом деле такой зоны не существует. Модель памяти «краткосрочная–среднесрочная–долговременная» создана для удобства. Среднесрочная и долговременная память выделены, чтобы показать разное качество запоминания и воспроизведения.

оказывается в рабочей памяти, как в приемнике или буфере, где поступает в обработку.

После того как документ, электронное письмо или фильм начали «загружаться» в голову, это накладывается на то, что мы уже знаем. Во время обработки мы достаем из долговременной памяти имеющиеся знания и тоже отправляем в рабочую.

Так перед нашим мысленным взором образуется смесь из новой информации и того, чем мы владеем. Конечно, все происходит очень быстро и редко кто отдает себе в этом отчет. Однако нужно знать схему, чтобы понять, в каком месте на сцену выходит объем рабочей памяти.

Возможно, вы уже догадались. Посмотрите: чтобы создать в воображении сложную картину, нужно загрузить в рабочую память картинки, слова, звуки из внешнего мира и из долговременной памяти. И если рабочая память имеет у нас солидный объем, мы можем поместить в нее много компонентов за краткое время. Если средний – модель будущего пазла тоже будет средней, и времени потребуется больше.

Давайте теперь посмотрим, что происходит, когда мы общаемся или читаем. Слова, которые мы прочитали, попадают в рабочую память, в ней соприкасаются с тем, что нам известно, и, если мы с ними согласны, встраиваются в наше представление о мире.

Если мы хотим что-то написать или рассказать, то достаем из долгосрочной памяти знания, которые лежат в голове

в виде картинок, отправляем в рабочую, где они превращаются в слова и дальше – в речь. Пока просто запомним это и пойдем дальше.

До последнего времени у человека не было проблем с рабочей памятью. Люди просто не сталкивались с такими высокими требованиями. Поэтому в работе с информацией мы эволюционно ограничены следующими факторами:

- объемом рабочей памяти,
- скоростью угасания информации в памяти,
- скоростью речевой обработки.

Исследования объема кратковременной памяти проводятся довольно давно. Первым из них принято считать исследование американского школьного учителя (!) Дж. Якобсона, который в 1887 году провел работу по определению этого объема.

Один из тестов выглядел примерно так: нужно было прочитать и постараться запомнить, а потом воспроизвести несколько не связанных между собой цифр, бессмысленных слов или, наоборот, осмысленных понятий. Обычно без ошибок удается вспомнить не больше семи. Помните историю про учеников Эйнштейна? Объем их рабочей памяти был больше.

Объем рабочей памяти влияет на способность конструировать мысленные модели. Он определяет скорость и качество принятого руководителем решения.

Соответственно, чем бережнее мы обращаемся с рабочей памятью, тем выше качество умственной работы, меньше расход времени и сил. Не будет ошибкой сравнить руководителя и шахматиста. Качество игры выше у того, кто посвящает партии всего себя, глубже погружается в размышления и лучше сосредоточивается.

Работа Петерсонов в США и Д. Брауна в Англии – следующие важные для нас исследования. Они были проведены в конце 1950-х годов. В них рабочую память тестировали на забывание. Ученые выяснили: если человека попросить прочесть и запомнить набор чисел (или не связанных между собой слов), а сразу после дать ему произвести несложное вычисление, то с высокой вероятностью то, что было прочитано до вычисления, забудется. Эта закономерность получила название «замещение следа памяти».

- Когда мы стараемся запомнить несколько слов (или цифр, или чего угодно), а потом отвлекаемся, их след в нашей памяти истает. Он как бы затирается новой информацией.

Пара примеров.

Начальник отдал срочные поручения, вы вышли от него и вас перехватили в коридоре. Слово за слово и, когда дружеский разговор закончен, вы поняли, что бо́льшая часть слов начальника стерлась.

Только жена попросила купить продукты и обстоятельно перечислила, какие именно овощи, крупы и фрукты нуж-

но взять, как вам кто-то позвонил, и в магазине вы обнаружили, что все забыли.

• Если мы потратили время на создание подробной модели, а потом на что-то отвлеклись, у нас произойдет «затирание» информации. Потом придется начинать заново, силы и время были потрачены зря. Это не слишком-то вдохновляет, особенно когда задач много, а времени нет.

Вот, пожалуйста, еще пример.

Мы шли по лесу и увидели слиток золота. Однако взять с собой его не смогли и решили оставить. Присыпали землей и листьями, запомнили место. Но у нас не было карты, чтобы пометить на ней клад. Когда через месяц мы вернулись за золотом, то нужное место найти не смогли.

Идеи приходят, мы думаем: «О, интересно, надо запомнить» – и через 5 минут забываем.

Отдельно нужно остановиться на нашей способности отвлекаться. Доказано, что речь, которую мы слышим, гарантированно привлекает внимание. Причем неважно, звучит ли она на родном языке или на том, который мы не понимаем. Подсознание чутко следит за тем, что нас окружает, и стремится не упустить возможную опасность. Поэтому уделяет повышенное внимание речи.

Как бы мы ни старались сосредоточиться, если рядом болтают, это будет непросто. Вспомните, как сложно читать в самолете, когда пилот или стюардессы что-то объявляют. Только что в тишине внимание было отдано книге,

но зазвучали слова, и мы уже не понимаем, что читаем.

Последнее, о чем стоит упомянуть, – скорость обработки речи. Исторически сложилось так, что информацию мы передаем линейно, с помощью устной или письменной речи. Несмотря на долгую историю, человечеству пока не удалось найти другие способы транслирования знания, которые были бы столь же точны.

Люди старались сделать текст понятнее, когда снабжали его иллюстрациями, дополняли жестами при рассказе, показывали на примерах и снимали видео. Но, увы, полностью обойтись без текста при передаче смыслов невозможно.

Чтобы передать или получить знания, приходится переводить речь на язык образов либо наоборот. Например, если мы слушаем, звуки попадают в рабочую память, где речевой центр переводит их в картинки-образы, которые доступны для мышления. Если хотим что-то рассказать, процесс обратный.

В обоих случаях производительность ограничена, потому что скорость обработки речи невысока. Если не верите, проследите за тем, как вы читаете (внутренний голос проговаривает увиденный текст – так в кратковременной памяти работает фонологическая петля), и попытайтесь ускориться. Скорее всего, особых успехов не будет.

Если проще, то правильно утверждать, что мы ограничены скоростью, с которой воспроизводим и понимаем речь. Мы можем говорить и читать быстрее, но даже повышенная

скорость не сильно отличается от обычной, а утомление при такой манере чтения или разговора значительно.

Вместе с тем, чтобы получить профессию, сохранить конкурентное преимущество, повысить квалификацию, нужно постоянно учиться. Читать книги, смотреть видео, посещать семинары. Даже студентам приходится прорабатывать гору литературы, что говорить про руководителей. Не забываем и о том, что каждый день требуется читать пачки писем и документов, которые связаны с текущей работой. На все это нужно время, которое из-за низкой скорости обработки информации становится значительным. А когда заняться моделированием? Когда работать?

Кратко подытожим, чем мы ограничены в умственной работе.

- От объема рабочей памяти зависит сложность мысленных моделей.
 - Модель, которую мы с таким трудом создали в воображении, очень легко стереть, если что-то нас отвлекает.
 - Скорость приема и передачи информации ограничена скоростью работы речевого центра. Иногда надо много прочитать, увидеть и услышать, чтобы создать модель нужного качества. Это не получается сделать быстро.
 - На сладкое – самое неприятное. Мы общаемся, используя кратковременную память. Из-за того что скорость обработки речи невысока, очень много времени отдано общению.
- В итоге, кратковременная память используется, когда мы:

- получаем информацию;
- передаем ее;
- размышляем.

На все это нужно время. Мир стал очень требовательным и конкурентным. Сейчас нужно много знать и много думать, чтобы принимать сильные решения, которые приведут к результату.

Информационный мир

Пока мир вокруг не стал информационным, способность к работе с информацией никак не сказывалась на нашей жизни и делах. К миру сегодняшнему мы не готовы. Потому что эволюционно созданы для существования в другой среде.

Посмотрите вокруг. Если мы не сидим за компьютером, то «залипли» в планшете или телефоне. Не в гаджете, так в книге. Не в книге, так в газете. Не в газете, так в плеере. Поток, идущий в мозг, не иссякает ни на минуту. И потребляем мы все подряд. Несложно представить, что на это уходит масса времени. Когда уж тут обдумать проблему и как следует отреагировать на внешние обстоятельства? Стоит ли удивляться, что мы мало успеваем сделать, ведь большая часть времени занята потреблением.

• Радислав Гандапас пишет, что по сведениям Джона Адаира, специалиста по коммуникации, современный человек в день обрабатывает около 300 Гб данных. Это больше, чем

житель средневековой Европы получал за всю жизнь.

Когда мы имеем дело с такими числами, объема рабочей памяти и скорости обработки речи становится мало, потому что возникает фактор времени. Именно поэтому нам приходится оставаться после работы или трудиться дома.

Представьте, что вся информация, которую нужно получить, выглядит, как водохранилище, а наши способности ее обработки – как бутылочное горлышко. Если бы рабочей памяти было больше, а скорость обработки речи была выше, мы могли бы работать гораздо быстрее. Но что есть, то есть. И нам нужно научиться так обращаться с собственным «железом», чтобы заставить его функционировать как можно эффективнее.

С детства ни один из нас не задумывался над тем, что управление информацией – отдельный навык. Нам никогда не говорили об информационных потоках. И в институте не готовили к работе в реальных условиях – когда горят сроки, не хватает знаний и все вокруг постоянно отвлекают.

В результате у нас сформирован неправильный навык, который мешает быстро работать. Из-за того что он вырос вместе с нами, мы его не видим и не ощущаем. Как не отдаем себе отчета в том, что умеем ходить, – просто идем туда, куда нужно. Мир изменился, и уже недостаточно скорости, с которой мы «ходим». Чтобы все успевать, нужно ходить правильно, уметь ставить стопу, иметь легкий шаг, иногда – бегать. АНТИтайм-менеджмент – методика, которая позволя-

ет быстро ходить и бегать без насилия над телом и волей.

Представьте, что мы смотрим на себя со стороны. Из чего складывается наша работа? Кто-то скажет: все, что нужно нормальному руководителю, – умение смотреть вперед и планировать. И с этим не нужно спорить. Действительно, если не знаешь, куда идти, говорить особо не о чем. Но я все же о другом. Давайте рассмотрим работу руководителя вблизи.

Начали с планирования? Прекрасно. Положим, мы хотим определить цели на год. Что происходит? Мы собираем информацию о том, что творится в мире, сопрягаем с тем, что знаем, добавляем туда картину места, куда хотим прийти, и составляем в воображении модель.

Что она включает в себя? Практически все: то, из чего наш пазл складывается, что мы сделаем для того, чтобы его собрать, кто этим займется, с какими проблемами мы столкнемся и т. д. В рабочей памяти возникает большая и сложная картина, которая требует солидного объема, чтобы развернуться. Для создания такой модели нужно время. И чем она больше и сложнее, тем дольше мы будем ее «придумывать».

Пошли дальше. Стратегическое планирование завершено, пора приступить к совещанию. Мы собираем сотрудников, презентуем свою модель, передаем им информацию о ней слово за слово, картинка за картинкой. Стараемся, чтобы они все правильно поняли (без искажений воссоздали вашу модель). Со стороны тех, кто нас слушает, процесс обратный. Слово за слово, картинка за картинкой они собирают инфор-

мацию, которую вы хотите им передать. Слушатели узнают что-то новое и накладывают на свои знания, формируя модель в рабочей памяти.

Еще дальше – перед нами рабочий день. Задачи, которые руководители записали в конце совещания, пора отправить в работу. Мы вышли с собрания, и теперь пора приступать к ней. Во время работы будет повторяться тот же самый процесс, только в другом масштабе. Теперь по каждой отдельной задаче будет создаваться отдельная модель.

Продолжать можно до бесконечности. Но вот к чему я этот разговор затеял? Нам очень важно посмотреть на то, что действительно происходит с нашими мозгами, и как на самом деле распределяются ресурсы рабочей памяти.

Я хочу, чтобы мы еще раз повторили: для создания модели в воображении требуются время и свободное место. И чем сложнее модель, тем больше нужно и того и другого. А теперь давайте сравним идеальный и обычный рабочий день одного занятого руководителя.

Идеальный день из жизни руководителя

Завершено стратегическое планирование, проведены совещания, настала пора обычной работы. Мы, как и сотни тысяч других руководителей, отправляемся утром в офис и начинаем день. Только сейчас давайте сделаем исключение. Оно заключается в том, что день у нас будет идеальный!

Самый лучший, самый удивительный рабочий день, за который мы все успеем и почти не устанем.

Кабинет встречает нас прохладным чистым воздухом. Ночью было открыто окно, и он проветрен. Из парка рядом доносятся запах цветущих деревьев, пение птиц. В офисе тихо. Мы садимся за стол, он чистый.

На столе нет ни одной лишней бумажки. Они аккуратно сложены или подшиты. В стаканчике стоят ручки и карандаши, в светлой папке – чистые листы. На столе только компьютер.

Включаем его и первым делом приступаем к задачам развития. Разбираем записи с совещания, смотрим задачи, задумываемся. В офисе тихо, ничто не мешает нам встать со стула, подойти к окну, посмотреть в него и увидеть только то, что предстает перед мысленным взором. Мы ищем решение и вот уже к нему приходим. Кажется, мы ухватили мысль за хвост, теперь нужно сделать набросок.

Берем лист бумаги или открываем программу и начинаем набрасывать то, что будет потом интеллект-картой этого проекта. Время идет незаметно, пролетело почти полтора часа, но мы настолько глубоко в своих мыслях, в работе, что ничего вокруг не замечаем.

Наконец все сложилось. Модель закончена, можно приступать к решению. Вызываем сотрудников, даем поручения, определяем сроки, реперные точки, систему контроля, KPI. Готово!

Это самая важная задача, которую только можно представить. Мы сделали то, что послужит движению вверх, развитию. Пора посмотреть, что у нас есть из текущей работы.

Закончив с основными делами, мы можем немного передохнуть, выпить кофе, а потом приступить к текучке. Когда мы возвращаемся к работе, то точно знаем, чем нужно заняться. Не хватаемся за несколько дел разом. Без всякой спешки принимаемся решать задачу за задачей.

Нам легко определить, какие проблемы требуют внимания в первую очередь, какие могут подождать, поэтому мы снова погружаемся в работу. В этот раз уже не нужно столько думать, ведь многое из того, что надо сделать, знакомо. Мы без труда справляемся с задачами.

Мы не устаем, потому что внимание уходит только на то, что действительно важно. Мы не распыляемся на множество мелких дел, а выполняем нужное именно сейчас. Мы точно знаем, чем заняться, что следует делать и к каким результатам это приведет. В голове полная ясность, все просто.

Когда мы занимаемся делами, то спокойно погружаемся в проблему, как следует обдумываем ее и принимаем сильные решения. Нам легко сосредоточиться. Если нужно, мы отправляемся искать недостающие данные, они быстро находятся.

Мы можем уделить каждой задаче, каждому делу, каж-

дой проблеме столько времени, сколько нужно. И поэтому приходят сильные решения. Конечно, мы занимаемся только важными проблемами, решения которых требуется именно сейчас (на все подряд никогда не хватит времени).

Что вы чувствовали, когда читали этот раздел? Какие картины вставали перед вашим мысленным взором? Какие эмоции вы ощущали? Возможно, вы хотели, чтобы идеальный день, который мы только что описали, оказался вашей реальностью? Или чувствовали, что абсолютно не согласны с описанным?

Конечно, это утопия. Но никто не говорит, что мы не должны к ней стремиться. Зачем я об этом заговорил? Ответ будет дан, после того как мы посмотрим на обычный рабочий день руководителя.

Обычный день из жизни руководителя

Вы приехали на работу с больной шеей и красным ухом, потому что прижали к нему плечом телефон, когда нужно было схватить карандаш и черкнуть что-то в блокноте во время разговора. Водители маршруток, которые вы объезжали, с завистью смотрели, как лихо вы жонглируете предметами за рулем.

Пока паркуете машину, в голове рождается идея, куда нужно двигать компанию в этом году. «Надо бы ей как следует вызреть, чтобы проработать стратегические цели», —

думаете вы. В это время открывается лифт, и вы оказываетесь нос к носу с заместителем.

— А я вас везде ищу! — начинает он радостно. — Помните начальника HR-службы, которую мы взяли прошлым летом? Так она беременна! Что будем делать?

Зам скалится во весь рот, лифт приходит на ваш этаж, и люди вываливаются в коридор, вынося вас с собой.

— Мало того, она только сейчас сказала, а у нее уже пятый месяц! — продолжает повествовать заместитель. — Вы только подумайте, какая неприятная неожиданность, у меня на нее были такие надежды! Так что будем делать?

Тоскливо наблюдаете, как в голове исчезают последние тени чего-то очень важного, что должно было дать всей компании толчок в развитии. В груди поселяется неприятное ощущение чего-то забытого, что вот где-то здесь крутится, но никак уже не найти. Взгляд бродит вокруг и снова наталкивается на круглое лицо зама.

— Михаил Александрович, у вас все хорошо? Вы плохо себя чувствуете? — его лицо принимает озабоченное выражение и он заглядывает вам снизу в глаза.

— Заботливый, сволочь, — думаете вы с ненавистью.

— Так что же делать-то будем? Искать кого или пока так перебьемся? — продолжает гнуть свое заместитель.

Собираетесь уже что-то ответить и открываете двери офиса. У входа вешалка, рядом с ней стоят коллеги, насилиуют кофемашину и обсуждают последние сплетни. Как

только они вас видят, двое отделяются от толпы и забрасывают вопросами:

– Михаил Александрович, а когда у нас будет совещание? С прошлого понедельника уже два раза переносили. У меня проектный отдел стоит, мы не знаем, что делать. Когда мы поймем, куда развиваемся? – начал один.

– А мне до сих пор никто не сказал, когда я могу отгулять отпуск! Михаил Александрович, вы поймите, мне не то чтобы очень нужно, я могу и компенсацию за неиспользованный попросить. Но все же хочется знать: либо мне билеты идти покупать, либо семье сказать, что буду работать!

Надежда проскочить в кабинет серой мышкой тут же испарилась. Вы пытаетесь сообразить, что ответить, в это время звонит сотовый – на автомате берете трубку и, сделав строгое лицо, топаете мимо.

– Алло! – говорите вы трубке.

– Здравствуйте! Меня зовут Мария Иванова. Я представляю компанию «АММ Сервис». Вы оставили нам свои контактные данные на выставке полтора года назад, и я звоню, чтобы рассказать о нашем новом продукте. Он касается руководителей, которые много времени проводят в авианперелетах и страдают от джетлага... – пока Мария разливается соловьем, вы думаете, что надо перепроверить, спрашивает ли при звонке ваш отдел телемаркетинга: «Удобно ли вам говорить?»

Вы приходите в кабинет, закрываете дверь, опускаете

жалюзи, открываете окно – опять душно. Отопление жарит так, что на батарее можно готовить. Кладете трубку со словами: «Мне неудобно», ставите на стол ноутбук, открываете почту.

Там 75 непрочитанных писем. Их столько, что даже не понятно, что это за сообщения. Какие-то рассылки, пачка писем, где вы просто в копии, уведомления от социальных сетей, напоминание от провайдера (о, точно, надо заплатить, пока не отключили). Наконец, взгляд падает на письмо от партнера. Это серьезно, погружаемся в чтение.

– Простите, можно? – с этими словами говорящая голова появляется в двери. Она торчит и тревожно поглядывает: мол, можно ли?

– Надо все же повесить на двери светофор. Опять забыл! Сколько можно! – думаете вы и бросаете голову:

– Заходи!

Пока голова превращается в тело и оказывается в кабинете, помечаете письмо как непрочитанное.

– Там представители поставщика пришли. Вы просили напомнить, что хотели быть на их презентации, – говорит помощник.

– Ого, так они же должны быть в 11, – думаете вы и смотрите на часы. Там 10:45. Вот время летит! Вы говорите:

– Хорошо, пошли, – и отправляетесь в переговорку.

Пока пьете кофе, болтаете с продавцами поставщика.

Интересные ребята.

– Может, приступим? – спрашивает зам. Он тоже, оказывается, тут.

Час вы сидите с открытым ртом. Парни с той стороны стола жгут напалмом. Они принесли решение, о котором вы только вчера мечтали. Полная автоматизация всей ИТ-инфраструктуры, большие никакой неразберихи в компании, будет полный порядок! А сколько это сэкономит денег!

Презентация закончена, все довольны, вы поручаете поработать предложение и возвращаетесь к себе. Бросаете в шкаф буклеты и распечатку слайдов, садитесь за ноутбук.

«Где-то тут было письмо Миши (партнера), где же оно? – пока вас не было, в ящик напало еще 40 писем. Нашлось! Открываем, продолжаем чтение. – Что тут у нас?.. Т-а-а-к. Стартапы. Так, молодые ребята. Так, интересный проект. Так, последние тренды. Ага, будем ли мы в такое инвестировать? – В приложении бизнес-план на 30 страниц.

Надо бы посмотреть, но сейчас 12:30, а впереди еще куча дел. «А, потом! – решаете вы. – Ой, я же забыл после переговоров включить звук на телефоне».

Смотрите на телефон, там мигают: SMS, пара сообщений в Ватсапе от жены, два неотвеченных вызова (кадровичка звонила, боится, что я узнал, наверное) и сообщения из Фейсбука и ВКонтакте.

10 минут уходит на общение с беременной: «Очень рад за вас, поздравляю, никаких проблем, что вы, никаких обид,

бога ради, не переживайте, все хорошо, ничего страшного, мы вас всегда ждем, скорее возвращайтесь, спасибо, спасибо большое, да, мне нужно работать, извините, буду очень рад, если сообщите, мальчик у вас или девочка».

— М-да. Опять потеряли HR-а. Место это у нас, что ли, проклято? — в голове крутятся невеселые мысли. — Опять продажи просядут, блин, там текучка, и инженера нормального не смогли до сих пор найти. Однокласснице, что ли, позвонить? У нее, кажется, сестра HR-ом работает.

— Юля, привет! Не отвлекаю? Как жизнь?

Поговорили за жизнь, вспомнили знакомых, вопрос не решили. Пока вы отвечали на SMS, время обеда. Звонит жена, просит за ней заехать.

После обеда возвращаетесь в офис, проскочить к себе снова не удастся. Наконец вы всех выслушали, ответили на вопросы, пока шли до кабинета, вспомнили, что обещали утром начальнице продавцов решить вопрос с отпуском. Звоните, просите взять компенсацию и остаться на работе: «Сами понимаете, и так текучка, а еще найм просядет, просядут продажи, поэтому вы уж полгода подождите, пожалуйста».

Проходите мимо помощника, говорите, чтобы час никто не заходил, садитесь и разгребаετε почту. «Сколько мусора, мама дорогая! Зачем мне рассылки, которые я уже 10 лет не читаю...». Рассылки отправляются в отдельную папку. Теперь их ровно 10 300.

В тишине проходит минут 40, а потом все как с цепи срываются. Трезвонит телефон. Сначала мобильный, потом офисный. С трубкой у уха вы что-то записываете. Это зам, захлебываясь радостью, говорит, что завтра придет собеседоваться новая кадровичка, с которой он совершенно случайно познакомился сегодня в спортклубе.

«Конечно, случайно, ага... – думаете вы. – Что? Во сколько? В 10? Наверное, могу, подожди минутку, – выглядываете за дверь к помощнику. – Серега, что у меня завтра в 10? – возвращаетесь. – Да, могу, пусть приходит.

День клонится к завершению. В туалете сотрудники курят, вы смотрите на них неприязненным взглядом: покурить у них всегда время есть. Подписываете договоры, еще несколько звонков по телефону, снова отвечаете на письма. Жена позвонила, попросила заехать за продуктами: «Я не могу, вечером косметолог».

В общем, народ в офисе потихоньку расходится. Телефоны замолкают. Вы просматриваете ежедневник. Из десяти дел, которые вы хотели сделать сегодня, можно вычеркнуть только три. «Куда опять время делось? Как будто только на работу пришел, а день уже пролетел».

Еще полчаса ждете, чтобы не собирать пробки, берете ноутбук, приезжаете домой и опять за работу. В девять вечера открывается дверь, пришла жена: «Ты продукты купил?» Вы хватаетесь за голову – забыли.

Пример, конечно, выдуман и преувеличен. Однако когда

я написал этот отрывок и показал разным людям, не было человека, который не согласился бы, что он отлично отражает суть.

Зачем нужно было посмотреть на идеальный день, а потом понаблюдать за тем, как все происходит в жизни выдуманного Михаила Александровича? Я хотел как можно ярче показать один главный и один побочный момент, которые отличают недостижимую утопию от суровой реальности.

Вот они:

- 1) нас никто не беспокоит;
- 2) мы точно знаем, что и для чего нужно делать.

Вторая история характерна тем, что мы не просто еще не определили, куда идти, хотя вроде бы год давно начался, и даже сотрудники воют оттого, что у них нет целей. В этом примере нас постоянно отвлекают, дергают, сбивают. Не позволяют сосредоточиться и заняться работой.

Бедный Михаил Александрович попал в самое сердце информационного шторма, который не дает вздохнуть и оглядеться, вынуждает работать дома, чтобы не пойти ко дну. К тому же он забыл, что жена просила купить продукты и, скорее всего, заработал ее недовольство – вечер дома безнадежно испорчен.

Как можно перенести увиденное на модель, по которой работает память?

Пока наш герой ехал на работу, трезвонил телефон, и ему приходилось судорожно записывать памятки на клочках бу-

маги. В его рабочую память каждый звонок вливался поток за потоком.

Помните, мы говорили про след памяти, который легко истаивает? Новая информация смывает старую так же, как волны стирают следы на песке. Когда нам поступают звонок за звонком, мы очень легко забываем, о чем думали до того, как взяли трубку. А после второго разговора посредственно помним первый.

Что произошло, когда наш герой приехал на работу? Он обдумывал идею, которая очень нужна и важна для него и компании, – его занимало, куда следует двигаться дальше. У него созревала идея. Как это происходило, если посмотреть на нашей схеме?

Михаил Александрович доставал из долговременной памяти все, что касалось занимавшей его проблемы, загружал в рабочую память и начинал комбинировать, давая волю воображению. Он искал ту картину, которая его устроит.

В этот момент со своими проблемами вклинился зам, который хамским образом смял созданную с таким трудом и тщанием работу воображения. След памяти был стерт проблемой, связанной с беременной кадровичкой.

Но и тут шефу не дали додумать. Как только он появился в офисе, со своими проблемами накинудись сотрудники и раздергали его сознание на части, ввергнув начальника в ступор.

Для тех, кто знаком с эриксоновским гипнозом, это не от-

крытие. Когда два человека одновременно говорят, жестикулируют и трогают руками третьего, тот почти всегда «зависает». Впадает в транс, из-за того что рабочая память перегружена входящими потоками и человеку просто «негде думать».

В эти моменты мы беззащитны, потому что сознанию не развернуться – рабочая память забита. А вот подсознание, наоборот, полностью открыто. И если попадется знающий человек, в такой момент он может легко сделать сильное внушение.

Подобные ситуации повторяются на протяжении всего рабочего дня. Информационный шторм атакует, не дает заняться тем, что записано в ежедневнике. Тем, что действительно нужно. Это принуждает нашего героя разбираться с текучкой и вязнуть, вязнуть в рутине.

Он читает письмо партнера (уже во второй раз) и решает позже посмотреть бизнес-план, но, вероятнее всего, просто об этом забудет. Точно так же, как о продуктах. Голова забита хаотичными потоками, какая уж тут память... Поэтому, когда ответ на письмо будет сильно нужен, партнеру придется позвонить Михаилу Александровичу и пристыдить его. Тот, конечно, не скажет, что забыл, объяснит все тем, что времени не было, но неприятно ему все же будет.

В результате к концу дня едва-едва побеждена рутина, да и то, скорее всего, не вся. Разобрана почта, рассортированы бесполезные рассылки, которые никогда не будут прочита-

ны, отвечено на все звонки, просмотрены даже уведомления из социальных сетей и SMS.

День закончен, но работы еще навалом – в ежедневнике осталось 7 задач из 10. Приходится нести ее домой, чтобы в личное время снова заниматься делом. Конечно, бедный начальник забывает о том, что нужно зайти в магазин – голова-то забита.

Итак:

1. Нашему герою приходится работать вечером, потому что вечером никто не отвлекает.

2. Толком ничего не сделано, из-за того что Михаилу Александровичу пришлось стать «в каждой бочке затычкой».

Есть еще третья проблема, которую нужно рассмотреть отдельно. За то время, что идет работа, компания никуда не двигается. Она стоит на месте, потому что руководство до сих пор не определило цели.

Однако это все следствия.

Причины, по которым мы сталкиваемся с такими проблемами, в том, что:

1) нас захлестывает информационным штормом, а мы не умеем плавать;

2) это не дает сосредоточиться и создать в воображении модели задач, которые нужно решить.

Иными словами, из-за того что у нашего выдуманного директора нет навыка работы с информацией, он страшно за-

нят, но толком ничего не делает. Его рабочая память все время забита текучкой, дела очень быстро сменяют друг друга, смывают след памяти и не дают толком сосредоточиться ни на одной проблеме.

О какой эффективности идет речь? А ведь так работают многие руководители! И только потому, что не знают, как устроена их память и как выглядит информационный мир. К счастью, АНТИтайм-менеджмент помогает правильно работать с информацией. Главная его цель – дать нам возможность как можно лучше распоряжаться тем немногим, чем нас одарила Природа.

Методика GTD – один из навыков, на который опирается работа с информацией и АНТИтайм-менеджмент. Она позволяет сосредоточиваться на самом важном и иметь свежую голову даже в самый напряженный рабочий день.

Глава 2. Проблема зеленой зоны

Что общего у желаний:

- купить новый телефон;
- выйти за пивом;
- поставить армированную железную дверь;
- включить сигнализацию;
- поехать в отпуск;
- поднять продажи;
- сопротивляться их падению;
- занять новую интересную должность;
- написать книгу;
- поспать подольше;
- не ходить на работу?

Дополнительно хочется подкинуть задачку, попросив ответить на вопрос: «Есть ли мотивация у Обломова?» Есть ли она у лентяя, чьи интересы лежат в области «поскорее уйти с работы и сходить за пивом»? Есть ли она, например, у молодого стоматолога (или любого другого специалиста), который посещает конференцию за конференцией и украшает стены своего кабинета новыми дипломами?

Большинство скажут, что в последнем случае с мотивацией все в порядке, а вот у Обломова и любителя выпить ее нет. Однако это не так, и чуть позже мы поймем, почему. А самое главное, увидим, как верный подход к мотивации помогает

работать в 2 раза меньше, а делать больше.

Мотивация

Если воспользоваться толковым словарем, то мы узнаем, что «мотивация – это побуждение к действию». Мы будем пользоваться другим определением.

Мотивация – базовая потребность любого человека. Она выражается в том, что **каждый из нас стремится улучшить свою жизнь или не допустить ее ухудшения**. Именно это объединяет такие разрозненные желания, как установка железной двери и улучшение продаж. И то и другое меняет что-то в нашей жизни к лучшему.

Возможно, вам на ум пришло, что я не совсем прав. Доказано, что человек стремится к удовольствию и бежит от того, что вызывает у него неприятные эмоции. И все поведение продиктовано именно этим. Вы правы, мы действительно зависимы от положительных и отрицательных эмоций. Некоторые психологи называют это мотивацией «тяги-толкай», в том смысле, что положительные эмоции нас тянут к себе, а отрицательные отталкивают. Однако хочу обратить ваше внимание на то, что эмоции – следствие поступка. Положительные – вознаграждение. Отрицательные – наказание. Кнут и пряник. Шпора и морковка. Природа создала великолепный балансир. Когда мы делаем то, что нам на благо, то испытываем удовольствие. Когда вредим себе – дискомфорт.

К сожалению, эта система настроена под другие условия, нежели те, что окружают нас сегодня. Сегодняшний мир невероятно сложен, и в нем есть масса такого, с чем человеческий род никак не мог столкнуться на эволюционном пути. Поэтому возможны сбои, когда мы получаем удовольствие от того, что нам вредит. Например, от курения. Но это не предмет нашего внимания, давайте вернемся к теме.

Так получилось, что под мотивацией нами по умолчанию понимается стремление со знаком плюс, во благо компании, семьи, общества и личного развития. Конечно, это так. Однако в контексте данной книги удобнее смотреть на проблему шире.

Каждый из нас желает сделать свою жизнь лучше и прикладывает какие-то усилия. У кого-то это выражается в стремлении больше зарабатывать, у кого-то – в желании купить новый телевизор. Каждый из нас плохо реагирует на изменения к худшему². Если они происходят, мы очень стараемся вернуть статус-кво.

Мотивация как базовое желание обычно не осознается. Мы отдаем себе отчет в конкретных потребностях, которые и нужно удовлетворить, чтобы почувствовать себя лучше.

Конкретные потребности формируются, исходя из двух вещей – знаний, которыми мы обладаем, и условий, в кото-

² Этот подход хорошо согласуется с работами Канемана и Тверски, которые открыли асимметрию в восприятии потерь и приобретений, положив ее в основу теории перспектив.

рых находимся. На стыке этих областей и рождается оформленное желание, главная цель которого – сделать нашу жизнь лучше или не допустить ее ухудшения.

Есть ли мотивация у Обломова? Есть ли она у лентяя, который любит развалиться перед телевизором? Если оценивать в рамках нашего подхода – есть. Обломов активно противится тому, что может изменить его привычный образ жизни. Он привык к неподвижности, безопасности и комфорту и очень плохо реагирует, если что-то извне принуждает его к движению. Он приложит усилия и будет сопротивляться. У него появиться мотивация сохранить то, что он имеет.

У лентяя она тоже есть. Не зря он оформлял кредит, тщательно выбирал новый телевизор, потому что у того огромный экран, а значит, можно получить больше удовольствия. Мотивация улучшить свою жизнь хотя бы в плане просмотра телевизора налицо – она побуждает к тому, чтобы выйти из дома и совершить покупку.

Можно привести еще несколько примеров и взять для анализа истории тех людей, о которых мы привыкли говорить, что у них мотивации точно нет. В каждой истории будет что-то, что подойдет под наше определение. Каждый герой приложит усилия для того, чтобы улучшить свою жизнь хотя бы в каком-то одном направлении.

До определенного момента развитие человека сводится к тому, что каждый новый шаг он предпринимает, чтобы до-

стичь большей безопасности, комфорта или просто удовольствия (либо всего вместе). Вспомните, когда вы покупали новую машину, дом, телефон или сумку, что вами двигало?

В новой машине лучше АБС (безопасность), тише работает двигатель (комфорт), ярче впечатления от вождения (удовольствие), интересней дизайн (удовольствие, эстетика). Новый дом просторнее (комфорт), он в безопасном районе, вокруг много зелени (удовольствие, эстетика) и т. д.

Давайте посмотрим, почему так происходит. Ведь это стремление имеет очень простое и ясное объяснение.

Ресурсы

Чтобы сделать свою жизнь безопаснее или комфортнее, собственных сил часто недостаточно. Приходится использовать средства, благодаря которым новая машина, курсы повышения квалификации, телевизор с большей диагональю станут доступны. Чтобы реализовать главную потребность, нам нужны ресурсы.

Давайте забежим немного вперед и представим, что все, чем мы обладаем, все ресурсы, которыми располагаем, заключены в своего рода батарейку. В ней помещается то, что легко измерить: деньги, квадратные метры, лошадиные силы, калории. В ней же все, что измерить непросто: статус, положение в обществе, уровень уважения окружающих, любви близких.

Теперь представим, что в этой батарееке есть красная линия, которая обозначает критически низкий запас ресурсов. Когда уровень денег (квадратных метров, удовольствия, статуса, уважения и т. д.) ниже этой линии, нам некомфортно, и мы стремимся подняться выше. В ту область, где уровень денег (или других ресурсов) будет достаточным (комфортным).

Вместо денег можно представить что угодно. Например, мы живем в крохотной квартире и мечтаем переехать в большой дом. Стремимся увеличить свою жилплощадь. Или попали в новую компанию, где еще не завоевали желаемое положение. И будем стремиться его заполучить.

Теперь представим, что мы недостаточно хорошо себя чувствуем и стараемся поправить здоровье – видите, пример с батареекой успешно описывает мотивацию даже в зоне ухода за собой. Когда нам некомфортно, мы стараемся выйти в ту зону, где дискомфорт исчезнет и ничто не будет нас беспокоить.

Если представить, что наше здоровье было в полном порядке (то есть мы находились выше опасной зоны) и очень долго мы ничего для его поддержания не делали, а потом внезапно заболели, это будет примером того, как хорошо работает режим энергосбережения (с которым мы познакомимся чуть позже) и как охотно мы сопротивляемся негативным изменениям. Пока все было хорошо – пропускали плановые обследования. Как только что-то заболело – побе-

жали лечиться.

Более точный пример с продажами: они были на уровне, и мы долго не работали над отделом продаж, а когда упали – ночевали на работе, чтобы все поправить.

Стремление к выживанию

Осталось разобраться, что такое опасная зона, которая отчеркнута красной линией, и чем она так страшна. И что это за зона, где ресурсов для комфортной жизни достаточно, и почему мы туда так стремимся? Ведь дело не в самой опасности и не в самом комфорте.

Почему человек хочет улучшать свою жизнь и яростно сопротивляется ее ухудшению?

Чтобы ответить на этот вопрос, я обычно предлагаю мысленный эксперимент. Прошу участников тренинга представить, что помещение, в котором мы сидим, внезапно стало очень душным, в нем почти не осталось кислорода. Какое желание будет у всех первым? Ответ всегда единодушен – желание вздохнуть.

Какие потребности лежат в основании пирамиды Маслоу? Экзистенциальные, иным словом, базовые, самые простые, которые отвечают за жизнь нашего тела. За выживание.

Пока нам нечем дышать, мы не думаем, что хотим есть. Когда нечего есть, не думаем, что надеть. Когда негде жить, не особо заботимся о том, что нужно продолжить род и за-

вести семью. Ну и т. д.

Стремление вверх по ступеням пирамиды Маслоу и есть стремление к улучшению собственной жизни. Оно начинается от базовых потребностей, за которыми стоит выживание, и поднимается ко все более высоким уровням. Однако общее направление одно – выживание.

Когда мы стараемся улучшить свою жизнь, поднять уровень ресурсов выше красной отметки, выйти из зоны дискомфорта, опасности, мы заботимся о собственном выживании. По сути, стремимся пройти естественный отбор.



Если мы на первом уровне пирамиды, это проявляется наглядно. Если выше – опосредовано. Но факт остается фактом: мы постоянно стремимся упрочить свою способность к выживанию.

Мотивация – стремление не просто улучшить свою жизнь. Это попытка увести нас из зоны, где наше выживание под угрозой, в область большего комфорта и безопасности. Следовательно, мы мотивированы, только если ощущаем опасность или дискомфорт.

Пока мы на первых уровнях пирамиды Маслоу, в центре внимания наше тело и его жизнь. Как только в батарее ресурсов достаточно, просыпается потребность продолжения рода. Природа говорит: ты защитил от смерти тело, теперь защити от смерти свои гены. Как только появились дети, круг завершается, и просыпается забота о безопасности и комфорте тех, кто нам дорог. Мы стремимся обеспечить здоровье и благосостояние своей семьи и детей.

Когда закрывается и эта проблема, поднимает голову потребность в познании. Затем – в самореализации. Не случайно кризис среднего возраста приходится на время, когда дети повзрослели, а на работе или в бизнесе уже есть определенные успехи. Когда не нужно думать, как упрочить свое положение, возникают другие вопросы – о цели, предназначении. Это переход на другой виток развития: от заботы о теле (своем и близких) к заботе о сознании, разуме и само-

реализации.

На каждом этапе повторяется одна и та же картина: мы стараемся увеличить ресурсы в батарейке до уровня, когда сможем сделать переход на следующую ступень пирамиды Маслоу. Как только этап достигнут, открывается новая потребность, которая предполагает накопление ресурсов до иного уровня. (Под словом «ресурсы» я понимаю все, чем мы обладаем, не только деньги, но в том числе, например, дружбу и знания.)

Так работает основной закон природы. Чем больше у нас друзей, квадратных метров или денег, тем легче мы переносим перемены. Тем проще переживаем тяжелые ситуации. Тем выше наши шансы на долгую жизнь. Чем больше у нас ресурсов, тем реальнее пройти половой отбор, размножить свои гены: тело все равно умрет, гены будут жить дольше.

Выживают самые приспособленные. Как правило, то, благодаря чему мы приспособились, привлекательно для полового отбора. Так Природа получает лучшие гены, а значит, более сильных, более приспособленных. Знаете, что удивительно? Разница между человеком и животным в том, что человек сознательно старается стать лучше, чтобы пройти горнило естественного отбора. Мы не просто соревнуемся, мы учимся, занимаемся, прилагаем усилия.

Существует точка зрения, что есть «мотивация от» и «мотивация к», и последняя более моральна и гораздо выше. Как мы увидим дальше, «мотивации к» нет. Достижение желает-

мых высот – всегда стремление от дискомфорта в сторону безопасности и комфорта. Наш отечественный автопром – яркий тому пример. Там, где есть конкуренция, есть и рост. А где присутствуют дотации, там ничего не происходит – все и так хорошо и безопасно.

Вы можете сказать, что тут наблюдается противоречие. Если каждый раз мы успешно уходим от опасности и дискомфорта и закрепляемся на новом этапе, а потом снова стремимся вверх, почему «мотивации к» нет? К сожалению, здесь тоже поработала Природа. Она создала то, что ученые называли адаптацией. Чертой, благодаря которой примерно через 3–4 месяца мы перестаем замечать радости нового, и все успехи «обнуляются».

Вы радуетесь новому дому? Спустя полгода он уже не кажется непривычно светлым и просторным. Мы к нему привыкли и то, что раньше было желанным преимуществом, уже не ощущаем. Вы любите запах новой машины? Спустя 8 недель мы его уже не чувствуем, как не слышим приятный призыв мотора. Проходит время – и хочется чего-то нового. Природе нужен постоянный рост и постоянное развитие, неуклонное стремление от дискомфорта к лучшему (которое скоро станет привычным, а потом дискомфортным).

До определенного этапа, на котором человек переходит на другой уровень развития личности, этот принцип реализуется двумя путями: фактическим стремлением к большей безопасности и к большему комфорту, в целом – к большему

удовольствию.

К большей безопасности, потому что это напрямую защищает нас от угроз, которым может подвергнуться наша жизнь. К большому комфорту потому, что комфорт – снижение энергозатрат. Чем комфортнее наша жизнь, тем меньше сил, эмоций и ресурсов мы тратим, что положительно влияет на нашу способность к выживанию.

Такой подход к мотивации объясняет, почему сотрудник на испытательном сроке всегда хорошо мотивирован (он ощущает себя неуверенно, его положение в компании ниже красной черты в батарееке), а тот, что закрепился в штате, – меньше (он в зоне комфорта). Этот подход объясняет, почему мы готовы вкалывать ночами, если упали продажи, а если все хорошо – не можем себя заставить толком поработать.

Именно эта модель объясняет, почему все стратегии из серии «нужно себя мотивировать» не работают. Одновременно она истолковывает эффект диеты – момент, когда наступает откат и все достижения мотивации сводит на нет неделя безделья.

Режим энергосбережения

Рассказ о мотивации был бы неполным, если бы мы не посмотрели на то, как ведет себя человек, который находится в зоне комфорта. Тот, чья батарейка полна ресурсов и они выше красной линии.

Чтобы это представить, достаточно двух слов: «студент» и «сессия». Миллионы студентов по всему миру учатся одинаково. Они не прикладывают больших усилий в течение семестра, но как следует напрягаются в сессию, хотя могли бы спокойно подготовиться, если бы начали заранее.

Масса проектов делается по той же схеме. Пока дедлайн далеко, большой активности не наблюдается. Но как только сроки начинают поджимать, мы готовы работать все больше и больше.

Вы можете сказать, что причина – банальная лень. И это категорически неверно. Базовое стремление каждого человека без исключения – сделать свою жизнь лучше или не допустить ее ухудшения. Как именно – каждый выбирает, исходя из своего разума и тех условий, в которых находится.

Лень – качество, которое очевидно вредит своему обладателю. А ни один человек по определению не способен нанести себе вред сознательно. Когда сессия далеко, мы не торопимся учиться. Экономим ресурсы, силы (калории, которые легко подсчитать), потому что бессознательно ощущаем: мы в безопасности. Включается режим энергосбережения.

Есть мнение, что этот режим появился как ответ на непредсказуемость внешнего мира. За время своей эволюции человек постоянно сталкивался с тем, что завтра его могут подстеречь голод и опасность, что он может умереть от

болезней или пострадать от врагов. Это научило его как можно бережнее расходовать то немногое, что удавалось получить, дольше сидеть в пещере и не испытывать судьбу.

Чем бы мы ни обладали, все подчинено режиму энергосбережения. Особенно это касается наших сил и калорий. Главная цель этого режима в том, чтобы как можно дольше не выпадать из зеленой зоны в красную. Как можно дольше не расходовать калории – ни на физическую, ни на интеллектуальную деятельность.

Я представляю его себе, как огромный рубильник, который очень неохотно переходит в положение «ВКЛ». Для этого ему нужен серьезный довод. Нам должна грозить опасность. Необходима угроза нашему выживанию.

Его назначение очевидно, если посмотреть, как жили люди раньше и насколько сегодняшний мир отличается от того, в котором формировались наши гены.

Представьте себе человеческие группы, роды, племена, небольшие социумы, которые существовали до появления производящего хозяйства (а оно, по разным данным, возникло 10–13 тысяч лет назад). По самым приблизительным оценкам, род Ното появился 2 500 000 лет назад.

Эти миллионы лет человек жил в среде, где еда, кров и прочие блага жизни были вещами негарантированными! Не было гарантии, что удастся вернуться живым с охоты, не то что успешно забить зверя. Не было гарантии, что, лишившись жилища,

удастся найти ему замену. В самом деле, потеря крова и поддержки племени означала верную смерть, не случайно самым страшным наказанием в те времена была не казнь, а изгнание.

Несложно представить, почему мы так неохотно расстаемся с тем, что имеем. Почему в зоне комфорта так стараемся ничего не делать, сберечь калории и ресурсы. Потому что программа, которая многие поколения была «защита» в генах, говорит нам: «Если все хорошо, НИЧЕГО НЕ ТРОГАЙ И НИЧЕГО НЕ МЕНЯЙ!»

Немного о мозге

Режим энергосбережения важен для нас настолько, насколько можно себе представить, понимая, какую роль в жизни человека играет мозг. Вооружившись этим знанием, мы найдем объяснения проблемам низкой мотивации, а также вполне прикладным вещам, таким как требования по формулировке задач и правила работы с ними, которые мы затронем позже.

Мозг – удивительное творение Природы. Его потенциал очаровывает, его умения поражают, его возможности дают нам самое важное, что у нас есть, – способность управлять своей жизнью. Человек – единственное существо, которое не просто имеет уникальное приспособление в виде развитого мозга, но сознательно изменяет свою специализацию, чтобы

успешно проходить естественный отбор. Мы сделали величайший рывок, который лег водоразделом между человеком и всем остальным животным миром, когда осознали себя и научились увеличивать свою способность к изменению жизни и обучению. Мозг человека удивителен и уникален тем, что может себя развивать.

Известный российский физиолог Сергей Савельев приводит следующие цифры. При массе около $1/50$ от массы тела, в спокойном состоянии мозг потребляет около $1/20$ от всей энергии организма, а в состоянии активной работы – до $1/10$. Вроде бы ничего, если не заметить, что в моменты глубокого напряжение энергорасход возрастает ВДВОЕ! Что организм совершенно не приветствует.

Представьте, что к вам пришел руководитель департамента аналитики и попросил удвоить отделу зарплату. В рамках всего предприятия это немного, но какова будет ваша реакция?

Возможно вы не ответите отказом сразу. Вы попросите его объяснить, почему нужно увеличить зарплату. Если он скажет, что без этого разбежится весь отдел и предприятие окажется в опасности, вы, скорее всего, согласитесь. А вот если ответ аналитика вас не убедит, то он уйдет не солоно хлебавши. В самом деле, зачем тратить деньги, если нет веской причины?

Для нас это значит следующее. Если по отношению к какой-то проблеме мы находимся в зоне комфорта, то

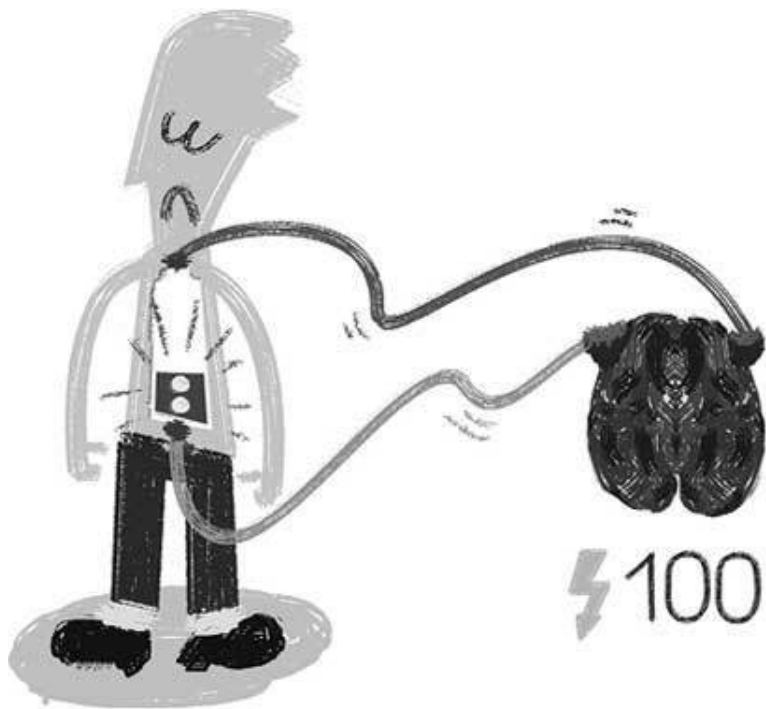
не будем ее решать. Мозг не даст на нее энергии. Взгляд соскользнет с записи о ней в ежедневнике. Мы отвлечемся на менее сложное дело. И будем тянуть до последнего, когда промедление станет опаснее, чем активный расход сил и ресурсов.

Режим энергосбережения работает постоянно и точно. В обычной жизни мало кто способен перепрыгнуть трехметровый забор. Однако полно примеров, когда обычные люди легко его преодолевали, если на них нападала собака. Есть много историй о том, как охотники удирали от медведя, свидетельств поразительных способностей, которые демонстрировали матери, защищавшие ребенка. Но подобные примеры показывают только одно – кратковременную смену режима энергосбережения на противоположный – аварийный режим спасения. В нем мы способны на чудеса силы и выносливости, а если перекладывать на продуктивность – на чудеса работоспособности. В зоне комфорта на такие подвиги рассчитывать не стоит.

Единственный способ выключить режим энергосбережения – почувствовать опасность.

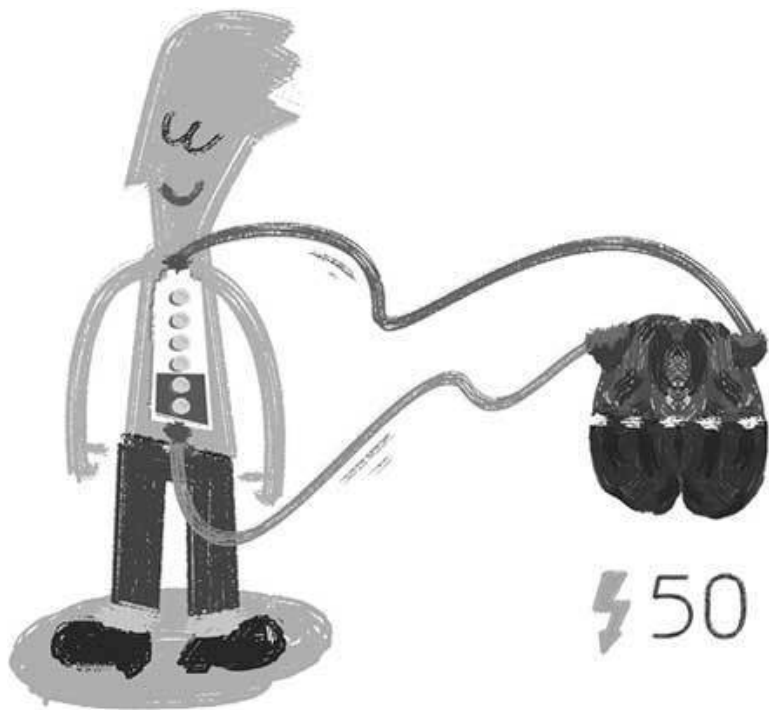
Режим энергосбережения по сути – антагонист режима спасения. В последнем мы способны показывать высокую мотивацию. Благодаря ему взлетаем на высокий забор, пашем, как проклятые, перед дедлайном, ночуем на работе, когда падают продажи, и учимся ночами в сессию. Режим спасения преследует одну цель – любыми средствами вывести

нас из состояния опасности.



У энергосберегающего режима назначение иное. Он нужен, чтобы удерживать нас в зоне безопасности и комфорта как можно дольше. Мы легко мотивируемся, если по отношению к какой-то проблеме находимся вне зоны комфорта, тем более, если подвергаемся опасности. Если же продажи

на уровне, штат укомплектован, дедлайн нескоро, а семестр только начался, вряд ли можно ожидать высокой мотивации и трудоспособности. В этом состоянии мы экономим энергию.



Здесь можно справедливо заметить, что промедление и прокрастинация как раз и приведут к бессонным ночам и ге-

роическим попыткам вернуться в зону комфорта. Разумные люди понимают – хочешь мира, готовься к войне и предупреждай проблемы заранее. К сожалению, с физиологией не поспоришь.

Мы могли выйти с семинара по стратегическому планированию и записать: «Открыть филиал в Екатеринбурге». Однако если бизнес в зоне комфорта, велика вероятность, что задача переедет «на завтра», а потом вовсе пропадет из ежедневника. Филиал не будет открыт, в Екатеринбург зайдут конкуренты и займут там рынок, что выбросит нас из зоны комфорта, и вот тогда мы начнем активно действовать.

К сожалению, для включения режима расхода ресурсов в организме важно не то, насколько мы умеем **оценить** ситуацию сознательно, а то, как мы ее **ощущаем**. И если сейчас мы не чуем пятой точкой проблем, режим энергосбережения нарушен не будет.

В редких случаях, когда личный опыт говорит: будешь сидеть долго без движения – погибнешь, можно ожидать, что внешне стабильные ситуации не будут ощущаться безопасными. У тех из нас, кто столкнулся с большими потерями, может развиться другое восприятие окружающего мира. Например, я видел, как предприниматели, которые пережили серьезный кризис (а то и несколько), не могли чувствовать себя спокойно, если бизнес замедлял рост. Но это исключение.

Энергоснабжение

Глюкоза – основной источник энергии организма. Мозг очень к ней чувствителен, его активность напрямую зависит от количества «пищи» и уровня кислорода в воздухе, которым мы дышим.

Любая нагрузка – физическая, эмоциональная или интеллектуальная – снижает концентрацию глюкозы в крови. Возможно, нам непросто принять эту мысль, однако представьте, насколько велика нервная система, сколько там миллиардов миллиардов клеток. Теперь вспомните, что многие из нас в моменты больших интеллектуальных или эмоциональных нагрузок худеют, и все станет на свои места.

Влияние режима энергосбережения легко проследить именно на работе мозга. Ведь именно он отвечает за львиную долю решений проблем, с которыми приходится срочно справляться. Давайте сформулируем это вот как:

Основная часть проблем в нашей жизни и работе возникает из-за того, что многие дела не были начаты вовремя.

Под этим нужно понимать следующее: если бы все замыслы и проекты, идеи и задумки, которые мы уносим с семинаров, выписываем после прочтения книг или встреч с друзьями, запускались в работу в момент появления, а не тогда, когда они **ОКАЗАЛИСЬ СРОЧНО НУЖНЫ**, проблем было

бы гораздо меньше.

Начни мы выход на новые рынки в 2006 году – и кризис 2008-го оказался бы не таким болезненным. Образуй юридический департамент и внутренний аудит до жесткой проверки – и ее последствия не были бы такими тяжелыми. Вылечи мы зубы до того, как любое прикосновение к ним стало нестерпимым...

Еще древние китайцы писали, что великие правители выигрывают войны, когда предвидят, что они возможны, и предупреждают их.

Все это знают, но ничего не происходит. Масса дел отложено «на завтра» или «на потом». В результате они скапливаются и достигают той степени срочности, что приходится работать ночью. А главный негативный эффект в том, что можно было предотвратить появление проблем, если бы мы не откладывали задачи. Когда проблемы все же возникли, с ними приходится работать и тратить гораздо больше сил, денег, нервов и времени. Происходит ли так, потому что мы ленимся? Вовсе нет. Так случается, потому что работает режим энергосбережения.

Лучше идти, чем бежать, лучше стоять, чем идти, лучше сидеть, чем стоять, лучше лежать, чем сидеть, и лучше спать, чем просто лежать. Эта присказка как нельзя лучше отражает суть и основу этого режима.

Умом мы понимаем, что два отдела продаж лучше, чем один; что внутренний аудит лучше, чем проверка... Однако

программа в генах говорит: «Если сейчас нет опасности – ты в зеленой зоне. Ничего не трогай, ничего не меняй. Как можно медленнее расходуй калории, чтобы на подольше хватило (да и авось пронесет). Вот когда их станет совсем мало и положение окажется безвыходным, тогда включим режим спасения».

Это спасало людей в древние времена, но за окном – другая эпоха. Сегодня большинство изменений, которые влияют на нашу жизнь, происходят не в нас самих, а в окружающем мире. И режим энергосбережения приводит порой к противоположным последствиям, нежели те, для которых он был создан.

Вот несколько примеров его работы.

- Бизнес идет хорошо – мы на Карибах. Продажи падают – возвращаемся в холодные широты и ночуем на работе.
- На здоровье жаловаться не приходилось, рекомендации записаться в клинику и пройти обследование пролетает мимо ушей. Но вот что-то заболело...
- На работе сотрудник, у которого по всем признакам был хороший потенциал, перестал расти и второй год кажется «сереньким», не реагирует на призывы, не откликается на денежную мотивацию, не оправдывает надежды сделать его директором. Но вот у него родился ребенок...

И в заключение забавный эксперимент, который провели японские ученые. Он настолько ярко иллюстрирует влияние режима энергосбережения на работу мозга, что практически

открытым текстом дает понять, с какой стороны обойти проблему.

Один и тот же рецепт написали в двух копиях: плохим и каллиграфическим почерком. Группа, которой достался рецепт, написанный плохим почерком, сказала, что он сложен для приготовления. Тот, что был написан хорошим, люди посчитали простым.

Следствия режима энергосбережения

1. В зоне комфорта мы делаем то, что выглядит проще, а не то, что важнее. Советы «есть лягушек» по утрам бессмысленны, если неприятное дело не связано с опасностью, оно гарантировано будет отложено.

2. То, что сформулировано плохо, общим образом, будет воспринято как сложное с эффектом, аналогичным п.1.

3. Мы делаем то, что вызывает опасность сорвать сроки, а не то, что нужно, исходя из соображений развития.

Стабильность = безопасность

Стремление к стабильности – еще одна особенность психики.

Есть много примеров, когда чей-то бурный рост сначала замедлялся, останавливался, а потом и вовсе переходил в спад. И неважно, в чем это выражалось: в скорости набо-

ра знаний, в работоспособности и стремлении брать на себя ответственность, в том, как расширялся бизнес, в развитии собственного художественного дарования или в желании завоевать признание и уважение.

Каждый помнит, как легко было мотивировать сотрудника на испытательном сроке. Насколько он был ответствен и дисциплинирован. Сколь охотно и скоро исполнял поручения. Прошел год, вчерашний стажер закрепился в штате и у него поубавилось рвения.

Любой студент знает: сначала ты работаешь на зачетку, потом она на тебя. Каждый, кто начинает отношения, готов в лепешку расшибиться для второй половины. Но где романтика и красивые поступки, когда отношения стабильны? Примеры можно приводить бесконечно, почти ежедневно мы стараемся добиться новых высот и, достигнув их, перестаем расти и мотивироваться.

Интересно подумать, с чем это связано. Ведь если рассуждать беспристрастно, было бы очень полезно продолжать расти и развиваться, показывать все лучшие результаты, не останавливаться всю жизнь, чтобы достигать высот профессионализма, духовного и личного развития.

К сожалению, есть «мотивация от» и нет «мотивации к». И каждый новый шаг вверх чего-то стоит. Для организма шаги не могут быть бесконечны, потому что за каждый он платит калориями, ресурсами и временем. Более того, если взглянуть на то, как выглядел мир, в котором человек эво-

люционировал, окажется, что тяга к стабильности глубоко оправдана, а стремление к постоянному развитию чревато опасностью.

В нас есть программа, которая включается, когда достигнута стабильная и безопасная зона. Это было допустимо, пока мир не стал таким. Представьте, что у древнего человека имелись ограниченные ресурсы еды, одежды, воды и сил и всего одно-два безопасных места, где можно было укрыться от непогоды и других опасностей.

Те из древних людей, кто пренебрегали стремлением к безопасности, могли запросто погибнуть. Те, кто ценили то немногое, что давало стабильные шансы на пусть скромную, но жизнь, — оставляли потомство и донесли до нас свои гены.

В результате у каждого есть программа, которая включается, как только мы достигаем определенной зоны комфорта. Из-за нее мы сначала замедляем рост, а потом и вовсе перестаем развиваться. И довольствуемся лишь поддержанием сложившегося уровня. Расслабляемся.

Многие тысячи лет такое поведение было правильным и продуктивным. Оно позволяло соблюдать баланс между стремлением добиться нужного уровня жизни и желанием сохранить состояние стабильности, безопасности и комфорта. Благодаря ему охотники возвращались с достаточной добычей, а не шли забивать еще больше дичи, а племя жило в местах, где был кров, охотничьи угодья, вода и защита от

хищников и конкурентов, и не искало лучшей доли без весомого повода.

Что отличает то время и сегодняшнее? В древности и до последних столетий вокруг человека среда не особенно менялась. Тысячи лет люди рождались, проживали жизнь и умирали в одном месте. Долгие переходы были опасны и для большинства невозможны. Тысячи лет наши предки жили небольшими группами по 30–150 человек, в которых не было конкурентных отношений. Тысячи лет людей окружали безлюдные пространства на многие километры. **Тысячи лет в окружающем мире не происходило значительных изменений.**

Сейчас все не так. Раньше ни один человек не мог быть уверен в хлебе насущном и заботился о своем пропитании каждый день. Раньше никто не мог быть уверен, что не погибнет от болезней или диких животных. Сейчас все наоборот. Сегодня практически невозможно умереть от голода или болезней. Зато мир полон других людей и все вокруг бурно развивается. Мир полон конкурентов, которые бьются за место под солнцем. **Сегодня тот, кто не растет, умирает.**

Можно сравнить «вчера» и «сегодня» с лестницей и эскалатором. Сейчас недостаточно просто шагать вперед. Нужно шагать быстрее, чем эскалатор едет вниз, и нельзя остановиться. Ведь рядом бегут более энергичные, более мотивированные, те, кто больше нуждается в зоне комфорта и хочет

скорее в ней оказаться.

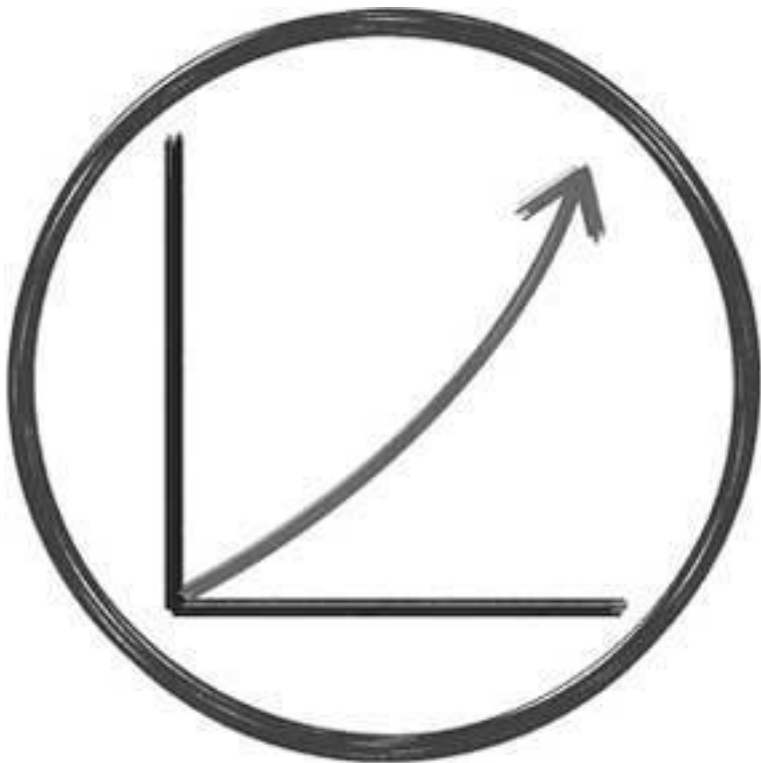
Сегодня то, что спасало человека тысячи лет, ему вредит. **Стремление к стабильности гарантирует гибель.** Сейчас невозможно перестать учиться, невозможно перестать увеличивать бизнес. Застой – это смерть.

Стремление к стабильности – еще одна причина того, что мы мало успеваем. Из-за него мы начинаем стараться, когда уже почти поздно. Из-за него же упорно не хотим развиваться, пока мы в зоне комфорта.

Два вида задач руководителя

После того, что мы обсудили, можно поговорить о двух типах задач руководителя. Рассмотреть и понять их важно, так как это объяснит, почему неверно распространенное мнение: нужно уметь расставлять приоритеты.

Вообще тема «умения расставлять приоритеты» стоит отдельного разговора. Каждый из нас в полном объеме наделен этим умением. Каждый из нас заботится о своем уровне жизни, старается сделать ее лучше или хотя бы не ухудшить, следуя закону выживания. Каждый из нас озабочен глотком воздуха, а не воды, если ему нечем дышать. И глотком воды, а не еды, если он мучим жаждой.



Каждый человек умеет расставлять приоритеты и на первое место всегда ставит то, что улучшит его жизнь или помешает ее ухудшению. Вот только конкретное действие или желание мы выбираем, исходя из тех уникальных знаний, что есть у каждого из нас, и той ситуации, в которой мы находимся. Стоит добавить, что под «уникальными знаниями» я

понимаю еще и душевную организацию – то, что мы называем личностью.

Для предпринимателя выживание зависит от прибыли. Для некоторых сотрудников – от баланса «зарплата – усилия – стабильность рабочего места – комфорт в коллективе – признание заслуг». Что объясняет, почему денежный мотиватор работает только в самом начале. Многие сотрудники соглашались на меньшую зарплату, если работа ближе к дому или их труд принимается с радостью. На каком-то этапе персонал перестает любить деньги и начинает больше заботиться о других сторонах в отношениях с работодателем.

Для личности предпринимателя прибыль предприятия важна не только потому, что это деньги (а чем их больше, тем безопаснее и комфортнее жизнь), но и по целому ряду других причин. Бизнес – это стремление к увлеченности, воодушевленности, искреннему интересу, достижению новых высот в игре. У приглашенных сотрудников часто этого нет. Если, конечно, не продумана система мотивации. Поэтому я хотел бы соблюсти точность в формулировках.

Мы умеем расставлять приоритеты. Просто для каждого из нас они разные. Пример предпринимателя и приглашенного сотрудника я привел потому, что он яркий. На самом деле разные приоритеты могут быть и у приглашенных сотрудников одного ранга. Одного воспитали так, что он не может чувствовать себя хорошо, если на нем висят незакрытые задачи. Второй – может. Первый старается сделать дела,

чтобы попасть в зону комфорта. А на эмоциональное состояние второго незакрытые дела не влияют. Поэтому его может больше заботить собственный досуг, а не чувство ответственности. Ведь получение положительных эмоций полностью подчиняется закону, по которому работает батарейка. Выходит, что для одного улучшить свою жизнь – значит сделать дела после работы, когда для другого – посмотреть с друзьями футбол под пиво.

Теперь можно рассмотреть приоритеты руководителей и выделить два главных типа задач, которые перед ними стоят. А типы вот какие: задачи, что направлены **на развитие**, и те, что направлены **на удержание** уже завоеванных позиций.

К первым относится достижение еще не покоренных вершин:

- поиск новых клиентов;
- оптимизация производства;
- создание новых процессов;
- набор и обучение сотрудников и т. д.

Ко вторым – та деятельность, которая помогает не скатиться со старых показателей:

- работа с постоянными клиентами;
- поддержание уже сложившихся процессов;
- переобучение постоянных сотрудников;
- рутинные операции и т. д.



Задачи на развитие – те самые 20 % дел, которые дают 80 % результата. Та деятельность, которая действительно важна. Та, с которой все рекомендуют начинать рабочий день. Та, на которой нас учат делать упор.

Общеизвестно, что привлечь нового клиента обходится примерно в 7 раз дороже, нежели получить заказ от старо-

го. Доказано, что освоение нового требует больше сил, нежели повторение пройденного. Прокладка новой тропы утомительнее, чем прогулка по знакомой. Примеры можно продолжать бесконечно, но я надеюсь, что все уже поняли, к чему я клоню.

Задачи на развитие требуют больше энергии, чем задачи на поддержание.

И тут как нельзя **некстати** выходит на сцену режим энергосбережения, который очень трепетно относится ко всему, что вызывает повышенный энергорасход. Помните, чем мы закончили прошлый раздел? Львиная доля проблем возникает из-за того, что вовремя не были предприняты нужные действия. А почему они были отложены?

Продажи упали, потому как не вывели новый товар, чтобы снять зависимость от сезонности. Рост остановился, потому что не был открыт филиал в Екатеринбурге, нет новых дистрибьюторов. Спина болит, потому что вовремя не выявили грыжу, которую теперь придется оперировать, а раньше можно было вылечить щадящими методами.

По всем канонам руководитель должен быть занят в первую очередь задачами на развитие и уделять им наибольшее внимание, но давайте посмотрим – так ли у нас происходит? Боюсь, что исключения очень редки. Каждый из нас старается тратить как можно меньше энергии, если по отношению к конкретной задаче мы в зоне комфорта.



Большинство из нас делают не то, что действительно важно, а то, что выглядит просто. А также то, что знакомо и легче всего сделать.

Мы все умеем расставлять приоритеты. Вот только задачи на выполнение выбираем не из соображений их действительной важности. Перед тем как начать моделировать задачу в

рабочей памяти, подсознание произносит примерно следующее: «По этой задаче мы в опасности? Нет? Тогда переносим на завтра! Так, что тут у нас попроще?..»

Мы все знаем, что задачи на развитие дают 80 % результата. И мы не решаем их до тех пор, пока не разберемся с теми, что дают всего 20 %. Мы не ленимся, мы умеем расставлять приоритеты. Но просто следуем программе, которую заложила Природа. Программе энергосбережения.

Дела, которые не хочется сделать, принято называть «лягушками». Они сложны, затратны и неприятны. Рекомендации «есть лягушку на завтрак» хороши, когда нет никаких других способов улучшить эффективность работы. Они подходят, когда из-за таких вот неприятных и сложных дел опасность дышит нам в спину.

Мы готовы заниматься вторым отделом продаж, когда продажи зависли или падают. В такое время мы можем «есть лягушек» круглые сутки, а не только на завтрак. А ведь нужно было просто не допустить падения. Но когда продажи были в порядке, есть именно эту «лягушку» что-то не очень хотелось.

Мы можем делать неприятные дела, когда для этого есть мотивация. Когда цена просрочки по такому делу очень велика. Но в нормальном режиме, когда все хорошо, большинство занимаются задачами развития в последнюю очередь.

Вы могли уже прийти к мысли, что выхода из порочного круга неэффективной работы нет, ведь мы стараемся зани-

маться второстепенным, потому что это экономит силы. К счастью, он есть, иначе бы не было данной книги. Просто читайте дальше.

Частности режима энергосбережения

Эксперимент с рецептом дает ключ к загадке, как обойти программу, заложенную на уровне генов, которую мы называем режимом энергосбережения.

Если стоит выбор между задачами, которые написаны на бумаге (или экране компьютера), то взгляд скользит от той, что выглядит сложно, и цепляется за ту, которая сформулирована бесспорно и конкретно.

Первой в работу идет самая очевидная задача, потому что ее моделирование проще.

Внимание! Мы будем делать не то, что проще по сути, а то, что **проще выглядит**. И в этом спасение! Все, что нужно, чтобы обойти ловушку экономии энергии, – составить списки дел так, чтобы они выглядели элементарно и очевидно. Чтобы любая задача, относится ли она к категории развития или самая что ни на есть рутинная, выглядела просто и конкретно.

Здесь можно усмотреть еще одну избитую истину – про слона, которого нужно есть по частям. На самом деле суть метода немного глубже – важно создать определенный навык, но об этом – в практической части.

К чему приводит проблема зеленой зоны

Если коротко – к тому, что мы постоянно находимся между очередным пиком и спадом. Каждый раз, когда мы почиваем на лаврах в зоне комфорта, скапливаются не начатые дела. Они ждут своего часа и потом приводят к авралу. Обычно он совпадает с тем, что приближается опасность, и тут мы срочно вступаем в борьбу за выживание.

В зависимости от конкретного человека и ситуации она может выглядеть как работа до ночи или вообще ночами в течение нескольких недель. Мы снова взбираемся в зону комфорта и дожидается очередного спада. Порочный круг не даст разорвать еще кое-что – потребность в отдыхе и восстановлении.

После нагрузок должен быть отдых, после дня – ночь, после бодрствования – сон. Эти циклы неразделимы и неразрывны. Можно не спать двое суток на адреналине или медикаментах, но потом готовьтесь к тому, что природа возьмет свое.

Телу нужно восстановление. Любая нагрузка, физическая, интеллектуальная, эмоциональная – расход ресурсов. На их восполнение требуется время. Именно поэтому спортсмены планируют свои тренировки с учетом циклов – макро-, мезо– и микроциклов, каждый из которых управляет восстановлением организма в полугодовой, месячный и

недельный период. Так что знайте: если вы из когорты любителей поработать ударно, бесследно для вашего организма такое не пройдет. Однако это не все.

Интеллектуальный труд связан с эмоциями. И когда мы не получаем результата после долгих усилий, это чревато слишком долгим восстановлением. Оно необходимо, потому что без подкрепления, без положительного сигнала извне, который скажет: «Так держать, ты правильно идешь, вот твои небольшие успехи!», сильно падает мотивация.

Вот общий закон: чем выше был пик, тем дольше будут спады. И вот дополнение: если пик не был увенчан хотя бы небольшим успехом, нас ждет сильный удар по мотивации. И очень долгое восстановление.

Заложники

В определенном смысле мы все заложники зоны комфорта. Мы зависим от программы, которую носим в генах, и постоянно пожинаем плоды промедления. Более того, мы закладываем основу будущего спада каждый раз, когда ударно поработаем. Может, звучит странно, но это так.

Многие из нас приучены к тому, что хлеб достается напряженной работой. Массовая культура навязывает идею, что праведная жизнь сопряжена с тяжелым трудом, после которого можно уделить немного времени отдыху. Так вот, каждый раз переработка проделывает брешь в нашей крепо-

сти и подрывает основу будущего успеха.

Мы можем и любим тяжело трудиться. Мы умеем и хорошо работаем на результат. Однако потом сталкивается с одним и тем же – организму нужно восстановиться. Ему нужно отдохнуть вдоволь.

У того, кто зависит от рабочего графика, особого выбора нет. Встаешь по будильнику и идешь на службу, где и отдыхаешь, изображая видимость бурной деятельности. У людей со свободным графиком все проще: после напряженных дней или ночей – никакой работы. Это не внутренний протест, а потребность восстановить запасы химических элементов, которые были израсходованы нашим телом во время напряженного труда. Она выражается в том, что у нас нет никакого желания, никаких душевных сил заниматься делом, посвящать себя работе.

Как уже говорилось, особенно ярко это проявляется, если проект, которым мы с таким воодушевлением занимались, оказался никому не нужен. Книга, которую писали, никому не интересна. Продукт, который создавали, – не востребоваан. В таком случае организм видит, что область, где он вкалывал, неблагоприятна для «охоты». Он думает: «Я напряженно трудился и ничего не получил взамен; если буду делать так дальше, могу погибнуть от истощения». «Здесь рыбы нет, здесь плохая охота, мы не будем больше заниматься этим делом», – говорит он нам и снижает уровень серотонина по отношению к тому, что мы делали. Что ощущается, как полная

потеря желания трудиться в данном направлении.

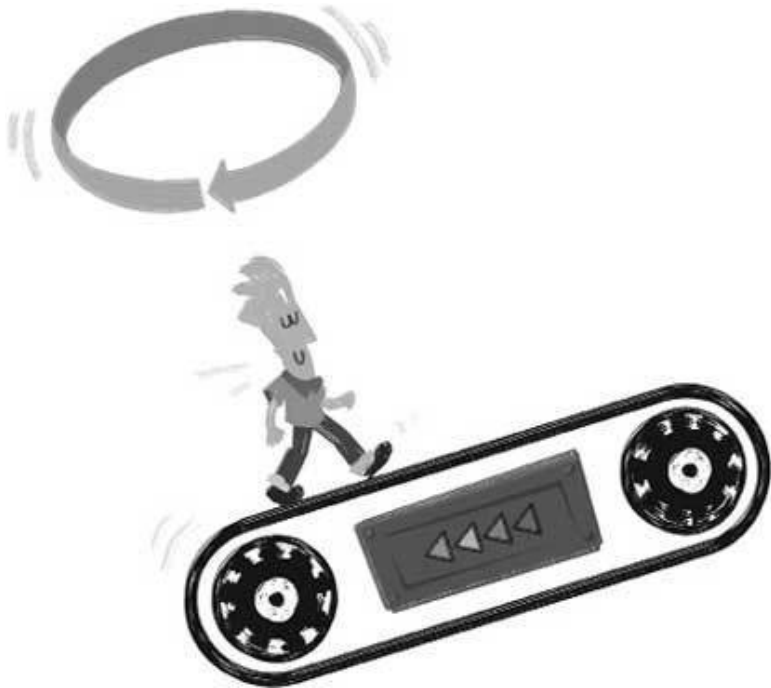
В то время, пока тело восстанавливается, замедляется рост ресурсов в батарее, и мы выходим на плато, после которого обычно начинается снижение. Что приведет к новому кризису и новому авралу, который потребует напряжения всех сил и снова закончится восстановлением.

В долгосрочной перспективе это дает нам стабильность. Средний уровень ресурсов, который ненамного выше красной линии в батарее. Постоянные подъемы и спады на протяжении долгого времени создают иллюзию движения, но на самом деле мы просто стоим на месте. Вбегаем на 100 ступенек эскалатора, а пока отдыхаем и восстанавливаем дыхание, вместе с ним опускаемся. Потом снова рывок и снова восстановление. Снова взлет и снова падение.

Если вспомнить, о каких двух видах задач мы говорили, и сравнить их с видами работ, то задачи А, на развитие, – это те, благодаря которым мы поднимаемся по эскалатору.



А задачи В, на удержание, – те, которые помогают сохранять позиции.



В обычной жизни мы вынуждены постоянно уделять внимание задачам на удержание, а оставшееся время отдавать на развитие. Представьте, что каждую неделю часть сил всегда уходит на то, чтобы справиться с рутинной, а остальные – на достижение цели.

Если мы не знаем о режиме энергосбережения, о том, как сильно наше тело нуждается в отдыхе и восстановлении, с высокой вероятностью мы занимаемся самообманом. А он

ВОТ В ЧЕМ.

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.