

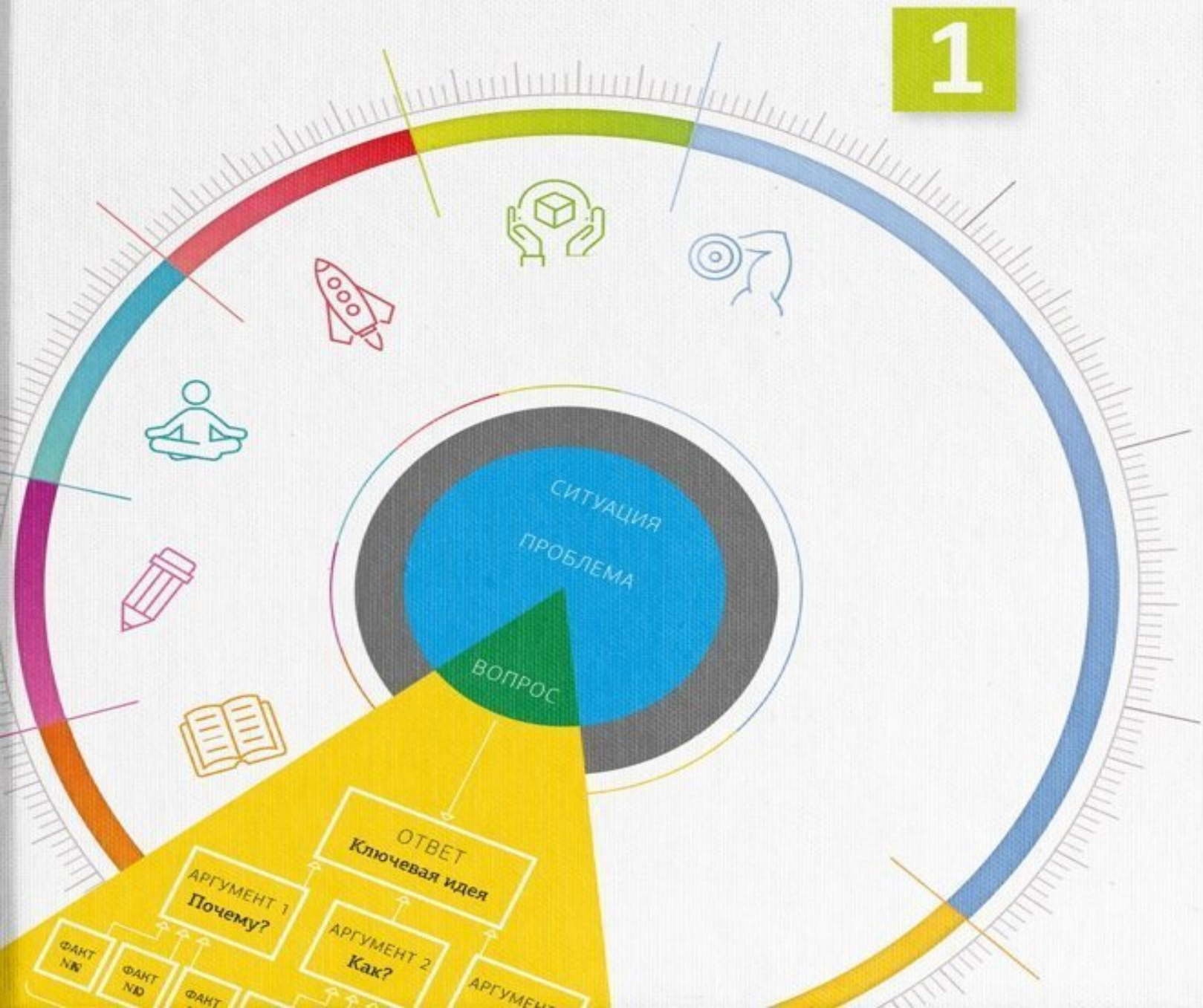


Smart Reading  
Ценные идеи из лучших книг

# ГОД ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ ИЗ 12 ЛУЧШИХ КНИГ  
ПО РАЗВИТИЮ ЛИЧНОСТИ И САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

1



# На 365 дней эффективнее

Привет! Мы – команда Smart Reading – очень рады, что вы держите в руках эту книгу. Это значит, что вы готовы начать вместе с нами проект по личному развитию «Год личной эффективности».

Наш проект задуман как серия из четырех сборников. В каждый из них войдет 10–12 саммари на уже известные и новые бестселлеры, которые, безусловно, достойны вашего внимания и места в системе личного роста.

А начался этот проект с «Календаря личной эффективности». На каждый месяц 2019 года мы сделали майнд-карту (инфографику) по книге-бестселлеру о том, как стать более продуктивным, привести в порядок дела, меньше зависеть от гаджетов и быстрее достигать своих главных целей – в жизни и бизнесе.

«Календарь личной эффективности» имел ошеломительный успех. Мы продали в 20 раз больше экземпляров, чем рассчитывали, несколько раз допечатывали тираж, а к нам в офис приходили курьеры с тележками грузоподъемностью 200 килограммов:)

Мы убедились, что не ошиблись – тема личной эффективности актуальна как никогда. Все больше людей в России принимают ответственность за свой успех и личное счастье на себя. И это здорово, потому что мы действительно можем стать лучше, достичь большего и использовать имеющееся у нас время более продуктивно и осмысленно.

Книга, в дополнение к календарю, – рабочий инструмент, который поможет это устроить. В ней содержатся саммари на 12 бестселлеров по личной эффективности – те самые, которые вошли в календарь. Прочитав одно саммари за полчаса-час, вы сможете посвятить свое время последовательному формированию полезных привычек, меняющих жизнь и карьеру к лучшему.

Представляете, насколько эффективнее вы станете через год?!

Полезного чтения!

Команда Smart Reading

**01**

**Как привести дела в порядок**

**Автор: Дэвид Аллен**

## Искусство получать результат

Большинство людей считают, что у них слишком много работы и слишком мало времени, чтобы ее сделать. В новом тысячелетии качество жизни повысилось, но вырос и уровень стресса, поскольку люди привыкли вваливать на себя намного больше работы, чем они реально способны выполнить. В прежние времена результаты работы были очевидными: поля нужно было вспахать, машинами следовало управлять. Все знали, какую работу нужно выполнить, – все могли ее видеть. Сегодня большая часть проектов не имеет четких рамок: люди работают одновременно над несколькими задачами, но, даже будь у них вся жизнь на их выполнение, им не удалось бы довести задуманное до совершенства.

Сегодня, когда речь заходит о том, в чем состоит наша работа, цели становятся расплывчатыми. Люди воспринимают колоссальные объемы информации и оказываются не подготовленными к их обработке. Большинство стрессовых ситуаций обусловлено неверной реакцией на обязательства, которые люди дают или принимают. Каждый компромисс, заключенный вами с самим собой, откладывается у вас в подсознании. Все, что вас не устраивает и, по вашему мнению, находится не на своем месте – это «незамкнутые циклы», отвлекающие ваше внимание. К ним может относиться все что угодно: от самых серьезных проблем до скромных задач типа «купить новую электрическую точилку для карандашей». Если что-то занимает ваши мысли, то ваше сознание не свободно. Поэтому все, что вас гложет, следует объединить в четкую систему вне вашего сознания (так называемую накопительную корзину), к которой вам придется регулярно возвращаться, чтобы упорядочить ее содержимое. Кроме того, вы должны четко уяснить, в чем состоит задача, и решить, что нужно предпринять для ее выполнения. А как только вы определили, какие действия нужно предпринять, вам следует объединить напоминания о них в систему, к которой вы будете регулярно обращаться.

Опишите на бумаге проект или ситуацию, которая в данный момент больше всего занимает ваше сознание. Теперь опишите одним предложением успешный результат, который принесет вам решение

этой проблемы или выход из сложившейся ситуации. Ответ может быть прост: например, «отдохнуть на Гавайях», «наладить отношения с клиентом Х» и т. п. Теперь запишите первоочередные действия, которые следует предпринять, чтобы ситуация сдвинулась с места. Вы наверняка ощутите хотя бы незначительный прилив уверенности в своих силах, спокойствия и концентрации. Вы также обнаружите новые мотивы, побуждающие вас реально что-то предпринять для улучшения ситуации, о которой до настоящего момента всерьез не задумывались. Естественно, дело еще не доведено до конца. Однако вы уже сформулировали четкое определение желаемого результата и первоочередных действий, необходимых для его достижения. Что же позволило получить это определение? Ответ – размышления, не очень сложные, но достаточные для того, чтобы придать четкую форму проблеме и средствам, необходимым для ее решения.

Чаще всего причина, по которой проблема занимает ваши мысли, – это ваше желание изменить что-то в текущем положении вещей, но пока перечисленные мысли не уяснены, решения не приняты, а результирующие сведения не упорядочены в систему, ваше сознание не может расслабиться. Дела, которые требуют выполнения, но для которых вы еще не определили желаемый результат и первоочередные действия, – это рутинная работа. Пока вы не преобразовали рутину в задачи, поддающиеся контролю, ее невозможно контролировать. Нужно собрать все проблемы, а затем обдумать их. Однако перед этим следует научиться полностью освобождать сознание.

У большинства людей есть десятки дел, которые нужно выполнить, чтобы преуспеть в различных сферах деятельности, но они не знают, какие именно шаги следует предпринять. И распространенная жалоба о том, что «у меня нет времени на...» (заполните пропуск), вполне понятна, потому что многие проекты кажутся неосуществимыми, и они действительно неосуществимы, потому что проект нельзя просто взять и осуществить. Можно лишь выполнить действия, относящиеся к проекту. Некоторые действия, необходимые для того, чтобы сдвинуть проект с мертвой точки, занимают всего одну или две минуты. Дела редко застревают на одном месте из-за недостатка времени: они не могут сдвинуться с мертвой точки, потому что четко не определен путь достижения результата.

Вероятно, за последние несколько минут ваше сознание отвлекалось на какой-нибудь предмет, не имеющий ни малейшего отношения к теме книги, потому что обратилось к какому-нибудь незамкнутому циклу или неразрешенной проблеме. Если вы не записали напоминание о ней и не положили его в надежную «корзину», то, вероятнее всего, вы начали переживать. Главная проблема в том, что ваше сознание постоянно напоминает вам о разных вещах именно тогда, когда вы никак не можете повлиять на них. По мнению вашего мозга, вы должны прямо сейчас приступить к действиям, которые считаете необходимыми. И когда этого не происходит, рождается всепроникающий фактор стресса, источник которого нельзя нейтрализовать. Большинство людей пребывают в состоянии такого ментального стресса в той или иной форме так долго, что уже не осознают этого. Он настолько привычен, что те, кто его испытывает, обычно даже не чувствуют дискомфорта. Большинство из них поймут, какое бремя носили, только тогда, когда избавятся от него и заметят, как изменилось их состояние.

## **Пять этапов завоевания контроля над рабочим процессом**

Выполнение работы можно разделить на пять отдельных стадий:

- 1) собираем все проблемы, занимающие наше внимание;
- 2) уясняем их суть и решаем, какие шаги предпринять;
- 3) организуем результаты, которые мы...
- 4) рассматриваем в качестве альтернативных вариантов...
- 5) программы действий.

Эти этапы позволяют согласовать все, что занимает наше внимание в каждый конкретный момент. Одна из основных причин, по которым многим людям не удавалось «организовать себя», состоит в том, что они пытались выполнить все пять этапов одновременно. Чаще всего это происходит, когда человек садится «составлять список», пытается перечислить «самые важные дела» в определенном порядке и не указывает почти никаких конструктивных действий, которые собирается предпринять.

Многие дела, которые вам предстоит сделать, накапливаются сами собой. Вам приходит почта, ваш компьютер атакует поток электронных посланий, накапливаются голосовые сообщения. Однако в то же время в вашем сознании существуют проблемы, которые требуют разрешения уже давно. Блокнот с набросками новых стратегий, лежащий в куче бумаг у вас на столе, сломанные приборы, которые пылятся в ящиках того же стола, старые журналы на тумбочке – все это попадает в категорию рутины. Чтобы грамотно управлять этим складом незавершенных циклов, попытайтесь заключить их в специальные «контейнеры», где они будут ждать своего часа до тех пор, пока у вас не появится несколько минут, чтобы решить, что они собой представляют и что нужно предпринять для завершения циклов. При этом вы должны регулярно освобождать эти контейнеры, чтобы они оставались надежными инструментами сбора неразрешенных проблем.



## Условия эффективного сбора информации

Рассмотрим три необходимых условия эффективного сбора информации.

- Каждый незамкнутый цикл нужно выбросить из головы и поместить в систему сбора информации.

- Старайтесь обходиться минимальным количеством «емкостей».

- Нужно регулярно освобождать корзины входящей информации.

Инструменты сбора информации должны стать частью вас. Держите их под рукой, чтобы можно было зафиксировать любую мысль, которая может оказаться полезной, независимо от того, где вы находитесь.

Реальная возможность усовершенствовать сбор информации – упорядочить рукописные материалы и содержимое настольных лотков. Письменные заметки нужно систематизировать и обрабатывать, складывая в лотки, а не распахивать по любым доступным уголкам вашего мира.

Если вы не очищаете корзину «Входящие» и не обрабатываете накопленную рутину, то корзины служат только для накопления бесформенной груды материала. Ни в коем случае не кладите проблему обратно в папку «входящая информация»! Не освобождать корзину – все равно что накапливать мусорные баки, которые никогда не опорожняются: придется постоянно докупать новые емкости, чтобы они вместили весь ваш мусор.

Пошаговое мышление, необходимое для того, чтобы освобождать корзины – это самый важный урок организованности. Многие проблемы – это бесформенные задачи, масса сообщений, сваленных в ящик, потому что вы не удосужились потратить несколько секунд и выяснить, в чем, собственно говоря, суть документа или объявления. Есть три способа разобраться с такими сообщениями:

- 1) понять, что это мусор, и выбросить;
- 2) внести документы в список «Когда-нибудь/может быть»;
- 3) упорядочить напоминания, занеся их в специальный блокнот.

*Типичный список «Когда-нибудь/может быть» – это купить лодку, выучить испанский, пойти на занятия по акварельной живописи и т. д. Примерами упорядоченных напоминаний могут*



*быть напоминания о том, что 15 марта нужно платить за коммунальные услуги, а 12 сентября в городском театре будет постановка «Лебединого озера» в исполнении Большого театра.*

Все детали, планы и сопутствующая информация, которая может понадобиться в ходе работы над различными проектами, должна храниться в отдельных папках, компьютерных файлах, блокнотах или подшивках. Материалы по проектам, предполагающим активные действия, нужно будет просматривать чаще, чтобы обеспечить четкое определение всех необходимых шагов.

В календаре следует отмечать три вещи:

- 1) действия, которые необходимо совершить в определенное время (например, деловые встречи);
- 2) действия, которые нужно совершить в определенный день (без конкретизации времени);
- 3) информацию, приуроченную к конкретным датам (события, мероприятия).

Долой списки дел на каждый день. В календаре должны быть только три указанные категории напоминаний, и ничего другого! Если вы что-то записали в календарь, то вы должны выполнить поставленную задачу в этот же день или вообще отказаться от ее выполнения. Изменения можно вносить только в случае переноса деловых встреч. Если вы будете знать, что и когда нужно сделать, у вас появится простор для маневра.

*Полезная привычка: после того как пометите в календаре задачу как «выполненную», проверяйте, какие еще проблемы требуется решить. Все ваши незамкнутые циклы нужно пересматривать раз в неделю.*

Большинство людей чувствует более полное удовлетворение от своей работы после того, как привели в порядок, завершили, прояснили и пересмотрели все соглашения с собой и с окружающими. Делайте это раз в неделю, а не раз в год.

## **Планирование: думать о крупных делах**

Чтобы мелкие дела продвигались в нужном направлении, следует думать о крупных. Основные составляющие внутренней уверенности и контроля над ситуацией – это:

- четко сформулированные результаты (проекты) и первоочередные действия для их осуществления, а также
- напоминания, объединенные в надежную систему, к которой вы регулярно обращаетесь.

Чтобы совладать со сложными ситуациями, требуются детальные планы. Однако когда люди строят планы преимущественно в естественной и неформальной обстановке, они избавляются от внутреннего напряжения и достигают лучших результатов. Самый опытный планировщик в мире – это ваш мозг. Ваше сознание проходит пять стадий при выполнении практически любого задания:

- 1) определение цели и принципов;
- 2) формирование картины конечного результата;
- 3) мозговой штурм;
- 4) организация;
- 5) определение следующих действий.

## **Цель и идеи: обязательно фиксировать**

Знание и четкое понимание цели любой деятельности – основа ясности, творческого развития и успешного сотрудничества. Вопрос «зачем?» позволяет распределить ресурсы, расставить акценты и создает мотивацию. Часто проекты и ситуации, которые приводят людей в замешательство и вызывают у них недоумение, резко проясняются, когда кто-то вдруг спрашивает: «А чего мы, собственно говоря, пытаемся достичь?» Простые, ясные цели и принципы дают начало сложным и разумным действиям. Сложные нормы и правила порождают примитивные и глупые поступки.

Когда вы четко уяснили, каких результатов хотите достичь и с какой целью, приходит очередь вопроса «как?». Идеи начинают посещать вас практически в произвольном порядке – существенные, несущественные, плохие и хорошие. Запись или фиксирование идей на каком-то внешнем носителе информации может существенно повысить производительность и продуктивность мышления.

*На рисунке ключевую идею можно поместить в центр листа, а сопутствующие идеи изобразить в виде отростков. Основные принципы мозгового штурма и спонтанного мышления сводятся к следующим моментам: не судите, не оспаривайте, не оценивайте и не критикуйте; думайте о количестве, а не о качестве; отодвиньте анализ и организацию на второй план.*

## Организация рабочего пространства

Организация рабочего пространства уменьшит ваше подсознательное сопротивление необходимости решения рутинных проблем и повысит ваш интерес к ним. Идеальные временные рамки для большинства людей – два полных рабочих дня. Лучшее время для такой работы – выходные, поскольку в это время вероятность внешнего вмешательства минимальна. Для многих сотрудников отодвинуть весь мир на второй план на целых два дня – самая сложная задача: постоянная готовность присутствовать на деловых встречах и реагировать на объявления «в рабочем режиме» – привычка, от которой труднее всего абстрагироваться. Эти два дня окупятся многократно возросшей продуктивностью и спокойствием.

Вам понадобится физическое пространство, которое послужит центром управления деятельностью.

Основные элементы рабочего пространства – это письменный стол и место для лотка с почтой. Для большинства специалистов понятие рабочей поверхности – более широкое: к нему относятся телефон, компьютер, лотки для бумаг, ящики для папок, полки для справочных материалов. Если у вас еще нет собственного рабочего пространства и корзины «Входящие», немедленно обзаведитесь ими. Это касается и студентов, и тех, кто работает дома, и даже пенсионеров. У каждого должен быть физический центр управления деятельностью, из которого можно руководить решением всех своих проблем. Не пренебрегайте рабочим местом и у себя дома. Крайне необходимо, чтобы у вас было собственное рабочее пространство – или, по крайней мере, собственная корзина «Входящие документы» и место для работы с документами. Вам понадобятся: как минимум три лотка для бумаг; пачка простой бумаги формата А5; ручка или карандаш; самоклеющиеся листки; скрепки для бумаг; скрепки для переплета; скоросшиватель и скрепки к нему; клейкая лента; ластик; автомат для наклеивания этикеток; папки для бумаг; ежедневник; корзины для мусора.

Лотки для бумаг будут корзинами для входящей и исходящей информации. Один или два лотка будут предназначаться для хранения сопутствующих документов по текущим проектам и стопок бумаг «для

прочтения и пересмотра». В процессе первичного накопления информации вам понадобится простая бумага: очень полезно записывать каждую идею на отдельный лист. Критически важным инструментом в нашей работе являются ярлыки. Автомат понадобится для пометки ваших папок, корешков подшивок и массы других вещей. Ежедневник нужен не для того, чтобы хранить списки дальнейших действий, а для того, чтобы отслеживать «барьеры» в работе, которые нужно устранить в конкретное время, в определенный день.

Для сбора данных понадобится лоток и бумага. По мере обработки содержимого корзины «Входящие» вы будете совершать массу действий, занимающих менее двух минут, для которых понадобятся самоклеящиеся листки, скоросшиватель и скрепки. Журналы, статьи и длинные служебные записки, прочтение которых занимает более двух минут, пойдут в другой лоток.

Один из самых лучших фокусов, позволяющих повысить индивидуальную производительность, – это применение организационных инструментов, которыми вам нравится пользоваться. Не следует забывать также о факторах эстетики и морального удовлетворения.

Покупая блокнот, помните: вы должны иметь возможность составить список на ходу и легко к нему обращаться с нужной периодичностью. У вас должно уходить не более минуты на то, чтобы извлечь материал из корзины «Входящие» или распечатать его из электронного сообщения, принять решение о том, что он не требует от вас активных действий, но может пригодиться в будущем, и поместить его в систему организации ссылочных данных. Держите в пределах досягаемости папки со справочной информацией общего характера. Если приходится каждый раз вставать, чтобы добавить в картотеку какой-нибудь уникальный клочок бумаги, у вас появится склонность к накоплению материалов, а не к их упорядочению, и, скорее всего, вы начнете ненавидеть всю работу с корзиной «Входящие».

## Сбор информации: «загон» для рутины

Перед тем как обрабатывать сведения, нужно их собрать. Первое, что надо сделать, – оглядеться вокруг в поисках чего-либо, что лежит не там, где должно лежать всегда, и положить в корзину «Входящие». Вы будете собирать незавершенные задачи и предстоящие дела. Все они попадают в папку «Входящие», чтобы ими можно было заняться впоследствии. Лучший способ принять верное решение о том, стоит ли определять что-то в корзину «Входящие», – четко уяснить, чего не стоит туда класть. Вот четыре категории вещей, которые могут остаться без изменений там, где находятся на данный момент, и не требуют от вас никаких действий: канцтовары, справочные материалы, предметы обстановки, оборудование. Все остальное – «исходные материалы». Если очевидно, что место какого-то предмета – в мусорном баке, сразу выбросьте его. Если вы не знаете, что представляет собой предмет и стоит ли оставить его у себя, не стесняясь, кладите его в корзину «Входящие» – решение можно будет принять позже. Основная цель сбора информации – как можно быстрее уложить весь материал в корзину, чтобы надлежащим образом «окопаться и наметить линию фронта».

Часто в процессе сбора материалов человек натывается на какой-то клочок бумаги или документ и восклицает: «О боже! Я совсем забыл! Я должен этим заняться!» – после чего не хочет класть документ в огромную стопку других бумаг, лежащую в корзине, боясь снова забыть о нем. Если нечто подобное случится с вами, первым делом спросите себя, действительно ли этим стоит заниматься до того, как закончите первый этап процедуры. Если ответ утвердительный, то лучше решить проблему сразу и выбросить ее из головы. В противном случае не бойтесь и положите документ в стопку. Вы все равно скоро обработаете все эти данные и разберетесь со всей стопкой, так что никуда он не денется.

Теперь начинайте складывать все, что лежит на столе, в стопку «входящих материалов». Типичные предметы, которые попадутся вам под руку: стопки писем и служебных записок, факсы, визитки, заметки с совещаний. Взгляните на свой рабочий стол: если что-то нужно поменять, запишите напоминание об этом на листке и положите его в

корзину. Теперь по очереди разгребите содержимое каждого из ящичков стола. Что-то лежит не на своем месте? Положите предмет в корзину или запишите напоминание на листке бумаги. Продолжайте продвигаться по офису, собирая все, что лежит на поверхности столиков, полок или шкафов и при этом находится не на своем месте. Затем загляните в шкафы: часто там можно обнаружить сувениры, которые уже ничего не значат для вас. Если где-то вы обнаружили беспорядок и решили все реорганизовать, запишите напоминание об этом на листке бумаги и бросьте в корзину. Записывайте каждую мысль, каждую идею, каждый проект или замысел, который поглощает ваше внимание, на отдельном листке бумаги. Мысли будут приходить вам в голову в произвольном порядке: существенные, несущественные, частного либо профессионального характера – идеи будут хаотично возникать в вашем сознании, но лучше перестараться в процессе сбора идей, чем что-то упустить. Позднее вы всегда сможете отбросить всякую чепуху.



## Обработка информации: опустошение корзины

Есть несколько ключевых правил, которым нужно следовать:

- обрабатывайте проблемы по порядку;
- обрабатывайте проблемы по одной;
- никогда не возвращайте ничего в корзину.

Все проблемы нужно обрабатывать одинаково тщательно. Даже если вторым предметом, извлеченным из корзины, будет записка, адресованная президентом страны лично вам, а первым – рекламный буклет, пришедший по почте, то сначала нужно заняться рекламным буклетом! Как только вы нарушите правило и начнете в произвольном порядке обрабатывать задачи по своему усмотрению, то у вас обязательно появятся проблемы, так и оставшиеся без внимания.

Многие вещи, которые вы обнаружите в корзине, могут не требовать от вас активных действий, но представлять ценность как потенциально полезная информация. Когда попадаете на глаза что-то, что вы хотели бы оставить у себя, напечатайте соответствующий ярлык, наклейте его на папку и положите ее в ящик. При условии, что действие займет не более двух минут, его следует совершить, как только вы достали соответствующий предмет из корзины. Если документ не заслуживает внимания, просто выбросьте его. Правило двух минут – волшебное правило. Придерживайтесь его, и вы увидите, насколько больше успеете сделать в процессе чистки входящего материала.

Создав собственную удобную систему, записывайте задачи, которые вы будете передавать другим людям, а затем – отслеживать, в блокнот или вкладывайте в папку с отдельными листами, посвященными конкретным проблемам; можете также составить перечень в категории «Ожиданий» на вашем компьютере. Наклеивайте на каждый документ в корзине самоклеющиеся листки с названием действия, которое нужно предпринять, и перекладывайте их в стопку уже обработанных «подвешенных» дел. Осуществляя это, вы выбросите массу предметов, рассортируете изрядное количество материала, совершите многочисленные действия, занимающие не более двух минут, и передадите определенное число документов другим людям.

## Сортировка: создание «правильных» корзин

Существует семь основных типов материала, который требуется отслеживать и контролировать с организационной точки зрения:

- список проектов;
- сопутствующие материалы по проектам;
- действия и сведения, занесенные в календарь;
- списки «Первоочередные шаги»;
- список «Ожидания»;
- справочные материалы;
- список «Когда-нибудь/может быть».

Очень важно провести четкие границы между категориями. Они должны быть разделены визуально, физически и психологически.

Вам станет гораздо легче работать, если в календаре будут только дела, которые обязательно нужно сделать в течение дня. Записывайте телефонный номер напротив каждой проблемы. Часто мы не можем сделать важный звонок только потому, что не можем найти нужный номер. Если вы много путешествуете, заведите список дел, озаглавленный «В сети», отдельно от списка под названием «Компьютер». На борту самолета – вместо того чтобы лихорадочно думать, что я могу и чего не могу сделать без интернета, – загляните в список дел «Компьютер»: вы будете абсолютно уверены, что ни одно из этих дел не требует подключения к сети, и спокойно выберете самые важные задачи, которые сможете выполнить.

Если вы знаете, что нужно куда-то поехать на машине, то полезно иметь под рукой список, который можно просмотреть в дороге. Многие дела можно сделать только дома, поэтому имеет смысл вести отдельный «дорожный» список. Документы, на прочтение которых, по вашим оценкам, уйдет более двух минут времени, обычно имеет смысл помещать в отдельную физическую стопку-корзину под названием «Прочсть/просмотреть». Полезно иметь под рукой стопку материалов для прочтения, которые можно просматривать на ходу. Люди, которые не организовали свои материалы для прочтения/просмотра, могут потерять массу времени, поскольку в жизни частенько появляются неожиданные свободные минуты, которые можно выгодно использовать.

## **Пересмотр данных: как поддерживать систему в рабочем состоянии**

Ваша система и деятельность должны быть организованы так, чтобы вы могли видеть все возможные варианты действий тогда, когда они необходимы. Обычно для обзора проблем достаточно всего нескольких секунд в день, если вы просматриваете списки нужных дел в нужное время. Многие из нас склонны нагружать себя множеством проблем, значительно превышающим объем работы, с которой мы в состоянии справиться.

Именно этот водоворот бурной деятельности и обуславливает крайнюю важность еженедельного обзора. Обзор дает время на запись, переоценку и пересмотр проблем, решение которых позволяет сохранить равновесие. Другого способа выполнить необходимую перегруппировку задач, одновременно пытаясь справиться с повседневными делами, просто не существует.

- **Разберитесь с «неприкаянными» бумагами.** Понытаскивайте всевозможные клочки бумаги, визитки, квитанции, завалявшиеся в «закоулках» рабочего стола, в карманах и других местах. Уложите все, что найдете, в корзину для обработки.

- **Обработайте свои записи.** Пересмотрите все записи в учетном журнале, заметки с совещаний или записки, нацарапанные на листках из блокнота. Разложите их по соответствующим категориям: документы, требующие активных действий, проекты, ожидания, календарные события и «Когда-нибудь/может быть».

- **Упорядочьте любые справочные записи и материалы.** Расставьте материалы «Прочсть/просмотреть». Взгляните на отмеченные в календаре предстоящие события. Зафиксируйте действия, касающиеся организации и подготовки предстоящих мероприятий.

- **Выбросьте все из головы.** Запишите (в соответствующие категории) любые новые проекты, дальнейшие действия, ожидания, возможные шаги, которые еще не зафиксированы. Пересмотрите списки проектов (и существенных результатов). По очереди оцените состояние выполнения проектов, достижения целей и результатов;

убедитесь в том, что в системе отмечено хотя бы одно решающее действие по каждому замыслу.

- **Пересмотрите списки дальнейших действий.** Отметьте действия, которые вы уже выполнили. Проверьте наличие напоминаний о дальнейших активных шагах, которые нужно предпринять. Пересмотрите список ожиданий. Запишите любые действия, за которыми нужно проследить. Проверьте, какие ожидаемые действия выполнены.

- **Подходите к делу творчески и действуйте решительно.** Не появилось ли у вас каких-нибудь новых, чудесных, сумасшедших, творческих, заразительных, рискованных идей, которые можно добавить в систему?

Еженедельный обзор настолько важен, что вы просто обязаны воспитать в себе привычки, создать обстановку и подготовить инструментарий для его проведения.

## Ключевые идеи

Когда ваши сотрудники видят, что вы без перебоев получаете, обрабатываете и сортируете сделки и договоры, заключенные с ними, ничего не упуская из виду, их доверие к вам растет. Такова власть, которую дает умение фиксировать напоминания обо всех незавершенных или невыполненных делах. А когда вы поймете, в чем причина отрицательных эмоций, которые вы испытываете по отношению к рутинным проблемам, вы найдете способ от них избавиться. Чувство тревоги и вины возникает автоматически, когда вы нарушаете договоренности с самим собой. Ваши отрицательные ощущения являются прямым результатом нарушения этих договоренностей.

Учитесь сосредотачиваться и изменять свое поведение, чтобы быть в состоянии распознавать и фиксировать даже самые незначительные договоренности с самим собой по мере их возникновения в вашем сознании. Максимально полное выполнение процедуры сбора информации и последующее внедрение привычки записывать все новые дела по мере их возникновения придаст вам сил и увеличит вашу производительность. Какой бы серьезной и сложной ни была проблема, преодолите замешательство, сделав маленький шаг к ее решению. Сделайте хоть что-то. Однако помните: вы можете справиться с делами по очереди, но вам не под силу решать проблемы оптом.

Ваша жизнь и ваша работа состоят из результатов и действий. Когда ваша деятельность направлена на постоянное упорядочение всего материала, который попадает к вам под руку на всех уровнях, в вашей работе появляется гармония, и вы достигаете небывалых результатов. Ваша производительность достигает невиданных высот. Вы ставите перед собой цели и достигаете их.

Подготовьте к работе собственный инструментарий для повышения личной организованности. Приведите в порядок свое рабочее место. Заведите корзины для входящих данных. Заведите хороший блокнот-органайзер для ведения списков, с которым вам будет приятно работать. Повесьте картины, купите ручки, выбросьте мусор, реорганизируйте рабочее пространство. Это будет хорошим началом.

Выделите время, когда вы могли бы полностью разобрать отдельный участок вашего офиса и каждый угол своего дома. Поделитесь любыми ценными навыками, извлеченными из этой книги, с кем-то еще. Поддерживайте контакты с людьми, которые передают и развивают описанные навыки и стандарты.

Чтобы не сбиться с курса, вам понадобится несколько навыков, которые, возможно, еще не вошли в привычку: умение выбрасывать все из головы, определять дальнейшие действия и результаты, когда проблемы только появляются на радаре, а не позже, регулярно пересматривать и обновлять полный список всех незамкнутых циклов в вашей работе и жизни. Запаситесь терпением и получайте удовольствие от процесса. В жизни не существует высшего наслаждения, чем наслаждение, которое испытываешь от преодоления трудностей, достижения новых успехов, созревания новых желаний и их исполнения.

**02**

**Семь навыков высокоэффективных  
людей**

**Автор: Стивен Кови**



## Парадигмы и принципы

Существуют основополагающие принципы эффективной жизни. Подлинного успеха и счастья можно добиться, лишь научившись следовать этим принципам.

Семь навыков высокоэффективных людей включают в себя многие из фундаментальных принципов человеческой эффективности. Эти навыки основополагающие; они обладают первичной значимостью. Они представляют собой систему принципов, на которых основаны счастье и успех. Но прежде чем усвоить эти семь навыков, необходимо понять, каковы наши собственные «парадигмы» и как осуществляется «сдвиг парадигмы».

Парадигму можно представить себе в виде карты местности. Понятно, что карта местности – это не сама местность. Именно это и есть парадигма. Это теория, объяснение или же модель чего-либо. Из подобных предположений проистекают наши установки и наше поведение. То, как мы воспринимаем определенные вещи, становится источником того, как мы думаем и как мы действуем.

*Помню мини-сдвиг парадигмы, испытанный мною одним воскресным утром в нью-йоркском метро. Пассажиры спокойно сидели на своих местах – кто-то читал газету, кто-то думал о чем-то своем, кто-то, прикрыв глаза, отдыхал. Все вокруг было тихо и спокойно. Вдруг в вагон вошел мужчина с детьми. Дети так громко кричали, так безобразничали, что атмосфера в вагоне немедленно изменилась. Мужчина опустился на сиденье рядом со мной и прикрыв глаза, не обращая внимания на то, что происходит вокруг. Дети орал, носились взад-вперед, чем-то кидались, даже хватались за газеты пассажиров. Однако мужчина, сидевший рядом со мной, ничего не предпринимал.*

*Я почувствовал раздражение. Трудно было поверить, что можно быть настолько бесчувственным, чтобы позволять своим детям хулиганить, никак на это не реагируя и делая вид, словно ничего не происходит. Нетрудно было заметить, что все пассажиры вагона испытывали такое же раздражение. Словом,*

*в конце концов я повернулся к этому человеку и сказал, как мне казалось, необычайно спокойно и сдержанно:*

*– Сэр, послушайте, ваши дети доставляют беспокойство стольким людям! Не могли бы вы призвать их к порядку?*

*Человек посмотрел на меня, словно только что очнулся от сна и не понимает, что происходит, и сказал тихо:*

*– Ах да, вы правы! Наверное, надо что-то сделать... Мы только что из больницы, где час назад умерла их мать. У меня путаются мысли, и, наверное, они тоже не в себе после всего этого.*

*Представляете, что я почувствовал в этот момент? Моя парадигма сдвинулась. Внезапно я увидел все в совсем ином свете и, как следствие, стал иначе думать, иначе чувствовать, иначе себя вести. Раздражения как не бывало. Теперь уже не было нужды контролировать свое отношение к этому человеку или свое поведение: мое сердце было преисполнено глубоким сочувствием.*

Становится очевидным, что для того, чтобы произвести в жизни относительно небольшие перемены, достаточно заняться собственными установками и поведением. Если же необходимо значительное, качественное изменение, тогда придется поработать над нашими основными парадигмами.

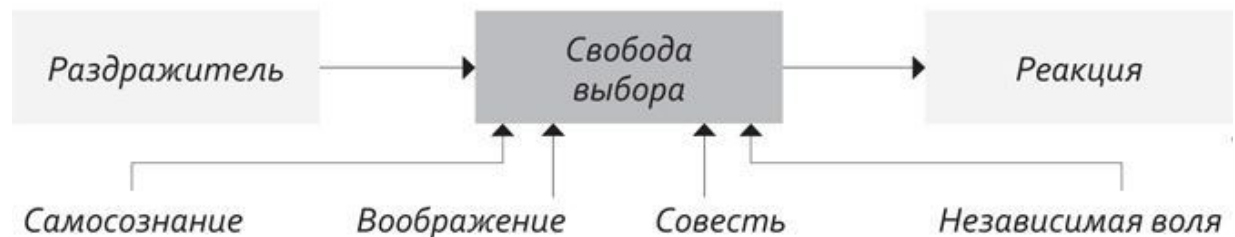
Семь навыков – это не набор психологических приемов или формул. Находясь в гармонии с законами развития, эта методика предлагает последовательный и интегрированный подход к развитию персональной и межличностной эффективности. Эффективность заключается в равновесии – в том, что я называю «Р/РС-балансом», где Р – желаемый результат, а РС – ресурсы и средства, позволяющие этот результат получать.

# Навык 1. Будьте проактивны

Каждая из наших «карт местности» основывается на теории «раздражитель – реакция», которая чаще всего ассоциируется с опытами, поставленными Павловым на собаках. Основная идея в том, что мы запрограммированы определенным образом реагировать на тот или иной раздражитель.

Однако фундаментальный принцип человеческой природы гласит: между раздражителем и реакцией у человека остается свобода выбора.

**Схема 1. Проактивная модель**



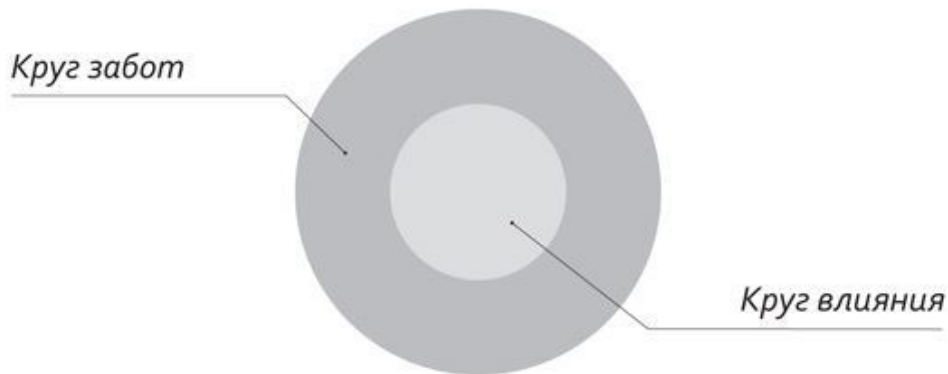
Способность подчинять импульсивную реакцию своим ценностям составляет сущность проактивной личности. Реактивные люди движимы чувствами, обстоятельствами, условиями и своим окружением. Проактивные люди движимы ценностями – тщательно отобранными и принятыми.

На проактивных людей также воздействуют внешние факторы: физические, социальные или психологические. Но их реакция на этот раздражитель, сознательная или нет, является выбором, основанным на ценностях.

Еще один прекрасный способ определить степень нашей проактивности – это посмотреть, на что мы тратим большую часть своего времени и энергии. Каждого из нас волнует или заботит широкий спектр вопросов и явлений: здоровье, дети, служебные проблемы, проблема национального долга, угроза ядерной войны.

Все эти вещи мы можем отделить от того, что не оказывает на нас особого эмоционального или интеллектуального влияния, поместив их в круг забот.

## Схема 2. Круг забот и круг влияния



Если мы присмотримся к нашему кругу забот, то увидим, что некоторые из входящих в него вещей мы контролировать не можем, в то время как другие подвластны нашему влиянию. Эту последнюю группу забот мы можем объединить, поместив их в меньший по размеру круг влияния.

Проактивные люди фокусируют свои усилия на круге влияния. Они направляют свою энергию на то, что подвластно их влиянию. Природа их энергии позитивна, она расширяет, увеличивает круг влияния. Реактивные люди, напротив, растрачивают свои усилия в круге забот. Они фокусируют внимание на слабостях других людей, на проблемах внешней среды и обстоятельствах, на которые они не в силах повлиять.

Проблемы, находящиеся под нашим прямым контролем, можно решить, совершенствуя наши навыки. Очевидно, что они находятся в нашем круге влияния. Это «личные победы» (навыки 1, 2 и 3). Для решения проблем, находящихся под нашим косвенным контролем, можно прибегнуть к изменению наших методов влияния. Это «общие победы» (навыки 4, 5 и 6).

Проблемы, находящиеся вне нашего контроля, требуют от нас лишь того, чтобы мы спокойно приняли эти проблемы такими, каковы они есть, и научились жить с ними, даже если это нам не нравится. Необходимо отдельно рассмотреть две вещи из нашего круга забот, которые заслуживают серьезного внимания. Это последствия и ошибки. Несмотря на свободу выбора своих действий, мы не обладаем свободой выбора последствий этих действий. Последствия подчиняются естественному закону. Они находятся в круге забот.

*Мы можем принять решение и встать на пути мчащегося поезда, но мы не можем принять решения относительно того, что произойдет, когда он налетит на нас.*

Если последствие нашего выбора нас не устраивает, мы называем этот выбор ошибкой. Проактивный подход к ошибке заключается в ее быстром признании, исправлении и извлечении необходимого урока. Такой подход превращает неудачу в успех. «Успех – это обратная сторона неудачи». Наибольший вред нам приносят не ошибки – чужие или даже собственные, а наша реакция на них.

***Практическое задание.*** Выберите какую-нибудь особенно угнетающую вас проблему в своей личной или профессиональной жизни. Определите, к какой категории она относится – к проблемам, находящимся под вашим прямым контролем, под косвенным контролем или вне контроля. Определите первый шаг, который вы можете предпринять для решения этой проблемы в своем круге влияния, и сделайте этот шаг.

## Навык 2. Начинайте, представляя конечную цель

Начинать, представляя конечную цель, – значит начинать с четкого осознания своего жизненного предназначения. Невероятно легко попасть в ловушку активности, в круговорот дел и событий, расходуя все больше и больше усилий на то, чтобы карабкаться вверх по лестнице успеха, – и все это для того, чтобы однажды осознать, что лестницу эту приставили не к той стене. Можно быть очень занятым человеком и при этом не быть эффективным. Принцип «начинайте, представляя конечную цель» основывается на идее того, что все создается дважды. Разделяются мысленное, или первое, творение и физическое, или второе, творение.

*В большей или меньшей степени люди используют этот принцип в разных жизненных ситуациях. Прежде чем построить дом, вы создаете его детальный план. Прежде чем отправиться в путешествие, вы определяете место назначения и лучший маршрут. Вы пишете текст своей речи, прежде чем произнести ее. Вы чертите выкройку платья, прежде чем вдеть нитку в иголку.*

Навык 2 основан на принципах персонального лидерства, а это значит, что лидерство является первым творением. Лидерство – это не управление. Управление – это второе творение. Управление фокусируется на нижнем уровне: «Как мне сделать это наилучшим образом?» Лидерство имеет дело с верхним уровнем: «Что именно я хочу сделать?»

*Вы можете быстро осознать важное различие между этими двумя понятиями, если представите себе, как группа людей пробирается сквозь джунгли, прокладывая себе путь с помощью мачете. Это производители, они решают проблему. Они прокладывают дорогу.*

*За их спинами находятся менеджеры, те, кто управляет производителями. Они затачивают мачете, создают правила,*

*пособия и инструкции, организуют программы по восстановлению мускульной силы, предлагают технологические новшества, разрабатывают производственные графики и планы материального стимулирования для производителей.*

*Лидер же – тот, кто, взобравшись на самое высокое дерево, оценивает всю ситуацию в целом и кричит: «Это не те джунгли!» Как же чаще всего реагируют на это занятые работой производители и менеджеры? А вот как: «Да замолчи ты! Мы успешно продвигаемся вперед!»*

Эффективность, а часто и само выживание зависят не только от того, сколько усилий мы прилагаем, но и от того, в тех ли «джунглях» мы их прилагаем.

Наиболее эффективный из известных мне способов начать, представляя конечную цель, заключается в разработке положений личной миссии. Этот способ фокусируется на том, каким вы хотите быть (характер) и что вы хотите делать (вклады и достижения), а также на ценностях и принципах, которые лежат в основе вашего характера и ваших поступков.

Для того чтобы составить положения личной миссии, мы должны начать с самого центра нашего круга влияния, где сосредоточены наши главные парадигмы – те призмы, через которые мы видим окружающий мир. Помещая в центр нашей жизни верные принципы, мы создаем прочную основу для развития четырех жизнеобеспечивающих факторов.

Жизнь, в центре которой находятся принципы, характеризуется мудростью, внутренней ориентированностью, источником которых являются точные карты, точное представление о том, что есть, что было и что будет. Верные карты позволяют нам отчетливо представить, куда мы хотим пойти и как лучше туда добраться.

Осознание смысла жизни приходит изнутри.

*Личная миссия – это не то, что можно написать за вечер. Она требует углубления в себя, тщательного анализа, продуманных выражений и множества переработок в поисках окончательного варианта. Могут пройти недели, даже месяцы, прежде чем вы полностью удовлетворитесь достигнутыми*



*результатами, почувствуете, что у вас получилось исчерпывающее и сжатое изложение ваших сокровенных ценностей и устремлений. И даже тогда вы будете регулярно возвращаться к написанному, внося некоторые коррективы, по мере того как с годами будут изменяться ваши взгляды и обстоятельства.*

Поскольку навык 2 основан на принципах, он имеет широкое применение. Не только отдельные люди, но и семьи, коллективы и разного рода организации становятся значительно более эффективными, если они «начинают, представляя конечную цель».

***Практическое задание.*** Начните работу над составлением положений своей личной миссии. Подумайте о ближайших намеченных вами серьезных делах и примените к ним принцип мысленного творения. Запишите результаты, которые вам хотелось бы получить, а также шаги, которые к ним приведут.

## **Навык 3. Сначала делайте то, что необходимо делать сначала**

*Наиболее важные дела никогда не должны подчиняться  
наименее важным.*

*И. В. Гёте*

Навык 3 является личным достижением, плодом практической реализации навыков 1 и 2. Навык 3 является вторым, физическим творением. Это реализация, осуществление, естественное следствие навыков 1 и 2. Говоря о навыке 3, мы обсуждаем вопросы, связанные с управлением жизнью и временем.

Лучшая идея в сфере управления временем может быть передана одной фразой: «Организируйте свои действия на основе приоритетов». Существует четыре уровня управления временем. Каждый его уровень основывается на предшествующем, давая нам все больше возможностей управлять своей жизнью. Для первой волны, или первого уровня управления временем, характерны записки и памятки, попытки как-то упорядочить и систематизировать все, что требует от нас затрат времени и сил.

Второму уровню соответствует появление календарей и ежедневников. Это отражает попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее.

Третий уровень является отражением современной ситуации в сфере управления временем. К наследию предыдущих уровней добавляется важная идея определения приоритетов, прояснения ценностей и сравнения на этой основе относительной значимости различных дел.

Сегодня многие перешли уже на четвертый, совсем иной уровень. Теперь стало понятно, что термин «управление временем» на самом деле неверен, поскольку задача заключается не в том, чтобы управлять временем, а в том, чтобы управлять самим собой.

Суть четвертого уровня управления временем можно уяснить по матрице, изображенной ниже. Ее исходная идея заключается в том, что мы расходуем время одним из четырех способов. Эффективные люди держатся подальше от квадрантов III и IV, поскольку относящиеся к

ним дела, пусть даже и срочные, не являются важными. Кроме того, эффективные люди уменьшают размер квадранта I, проводя больше времени в квадранте II.

**Схема 3. Матрица управления временем**

	Срочные дела	Несрочные дела
Важные дела	<p>I</p> <p>Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с горящим сроком</p>	<p>II</p> <p>Профилактические действия для поддержания РС. Установление связей. Поиск новых возможностей. Планирование. Восстановление сил</p>
Неважные дела	<p>III</p> <p>Посторонние разговоры и телефонные звонки. Какая-то корреспонденция, какие-то сообщения. Неважные встречи. Рутинные дела</p>	<p>IV</p> <p>Мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Телефонные звонки. Праздное времяпрепровождение</p>

Все, что мы делаем, происходит через делегирование – либо своему времени, либо другим людям. Если мы делегируем что-то своему времени, мы действуем в духе производительности, если же мы делегируем что-то другим людям, то действуем в духе эффективности.

*Существуют два основных вида делегирования: делегирование исполнения и делегирование руководства. Делегирование исполнения означает: «Пойдите туда, пойдите сюда, сделайте то, сделайте это и доложите мне, когда все будет сделано!» Делегирование руководства сфокусировано на результатах, а не на методах. Право выбора метода при этом предоставляется людям, на которых возлагается ответственность за результаты.*

Принципы делегирования руководства верны и применимы к любому человеку и к любой ситуации.

Интересно, что каждый из семи навыков относится к квадранту II. Каждый из них содержит принципиально важные рекомендации,

которые, если следовать им постоянно, внесут в нашу жизнь огромные позитивные изменения.

***Практическое задание.*** *Спланируйте свою следующую неделю с учетом матрицы управления временем. Определите какое-либо действие, относящееся к квадранту II, которым вы ранее пренебрегали и которое в случае его хорошего выполнения оказало бы значительное позитивное влияние на вашу жизнь, как личную, так и профессиональную. Составьте список дел, которые вы могли бы делегировать.*

## Навык 4. Думайте в духе «выиграл/выиграл»

«Выиграл/выиграл» – это общая философия взаимодействия между людьми. Это одна из шести парадигм взаимодействия. Альтернативные парадигмы: «выиграл/проиграл», «проиграл/выиграл», «проиграл/проиграл», «выиграл» и «не связываться».

«Выиграл/выиграл» – это особый настрой сердца и ума, направленный на постоянный поиск взаимной выгоды при всех взаимодействиях людей друг с другом. «Выиграл/выиграл» означает, что все договоренности и решения обоюдно выгодны и удовлетворяют обе стороны. При принятии решения типа «выиграл/выиграл» обе стороны бывают довольны и привержены принятому плану действий. Людям с установкой «выиграл/выиграл» жизнь представляется ареной для сотрудничества, а не соперничества.

Мышление в духе «Выиграл/Выиграл» – это навык межличностного лидерства. Он предполагает использование в наших отношениях с другими людьми всех уникальных свойств человека: самосознания, воображения, совести и независимой воли. Он включает взаимное обучение, взаимное влияние и взаимную выгоду.

Суть подобных переговоров состоит в том, чтобы отделить человека от проблемы, сфокусироваться на интересах, а не на позициях, выработать взаимовыгодные варианты и настаивать на объективных критериях – внешних эталонах или принципах, принятых обеими сторонами.

- Представьте себе проблему с точки зрения другого человека.
- Выявите ключевые вопросы и заботы (не позиции), имеющие отношение к проблеме.
- Определите, какие результаты обеспечат полностью приемлемое решение.
- Выявите новые возможные варианты достижения этих результатов.

**Практическое задание.** Выберите конкретного человека, в отношениях с которым вы хотели бы заключить соглашение «выиграл/выиграл». Попробуйте поставить себя на место этого человека и подробно опишите свое представление о том,

*каким он видит решение. Затем запишите те результаты, достижение которых означало бы выигрыш для вас. Поинтересуйтесь у партнера, есть ли у него или у нее желание обсуждать проблему до тех пор, пока вы не придете к взаимовыгодному решению.*

## **Навык 5. Сначала стремитесь понять, потом – быть понятым**

*Предположим, у вас проблемы со зрением и вы решили обратиться за помощью к окулисту. Нетерпеливо выслушав ваши жалобы, тот снимает очки и протягивает их вам со словами:*

*– Вот, наденьте! Эти очки я ношу уже лет десять, и мне они здорово помогают. Дома у меня есть запасные; берите, носите эти!*

*Вы надеваете очки, но видите в них еще хуже.*

*– Ужасные очки! – восклицаете вы. – Ничего в них не вижу!*

*– Не может быть! – удивляется окулист. – Мне они великолепно помогают. Попробуйте еще разок.*

*– Да я пытаюсь! – отвечаете вы. – Все расплывается!*

*– Что с вами такое? Постарайтесь настроиться позитивно!*

*– Хорошо! Но я и позитивно ничего в них не вижу!*

*– Ну, дорогой мой, какой же вы неблагодарный! – возмущается окулист. – И это после всего, что я сделал, чтобы помочь вам!*

*Каковы шансы, что в следующий раз, когда вам вновь потребуется помощь, вы обратитесь к тому же окулисту?*

Умение общаться – самое важное умение в жизни человека. Когда мы не спим, мы почти все время общаемся. Но вот парадокс: мы тратим годы на то, чтобы научиться читать и писать, годы на то, чтобы научиться говорить. А как насчет слушания? Какой курс обучения вы прошли, чтобы научиться слушать? Слушать так, чтобы по-настоящему, глубоко понимать другого человека и смотреть на вещи с его точки зрения?

Принцип «Сначала стремитесь понять» связан с глубоким сдвигом парадигмы. Обычно мы стремимся к тому, чтобы в первую очередь поняли нас. Большинство людей слушает не с намерением понять, а с намерением ответить. Они или говорят, или готовятся говорить. Эмпатическое слушание означает гораздо больше, чем регистрация, отражение или даже понимание произносимых слов. При



эмпатическом слушании вы слушаете ушами, но, кроме того, – и это гораздо важнее – вы слушаете глазами и сердцем. Вы слушаете не только смысл, но и чувства. Вы «слушаете» поведение человека.

Поскольку мы слушаем, помня о своем прошлом опыте, опираясь на свою биографию, то реагируем обычно одним из четырех способов. Мы оцениваем – соглашаемся или не соглашаемся; пытаемся – задаем вопросы, исходя из нашей системы ценностей; советуем – даем рекомендации, отталкиваясь от нашего личного опыта; интерпретируем – пытаемся понять характер того или иного человека, объяснить его мотивы и поступки, основываясь на наших собственных мотивах и поступках.

Прежде чем поднимать проблему, прежде чем оценивать и советовать, прежде чем излагать свои идеи – постарайтесь понять. Это мощный навык эффективной взаимозависимости.

Когда мы по-настоящему, глубоко понимаем друг друга, мы открываем двери для творческих решений и третьих альтернатив. Различия между нами перестают быть непреодолимыми препятствиями к общению и развитию. Наоборот, они становятся ступенями, ведущими к синергии.

***Практическое задание.*** *Расскажите об эмпатии кому-либо из своих близких. Сообщите ему или ей, что хотели бы научиться по-настоящему слушать других, и попросите через неделю оценить ваши успехи. Насколько хорошо вам это удалось? Какое влияние это оказало на вашего партнера по общению?*

## Навык 6. Достигайте синергии

Синергия представляет собой деятельность самого высокого порядка – подлинную проверку и проявление всех остальных навыков, соединенных вместе.

Высшие проявления синергии возникают тогда, когда мы сталкиваемся с самыми трудными проблемами в жизни и фокусируем на них четыре уникальных свойства человека, мотивацию «выиграл/выиграл» и навыки эмпатической коммуникации. Результаты этого сродни чуду. Мы создаем новые альтернативы – то, чего до сих пор не существовало.

Синергия – это суть лидерства, основанного на принципах. Попросту говоря, она означает, что целое больше суммы его частей.

Ключом к межличностной синергии является внутриличностная синергия, синергия внутри нас самих. Суть внутриличностной синергии воплощена в принципах первых трех навыков, которые наделяют человека внутренней безопасностью, достаточной для того, чтобы, открывшись, не бояться стать уязвимым. Усваивая эти принципы, мы развиваем менталитет достаточности, мышление в духе «выиграл/выиграл» и искренность навыка 5.

Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия между людьми: различия в менталитете, в эмоциональной сфере и психологические различия. А ключ к тому, чтобы ценить различия, содержится в осознании того, что все люди видят мир не таким, каков он есть, а таким, каковы они сами.

По-настоящему эффективный человек обладает достаточной скромностью и уважением к другим, чтобы признать ограниченность собственного восприятия и оценить богатейшие возможности, открывающиеся перед ним благодаря взаимодействию с сердцами и умами других людей. Опираясь только на собственный опыт, мы постоянно испытываем недостаток информации.

Синергия действенна. Синергия – это верный принцип. Она является высшим достижением всех предшествующих навыков. Синергия – это эффективность во взаимозависимой реальности. Это строительство команды, работа в команде, развитие сплоченности и творческого взаимодействия с другими людьми.

Хотя вы и не можете контролировать парадигмы других людей и сам синергетический процесс, главные факторы синергии лежат внутри вашего круга влияния.

**Практическое задание.** Подумайте, кто из ваших знакомых обычно видит все иначе, чем вы. Попробуйте использовать эти различия видения в качестве ступенек, ведущих к решениям в духе третьей альтернативы. Скажем, вы могли бы спросить мнение этого человека о реализуемом в настоящее время проекте или возникшей проблеме, ценя его вероятное отличие от вашей точки зрения.

## Навык 7. Затачивайте пилу

Навык 7 – это ваши личные ресурсы и средства (РС). Он поддерживает и развивает самый ценный ваш ресурс – вас самого. Он обновляет четыре измерения вашей природы: физическое, духовное, интеллектуальное и социально-эмоциональное.

Расходование времени на «затачивание пилы» – действие, определенно относящееся к квадранту II и требующее от нас инициативы. В целях развития собственных РС мы должны сами оказывать на себя давление – до тех пор, пока деятельность в квадранте II не превратится в полезную привычку – навык. Наши РС находятся в центре нашего круга влияния, и никто, кроме нас, не сможет обеспечить их развития.

Это самое выгодное, самое крупное вложение из тех, которые мы делаем в нашей жизни. Это инвестиция в самих себя. Мы сами являемся инструментами собственной деятельности и, чтобы быть эффективными, должны признать важность регулярного «затачивания пилы» во всех четырех измерениях.

Физическое измерение предусматривает эффективную заботу о своем теле и физическом состоянии: употребление правильной, полезной пищи, обеспечение достаточного отдыха, регулярные физические упражнения.

Обновление духовного измерения ведет к достижению лидерства, а значит, самым тесным образом связано с навыком 2. Духовное измерение – это ваша сердцевина, ваш центр, ваша приверженность собственной системе ценностей.

Постоянное, непрекращающееся обучение, тренирующее наш ум и расширяющее кругозор, ведет к жизненно важному интеллектуальному обновлению.

Обновление социально-эмоционального измерения, в отличие от других измерений, не требует специальных затрат времени. Мы можем осуществлять его в ходе обычного, каждодневного взаимодействия с другими людьми. Но и для этого потребуются усилия.

Семь навыков высокоэффективных людей создают оптимальную синергию между всеми четырьмя измерениями, а обновление любого из них усиливает вашу способность жить в соответствии хотя бы с

одним из семи навыков. И хотя эти навыки представляют собой последовательный ряд, совершенствование в одном из них синергетически усиливает вашу способность овладения другими.

Чем более вы проактивны (навык 1), тем более эффективными можете стать в персональном лидерстве (навык 2) и персональном управлении (навык 3). Чем более эффективны вы в управлении своей жизнью (навык 3), тем больше обновляющих действий из квадранта II способны совершить (навык 7). Чем в большей степени вы сначала стремитесь понять (навык 5), тем более эффективным будет ваш поиск синергетических решений в духе «выиграл/выиграл» (навыки 4 и 6). Чем больше вы совершенствуетесь в любом из навыков, ведущих к независимости (навыки 1, 2 и 3), тем более эффективны вы будете во взаимозависимых ситуациях (навыки 4, 5 и 6). А обновление (навык 7) – это процесс обновления всех навыков.

***Практическое задание.*** Составьте список обновляющих действий для вашего физического, духовного и интеллектуального измерений. В социально-эмоциональной области также составьте список людей, отношения с которыми вам бы хотелось улучшить, или укажите те сферы, общая работа в которых могла бы быть более эффективной. Выберите по одному пункту из каждой области и внесите его в список целей на следующую неделю. Выполните намеченное и оцените исполнение.

## Ключевые идеи

Перемены – действительные, настоящие перемены – происходят изнутри наружу. Они не произойдут, если вы будете «обрывать листья», используя приемы из арсенала этики личности, направленные на изменение установки и поведения. Перемены идут от корней: от вашего образа мыслей, от ваших фундаментальных, основополагающих парадигм, определяющих ваш характер и создающих линзу, сквозь которую вы смотрите на мир.

Достижение единства с самим собой, с нашими близкими, друзьями и сослуживцами – это самый драгоценный, самый желанный и восхитительный плод семи навыков.

Очевидно, что воспитать в высшей степени цельный характер и жить жизнью, наполненной любовью и служением, которые ведут к подлинному единству, – дело нелегкое. Это не «социальный аспирин» или «пластырь». И все же это возможно. Все начинается с желания сделать основой своей жизни верные принципы, сломать парадигмы, созданные другими центрами, и вырваться из обманчивого комфорта недостойных нас привычек.

Помещая в центр своей жизни верные принципы и поддерживая баланс между действием, ведущим к результату, и развитием своей способности действовать (Р/РС-баланс), мы обретаем возможность создания эффективной, полезной и счастливой жизни для себя и своих потомков.

**03**

## **Магия утра**

**Автор: Хэл Элрод**

Ежедневное утреннее пробуждение и порядок действий в течение первого часа сильно влияют на все сферы жизни. Успешное и продуктивное утро ведет к успешному и продуктивному дню. Эти утренние действия очень тесно связаны с саморазвитием человека, и важно выполнять их именно утром, так как выделить несколько минут в течение дня проблематично – как результат, работа над собой откладывается на потом из-за отговорок и нехватки времени.

Перед проведением магического утра договоритесь с кем-то, кому вы можете давать отчет о своем прогрессе.

## **Пятиэтапная стратегия пробуждения**

**Этап 1.** Прежде чем лечь вечером в постель, четко сформулируйте свои намерения. Каждый вечер, перед тем как лечь спать, сформируйте положительные ожидания от следующего утра – таким образом, от пробуждения будут только положительные эмоции. Ваша первая мысль утром будет такой же, какой была последняя мысль вечером.

**Этап 2.** Поставьте будильник как можно дальше от кровати.

**Этап 3.** Почистите зубы.

**Этап 4.** Выпейте стакан воды сразу после пробуждения, чтобы избавиться от обезвоживания.

**Этап 5.** Наденьте спортивную одежду, чтобы не откладывать в долгий ящик физические упражнения.



## **«Чудесное утро» и шесть практик, которые помогут изменить жизнь**

В основе «Чудесного утра» лежат шесть практик саморазвития, дающие доступ к мощным внутренним силам, которые помогут изменить любую сторону вашей жизни. «Чудесное утро» может длиться около 60 минут. Если вы слишком заняты, то можно использовать сокращенный вариант «Чудесного утра» – 6 минут: по 1 минуте на каждую практику.

### **Практика 1. Тишина** 🕒 5 минут

Начинайте день со спокойствием, ясностью и безмятежностью. Такое утреннее состояние позволит вам сосредоточиться на самом важном, что только есть в вашей жизни. Выполняйте несложные практики тишины, которые дадут вам возможность чувствовать себя хорошо весь день. Вот эти практики:

- медитация;
- молитва;
- размышления;
- глубокое дыхание;
- выражение благодарности.

### **Практика 2. Аффирмации** 🕒 5 минут

Аффирмации – это позитивные утверждения для проектирования и развития нашего мировоззрения. Формирование таких утверждений может быть направлено на улучшения любой области вашей жизни. Аффирмации нужно читать и повторять эмоционально, с полным погружением, четко осознавая, что именно вы говорите, и сопровождая текст мысленными образами. Очень важно избегать автоматизма и произносить аффирмации регулярно. Аффирмации будут постоянно обновляться, потому что обновляетесь вы сами.

Пять простых шагов, чтобы составить свою собственную аффирмацию:

**Шаг 1.** Определите, чего вы на самом деле хотите.

**Шаг 2.** Определите, почему вы этого хотите.

**Шаг 3.** Определите, каким человеком вы должны быть для того, чтобы достичь желаемого.

**Шаг 4.** Определите, что вы должны делать, чтобы достичь желаемого. Чем конкретнее будут описаны действия, временные рамки и частота, тем лучше.

**Шаг 5.** Включите в аффирмацию вдохновляющие цитаты и философские мысли.

### **Практика 3. Визуализация** 🕒 5 минут

Чтобы визуализировать нужное вам событие или ваше собственное достижение, достаточно совершить три простых шага:

**Шаг 1.** Подготовьтесь. Удобно сядьте или прилягте там, где в ближайшие пять минут никто вам не мешает. Расслабьтесь, остановите бег мыслей в голове.

**Шаг 2.** Нарисуйте в воображении то, что действительно хотите получить. Визуализируйте свои главные цели, сокровенные желания, невероятные мечты. Почувствуйте, ощутите их. Почувствуйте радость, которая обязательно придет с их свершением. Привлеките все органы чувств. Перемотайте мысли вперед, чтобы увидеть, как вы уже достигли результатов.

**Шаг 3.** Представьте, кем вы должны стать и что для этого нужно. Для того чтобы видение смогло реализоваться, представляйте себя уже живущим жизнью человека, которым вам следует быть.

### **Практика 4. Физические упражнения** 🕒 20 минут

Занимайтесь любимыми физическими упражнениями для повышения уровня энергии, укрепления здоровья и уверенности в себе. Подойдут спортзал, пробежка, йога и другие упражнения, которые заставят вас взбодриться.

### **Практика 5. Чтение** 🕒 20 минут

Это прямой способ пополнения знаний, идей и выстраивания стратегии для достижения жизненного успеха. Читайте минимум 10 страниц в день. Помните о конечной цели чтения, когда берете в руки книгу: что вы хотите получить?

### **Практика 6. Ведение дневника** 🕒 5 минут

Ведите дневник для прочищения мозгов, выявления новых идей, повторения выученных уроков, оценки и признания своего прогресса, а затем через год перечитайте свои записи. Перечитывайте дневник и по мере чтения записывайте на листок «Выученные уроки» и «Новые обязательства», которые вы готовы принять на основании полученного опыта.

Три шага, чтобы вести дневник максимально эффективно:

**Шаг 1.** Выберите формат: цифровой или традиционный.

**Шаг 2.** Выберите инструмент: тетрадь или программу / онлайн-сервис.

**Шаг 3.** Решите, о чем будете писать: о своих целях, мечтах, планах, обязательствах, выученных уроках. Перечисляйте, за что вы испытываете благодарность, признавайте достижения, уточняйте, где хотите добиться улучшения, и описывайте конкретные действия.

**04**

**Когда**

**Автор: Дэниел Пинк**

## Вопрос, который редко задают

В любом книжном магазине стеллажи заставлены книгами, отвечающими на вопрос «как?», – как мотивировать сотрудников, как управлять командой, как распределять задачи. Зато очень мало внимания уделяется вопросу «когда?». Несмотря на то что одним из важных направлений в бизнес-литературе стал тайм-менеджмент, природа времени, зависимость человека от времени зачастую не рассматриваются вовсе.

Тайм-менеджмент учит планировать день, расставлять дедлайны, согласовывать действия сотрудников, но не занимается теми проблемами, с которыми любой человек сталкивается ежедневно: в какое время дня лучше браться за сложные задачи? Зависит ли наше суждение или поведение от времени дня или от того, как долго мы занимаемся тем или иным делом? Когда лучше работает мотивация – в начале работы над проектом, в середине или в конце? Как согласовать свои внутренние часы с общим расписанием? Что сделать, чтобы избежать провалов и побороть инерцию?

Дэниел Пинк отвечает на эти вопросы, привлекая сведения из физики и физиологии, социальной антропологии и экономики, педагогики и спорта: тайминг, вопреки расхожему мнению, не искусство, а строгая наука. Складывается картина, вполне соответствующая нашим эмпирическим ощущениям, ведь всем знакомы сонливые провалы посреди дня, разочарование на полпути, мощные старты и еще более мощные рывки перед финишем. Получают обоснование и явления, относительно которых многим кажется, будто лишь у них так, а все вокруг нормальные: например, дети, скачущие по дому в пять утра, и подростки, в пять утра кое-как засыпающие, – физиологическая норма, а не результат родительского попустительства.

Синхронизация сулит нам не только продуктивность, но и лучшее состояние здоровья, психологическое благополучие, укрепление человеческих связей.

## **Суточный ритм: совы, жаворонки и обычные люди**

Биологические часы человека настроены на суточный цикл в 24 часа. Этот цикл включает не только сон и бодрствование: в течение дня сменяются фазы активности и упадка сил, хорошего и плохого настроения, этот ритм влияет на способность к суждению и даже на мораль.

Проведенное Даниэлем Канеманом в 2006 году исследование показало, что эмоциональное состояние человека и его моральные суждения колеблются в течение дня по одному и тому же графику в любой стране мира. Другие исследования подтвердили, что от времени суток зависит процент благоприятных решений по УДО (условно-досрочному освобождению), верных ответов в тестах IQ, интуитивных и творческих решений.

В общем виде дневной цикл представляет собой U-образную кривую – у большинства людей утренняя активность сменяется упадком сил в середине дня, после чего наступает восстановление ранним вечером. Такая кривая дневного цикла характерна примерно для 2/3 людей в возрасте от 30 до 60 лет, которые ложатся спать между двадцатью тремя часами вечера и часом ночи и встают в семь – девять часов утра.

***Подробная схема дня (подъем в 7:00, отход ко сну после 23:00)***

*7:00–8:30 низкое плато (прийти в себя, подготовиться к работе)*

*8:30–9:30 постепенный подъем (первый час работы)*

*9:30–10:30 небольшой спад (первые трудности, небольшая усталость)*

*10:30–12:30 стремительный подъем (лучшее время для работы, требующей больших затрат сил, сосредоточенности, креативности, силы воли)*

*12:30–14:00 стремительный спад (заканчивается основная часть работы)*

*14:00–17:00 упадок сил, сонливость, раздражительность*

*17:00–20:00 восстановление (менее сосредоточенная работа, чем в первой половине дня)*

20:00–23:00 *снижение активности, домашние дела или досуг*

Около 14 % людей в возрасте от 30 до 60 лет – жаворонки: они встают в 4–5 часов утра. После 60 лет процент жаворонков увеличивается. К жаворонкам также относится большинство детей дошкольного и младшего школьного возраста. Около 20 % в возрасте от 30 до 60 лет – совы. К совам также принадлежат подростки и молодые люди примерно до 30 лет. Суточный цикл сов также образует U-образную кривую, но с двумя отличиями:

- совы ложатся позднее (от 3 часов ночи) и позднее просыпаются (если это допускает характер их работы);
- последовательность фаз у сов обратная: сначала восстановление, то есть фаза менее активной и сосредоточенной работы, потом упадок сил и лишь к вечеру наступает пик активности.

Талантливые люди умеют пользоваться обеими «рабочими» фазами дня в соответствии со своим хронотипом.

*Джойс Кэрл Оутс писала до часу дня, ела и отдыхала и дальше работала с 16 до 19. А сова Флобер начинал день в 11 утра, занимался с племянницей, читал, потом отдыхал до ужина, беседовал с матерью и лишь с 21:00 писал.*

Важные взаимодействия с людьми – общение с клиентами, пресс-конференции, собеседования, конкурсы – следует ставить на первую половину дня независимо от собственного хронотипа: по статистике, две трети судей, журналистов, членов комиссий и т. д. составляют люди, склонные к благожелательности, справедливости и незашоренности до полудня. Это ставит сов в невыгодное положение. Совет совам: подготовиться с вечера, перед встречей 10 минут прогуляться.

*Данные израильских комиссий по УДО свидетельствуют: если до полудня досрочное освобождение получают примерно 65 % ходатайствующих, то к 14:00 процент счастливых падает почти до нуля (но после обеда возрастает – см. главу 2).*

Выбирая оптимальное время для работы, следует учитывать как тип работы, так и свой хронотип. Когнитивные и креативные способности проявляются в первой половине дня с пиком около полудня. Это

оптимальное время для сосредоточенной и ответственной работы, сдачи экзаменов, решения аналитических задач. В фазе восстановления наступает время для менее сложной работы. Фаза восстановления оптимальна для заданий, которые требуют интуиции или снятия блоков.

Задачи на интуицию люди лучше решают в субоптимальный для своего хронотипа период дня, то есть в фазе восстановления. Также эта фаза может использоваться для безоглядного творчества.

Приблизительно определить свой хронотип можно по средней точке между часом отхода ко сну и пробуждением (3 часа ночи с небольшим отклонением в любую сторону – стандартный цикл, смещение на более ранний час – жаворонок, на более поздний – сова). Точнее выяснить свой хронотип можно с помощью анкеты на сайте <http://www.danpink.com/MCTQ>.

Полезно также в течение недели отмечать каждые полтора часа:

- чем вы сейчас занимаетесь;
- насколько физически активны;
- каково ваше ментальное и эмоциональное состояние.

Выяснив свой хронотип, постарайтесь соответствующим образом организовать работу. Если ваше расписание зависит не от вас, предложите на пробу «хронотипичные пятницы» или попросите выделить вам время для работы над проектом. В некоторых компаниях уже учитывают суточные циклы сотрудников.

*Тиль Реннеберг провел эксперимент по синхронизации на немецком автозаводе и добился повышения производительности и удовлетворенности работников.*

Если босс не захочет пойти вам навстречу, вы сможете хотя бы отчасти синхронизироваться, включить осознанность, использовать «пазухи» времени и лайфхаки, которые помогают проснуться утром и удержаться на плаву днем, организовывать себе микропаузы для восстановления (см. главу 2).

В повседневной жизни следует помнить, когда нас подстерегают опасности, и либо не браться за ответственное дело в эти часы, либо почти ежеминутно себя проверять.



*Статистика указывает на два пика аварий каждые сутки: между 2 и 6 часами утра и между 14 и 16 часами. В это же время дня падают до минимума продуктивность и качество работы (у среднестатистического работника, без учета хронотипа).*

## Поесть, погулять, поболтать: основные лайфхаки

### Как правильно начать день:



- стакан воды при пробуждении, утренний кофе лучше отложить на час-полтора (после пробуждения вырабатывается кортизол, который повышает активность, а кофе снижает уровень кортизола. Кроме того, ранняя чашка кофе вызывает привыкание, и приходится увеличивать дозы).

- Впитать утреннее солнышко, особенно тому, кто встает с трудом.

- Медицинские обследования лучше планировать на первую половину дня, когда большинство медиков более внимательны (см. главу 3). То же самое касается посещения психотерапевта: кортизол, который вырабатывается утром, повышает восприимчивость.

Жаворонку стоит использовать час до работы или первый час на работе, чтобы сделать самое важное, не отвлекаясь на почту. Совет, чтобы прийти в себя, лучше дойти до работы пешком и начать будний день с самых простых дел.

Зарядку следует делать утром или вечером в зависимости от цели.

 Утро	 Вечер
✓ Теряем вес	✓ Менее травмоопасно (разогретые мышцы)
✓ Повышаем настроение	✓ Лучшие достижения
✓ Поддерживаем режим (тонус на весь день)	✓ Больше удовольствия
✓ Наращиваем мышцы	

Провал можно предотвратить перерывом для отдыха, который в идеале включает:

- ланч;
- короткий сон (напучино);

- движение;
- общение с природой;
- общение с людьми;
- доброе дело или слово, повышающее настроение.

Ланч заметно улучшает настроение и повышает активность – и не только благодаря поступлению в кровь быстрых углеводов. Обеденный перерыв должен быть именно перерывом, отвлечением от работы. Поедание сэндвичей перед компьютером лишь усиливает стресс (и жалость к себе). Также на время ланча работнику нужно вернуть себе контроль, то есть самостоятельно решать, что он будет есть и где.

*После ланча процент положительных решений по УДО превышает даже утренний максимум.*

Лучшее средство от сонливости – напучино, короткий сон после чашки кофе. Слишком короткий, менее 10 минут, сон не приносит пользы, а после 20 и более минут сна наступает разбитость. Напучино (пар – дрема + капучино) – идеальное решение.

- Выпить крепкий кофе без сахара (кофе поступит в кровь через 25 минут, а сахар – сразу, не даст уснуть).
- Отмерить себе 25 минут и включить будильник.
- Полностью расслабиться, можно использовать беруши, повязку на глаза.
- Делать это регулярно: режим способствует лучшему засыпанию.

*Исследования НАСА показали: после короткого сна пилот становится вдвое бдительнее и на 34 % ускоряется его реакция. Медицинские исследования подтвердили: благодаря регулярному краткому дневному сну опасность инфаркта снижается на 37 %. Uber, Nike и некоторые другие компании отводят время и место для напучино.*

Кроме перерыва, полезны частые паузы от 20 секунд до 10–15 минут.

- Система 20–20–20 – каждые 20 минут в течение 20 секунд смотрите на что-то в 20 футах (6 метрах) от себя. Отдых для глаз и восстановление бдительности.
- Офисная йога – наклоны, вращение запястьями, разминка пальцев.

- Общение с природой (если нет возможности прогуляться, поставьте цветок на окно и для отдыха переключайте внимание на цветок и дерево за окном).

- Сходить за водой к кулеру, побродить по офису.

- Перекинуться словом с коллегой (не о работе). Общение в соцсетях не дает такого эффекта, как живой разговор (к тому же не отдыхают глаза и не меняется поза).

- Написать благодарственное письмо, принести усталому коллеге кофе (доброе дело повышает силы и восстанавливает мотивацию).

- Медитация, контролируемое дыхание (глубокий вдох животом, выдох на счет 5).

- Посмотреть на котиков, включить забавные видео – это поднимает настроение и восстанавливает силы. Но даже ради котиков не злоупотребляйте гаджетами.

Мы страдаем от заблуждения, будто продуктивность обеспечивается непрерывной работой. Если не позволять себе пауз, не отлучаться на обеденный перерыв, не отвлекаться – тут-то и получим максимальный результат. На самом деле снижение активности и бдительности после часа-полутора интенсивной работы – такое же естественное явление, как и провал посреди дня. Большие и малые перерывы не снижают, а повышают продуктивность, заодно уберегая работника от выгорания и инфаркта, а компанию и ее клиентов – от происходящих в моменты «затмения» ошибок.

Компания DeskTeam, производящая программы для отслеживания продуктивности, установила, что пользователи из 10 % наиболее продуктивных делают в среднем после каждых 52 минут работы перерыв на 17 минут.

Нам следует относиться к перерывам с таким же вниманием, как к самой работе, планировать их и ни в коем случае не жертвовать отдыхом ради мнимой продуктивности. Необходимо знать, когда наступает фаза провала, и бдительно следить за собой, чтобы не допустить роковых ошибок. Пора осознать, как сказываются суточные циклы в таких жизненно важных сферах, как школа и больница, и внести необходимые коррективы в их расписание (см. главу 3).

#### **Как правильно закончить день:**

- Подведите итоги (сильнейшая мотивация – отметить свой прогресс. Даже неудачному дню завершение придает смысл).

- Набросайте план на завтра.
- Оставляйте недоделанным простое дело, с которого легче начать новый день.

*Хемингуэй останавливался на полуфразе, чтобы наутро сразу включиться в текст.*

- Бонус: напишите кому-то благодарственное письмо (этот же прием помогает передохнуть и восстановить мотивацию среди дня).

## Повседневные риски: школы и больницы

Ритм дня студентов и в особенности школьников имеет несколько характерных черт.

- Расписание составляется «сверху», нет возможности договориться о послаблении.
- Синхронизация суточного ритма и ритма учебы крайне важна: она влияет на усвоение знаний, на экзаменационные оценки и тем самым на дальнейшую судьбу.
- Суточный ритм школьников и студентов отличается от ритма взрослых.

Почти все дети, которые ходят в детский сад, и младшеклассники – жаворонки. В средней школе начинают проявляться «совиные» тенденции с пиком в выпускных классах и университете. Молодые люди остаются совами примерно до 30 лет, когда устанавливается индивидуальный хронотип жаворонка, совы или ближе к стандартному. Соответственно, расписание занятий для младшей школы и для старших классов должно быть разное.

- Младшей школе рекомендуется раннее начало учебного дня с максимальной нагрузкой до полудня, тогда же – контрольные и экзамены.
- Средней и старшей школе, а также студентам желательно сдвинуть начало учебного дня на более позднее время, а экзамены сдавать после обеда.

Младшая школа (жаворонки) страдает от затянутого школьного дня. Во второй половине дня успеваемость снижается (но восстанавливается после обеда).

*В Дании в начальной школе был проведен эксперимент. Дети писали тест в разное время дня. Результаты утренних тестов у младшеклассников оказались лучше, чем результаты тестов, написанных во второй половине дня, и еще лучше были результаты после получасового перерыва, когда школьникам предоставили возможность поесть и поиграть, как им хочется. Особенно улучшение результатов было заметно у слабых*

*учеников, то есть их «слабость» оказалась следствием несоответствия их внутренних ритмов школьному расписанию.*

Для сов-старшеклассников губительно общепринятое раннее начало учебного дня. Их успеваемость напрямую зависит от времени пробуждения, которое часто оказывается слишком ранним.

*В августе 2015 года Центр контроля и предотвращения заболеваний в США подготовил отчет, согласно которому миллионы подростков из-за раннего пробуждения подвергаются повышенному риску:*

- *ожирения;*
- *клинической депрессии;*
- *снижения успеваемости;*
- *зависимости от алкоголя, курения, наркотиков.*

*Американская педиатрическая академия призывает начинать занятия в средней и старшей школе не ранее 8:30. В школах, где следуют этим рекомендациям, повысилась посещаемость, улучшились оценки. Это отражается и на других свойствах характера учеников – мотивации, общительности, импульсивности, склонности к риску, планированию.*

*В экспериментальной школе после переноса занятий с 7:35 на 8:55 количество аварий с участием учеников снизилось на 70 %.*

Студентам, особенно слабым, лучше перенести начало учебного дня на 10 или даже 11 часов (возраст, когда люди учатся в вузах, – пик «совиности»).

*Воздушная академия США сдвинула первую пару на 50 минут, и только за счет этого оценки повысились.*

Очень мало школ следуют этим рекомендациям. Здесь играет роль и привычка, и удобство для взрослых (учителям не хочется засиживаться в школе до вечера), и непонимание важности вопроса «когда?». По той же причине школы сокращают и перемены, стремясь вместить в день

как можно больше занятий (к тому же считается, что дети после перемены взвинчены и их трудно вернуть к учебе). Оставляют только перерыв для организованного ланча, а для отдыха предлагается физкультура или творческие занятия (рисование, музыка). Это не отдых – в перерыв детям нужно вернуть свободу и самоконтроль.

*Опыт финской школы, считающейся на сегодняшний момент самой успешной как по успеваемости, так и с точки зрения здоровья и эмоционального развития детей, – 15-минутная перемена каждый час. На переменах дети играют как им вздумается.*

Еще опаснее – буквально опасна для жизни – рассинхронизация в клиниках и больницах. Рабочий день у врачей начинается настолько рано, что даже людям со стандартным хронотипом требуется время, пока они придут в себя. Смена затягивается, после полудня и между 14 и 16 часами, когда у человека, вставшего в 6–7 утра, наступает провал, врачи продолжают обследования и делают операции. Вероятность ошибок при любых медицинских манипуляциях возрастает вчетверо по сравнению с началом дня.

*По данным медицинской ассоциации США, во второй половине дня втрое чаще случается передозировка анестезии во время операции (и существенно возрастает вероятность смертельного исхода). При колоноскопии вдвое реже обнаруживают полипы и опухоли. Прописывается на 20 % больше ненужных антибиотиков. Младший медицинский персонал моет руки на 40 % реже, чем в первой половине дня. Одно это несоблюдение правил гигиены ежегодно приводит к гибели 35 000 американских пациентов.*

Спасти жизни пациентов, обеспечить справедливые приговоры и результаты собеседований, безукоризненно выполнить проект в условиях, когда большие перерывы и напучино невозможны, помогут «переключки», «паузы сосредоточенности».

*Кевин Тремпер, глава кафедры анестезиологии медицинской школы при университете Мичигана, ввел обязательные*



*переключки перед анестезией и перед началом собственно операции. Отступив на шаг от стола, каждый участник команды, обращаясь к другим по имени (это способствует ориентации во времени и пространстве), проверяет по пунктам сведения о клиенте, свою роль в операции, взаимодействие с коллегами. В первый год эксперимента смертность после операций снизилась на 18 %.*

Всем нам – как пациентам и родителям – следует добиваться максимальной синхронизации в школах и больницах, использования простых лайфхаков для восстановления сил. А пока что избегать посещения врачей во второй половине дня, если мы не знаем точно, что в этой клинике действуют перерывы на ланч, напучино, минибрейки или «переключки».

## Жизненный цикл: начала и концы

Пословица «Хорошее начало – половина дела» есть в любом языке. Все понимают, как важно «правильно начать». Однако далеко не всегда это удастся и не всегда «хорошее начало» зависит от нас. А потому к принципу «правильного начала» добавляется две коррективы на случай «плохого начала» – начинать снова и продумать компенсацию.

Любое начало содержит в себе обещание и усиливает мотивацию. Для начала подходит не только Новый год и день рождения, но и начало недели, месяца, сезона, религиозный или государственный праздник, памятная дата, день, когда заканчиваешь читать книгу с лайфхаками. Если вас не устраивает ваша нынешняя работа, развитие проекта, брак, образ жизни – у вас есть примерно 80 дней в году, чтобы начать снова и правильно.

Во многих странах существуют государственные программы поддержки тех, кто стартовал в неблагоприятных социальных условиях (молодых мам, сирот, представителей меньшинств), однако не учитывается момент старта. Если начало трудовой жизни приходится на рецессию, выпускник университета имеет меньше шансов на блестящую карьеру, чем люди на пять лет старше или моложе.

*Экономист Лиза Канн изучила карьеру белых мужчин, окончивших университет с 1979 по 1989 год: старт в пору рецессии запускает эффект домино – люди соглашались на менее престижную работу, боятся ее менять и в результате застревают на месте. Эту проблему тоже можно было бы решать «вместе»: например, за счет государственных фондов погасить часть кредитов на обучение или же оплатить консультантов по трудоустройству для тех, кому не повезло выйти на рынок труда в пору рецессии. Это в общих интересах: если люди будут больше зарабатывать, они заплатят больше налогов.*

Компенсацией плохого старта может служить так называемое предсмертное вскрытие. Психолог Гэри Кляйн рекомендует вместо

разбора полетов после провала заранее представить себе, что к дедлайну проект будет сорван, и обсудить причины неудачи. Найдя все причины, каждую из них уравновесить позитивным решением.

*Сам Дэниел Пинк на «предсмертном вскрытии» определил главную опасность для своей книги – недостаточно прилежную работу – и решил писать каждый день.*

### **Четыре лайфхака, чтобы начать новую работу:**

- Начните до начала – визуализируйте, как входите в новую роль.
- Поначалу не хвастайтесь, пусть за вас говорят дела.
- Ловите волну мотивации – в начале она всегда сильна, а потом схлынет, но если вы поймаете ритм, то проскочите и фазу провала.
- Поддерживайте бодрость малыми успехами (ежедневный список «галочек»).

Для начала супружеской жизни тоже есть моменты, которые подходят гораздо лучше, чем остальное время.

- Не слишком рано (браки, заключенные в 25 лет, распадаются на 11 % реже, чем заключенные в 24 года, по данным социолога Николаса Вольфингера) и не поздно (после 32 лет с каждым годом вероятность развода возрастает на 5 %).

- Лучше до свадьбы закончить образование.
- Отношениям желательно дать созреть (год ухаживания на 20 % снижает вероятность развода).
- Чем дороже обручальные кольца, тем вероятнее развод.

«Конец – делу венец» – тоже известная поговорка. Мы склонны путать конец с итогом и оценивать сюжет, продукт, человека «с конца».

*Два «диккенсовских» сюжета: скряга, который вдруг исправился, стал заботиться о бедных и через полгода умер от инфаркта, и честный владелец завода, который тридцать лет поступал так, как скряга в последние полгода своей жизни, но незадолго до смерти вдруг сделался скуп и несправедлив. Большинство слушателей сочтут первого персонажа хорошим, а второго – плохим.*

Власть последнего впечатления следует учитывать на собеседованиях и на конкурсах, на отдыхе, в программах лояльности,

при дегустации продукта: людям хочется, чтобы последнее впечатление оказалось лучшим, и они подыгрывают последнему участнику.

*Около 90 % последних участников конкурса талантов попадают во второй тур. 66 % дегустаторов шоколада дали высшую оценку последнему образцу, хотя в контрольной группе, где этот образец был пятым, высшую оценку поставили только 22 % респондентов. В отзывах о ресторанах про комплимент от шеф-повара пишут больше, чем про все остальное меню.*

Приближение конца (работы, игры, жизненного периода) мобилизует все силы. Человек спешит закончить, и закончить хорошо, а также испытать что-то, чего до сих пор в его жизни не было. Но и депрессии, самоубийства, измены более часты под конец жизненных периодов (каждого десятилетия жизни, ухода с работы и т. д.).

*Среди людей, впервые участвующих в марафоне, доля тех, чей возраст заканчивается на 9 (29, 39, 49 и особенно 59 лет), в полтора раза превышает среднестатистическую.*

Сила дедлайна: большинство работников мысль о дедлайне побуждает поднажать (даже подопытные мыши в лабиринте бегут быстрее, когда приближаются к центру). Но творческого работника страх не успеть может подавить. Нужно знать свой хронотип применительно к дедлайнам (а боссу – учитывать хронотипы сотрудников).

*Жесткие сроки акции привлекают больше клиентов. Сертификат на скидку со сроком действия две недели активируют втрое чаще, чем сертификаты, срок которых истекает через два месяца.*

## **Жизненный цикл команды: середина, синхронизация, счастье**

Середина пути – пора упадка сил и снижения мотивации. Это происходит в силу физиологических причин (провал посреди дня), по психологическим и социальным причинам (посреди проекта или посреди карьеры) или благодаря сочетанию всех этих факторов («кризис середины жизни», когда разом действуют гормональные факторы, давление социальных ожиданий, разочарование в надеждах). Ощущение счастья – тоже U-образная кривая, низ которой приходится на 40–55 лет. Люди старшего возраста в благоприятных обстоятельствах возвращаются к детскому ощущению счастья.

### **Пять способов побороть упадок в середине жизни:**

- Определите приоритеты.
- Совет Уоррена Баффета: запишите 25 желаний, затем вычеркните 20 лишних.
- Организуйте консультацию для сотрудников в середине карьеры (в это время люди нуждаются в чужом опыте не меньше, чем в начале пути).
- Вспомните все хорошее, что вошло в вашу жизнь благодаря случаю, поблагодарите.
- Напишите себе сочувственное письмо (как написали бы другу).
- Иногда стоит просто переждать. Главное, знайте: провал закончится.

Мы сосредоточенно приступаем к делу и поднажимаем в конце. Середина провисает.

*Праздник Хануки состоит из восьми дней, в каждый из которых нужно зажигать свечи. Опрос показал, что чаще всего о свечах забывают в 3-й, 4-й, 5-й и 6-й день.*

Если обозначить полпути как особую веху, можно извлечь двойную мотивацию: конца («мы сделали ровно половину») и начала («теперь возьмемся вдвое усерднее»). Середина – момент, когда по-настоящему берутся за дело.

*Социальный антрополог Конни Герсик проследила эволюцию проектов. Независимо от сферы деятельности и от срока, который выделен на работу, ровно посередине этого срока происходит «эволюционный взрыв»: члены команды спорили, притирались друг к другу, но, поскольку «осталась всего половина срока до дедлайна», принялись за работу.*

Середина пути – тот момент, когда команда и тем более отдельный человек сходит с дистанции. Вместо реакции «О-хо-хо, пора засучить рукава» наступает реакция «Ох, все равно ничего не получится».

**Как усилить свою мотивацию в середине пути:**

- Ставьте промежуточные цели (это даст вам больше «начал» и маленьких побед).
- Заявляйте о своих целях публично.
- Стройте непрерывную цепь: выполняйте кусочек работы, не пропуская ни дня.
- Представьте себе кого-то, ради кого вы это делаете.

При заметном отставании после первого тайма наступает реакция «Ох» – человек сдается, команда бросает работу над проектом, матч обречен. Но маленькое, преодолимое отставание оказывается наилучшим стимулом – человек вкладывает все силы.

*Дин Смит, тренер баскетбольной команды университета Северной Каролины, вывел статистику: команда, проигрывающая в первой половине игры одно очко, имеет больше шансов выиграть, чем противники. В 1981 году он с помощью Майкла Джордана осуществил эту стратегию в финальном матче за кубок США.*

В 1960-е годы организационный психолог Брюс Такман разработал теорию командной динамики из четырех стадий: формирование команды, шторм, нормализация и собственно работа. Соединив эту теорию с открытием Герсик («эволюционный взрыв»), получаем трехфазную структуру, внутри которой команде требуется синхронизация.

**1. Формирование и шторм.** Команда еще только возникла, гармония максимальна, все видят общие цели, происходит активная

генерация идей. Затем наступает конфликт: перетягивание каната, недовольство своей ролью. В этой фазе надо дать всем проявить себя.

**2. Середина пути.** Команда осознает, как мало сделано, начинается паника. Если мотивация высока, подчеркните возможность преодоления («отстаем на одно очко»). При низкой мотивации упирайте на уже достигнутое. В середине команда уже не так открыта новым идеям, но открыта коучу. Включите внутреннего Дина Смита.

**3. Работа.** Сейчас команда мотивирована, уверена в достижении цели и способна работать почти без тренировок. Поддерживайте прогресс и не позволяйте отступить в фазу шторма. По необходимости проводите «переключки»: восстановите общее видение, напомните, кто за что отвечает. Даже в этот период тактику можно менять, но не сводите глаз с цели и поддерживайте синхронизацию.

Синхронизация – нечто большее, чем понимание своего хронотипа, согласование расписания и использование лайфхаков. Мы можем повлиять на начала, концы и даже на середины, но в нашей жизни гораздо больше немаркированных моментов, в которые и совершается работа. Невозможно ежеминутно «сверять часы».

Синхронизация – гармоничные, согласованные действия множества людей. Она состоит из:

- внешней синхронизации («синхронизации с боссом», причем боссом, задающим темп, может быть и начальник, и расписание поездов – тот или то, что устанавливает неотменимые сроки);

- синхронизации с командой.

Репетиция оркестра, школьный урок, избирательная кампания, доставка заказов – любая человеческая деятельность основана на уверенности в том, что одновременно с нами свои роли исполняет множество других людей. Синхронизацию в команде, кроме «босса», поддерживают «знаки принадлежности»:

- **Язык** – команда вырабатывает свой собственный сленг, прозвища, шутки.

- **Одежда** – форма, дресс-код, значки усиливают чувство единства.

- **Прикосновение или хотя бы виртуальное общение.** Члены команды должны чувствовать личную связь.

- **Миссия** – синхронизация поддерживается верой в нужность общего дела; личная синхронизация.

Прежде всего человек нуждается в синхронизации в соответствии со своим хронотипом и целями. Но не менее важно ощущение принадлежности. Его мы обретаем в командной работе, общем досуге или игре при синхронизации с другими людьми.

*Хоровое пение или танец способствуют психологическому и физиологическому здоровью. Пульс певца или танцора начинает биться в унисон с ритмом его товарищей. Синхронизация дает ощущение причастности и счастья.*



## Ключевые идеи

Научный подход к таймингу следует внедрять на государственном уровне, корректируя расписание школ, институтов, больниц с учетом суточного цикла, дневного провала, возраста сотрудников или учеников, их хронотипа. Пониманию собственного хронотипа и навыку синхронизации было бы неплохо учить в школе и, уж безусловно, на любых курсах менеджмента.

Правильный выбор времени для различных видов работы, уважение к особенностям сотрудников, готовность предоставлять им паузы для восстановления – ключ к продуктивной работе. Некоторые компании уже предлагают сотрудникам расписание с учетом их хронотипа, используют различные лайфхаки для преодоления дневного провала – от напучино до мини-брейков и переключек.

Правильное понимание, на каком именно этапе находится команда, – залог успешного осуществления проекта. Умелый менеджер составляет расписание, задает темп работы, использует мотивирующую энергию начал и концов, помнит о судьбоносной роли половины пути: станет ли это для команды моментом «О-хо-хо», когда надо приналечь, или же это будет момент «Ох», а дальше – капитуляция. В середине игры босс открывает в себе «внутреннего Дина Смита» и находит правильный способ ободрить команду.

Главная задача руководителя на всех этапах (но особенно это важно, когда работа уже пошла) – поддерживать синхронизацию команды. Этого невозможно добиться, постоянно сверяя часы, дергая людей, требуя от них отчета. При идеально налаженной синхронизации множество людей сами сделают все вовремя и согласованно. Для этого к внешней, заданной боссом или расписанием синхронизации должна присоединиться синхронизация команды и внутренняя синхронизация каждого сотрудника.

Синхронизация команды поддерживается общностью языка, внешних признаков (формы, дресс-кода), прикосновением или хотя бы виртуальным общением, сознанием миссии. Синхронизированная команда словно исполняет сложный танец, играет в финале чемпионата, поет слаженным хором.

Индивидуальная задача каждого человека – выяснить свой хронотип, проявлять бдительность во время «серединных» провалов, осознавать, на каком этапе (дня, работы, жизни) он находится и какой вид отдыха, стимуляции или мотивации ему требуется. Настроив свой внутренний ритм, люди синхронизируются в командной работе или игре. Синхронизация в команде с осознанием важной миссии и «общим сердцебиением», ощущением причастности и счастья – одно из важнейших для человека переживаний.

**05**

**Ноль во «Входящих»**

**Автор: Джордж Кэмпбелл Скотт**

## Электронная почта – обоюдоострое оружие

Электронная почта отнимает у вас кучу времени? Вы тонете в потоке писем, забываете ответить на важные сообщения, не можете выкроить время для работы над стратегическими проектами из-за постоянного наплыва срочных поручений? Электронная почта – важный элемент работы и даже личной жизни, но она может стать инструментом, повышающим вашу эффективность, а может оказаться пожирателем времени.

*Согласно исследованию McKenzie, топ-менеджеры проводят 28 % рабочего времени, разбирая электронную почту, создавая сообщения и отвечая на них. Это больше чем два рабочих часа в день, а в год это 28 полных дней!*

Есть люди, которые полностью отказались от электронной почты. Но такой вариант, скорее всего, социально неприемлем для большинства из нас – в реальной жизни нам нужна почта, чтобы работать и общаться с друзьями. Чтобы сделать электронную почту своим другом, вам придется выработать новую стратегию и придерживаться ее. Эта книга предложит советы и техники. С их помощью можно сократить время, которое тратится на работу с электронной почтой, в 3–4 раза!

Постепенно вводя в практику новые привычки, вы сможете добиться ежедневной полной очистки папки «Входящие» и снизите уровень стресса, вызываемого потоком сообщений.

## Вредные мифы об электронной почте

Прежде чем приступить к описанию полезных техник работы с электронной почтой, важно идентифицировать те установки, которые мешают нам грамотно использовать почту. Без разрушения этих мифов мы будем соскальзывать в прежнее поведение снова и снова.

### **Миф № 1. Мы должны быть всегда на связи**

Почти любой из нас проверяет почту намного чаще, чем это объективно нужно. Нам кажется грубым не отвечать на письма как можно скорее. Однако почта по своей природе не является средством быстрой связи – для этого есть телефон и службы мгновенных сообщений.

Человек, который посылает вам электронное письмо, не знает, чем вы заняты в данный момент, находитесь ли у компьютера и можете ли ответить. Поэтому вы имеете полное право не прерываться на почтовые сообщения каждые пять минут, а ответить тогда, когда у вас будет возможность.

Если только специфика вашей работы не включает в себя моментальное реагирование на письма (например, техподдержка), абсолютно нормальным и социально приемлемым будет ответить на письмо в течение двух-трех часов, а то и суток с момента его получения.

### **Миф № 2. Короткие письма – это грубо**

Взгляните на это с другой стороны: длинные письма – это неуважение ко времени получателя. Если на сообщение можно содержательно ответить одной строчкой, не надо сочинять «Войну и мир». Лучший ответ – тот, который содержит всю необходимую информацию в минимуме слов.

### **Миф № 3. Приоритеты других людей важнее ваших**

Один из известных инструментов тайм-менеджмента – «матрица Эйзенхауэра», делящая все задачи на четыре категории в зависимости от их срочности и важности. Готовы поспорить, что бóльшая часть писем в вашем ящике попадает в третий или четвертый квадрант этой матрицы: «срочные, но не важные» или «не срочные и не важные».

При этом постоянное переключение внимания на почтовую программу отвлекает вас от задач типа «важные, но не срочные»,

которые, как правило, являются стратегическими и критически важными для вашей карьеры или бизнеса.

#### **Миф № 4. Можно использовать электронный ящик и как список дел**

Если вы оставляете письма, на которые требуется ответ или какие-то действия, в папке «Входящие», то вы никогда в действительности не очищаете свой почтовый ящик. Более того, каждый раз, когда вы открываете почтовую программу, все ваши «хвосты» мгновенно бросаются вам в глаза, вызывая стресс и недовольство.

*Известен так называемый эффект Зейгарник – человек лучше запоминает незавершенные дела, чем завершенные, а значит, каждое незавершенное дело отнимает ресурс мышления и памяти.*

Невозможно, да и не оптимально выполнять любую задачу сразу после ее поступления. Однако вам понадобится выработать отдельную систему списков задач, которая позволит заканчивать все необходимые действия вовремя. При этом почтовый ящик должен использоваться как средство связи, а не как хранилище задач.

#### **Миф № 5. Лучшее решение от завала писем – «почтовое банкротство»**

Иногда лавина писем выглядит настолько неуправляемой, что заманчивой начинает казаться идея просто разом стереть все письма, которые накопились за это время в вашем ящике. Назовем этот способ избавления «почтовым банкротством». Конечно, это решение возможное, но точно не лучшее: если вы не измените свои ежедневные привычки, эта ситуация повторится.

Привычки лучше внедрять по одной – так больше шансов, что они приживутся в вашей жизни.

## **Ваши новые привычки**

### **Привычка № 1. Назначьте время проверки почты**

Установите для себя определенные периоды времени, когда вы занимаетесь разбором почты. Лучше всего определить точное время – например, в 10:00 и в 17:00, а не приблизительно «утром» и «вечером»; новая привычка требует определенности.

*Если вам приходит менее 20 сообщений в день – вам хватит одной проверки. Если ваш поток писем исчисляется сотнями и скорость реакции важна – отведите на проверку 4–5 временных интервалов.*

По опыту, оптимально проверять почту первый раз поздним утром, после того как вы сделали какую-то из важных задач на день, и незадолго до ухода с работы, чтобы «закрыть» день. Но конкретный график будет зависеть от природы вашей работы, стиля вашего начальника и команды и т. д.

У интервального подхода к разбору почты есть несколько преимуществ. Ваш день станет более структурированным, уменьшится количество переключений с задачи на задачу. Вы станете более эффективно отвечать на письма, зная, что у вас есть ограничение по времени на их обработку. А в некоторых случаях люди, пославшие письмо, успеют уже решить свою задачу сами, еще до того, как вы прочитаете их сообщение.

### **Привычка № 2. Отключите уведомления о новых сообщениях**

Простое, но работающее действие: отключите все уведомления о новых сообщениях, будь то звуковые оповещения, всплывающие окна или иконки. Они заставляют вас проверять ящик куда чаще, чем объективно необходимо, и добавляют нервозности оттого, что вы знаете, что вас ждут непрочитанные письма.

Следующий шаг – если ваша работа позволяет, удалите почтовую программу с вашего мобильного телефона. Мало кто полноценно отвечает на почту с телефона, обычно ограничиваются короткими сообщениями. При этом вы вынуждены читать одни и те же письма

несколько раз (сначала с телефона, потом с компьютера) и неизбежно крутить в голове нерешенные задачи.

Возможно, первые несколько дней после отключения уведомлений у вас будет «ломка». Но вскоре вы обнаружите, что ваша жизнь стала более упорядоченной и менее стрессовой.

Вы можете пойти дальше и отключить также всплывающие сообщения и почтовые уведомления из ваших социальных сетей, сообщения от ваших мобильных приложений, а также сократить пользование программами обмена мгновенными сообщениями. Вы удивитесь, сколько времени и энергии это сэкономит.

### **Привычка № 3. Тренируйте «правило пяти предложений»**

Большинство электронных посланий и ответов на них может быть уложено в хорошо написанные пять предложений. Если же ответ требует большого количества технических деталей или описания нескольких вариантов, лучше организовать звонок по телефону или «Скайпу» – это займет меньше времени и позволит проверить, насколько вас хорошо поняли.

Электронные письма – это не универсальное решение. Они отлично подходят для того, чтобы дать однозначный ответ на несложный вопрос, отправить стандартную информацию, переслать файл или ссылку, назначить или подтвердить встречу, кратко оповестить команду о статусе проекта. Но для сложных многовариантных задач почта – не лучший инструмент.

*Существуют альтернативные инструменты для совместной работы над проектами для случаев, когда необходима интенсивность обмена информацией высока: от совместного использования календарей в Google или Outlook до специальных сервисов вроде Basecamp. Для хранения большого количества справочной или учебной информации с гиперссылками подойдет Wikia.*

Если вы видите письмо, которое, скорее всего, повлечет за собой длинную цепочку переписки, уточнений, обсуждения идей и т. д., то телефонный звонок или групповая телеконференция тоже могут стать оптимальным решением и сэкономить время всей команде. Не устраивайте мозговых штурмов по электронной почте.



Цените ваше время. Если какой-то тип писем регулярно отнимает у вас большую часть времени, подумайте, как можно оптимизировать соответствующий процесс.

#### **Привычка № 4. Обработывайте каждое входящее сообщение только один раз**

В назначенное для проверки ящика время начните с самого старого непрочитанного сообщения и обрабатывайте письма одно за другим, не пропуская и не выбирая.

С каждым письмом вы можете сделать одно из следующих действий:

- **Удалить.** Удаляйте из ящика все ненужные сообщения. Письма, не требующие действия или ответа, но содержащие полезную информацию, сортируйте по архивным папкам, чтобы в случае необходимости их можно было легко найти потом.

- **Делегировать.** Не задерживайте сообщения в своем ящике, пересылайте их как можно скорее тому, кто непосредственно должен действовать. Если вам необходимо контролировать результат, используйте отдельную папку, систему напоминаний или специальную утилиту для отслеживания статуса делегированных дел.

- **Ответить.** Чтобы не создавать снежный ком несделанных дел, установите себе правило: «Если на сообщение можно ответить должным образом за пять минут, сделай это сразу».

- **Перенести в список задач.** Задания, требующие более долгого времени, необходимо переносить в отдельный список дел, а соответствующие письма отправлять в выделенную для незаконченных дел папку. Хорошим тоном будет послать отправителю короткое сообщение, подтверждающее получение задачи и устанавливающее примерный срок ее исполнения.

*Мощный инструмент для управления списками задач – приложение Evernote. Эта программа хороша тем, что предоставляет доступ к вашим записям, спискам и планам с любого компьютера, мобильного телефона или планшета по логину.*

#### **Привычка № 5. Избавляйтесь от бесполезных писем**

Наверняка вам в почтовый ящик сыпется масса рекламных и информационных рассылок, и далеко не все из них вам нужны. Не пожалейте минуты на то, чтобы отписаться от них или поставить спам-фильтр на те рассылки, от которых нет возможности отписаться. На это вы потратите куда меньше времени, чем на регулярное удаление рекламных писем из почтового ящика.

### **Привычка № 6. Освойте «слепую» десятипальцевую печать**

Если вы до сих пор печатаете двумя пальцами и ищете на клавиатуре каждую букву, вы тем самым ограничиваете себя в скорости обработки электронных писем. Специальные программы-тренажеры для слепой печати могут увеличить вашу скорость набора текстов на 40–50 %: в течение года это означает экономию часов, а то и суток работы.

Еще один «ускоритель» – быстрые комбинации клавиш. Запомните хотя бы наиболее часто используемые, и ваша эффективность работы за компьютером вырастет.

### **Привычка № 7. Подготовьте шаблоны ответов на стандартные письма**

Если вам часто приходится писать стандартные письма (запросы, приглашения на встречу, регулярные отчеты и т. д.), имеет смысл подготовить шаблон текста, в который вы потом по необходимости будете добавлять конкретные детали.

*Чаще всего люди хранят шаблоны в текстовом файле. Однако можно использовать более «продвинутую» технологию: в большинстве почтовых программ есть возможность хранить шаблоны писем и создавать на их основе кастомизированные сообщения в пару нажатий клавиш мыши. Для тех, у кого электронная почта является важным каналом продаж, существуют и специальные сервисы, в которых в том числе можно разрабатывать и использовать шаблоны.*

Если же вас часто просят прислать по электронной почте определенные файлы (например, инструкции, брошюры и т. д.), то для сокращения времени на поиск информации на жестком диске стоит сохранить все подобные стандартные документы в одну папку на рабочем столе. Если необходимые документы велики по размеру,

можно загрузить их в один из файлообменных сервисов и по запросу присылать не сам файл, а ссылку на скачивание.

## **Дополнительные хитрости в работе с электронной почтой**

### **Минимизируйте количество ваших почтовых ящиков**

Оптимально иметь один, максимум два почтовых ящика (рабочий и личный). Если вам приходится поддерживать больше двух адресов электронной почты, вы можете настроить пересылку писем в свой основной ящик и обрабатывать сообщения там.

### **Используйте фильтры**

Каждая почтовая программа позволяет настроить фильтры – алгоритмы сортировки писем по адресату, заглавию или тексту. Например, можно использовать фильтры для не срочных, но важных рассылок и информационных сообщений: собирать их в отдельной папке и просматривать раз в неделю. Можно настроить автоматическое делегирование определенных сообщений или заставить программу проставлять метки (теги) в зависимости от отправителя и ключевых слов письма.

*Сервис IFTTT позволяет создавать и более сложные сценарии («рецепты»), например автоматический постинг в социальные сети при получении электронного письма с определенными характеристиками, перенос данных из почты в календарь или Evernote и т. д.*

### **Создавайте «говорящие» заголовки писем**

Лучший заголовок электронного письма – такой, из которого понятно его содержание и тип необходимого ответного действия. Такие заголовки потом избавят вас от копания в архиве и помогут легко найти нужное сообщение.

*Пример плохого заголовка: «Привет!» или «Нужна помощь!».  
Пример хорошего заголовка: «Встреча по поводу годового плана [Подтвердите участие]» или «Клиент А: сводная таблица продаж за 2014 год [На утверждение]».*

То же правило действует для приложенных к письмам файлов. Постарайтесь давать им «говорящие» названия, чтобы содержание было понятно из заголовка.

### **Используйте жирный шрифт и списки**

Выделяйте важные мысли жирным шрифтом. Обеспечьте вашему адресату удобство чтения, а себе – уверенность, что, даже если ваше письмо будет прочитано по диагонали, оно донесет основную мысль. Используйте нумерованные или маркированные списки в длинных письмах.

### **Создайте стандартную подпись**

Большинство почтовых программ позволяет автоматически добавлять в конец каждого письма вашу подпись. Включите туда всю необходимую информацию, в том числе альтернативные методы связи с вами (номер телефона, имя в Skype и т. д.). Подпись – это ваш личный и корпоративный маркетинговый инструмент, в ней можно указать адрес веб-сайта или дать ссылку на «Часто задаваемые вопросы».

### **Настройте списки рассылок**

Если вам часто приходится посылать письма сразу группе получателей, имеет смысл настроить списки рассылки, чтобы в следующий раз не набирать каждый адрес в отдельности.

## Что делать с уже имеющимися завалами?

А что если у вас в ящике прямо сейчас лежит 10 000 неразобранных сообщений? Как с ними справиться?

- **Выделите 30 минут в день.** Такой большой объем работы невозможно сделать за раз, а продвигаясь небольшими порциями, вы сможете расчистить свой ящик, не нанося ущерба другим планам.

- **Удалите всю рекламу.** Сразу удалите все непрочитанные рекламные и информационные рассылки и отпишитесь от всех рассылок, не содержащих критично важную для вас информацию.

- **Разделите гору писем на порции.** Отсортируйте письма по отправителю и обрабатывайте однородные сообщения частями (отвечайте, архивируйте в определенную папку, удаляйте и т. д.). Если вам нужно было ответить на письмо давным-давно, начните с извинения: большинство людей так же страдают от потока электронной почты и поймут ваши трудности.

- **Не сдавайтесь.** Процесс очистки папки «Входящие» может быть долгим, но если вы будете посвящать ему 30 минут каждый день, то он рано или поздно закончится.

- **Не позволяйте ситуации повториться.** Внедряйте привычки, описанные в этой книге, до того, как вы опять обнаружите себя наедине с тысячами непрочитанных писем.

## Ключевые идеи

Чтобы перейти к эффективному использованию электронной почты, необходимо для начала развенчать для себя ряд мифов, в частности о необходимости быть на связи каждую минуту. Постоянно отвлекаясь, чтобы ответить на срочные, но не важные запросы, вы лишаете себя возможности работать над тем, что для вас действительно важно.

Электронная почта – важный, но не универсальный инструмент работы. Она плохо подходит для командных обсуждений и активного обмена мнениями, для сложных дискуссий или для управления списком задач. Для этих целей существуют альтернативные инструменты и техники.

Новые привычки стоит внедрять постепенно, по одной-две за раз, и быть настойчивым, не сбиваясь на старые паттерны поведения. Назначьте определенные временные интервалы для проверки почты, отключите уведомления, отвечайте коротко и структурированно, отписывайтесь от бесполезных рассылок, обрабатывайте каждое письмо только один раз. Подготовьте шаблоны стандартных писем и освоите десятипальцевую печать. Вложив силы и время и введя эти привычки в свой ежедневный распорядок, вы сократите время, затрачиваемое на работу с электронной почтой, в 3–4 раза!

Не забывайте о мелочах и технических хитростях, которые могут облегчить вашу жизнь. Потратив два-три часа на настройку почтовых фильтров или стандартной подписи, вы сэкономите намного больше времени и сил в будущем.

Даже если в вашем почтовом ящике сейчас тысячи непрочитанных писем, занимаясь их разбором регулярно по 30 минут в день, вы способны достичь состояния «Ноль писем во “Входящих”» и поддерживать его потом.

**06**

**Принцип пирамиды Минто**

**Автор: Барбара Минто**



## Принцип пирамиды

Будучи консультантом в McKinsey&Company и работая с деловой перепиской, Барбара Минто пришла к выводу, что наилучшим образом воспринимается текст, построенный по принципу пирамиды. Взаимосвязи между высказываниями в таком документе ограничены тремя логическими направлениями: вверх, вниз и в стороны. Принцип пирамиды стал стандартом McKinsey, а затем и ряда других компаний.

Задача любого документа – донести одну-единственную, главную мысль. Начните с главного, а потом уже двигайтесь вниз и в стороны. Структура пирамиды поможет вам сформулировать свои идеи, установить четкие взаимосвязи между ними и довести рассуждение до логического завершения. Все это сделает документ легким для восприятия и поможет вам донести свои идеи до читателя. Используя принцип пирамиды, вы научитесь составлять ясные лаконичные документы за минимальное время.

# Особенности нашего мышления

## Почему именно пирамида?

Особенности нашего мышления таковы, что мы воспринимаем любое сообщение как группу идей, соединенных в одно целое. Анализируя новую информацию, наш мозг разбивает ее на отдельные блоки (слова, фразы, абзацы), а затем снова группирует идеи по принципу пирамиды, начиная с вершины – главной мысли – и спускаясь к основанию: пояснениям, аргументам, подробностям.

Другими словами, слушая доклад, читая книгу, разговаривая с ребенком, мы всегда хотим сначала как можно быстрее понять главное, что же нам хотят сказать. После этого мы легко воспринимаем всю второстепенную информацию: доказательства, пояснения, примеры.

Так происходит потому, что, воспринимая информацию, мы строим мысленную пирамиду и начинаем с верхушки. Хорошо, если ваш собеседник об этом знает, плохо, если нет – тогда вам придется проделать эту работу за него. Хаотично выстроенные сообщения не позволяют нам сразу понять главное и поэтому утомляют.

Проиллюстрируем это на примере короткого диалога:

*Босс спрашивает коллегу, будет ли проект X сдан в срок. Очевидно, что его в первую очередь интересует ответ на вопрос – «да» или «нет», а уже потом причины, объяснения и т. д.*

Пример хаотичного сообщения:

*Сотрудник вместо этого может ответить так: «Пару дней назад я звонил дизайнеру, дизайнер выполняет другой срочный заказ. Мы проговорили час, и я понял, что у него вообще сложности с поиском художественного решения. Кстати, у редактора проблемы в семье. При этом производственники говорят, что в случае более поздней сдачи они не могут гарантировать поставку в срок».*

Получил ли босс ответ на свой вопрос? А теперь приведем пример сообщения в форме пирамиды:

*Сотрудник может начать с главного и ответить так: «Мы сдадим проект на две недели позже. Мне жаль, что мы опаздываем. Это экспериментальный проект, и я ошибся, закладывая оптимистичные сроки, учту это в будущем. Я уладил вопрос с заказчиком, он согласен с новыми сроками».*

Теперь босс получил ответ на свой вопрос, а затем – информацию по текущей ситуации.

Пишете вы сообщение или рассказываете о чем-то, ваша задача – позаботиться о читателе или собеседнике и избавить его от ненужных усилий.

### **Принцип пирамиды помогает запоминать**

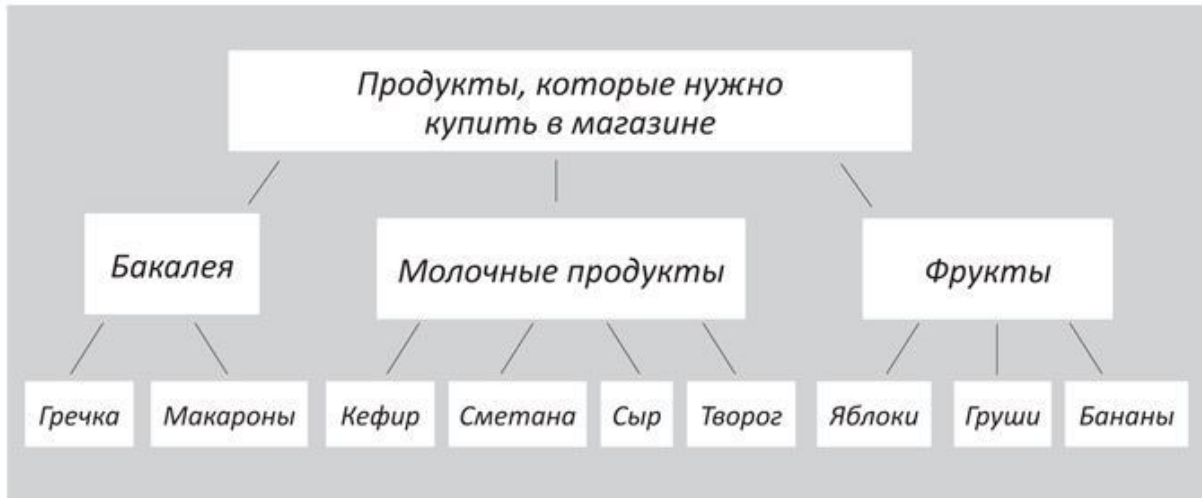
Вообще абсолютно вся информация, которая хранится в нашей голове, представляет собой сеть взаимосвязанных пирамид. Наше мышление устроено так, что мы инстинктивно группируем любую информацию в голове по принципу пирамиды.

*Вам нужно купить продукты. Попробуйте запомнить такой список:*

- гречка;
- кефир;
- яблоки;
- сметана;
- сыр;
- макароны;
- груши;
- бананы;
- творог.

*Непросто, да?*

*А теперь попробуем соотнести все продукты с тремя обобщающими категориями:*



*Правда, теперь запомнить список гораздо проще?*

### **Образы облегчают восприятие**

Наше мышление основано на образах. При помощи образа можно соединить большое количество фактов в единую структуру. Именно образы помогают понять и запомнить прочитанную информацию.

Когда вы пишете, мысленно представьте то, о чем хотите сказать, а затем как можно точнее словесно опишите этот образ. Тогда читатель сможет воссоздать его в своем воображении.

Например, одну и ту же мысль «чтобы хорошо себя чувствовать, нам необходимо восполнять запасы энергии» вы можете выразить двумя способами.

**Без использования образов:** «Чтобы хорошо себя чувствовать, вы должны не забывать об отдыхе, вовремя ложиться спать, делать перерывы в течение рабочего дня, отдыхать в выходные. Иначе у вас будет мало сил и вы будете уставать».

**С использованием образов:** «Нам, как батарейкам, нужна энергия. Чтобы хорошо себя чувствовать, нужно вовремя подзаряжаться. Способы зарядки просты: хороший сон, регулярные переключения и правильный отдых».

*Какое сообщение легче понять и запомнить?*

Еще одна особенность нашего восприятия: мы можем удержать в кратковременной памяти ограниченное число идей. Количество единиц информации, которое мы можем воспринять и запомнить за один раз, ограничено числом 7 плюс-минус 2.

С учетом того, что мы не можем удерживать в памяти больше семи предметов одновременно, образы – это очень удобно. Яркие образы помогают запомнить большее количество информации. Неслучайно хорошие авторы – и фикшн, и нон-фикшн – и лучшие спикеры постоянно используют их. Почему бы нам не последовать их примеру?

- Используйте образы, они помогают понять и запомнить информацию.

- Не перегружайте свое сообщение: читатель может воспринять за раз  $7 \pm 2$  единицы информации.

### **Как мы передаем информацию**

Когда мы читаем, мы воспринимаем текст «сверху вниз». Однако когда сами пишем текст, мы развиваем и обобщаем свои мысли «снизу вверх»: соединяем предложения в абзацы, абзацы в более крупные блоки и так далее до самой главной идеи, которая расположена на вершине пирамиды.

Вы как будто строите реальную пирамиду. Если вы что-то упустили на одном из уровней и забыли добавить строительные блоки, пирамида будет неустойчивой и может рассыпаться в любой момент. Принцип пирамиды поможет увидеть и восполнить недостающие звенья.

## Из чего мы будем строить пирамиду

Реальные пирамиды строят из камней. Элементами, из которых мы строим наши мысленные пирамиды, являются идеи. У слова «идея» множество разных значений. Мы будем придерживаться определения Барбары Минто: идея – это утверждение, которое вызывает у читателя вопрос.

Все идеи в пирамиде должны быть связаны прочными горизонтальными и вертикальными связями и работать на главную идею, которая находится вверху пирамиды. Как пирамида имеет только одну вершину, так и любой документ, текст, сообщение должны донести до нас одну-единственную главную мысль, которая находится на вершине. А все остальные мысли, которые находятся ниже, должны пояснять или доказывать эту главную мысль. Как этого добиться?

### **«Золотые правила» пирамиды Минто**

Проверить, правильно ли написан ваш текст, хватает ли в нем элементов, собраны ли они в правильном порядке и поймет ли вас в итоге читатель, помогут три «золотые правила» пирамиды.

**1. Идеи любого уровня должны обобщать идеи, сгруппированные ниже.** Когда мы мыслим, мы все время обобщаем, чтобы добраться до главного. Обобщение – это способ привести читателя к той самой главной и единственной идее, которая является вершиной пирамиды.

**2. Идеи каждой группы должны быть логически взаимосвязаны.** Чтобы вы могли обобщить идеи одного уровня, сначала вам нужно правильно отобрать идеи. Все они должны соотноситься с определенными категориями.

*Вы можете объединить груши, яблоки, бананы в категорию «фрукты». Но вы не сможете объединить в одну категорию груши, джинсы и табуретку. Или круглое, мягкое и зеленое. Или Гарри Поттера, Барака Обаму и автомобиль. Таким образом, отбирая идеи для вашей пирамиды, вы уже предварительно сортируете их.*

**3. Идеи каждой группы должны быть представлены в логической последовательности.** Существует четыре вида логических цепочек (последовательностей), которые доступны нашему мышлению. Перечислим их:

- дедуктивный (главная идея, второстепенная идея, заключение);
- хронологический (вчера, сегодня, завтра);
- структурный (груша, яблоко, банан);
- сравнительный (папа, мама, дети, кошка).

Выбранная вами последовательность отображает аналитический процесс, который вы взяли за основу ваших рассуждений, и помогает вам восполнить недостающие звенья.

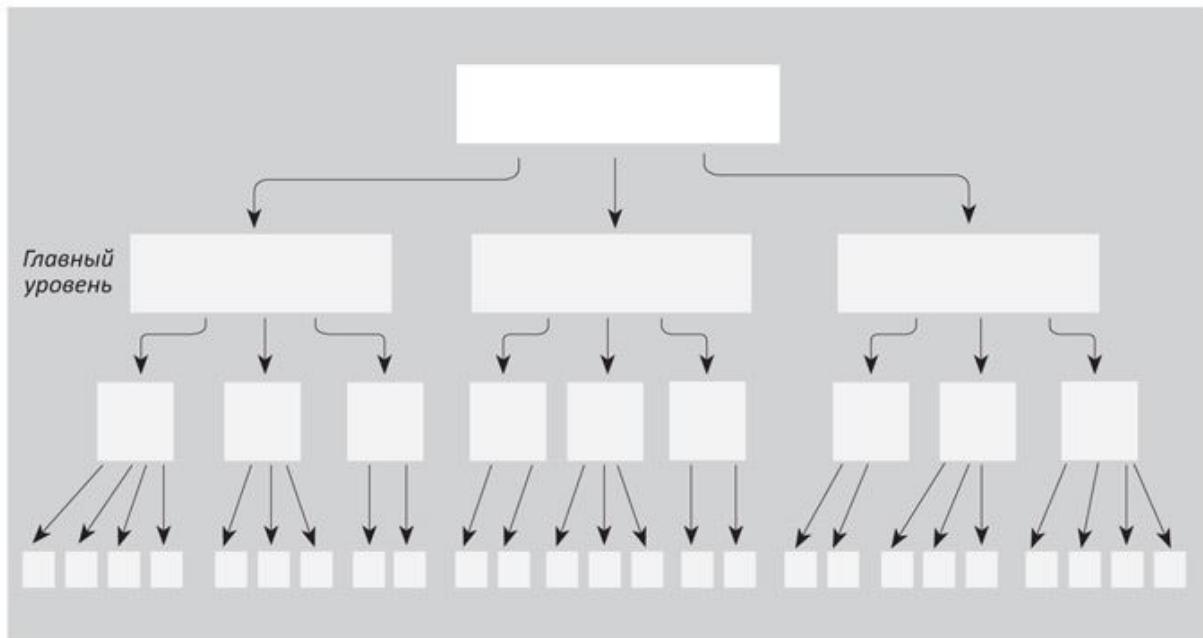
Сверяйтесь с этими правилами, когда будете строить пирамиду, а когда документ будет готов, еще раз проверьте себя.

## Из каких уровней состоит пирамида

Пирамида, которую вы строите, должна иметь следующие части:

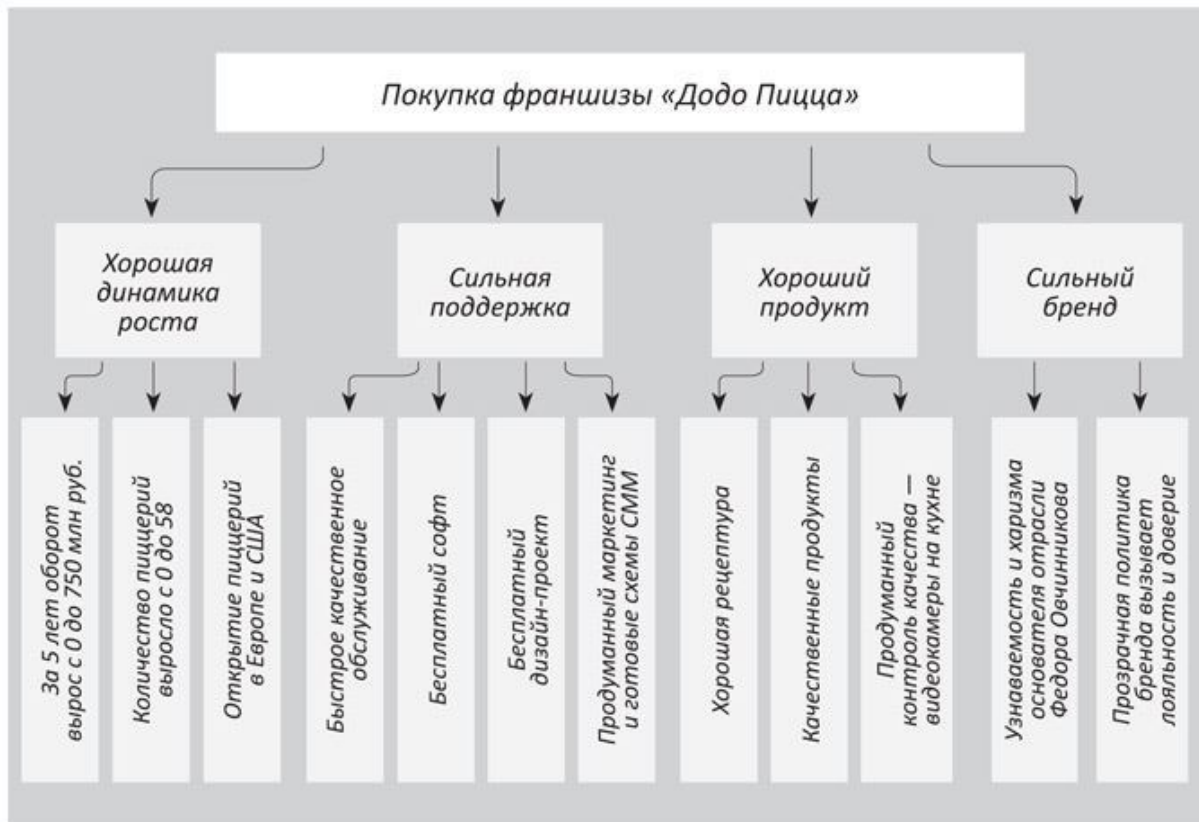
- вертикальная связь между идеями разного уровня;
- горизонтальная связь между идеями одной группы;
- вводная часть.

Это выглядит так:



Рассмотрим на примере план вашего сообщения в виде пирамиды:





Мы определили главную мысль – покупка франшизы. Выбрали критерии принятия решения, нашли аргументы и данные для каждого критерия, заполнили все звенья и убедились, что вертикальные и горизонтальные связи выстроены правильно.

Теперь подробнее рассмотрим суть вертикальных и горизонтальных связей.

### **Вертикальная связь**

Вертикальная связь помогает выстроить диалог с читателем в форме вопросов и ответов. Каждое новое утверждение вызывает у читателя вопросы «Почему вы это говорите?», «Что это означает?», «Почему это важно?». Ответ на вопрос находится уровнем ниже. Реакция в форме мысленных вопросов возникает у нас автоматически. Фактически чтение – это диалог читателя и автора в форме «вопрос-ответ».

Разворачивая повествование, автор сообщает читателю все новые неизвестные факты, которые вызывают новые вопросы и ответы на которые он находит на следующем уровне. И так до тех пор, пока читатель не дойдет до финального утверждения, после которого больше не возникнет вопросов.

*На нашем примере вертикальная последовательность будет выглядеть так:*

*– Стоит купить франшизу «Додо Пиццы».*

*– Почему?*

*– Потому что у них хорошая динамика роста, сильная поддержка, хороший продукт и сильный бренд.*

*– Почему хорошая динамика роста? Чем докажете?*

*– Потому что оборот вырос за 5 лет до 730 млн руб., количество пиццерий – с нуля до 58, открыты пиццерии в Европе и США.*

*Затем мы возвращаемся на уровень выше и опять идем вниз.*

*– Почему сильная поддержка?*

*– Потому что они предоставляют софт, дизайн-проект, обучение и готовые маркетинговые схемы.*

### **Горизонтальная связь**

На горизонтальном уровне все идеи должны быть логически связаны между собой. Есть два основных способа связи – дедукция и индукция. В примере выше мы использовали индукцию, но рассмотрим оба метода.

#### **Дедуктивный метод**

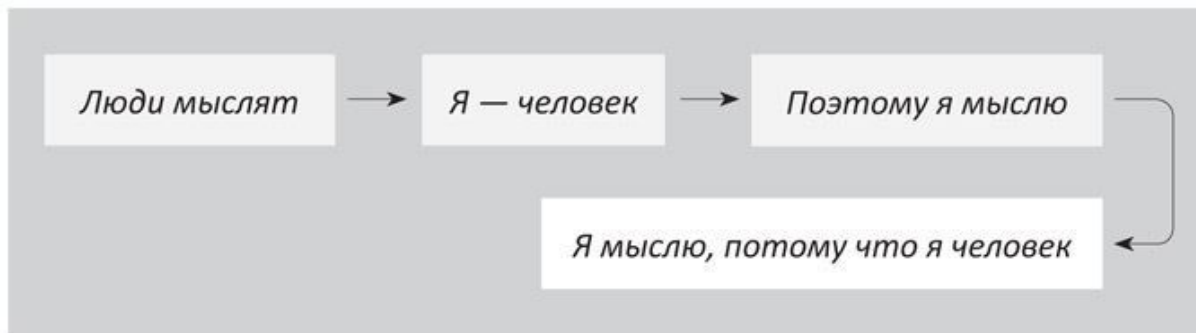
Дедукция (от лат. *deductio* – выведение) – это последовательность суждений от общего к частному. В дедуктивных рассуждениях второе утверждение уточняет первое, а третье является выводом из первых двух и начинается со слова «следовательно». Дедуктивный метод позволяет последовательно группировать идеи. При этом первая идея описывает ситуацию, вторая – субъект (то, о чем говорится в суждении) или предикат (то, что говорится о субъекте), а третья является выводом из первых двух.

*Люди смертны. Сократ – человек. Значит, Сократ смертен.*

*Представим дедуктивный метод как систему трех элементов:*

- 1. Утверждение о некоей ситуации.*
- 2. Утверждение о другой ситуации, связанной с предыдущей. При этом вторая ситуация существует параллельно с первой.*

3. *Заключительное утверждение, которое мы можем вывести из первого и второго утверждения.*



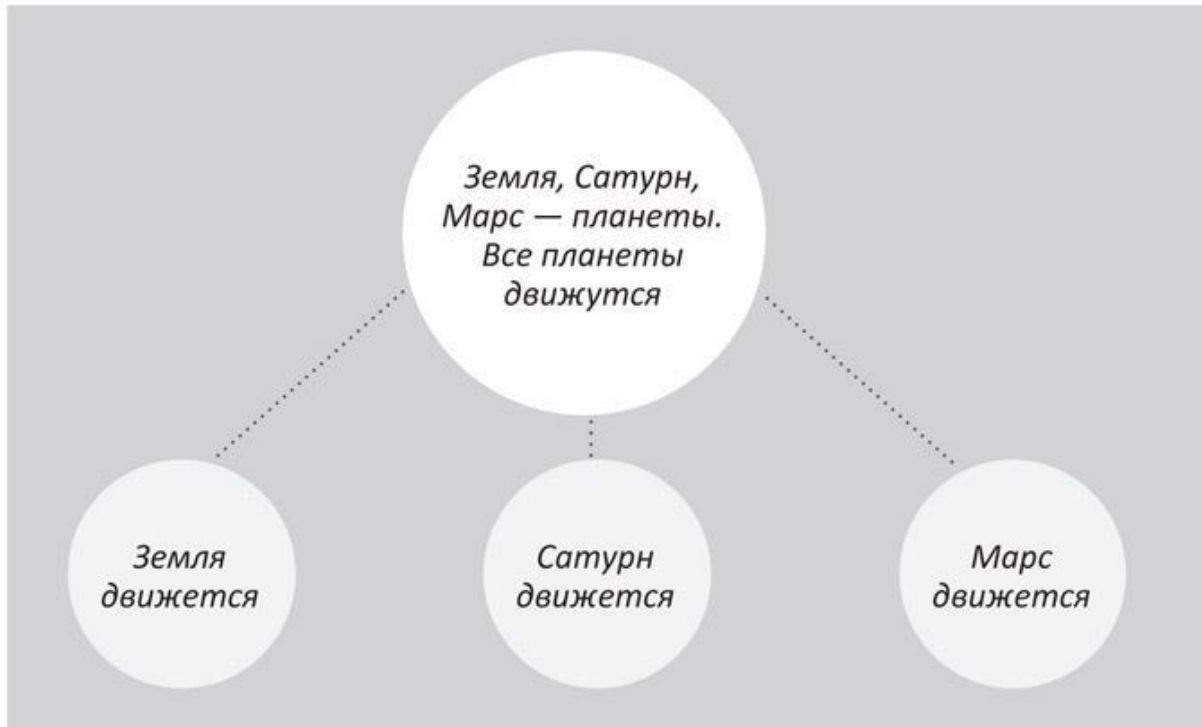
### **Индуктивный метод**

Индукция (от лат. *inductio* – наведение) – это метод мышления, при котором из нескольких схожих суждений или взаимосвязанных действий делается общий вывод на основе объединяющего их признака.

Индуктивный метод требует творческого подхода. Чтобы мыслить индуктивно, нужно научиться:

- объединять суждения (идеи, события, факты) в группу (найти общий признак);
- исключать те суждения, которые не вписываются в группу.

Ключевой прием индуктивного метода – это определение общего слова – родового понятия для всех суждений группы. Например, здесь это слово «планеты»:



*Рассмотрим еще один пример. В «Додо Пицца» обеспечивают хорошее обучение, предоставляют софт для работ, дизайн-проект, дают готовые схемы продвижения в соцсетях. Здесь родовое понятие – критерии успешной франшизы.*

### **Когда использовать дедукцию и индукцию**

Обычно мы мыслим дедуктивно, и естественное желание автора – изложить мысли в том порядке, в каком они появляются. Однако для письменного изложения мыслей лучше использовать индуктивный метод.

Представляя информацию с помощью дедукции, вы как бы заставляете читателя полностью воспроизвести ваш процесс мышления, самостоятельно выстраивая связи. Индуктивный метод удобнее, так как позволяет начать с главного вопроса «как?» и уже затем перейти к вопросу «почему?».

Используя принципы дедуктивного и индуктивного мышления и имея отправную точку, вы можете начать строить пирамиду с любого места, которое вам известно.

*В случае с покупкой франшизы мы можем зацепиться за то, что нам понятно или наиболее важно. Начнем с оборота компании или с того, что нам нравится Федор Овчинников (основатель «Додо Пиццы»), а затем соберем недостающую информацию и заполним все части пирамиды.*

*При этом важно сформулировать главный вопрос, который будет служить нам маяком: почему стоит купить эту франшизу?*

Анализ идей и установление логической связи между ними – основа мыслительного процесса. Зная о методах дедукции и индукции, вы можете отличить рассуждение от простой констатации фактов.

*Вспомним пример с боссом и сроками проекта. Сотрудник перечислил перечень фактов, вместо того чтобы ответить на поставленный вопрос. Он не провел мыслительный процесс, в итоге собеседник ничего не понял.*

Чтобы этого не случилось, помните, что:

- мы включаем в текст документа только те утверждения, которые помогают пояснить или доказать утверждение, стоящее на более высоком уровне пирамиды;
- мы можем вывести утверждение более высокого уровня только тогда, когда все суждения связаны между собой индуктивно или дедуктивно.

### **Выбираем логическую последовательность документа**

Вспомним третье «золотое правило»: идеи любой группы должны быть выстроены в логической последовательности. Выше мы перечисляли четыре возможных разновидности аналитической деятельности. Только в таких видах наш мозг может выстраивать идеи: это дедуктивная последовательность и три вида индуктивной последовательности – хронологическая, структурная и сравнительная. Рассмотрим эти три вида более подробно.

**1. Хронологическая последовательность.** Сначала вы определяете цель, затем описываете последовательность действий, которые помогут ее достичь.

*Например, вашей консалтинговой фирме нужно увеличить продажи компании-клиента. Вы выбираете хронологический принцип и разбиваете процесс на этапы:*

***I этап.** Определяем точку, где находимся сейчас. Анализируем:*

- *оборот компании;*
- *количество менеджеров по продажам;*
- *количество покупателей;*
- *описываем фактический процесс работы с клиентами (поиск новых, удержание старых, звонки, встречи и т. д.);*
- *описываем процесс продажи.*

***II этап.** Определяем проблемы:*

- *анализируем процесс работы с новыми и старыми клиентами, выявляем проблемные точки;*
- *анализируем процесс продажи, выявляем проблемные точки.*

***III этап.** Предоставляем рекомендации по внесению изменений.*

**2. Структурная последовательность.** Применяется, если ваш документ должен опираться на анализ структуры выбранной отрасли или компании. Например, если вам нужно обнаружить факторы успеха или точки роста компании, сначала представьте себе ее структуру, затем определите факторы успеха или точки роста в каждой составляющей.

Выбирая этот вид, вы опираетесь на вопрос, как устроена эта компания/отрасль.

*Если ваш пылесос не включается и вы хотите починить его сами, вы сначала должны понять, из каких деталей он состоит и какая именно деталь не работает: порван шнур? перегорел мотор? В зависимости от этого принимаете меры. Точно таким же образом вы описываете структуру компании и анализируете деятельность каждой составляющей. А затем даете рекомендации.*

**3. Сравнительная последовательность.** Применяется, если вам нужно проанализировать ограниченный круг вопросов или проблем, имеющих общий признак. При этом вы не рассматриваете остальные вопросы или проблемы выбранной компании или отрасли.

*Допустим, перед компанией стоят проблемы с персоналом, с продажами, с налоговой и с поставщиками. Вы берете проблемы с продажами и работаете с ними, пока отложив другие.*

Эти последовательности можно использовать самостоятельно или в сочетаниях друг с другом. Если ни одна из последовательностей не прослеживается, значит, либо между идеями группы не существует связи, либо вы не смогли ее обнаружить и ваши рассуждения ошибочны. Пересмотрите их еще раз и приведите в соответствие правилам.

## Строим пирамиду

А теперь будем строить пирамиду. Это можно делать с любого уровня и в любом направлении. Мы рассмотрим самый простой, удобный и логичный способ – сверху вниз.

### Структура документа

Рассмотрим основные части документа.

- **Вводная часть:** должна познакомить нас с ситуацией.
- **Главный уровень:** должна состоять из понятных читателю законченных утверждений, последовательно связанных между собой.
- **Вывод:** что рекомендуется предпринять.

### Пишем вводную часть

Вводная часть должна познакомить нас с ситуацией и подготовить к изучению аргументов главного уровня. Лучшая форма знакомства – это история, рассказ о событиях в хронологической последовательности. Почему? Форма истории, или повествовательная форма, знакомит читателя с точкой зрения автора, его интерпретацией событий и без труда позволяет понять суть дела.

Чтобы привлечь внимание читателя к предмету, начните с того, что ему хорошо знакомо либо является неоспоримым фактом. Если читатель с самого начала согласится с вами, тогда он охотно перейдет к вашим основным идеям.

*Если вы хотите убедить жену в том, что нужно вложить накопленные деньги во франшизу, вероятно, вы начнете так: «Сейчас мы зарабатываем 100 тыс. рублей в месяц. Этого недостаточно. Я хочу увеличить наши доходы до 1 млн рублей в месяц и знаю, как это сделать». У жены вряд ли возникнут возражения, и она готова внимательно слушать дальше. Подготовив таким образом почву, вы переходите к критериям и аргументам.*

Задача введения – познакомить читателя с предметом. Это будет вершина пирамиды.

1. **Определите вопрос**, на который должен отвечать ваш документ.
2. **Напишите ответ.**



**3. Определите ситуацию.** Рассказывая о предмете и сложившейся вокруг него ситуации, дайте первое неопровержимое утверждение – знакомый читателю или широко известный факт.

**4. Опишите развитие ситуации.** Расскажите, что случилось или что вы предлагаете. Тогда у читателя возникнет вопрос, вы завяжете диалог и перейдете к главному уровню. Если утверждение не вызвало у читателя вопрос, перепроверьте и переформулируйте вопрос и ответ.

Объем вводной части зависит от степени осведомленности читателя и описываемого предмета. Чем более осведомлен адресат, тем короче может быть вводная часть.

### **Переходим к главному уровню**

На главном уровне дается ответ на вопрос, следующий из главного утверждения.

*В нашем случае вопрос звучит так: «Почему нам стоит купить франшизу?» Ответом будет перечень критериев, а также аргументов и данных по каждому из них.*

Каждое из утверждений главного уровня должно быть построено по схеме «ситуация – развитие ситуации – вопрос», но в более сжатом виде. В первом утверждении вы показываете, как данная идея связана с главным утверждением, а в остальных – как каждая следующая идея связана с предыдущей. Для аргументов главного уровня лучше использовать метод индукции, так как она лучше воспринимается.

Попробуем применить на практике. Возьмем другой пример.

*Допустим, вы работаете в компании по доставке готовых наборов продуктов для семейных ужинов. Руководитель поставил перед вами задачу – подобрать генерального поставщика овощей. Вы можете найти нескольких поставщиков и отправить руководству список. Можете даже добавить туда список поставщиков, с которыми работает компания-конкурент. Но это не будет ответом на поставленный вопрос.*

Давайте попробуем решить задачу по алгоритму, который мы только что описали.

**1. Определите предмет.** «Нам нужно найти генерального поставщика овощей».

2. **Определите вопрос.** Для этого представьте вашего читателя (руководитель) и подумайте, о чем он может вас спросить. Допустим, вопрос будет звучать так: «Какие поставщики предлагают нам лучшие условия, лучшие цены и гарантии, чтобы мы не подвели своих покупателей? Почему поставщик, которого вы предлагаете, лучший?»

3. **Напишите ответ.** Допустим, вы уже промониторили рынок, сделали сравнение и пришли к выводу, что лучший выбор – компания X.

4. **Определите ситуацию.** На этом уровне вам нужно еще раз четко сформулировать главную идею, никак не комментируя ее. «Итак, нам нужен генеральный поставщик овощей». У руководителя возникает вопрос: «И кого вы предлагаете?» Вы отвечаете: «Я рекомендую компанию X. И вот почему».

5. **Опишите развитие ситуации,** расскажите о том, как вы пришли к этому решению и почему оно лучше. Здесь вы переходите на главный уровень и рассказываете, по каким критериям вы сравнили компании и почему выбор компании X является наилучшим. Например, вы сравнили компании по следующим параметрам:

- качество;
- цена;
- репутация на рынке;
- сроки поставки;
- отсрочка платежа;
- размер минимальной партии.

И пришли к выводу, что компания X предлагает наилучшие условия.

Если вы предполагаете, что на этом уровне у читателя могут возникнуть вопросы (а почему цена лучше, а какой минимальный размер партии предлагают другие и т. д.), вы спускаетесь еще на уровень ниже и даете необходимые пояснения, приводите данные.

**Вывод:** обобщение сгруппированных идей.

Вспомним «золотое правило» № 1: идеи любого уровня должны обобщать идеи, сгруппированные ниже, и выводиться из них. Обобщение является завершающим этапом аналитического процесса.

После того как вы изложили данные, нужно завершить рассуждение.

**1. Опишите желаемый результат четко и ясно.** Представьте его в виде цифр или, если это невозможно, найдите другой наглядный способ. Избегайте расплывчатых фраз.

*Не пишите: «Наша цель – увеличить продажи». Напишите: «Создание нового отдела из трех сотрудников поможет увеличить продажи на 10 % в I квартале следующего года».*

**2. Определите меры, необходимые для достижения результата.** Установите последовательность, в которой их следует принимать, и взаимосвязь между ними:

- какие меры должны быть приняты в первую очередь;
- какие шаги должны быть предприняты, чтобы были реализованы другие.

**3. Проверьте соответствие идей правилу МЕСЕ (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive):** элементы в рамках одной группы должны быть взаимоисключающими и исчерпывающими.

*Описывая ассортимент сети спортивных магазинов, сначала вы упоминаете все основные группы товаров: спортивную одежду, обувь, тренажеры, спортивные аксессуары, ничего не упуская, но и не упоминая дважды одно и то же. Включать в этот ряд дополнительно одежду для тенниса или обувь для бега было бы ошибкой, так как вы уже включили в него спортивную одежду и обувь.*

**4. На последнем этапе еще раз проверьте ваш документ:**

- вертикальная структура в форме диалога «вопрос-ответ» с читателем позволяет определить тип идей;
- горизонтальные связи между идеями в форме дедукции или индукции позволяют оценить логическую взаимосвязь;
- вводная часть в повествовательной форме содержит вопрос, который позволяет выделить главное и отсечь все лишнее.

## Логика в «длинных» документах

Пирамида может быть эффективным инструментом для исследования проблем и поиска решений в длинных проблемно ориентированных документах. При подготовке такого документа следуйте логическому процессу:

1. Определите проблему.
2. Структурируйте процесс анализа и соберите информацию.
3. Проведите анализ и найдите решение.
4. Подготовьте документ на основе пирамиды рассуждения.

### **Определите проблему**

Проблема – это расхождение между тем, что есть, и тем, что вы хотите иметь. Она является результатом текущей ситуации – будь это обстоятельства или взаимосвязанные причины. Для решения проблемы необходимо понять причины расхождения между желаниями и действительностью и меры, которые нужны, чтобы его устранить.

### **Определите структурные элементы проблемы**

- Отправная точка / начальная сцена (сфера, в которой возникла проблема).
- Событие, нарушающее равновесие (то, что нарушило стабильность в данной сфере).
- P1 – результат, который вы получили и который вас не устраивает – нежелательный результат.
- P2 – результат, который вы хотите получить – желаемый результат.

Определив проблему, сформулируйте вопрос и опишите возможные варианты решения. Чтобы найти решение, нужно провести анализ, выявить причины проблемы и оценить возможные действия по их устранению.

### **Структурирование процесса анализа**

Подготовка «длинных» документов требует сбора и анализа большого объема данных. Как правило, мы собираем информацию в хаотичном порядке и никак не оцениваем ее, пока не будут получены все необходимые данные. Такой подход влечет за собой большое количество лишней работы по обработке полученных данных.

Оптимизировать эту работу поможет структурированный процесс сбора информации. Используйте модель исследования, которая поможет организовать процесс анализа.

### **Модель исследования**

Модель исследования помогает визуально представить процессы и определить элементы и действия, которые станут основой анализа. Любая отрасль, компания, процесс имеют структуру, которую можно изобразить в виде рисунка. Этот рисунок является эффективным инструментом анализа и поможет вам выявить слабые звенья и определить вопросы, которые помогут увидеть причины неудовлетворительного результата.

*Допустим, у вас заглохла машина на дороге. Вы не знаете, почему это произошло, и, следовательно, не знаете, как ее снова завести.*

*Постараемся определить причины проблемы. Используя правило МЕСЕ, выясним, по каким причинам вообще может заглохнуть машина. А затем, исключая гипотезы, попробуем найти реальную причину, которую мы можем протестировать на дороге: кончился бензин, слетела незатянутая клемма с аккумулятора.*

- *Изобразите взаимодействие структурных элементов в рамках системы.*
- *Установите причинно-следственные связи.*
- *Определите и классифицируйте возможные причины проблемы.*
- *Соберите дополнительную информацию, которая поможет подтвердить или опровергнуть причины проблемы.*



Следующий этап вашего исследования – сбор информации, подтверждающей или опровергающей ваши гипотезы относительно причин проблемы и возможных путей ее решения.

Модель исследования помогает применить системный подход, который поможет выявить реальную проблему и предложить пути ее решения, а также облегчает процесс написания финального документа, заранее задавая логику и помогая выстроить пирамиду рассуждений.

## Ключевые идеи

Принцип пирамиды соответствует принципам нашего мышления. Размышляя и воспринимая информацию, мы переходим от главного к второстепенному. Поэтому хорошо воспринимается текст, построенный в виде пирамиды.

Количество единиц информации, которое мы можем воспринять и запомнить за один раз, ограничено числом 7 плюс-минус 2.

Структурируя поток информации, мы сначала раскладываем его на составляющие, стремясь понять смысл каждой отдельной единицы, а затем снова собираем у себя в голове, группируя и обобщая идеи, чтобы понять смысл сообщения. Читая текст, мы воспринимаем предложения в том порядке, в каком они воспроизводятся. Если автор начнет с главной идеи, а затем последовательно изложит аргументы, читателю будет проще следить за ходом его мыслей.

Во время чтения часть внимания мы тратим на распознавание слов, часть – на установление взаимосвязей и часть – на осмысление идей. Чем меньше ресурсов уходит на распознавание слов и поиск взаимосвязей, тем больше ресурсов остается на осмысление.

Правильно составленный текст имеет форму пирамиды, где идеи связаны вертикальными и горизонтальными связями, а на ее вершине находится главное утверждение.

Чтение – это диалог автора с читателем в форме «вопрос-ответ». Такой диалог позволяет удерживать внимание читателя.

Строя пирамиду, вы можете использовать дедуктивный или индуктивный методы, а также их сочетания.

Установите логическую последовательность идей. Это поможет убедиться, что все идеи взаимосвязаны и ничего не упущено из виду. Мы можем использовать четыре вида логической последовательности: дедуктивную и индуктивные – хронологическую, структурную и сравнительную.

Обобщение сгруппированных идей – это завершающий этап мыслительного процесса. Убедитесь, что между идеями есть четкая взаимосвязь и что вы должным образом сформулировали обобщающее утверждение.

Пирамида может быть эффективным инструментом поиска и решения проблем. Для проблемно ориентированных документов необходим большой объем данных. Структурировать процесс сбора данных поможет модель исследования. Она отображает структурные элементы системы, позволяет установить связи между ними и увидеть источники возникновения проблем.



**07**

**Как приобретать друзей и оказывать  
влияние на людей**

**Автор: Дейл Карнеги**

## Отношения доверия

Дейла Карнеги каждый из нас знает со школьной скамьи, но далеко не каждый читал его работы. Между тем его книги пересекли все мыслимые географические границы и были опубликованы в десятках стран. Тема и язык, на котором говорит Дейл Карнеги, понятны всем: он рассказывает о человеке и человеческих отношениях. Во времена, когда проще было наказать, прикрикнуть, а иногда и ударить, Карнеги стал активно проповедовать основы взаимопонимания для построения доверительных отношений.

То, что теперь является социальной нормой, в то время лишь зарождалось в практической психологии. Современному читателю уже не кажется, что все советы Карнеги пропитаны ложью и лестью, умасливающими вздорного клиента. Очевидно, что в основе его подхода – человеколюбие и человекознание.

Актуальны ли его идеи теперь, в наш развитый век? Безусловно. Век развитый, а наша способность слушать, понимать и принимать альтернативную точку зрения часто остается на уровне студентов Дейла Карнеги.

## **Если хотите достать мед, не опрокидывайте улей!**

Первое и самое главное: воздерживайтесь от критики в адрес других людей. Критика бесполезна, ибо она ставит человека в позицию обороняющегося и побуждает его искать для себя оправдание. Критика опасна, ибо она ранит драгоценное для человека чувство собственного достоинства, наносит удар по его представлению о собственной значимости и возбуждает в нем чувство обиды и негодования

*В старой германской армии солдату не разрешалось подавать жалобу сразу после происшествия, давшего для нее повод. Он должен был сдержать первое чувство обиды, «заспать» его или «остыть». Если же он подавал жалобу немедленно в день происшествия, его наказывали.*

В повседневной жизни тоже следовало бы ввести подобный закон для ворчливых родителей, сварливых жен, бранящихся работодателей и целой армии любителей выискивать чужие ошибки.

Легко критиковать, осуждать и высказывать недовольство. Подавляющее большинство так и поступает. Но чтобы понимать и прощать, необходимо овладеть характером и выработать самоконтроль. Вместо осуждения ценно стремление понять, постичь природу поступка. Это гораздо более интересно, а в конечном счете только на этой базе можно построить взаимное понимание, терпимость и великодушие.

## Величайший секрет общения с людьми

Существует только один путь убедить кого-либо совершить что-то – сделать так, чтобы другой захотел это совершить! Конечно, вы можете заставить человека «захотеть» отдать вам часы, ткнув под ребро револьвер. Вы можете принудить служащего повинаться, пригрозив ему увольнением. Вы можете угрозой заставить ребенка сделать требуемое. Но эти грубые методы имеют крайне нежелательные последствия.

Единственный конструктивный способ без побочных последствий, который является убедительным, – предложить человеку то, чего он сам хочет.

Одна из самых сильных потребностей человека – осознание собственной значимости. Каких же удивительных результатов общения мы можем достичь, просто принимая этот факт и помогая другим ощущать эту самую значимость.

Речь не идет о лести и угодничестве – это редко оказывает воздействие на проницательных людей. Это мелко, фальшиво и неискренне. В чем же различие между высокой оценкой и лестью? Первая искренна, вторая фальшива. Первая идет от сердца, вторая – сквозь зубы. Первая вызывает одобрение, вторая – презрение.

Замечайте и не стесняйтесь признавать хорошие черты в других. Будьте сердечны в своем одобрении и щедры на похвалы, и люди будут дорожить вашими словами, помнить их и повторять в течение всей жизни, повторять спустя годы и после того, как вы сами забудете их.

Существует лишь один способ оказать влияние на другого человека: говорить с ним о том, что является предметом его желаний, и показать ему, как можно этого достичь.

*Каждое лето я хожу удить рыбу. Лично я очень люблю землянику со сливками, однако обнаружил, что по каким-то странным причинам рыба предпочитает червей. Поэтому, когда ужу рыбу, думаю не о том, что люблю я, а о том, что любит рыба, и насаживаю на крючок не землянику со сливками, а червяка или кузнечика.*

Вспомните об этом завтра, когда вы будете настаивать на своем, заставляя собеседника действовать в ваших интересах.

*Не хотите, чтобы ваш сын курил? Не запрещайте ему этого. Объясните ему наглядно, каким образом сигареты могут закрыть путь в футбольную команду или лишить победы в забеге.*

Каждое наше действие со дня появления на свет было совершено потому, что мы чего-то хотели. Если вы хотите побудить кого-то к действию – пробудите в нем сильное желание. Так поступают те, кого мы называем великими лидерами.

*Генри Форд сказал: «Если существует некий секрет успеха, он заключается в способности принять точку зрения другого человека и видеть вещи под его углом зрения так же хорошо, как под своим собственным».*

# Шесть способов расположить к себе людей

## 1. Проявляйте искренний интерес к людям

Проявление неподдельного интереса к другим людям – гораздо более верный способ приобрести знакомых и друзей, чем попытка заинтересовать людей собой.

*Телефонная компания провела детальное изучение телефонных переговоров для выявления наиболее часто употребляемых слов. Победителем оказалось личное местоимение «я». Оно было использовано 3990 раз в 500 телефонных разговорах.*

Если вам недостает друзей – делайте что-нибудь, требующее от вас времени, энергии, бескорыстных чувств и внимательности к другим.

## 2. Улыбайтесь!

Поступки говорят громче, чем слова, а улыбка сообщает: «Вы мне нравитесь. Вы делаете меня счастливым. Я рад видеть вас».

Неискренняя улыбка? Нет, она никогда не введет в заблуждение. Механика лицемерия нам известна, и она нас возмущает. Речь идет о настоящей улыбке, исполненной солнечного добра, идущего из глубины души.

Вы должны встречать людей с радостью, если хотите, чтобы они радовались встрече с вами.

Для того чтобы улыбка была искренней, нужно искренне любить людей, радоваться общению с ними. Важно также верно настроить взаимоотношения с собой, ведь счастье – следствие не обстоятельств, но того, что вы о них думаете. У счастливого, любящего других людей человека нет причин сдерживать улыбку.

## 3. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и важным звуком человеческой речи!

Большинство людей не запоминают имена других. Причина проста – они не уделяют достаточного внимания этому вопросу, не стараются сосредоточиться, повторить и зафиксировать в памяти имя. Они находят для себя извинения в чрезмерной занятости.

Простое запоминание и произнесение имени человека способно создать вам и вашим идеям потрясающую поддержку. Один из самых

первых и важных уроков политической грамотности: «Помнить имя избирателя – это искусство управлять государством. Забыть – значит быть преданным забвению».

*Наполеон III, император Франции и племянник великого Наполеона, гордился тем, что был в состоянии вспомнить имя любого однажды встреченного человека. Если он слышал произносимое имя недостаточно отчетливо, то говорил: «Извините, я плохо расслышал ваше имя». В тех случаях, когда оно было необычным, он спрашивал: «Как оно пишется?» В течение беседы он старался несколько раз произнести только что услышанное имя, а в уме связать его с какой-нибудь характерной особенностью, выражением лица или общим видом человека.*

#### **4. Будьте хорошим слушателем и поощряйте других рассказывать о себе!**

*«Мы были на званом обеде, где присутствовали двенадцать других персон, но я грубейшим образом, нарушая все законы светского поведения, игнорировал всех и более часа беседовал с одним ботаником. Была уже полночь, когда я попрощался со всеми присутствующими и удалился. После моего ухода ботаник обратился к хозяину дома и высказал в мой адрес несколько комплиментов. Оказалось, что я – "интереснейший собеседник".*

*Интереснейший собеседник? Каким образом? Я вообще едва ли что-нибудь сказал. Я совсем не разбираюсь в ботанике, и единственное, что я действительно делал, – это слушал с неослабевающим вниманием. Слушал, потому что по-настоящему был заинтересован. И он чувствовал это. Естественно, это было приятно».*

Слушать самым внимательным образом – это самый большой комплимент, какой мы когда-либо можем сделать.

Чтобы стать интересным, будьте интересующимся. Задавайте такие вопросы, на которые собеседник ответит с удовольствием. Поощряйте его на разговор о нем самом, о его достижениях, интересах.

#### **5. Ведите разговор в круге интересов вашего собеседника!**

*Владелец одной из хлебопекарен добивался получения заказа на поставку хлеба в один из нью-йоркских отелей. В течение четырех лет каждую неделю он наносил визит директору отеля. Он старался бывать на тех общественных приемах, где присутствовал директор. Но все было бесполезно.*

*Однажды он решил выяснить, что интересует этого человека, чем он увлекается сильнее всего. Вскоре ему стало известно, что директор является президентом международного общества владельцев отелей. Он посвящает этому обществу много времени и сил. И тогда, увидев директора отеля в следующий раз, наш владелец пекарни завел с ним разговор о деятельности этого общества. В течение получаса директор отеля восторженно рассказывал ему о своем обществе. О хлебе речь тогда не зашла. Однако несколькими днями позже в пекарню позвонил служащий отеля и попросил прийти с образцами продукции и списком цен.*

*– Не знаю, что вы сделали со стариком, – сказал он, – но только он ни о ком, кроме вас, и слышать не хочет.*

*– Четыре года я трубил этому человеку в уши о том, что я хочу получить от него заказ, и еще протрубил бы столько же, если бы не потрудился узнать, чем он интересуется и о чем любит разговаривать, – ответил владелец хлебопекарни.*

## **6. Давайте людям почувствовать их значительность и делайте это искренне!**

Самый важный и старейший закон человеческого поведения гласит: «Поступайте с людьми так, как вы хотели бы, чтобы они поступали с вами».

Вы хотите получить одобрение? Вы хотите, чтобы вас оценили по-настоящему? Вы хотите быть значительным человеком в вашем маленьком кругу? Вы не хотите слушать дешевую лживую лесть, но жаждете искреннего признания? Вы хотите, чтобы ваши друзья и сотрудники были искренни в своем одобрении и щедры в своих похвалах? Мы все хотим этого.

Каждый встречный человек в чем-то ощущает свое превосходство перед вами. И самый верный путь к его сердцу – дать ему понять, что



вы признаете его значительность в его маленьком мире, и признаете это искренне.

## **Двенадцать способов склонить людей к своей точке зрения**

### **1. Единственный способ добиться лучшего результата в споре – это уклониться от спора**

Избегайте споров, подобно тому как вы избегаете гремучих змей и землетрясений. В девяти случаях из десяти по окончании спора каждый из его участников становится убежден более твердо, чем когда-либо ранее, в своей абсолютной правоте.

Вы не можете выиграть спор. Предположим, что вы восторжествовали над своим оппонентом и сразили его своими аргументами наповал, доказав ему, что он ничего не стоит в данном вопросе. И что тогда? Вы чувствуете себя великолепно. А он? Вы заставили его испытать унижение. Вы ранили его гордость. И ваш триумф вызовет у него только жажду отмщения.

### **2. Проявляйте уважение к мнению других. Никогда не говорите человеку, что он неправ**

Даже при самых благоприятных обстоятельствах очень трудно побудить людей к перемене взглядов. Если же вы беретесь донести до человека информацию, которой он не обладает, постарайтесь не задеть его самолюбие, а представьте ее как нечто, что человек просто забыл. Если он высказал утверждение, которое вы считаете ошибочным, нет ничего лучше, как начать словами: «Ну и ну! А я думал иначе. Но я, конечно, могу ошибаться. Со мной это не раз бывало. Давайте проверим факты».

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы никогда не окажетесь в затруднительном положении. Такая позиция преградит путь всем спорам и воодушевит собеседника проявить такую же честность, откровенность и широту мышления, какую проявили вы.

### **3. Если вы ошиблись, признайте это сразу и искренне**

*Дейл Карнеги гулял с крохотной собачкой в парке без поводка и намордника. Однажды их заметил полицейский и отчитал, пригрозив штрафом в следующий раз. И они попались снова ровно через неделю. Карнеги ничего не оставалось, как первым*

*начать разговор, полностью признав свою вину. Полицейский же, видя свою значительность и готовность Карнеги ее признать, тут же сменил гнев на великодушие, снова подчеркнув свой статус.*

Оправдывать свои ошибки – дело нехитрое. Большинство из нас так и поступает. Но чтобы добровольно признать свою ошибку, нужно известное благородство и способность подняться над уровнем большинства.

#### **4. Сначала проявите свое дружеское отношение**

*В 1915 году Рокфеллер был самым ненавистным человеком в Колорадо. Одна из самых кровавых стачек в истории американской промышленности длилась в течение двух ужасных лет. Разгневанные шахтеры требовали у Колорадской топливной и металлообрабатывающей компании повышения зарплаты, а Рокфеллер контролировал эту компанию. Имущество уничтожалось, были вызваны воинские части, лилась кровь. В стачечников стреляли, их изрешеченные пулями тела лежали на мостовых.*

*И вот в то время, когда даже воздух был пропитан ненавистью, Рокфеллер выступил с речью перед представителями стачечников, которая привела к поразительным результатам. Она успокоила ненависть и создала ему множество поклонников. В этой речи факты были представлены столь дружелюбно, что забастовщики вернулись на работу, не говоря ни слова о повышении заработной платы, ради чего они так ожесточенно боролись.*

*Вот начало этой замечательной речи. «Это памятный день в моей жизни, – начал Рокфеллер. – Впервые мне выпало счастье встретиться с представителями рабочих этой громадной компании. Могу заверить вас, что горжусь тем, что я здесь, на всю жизнь запомню это собрание. Если бы оно состоялось на две недели раньше, я был бы чужим большинству из вас и мог бы узнать лишь несколько лиц. Однако, получив на прошлой неделе возможность посетить все поселки каменноугольного бассейна, лично поговорить почти со всеми представителями, побывав в*

*ваших домах, побеседовав со многими из тех, кто присутствует здесь, с вашими женами и детьми, я встречаюсь с вами здесь не как с чужими, а как с друзьями и рад, что мы воспользуемся этим случаем, чтобы именно в духе дружбы обсудить вместе наши общие интересы. Так как это собрание представителей рабочих и должностных лиц, я присутствую здесь только благодаря вашей любезности, потому что не имею счастья принадлежать ни к тем, ни к другим. Однако чувствую, что тесно связан с вами, так как представляю в известном смысле и акционеров, и директоров...»*

**5. Пусть ваш собеседник с самого начала будет вынужден отвечать вам «да»**

Вступая в разговор, не начинайте его с вопросов, по которым вы расходитесь с вашим собеседником во мнениях. Наоборот, с самого начала разговора сделайте акцент на те вопросы – и подчеркивайте их и далее, – в которых вы согласны с ним. Подчеркивайте чаще, если это существует в действительности, что вы оба стремитесь к одному и тому же и различие ваших взглядов касается лишь методов, а не конечной цели.

Когда человек сказал «нет», его самолюбие требует, чтобы он оставался верен ранее высказанному. Позднее он может почувствовать, что это «нет» было неразумно, но его гордость вынуждает его упрямо держаться своего мнения. Именно поэтому так важно с самого начала направить собеседника в сторону подтверждения и согласия. Искусный собеседник умеет добиться с самого начала нескольких «да». Этим он настраивает своего слушателя на положительную реакцию, как бы придавая его психологическим процессам общую направленность на подтверждение. В следующий раз, когда вас охватит жгучее желание сообщить человеку, что он неправ, вспомните мастера вопросов Сократа и мягко задайте такой вопрос, на который должен последовать положительный ответ.

**6. Дайте собеседнику возможность выговориться**

Большинство людей, пытаясь убедить собеседника в своей точке зрения, слишком много говорят сами. Пусть говорит ваш собеседник, он знаком со своим делом и со своими проблемами лучше, чем вы. Задавайте ему вопросы. Не поддавайтесь искушению прервать его,

если вы не согласны. Он не обратит на вас никакого внимания, если у него еще имеются собственные соображения, которые он хочет вам выложить.

Только понимая своего собеседника достаточно хорошо, вы можете сделать попытку донести до него собственную точку зрения. С высокой вероятностью она к концу беседы значимо модифицируется (если только слушали вы достаточно внимательно).

### **7. Пусть ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему**

Не правда ли, вы питаете больше доверия к своим собственным идеям, чем к тем, которые преподносятся вам? А если это так, разумно ли навязывать свое мнение другим? Не лучше ли наводить собеседника на мысль, и пусть он сам сделает выводы.

*Лао-цзы сказал: «Причина того, что в реки и моря вливаются сотни горных потоков, в том, что реки и моря расположены ниже гор. Поэтому они в состоянии властвовать над всеми горными потоками. Так и мудрец: желая быть над людьми, он становится ниже их, желая быть впереди, он становится сзади. Поэтому, хотя его место над людьми, они не чувствуют его тяжести, хотя его место перед ними, они не считают это несправедливостью».*

### **8. Честно пытайтесь увидеть вещи глазами собеседника**

Каждый человек делает или думает тем или иным способом в силу определенных причин. Постарайтесь выяснить эти причины, и вы будете обладать ключом к его поступкам, а может быть, и к его личности. Искренне постарайтесь поставить себя на его место. Если вы спросите себя: «Как бы я действовал, как бы чувствовал себя, если бы был в его шкуре?» – вы сэкономите массу времени. Сопоставьте ваш живой интерес к собственным делам с весьма прохладным отношением ко всему остальному.

### **9. Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других**

*В своей великолепной книге «Психология воспитания» доктор Артур И. Гейте говорит: «Человеческое существо страстно желает сочувствия. Ребенок охотно показывает свой ушиб или нарочно наносит себе порез, ранку, чтобы вызвать горячее*

*сочувствие. С той же целью взрослые... выставляют свои раны, рассказывают о несчастных случаях, о болезнях...»*

Жалость к самому себе в связи с горестями, действительными или воображаемыми, – чувство, в той или иной степени испытываемое каждым. Если вы хотите установить контакт с человеком, проявляйте к нему сочувствие.

### **10. Взывайте к благородным побуждениям**

*Шесть клиентов одной автомобильной компании отказались оплатить счета за обслуживание. Ни один клиент не оспаривал свой счет целиком, но каждый считал ту или иную статью расхода неправильной. Завязалась долгая переписка, в которой каждая сторона считала себя безусловно правой.*

*К счастью, проблемой заинтересовался управляющий. Он навел справки и выяснил, что все клиенты пользуются хорошей репутацией и никогда не нарушали сроков оплаты. «Опыт научил меня, – говорит управляющий, – если у вас нет возможности получить информацию о клиенте, то единственно правильное основание для действия – считать, что клиент искренний, честный, правдивый человек и что он жаждет оплатить расходы, когда уверен в их правильности».*

*Он посетил каждого клиента и внимательно выслушал, не упомянув о деньгах ни слова. Его интересовало мнение клиента о том, что же произошло. Базируясь на наилучших представлениях о клиенте, управляющий завершал каждый визит так: «Прежде всего я хочу, чтобы вы знали, что я понимаю ваши чувства и то, что к вам плохо отнеслись. Это недопустимо. Я очень сожалею и приношу извинения от лица компании. На меня произвели большое впечатление ваша справедливость и терпение. И теперь я хочу передать ваш счет на ваш суд. Прошу вас исправить его, как вы сделали бы это, будучи президентом нашей компании. Как вы скажете, так и будет».*

*Все клиенты полностью оплатили свои счета. Но самое главное – в течение следующих двух лет все шесть клиентов приобрели у компании новые машины.*

## **11. Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их**

Сейчас время инсценировок. Просто констатировать правду недостаточно. Продажа должна быть живой, интересной, драматичной. Вы должны пользоваться инсценировкой. Кино делает это. Радио делает это. И вам придется делать это, если вы хотите привлечь внимание.

## **12. Бросайте вызов!**

*У одного руководителя завода был отстающий цех. Начальник цеха убеждал рабочих, сулил выгоды, грозил увольнением. Но ничего не действовало – они не справлялись с планом. Перед началом очередной ночной смены руководитель пришел в цех. Он попросил кусок мела и обратился к ближайшему рабочему: «Сколько плавок выдала ваша смена сегодня?» – «Шесть». Не говоря ни слова, он вывел на полу большую цифру 6 и вышел. Когда пришли рабочие ночной смены, они увидели цифру 6 и спросили, что это значит. «Здесь сегодня был главный босс, – ответил рабочий первой смены, – он спросил, сколько плавок мы выдали, и мы сказали – шесть. Он записал это на полу». На следующее утро руководитель снова пришел в цех. Ночная смена заменила цифру 6 большим «7».*

*Когда рабочие дневной смены явились, они увидели на полу большую «7». Значит, ночная смена считает себя лучше дневной? Ну хорошо же. Мы покажем ей, так ли это. Они с энтузиазмом принялись за работу, и когда они вечером ушли, то оставили на полу огромное хвастливое «10». Вскоре этот отстающий цех работал лучше, чем любой другой на заводе.*

В чем суть? Чтобы добиться выполнения трудной работы, нужно пробудить дух соревнования и желание доказать свое превосходство.

## Ключевые идеи

1. **Начинайте с похвалы** и искреннего признания достоинства человека.
2. **Делайте замечания об ошибках других людей косвенно**, а свои не стесняйтесь описывать прямо.
3. **Прежде чем критиковать человека, скажите о своих собственных ошибках.**
4. **Задавайте вопросы**, вместо того чтобы отдавать приказы.
5. **Всегда давайте человеку возможность сохранить достоинство.**
6. **Хвалите человека за каждый скромный успех** и будьте при этом искренни и щедры на похвалу.
7. **Создайте человеку доброе имя**, чтобы он стал жить в соответствии с ним.
8. **Пользуйтесь поощрением.** Сделайте так, чтобы недостаток, который вы хотите в человеке исправить, выглядел легко исправимым, а дело, которым вы хотите его увлечь, легко выполнимым.
9. **Делайте так, чтобы людям было приятно исполнить то, что вы хотите.**



**08**

**Цифровая диета**

**Автор: Дэниел Сиберг**

## Цифровая зависимость

«Цифровая диета» – это то, что нужно миллионам взрослых и детей, не выпускающим из рук смартфоны и почти переставшим отличать реальный мир от виртуального. Мы стали внимательнее относиться к тому, что мы едим и пьем, но не всегда отдаем себе отчет в том, какое влияние оказывают на нас технологии, буквально захлестнувшие мир в последние годы. В отличие от продуктов, на гаджетах и сайтах нет информации о питательной ценности, и никто не регулирует количество потребляемых технологий и не определяет, какие из них вредны.

**Зависимы ли вы?** Чтобы определить, коснулась ли вас цифровая зависимость, нужно честно ответить на следующие вопросы:

- Возникает ли у вас желание достать смартфон во время важного разговора?
- Замечали ли вы, что набираете сообщение, когда ваш ребенок рассказывает о том, как прошел его день в школе, а позже не можете вспомнить, о чем он говорил?
- Возникло ли у вас ощущение, что событие не произошло по-настоящему, пока вы не написали о нем в Facebook или Twitter?
- Приходилось ли вам задумываться о том, что до того, как появились современные гаджеты, вы уделяли реальной жизни больше внимания?
- Начинает ли у вас сильнее биться сердце, когда на смартфон приходит новое сообщение?
- Может ли звонящий или вибрирующий телефон оторвать вас от чего угодно?
- Часто ли вы видите спину своего ребенка или супруга на фоне видеоигры?
- Испытываете ли вы беспокойство, если долго не выходите в интернет?
- Набираете ли вы сообщения за рулем?
- Бывает ли так, что члены вашей семьи находятся в одной комнате, но не разговаривают друг с другом, потому что каждый занят своим гаджетом?

Если вы ответили «да» на любой из этих вопросов, вы попали в ловушку технологий и цифровая диета вам действительно необходима.

**Многозадачность.** Термин «многозадачность», первоначально относившийся к работе компьютеров («Эта машина может производить множество вычислений в режиме многозадачности»), стал в последнее время предметом личной гордости («Я отлично работаю в режиме многозадачности»). Несмотря на то что упоминание об умении работать в многозадачной среде украшает резюме, специалисты полагают, что многозадачность в интернете снижает способность качественно выполнять задания и доводить начатое до конца.

*Исследование, проводившееся в 2009 году в Стэнфордском университете, показало, что основная проблема людей, увлекающихся многозадачностью, в том, что они не умеют отфильтровывать неважные дела. Авторы исследования обнаружили, что эти люди легко отвлекаются и не способны игнорировать информацию, не относящуюся к делу. Ученые пришли к выводу, что чем больше гаджетов мы используем, тем больше отвлекаемся и менее эффективно работаем.*

Во время цифровой диеты нужно научиться полностью концентрироваться на одном деле: найдите время почитать с детьми, разберите шкаф. Постепенно включите это новое умение в общение с технологиями: напишите небольшое, но содержательное электронное письмо другу, медленно разберите цифровой фотоархив вместе с членами семьи, вновь переживая яркие моменты.

**Реальная и виртуальная жизнь.** С появлением социальных сетей экран монитора стал зеркалом, в котором мы видим не реальных себя, а созданный в интернете образ. Мы создаем историю своей жизни для тех, кого «знаем» по социальным сетям, создавая по сути свой аватар. В виртуальной среде принято поддерживать имидж успешного человека, демонстрировать радостное настроение, заставляя виртуальных друзей завидовать и пытаться показаться еще богаче, удачливее и интереснее. Мы начинаем оценивать себя по количеству подписчиков и «друзей». Граница между реальным и виртуальным начинает стираться, что вредит отношениям с близкими людьми.

**Электронные дни.** В книге используется термин «электронный день», который обозначает время, потраченное в течение дня на технологии. Очень важно установить его четкие временные границы, чтобы он не занимал целые сутки. Постарайтесь не использовать смартфон в качестве будильника, чтобы можно было начать электронный день не сразу после пробуждения, а, например, после завтрака. Определите время, когда вы не просто отложите гаджеты, а выключите их.

*Пусть все члены семьи отправят устройства на зарядку и просто пообщаются, почитают, поиграют в «Эрудит» или шахматы. Можно погулять перед сном, покататься на велосипедах или роликах.*

**Цифровой хлам.** Все мы незаметно превратились в «цифровых барахольщиков». У нас накопилось столько цифровых фотографий и электронных писем, что нам уже не под силу в них разобраться. Автор предлагает распечатывать письма и фотографии, которые представляют для нас наибольшую ценность, и не хранить терабайты цифрового хлама, количество которого продолжает расти. Если вы удалите ненужные сообщения и электронный мусор с различных устройств, то почувствуете, насколько легче стало вашему мозгу. А очищенные от лишнего груза приложения будут работать быстрее.

*Жена автора оформила альбом, в который вклеила письма и сообщения за 2001 год, когда они только начали встречаться. Гораздо приятнее иметь осязаемую, а не цифровую семейную летопись.*

## Индекс виртуального веса

По аналогии с индексом массы тела (ИМТ), самой распространенной единицей измерения веса, автор предлагает измерять индекс виртуального веса (ИВВ). Добавьте за каждый:

- имеющийся у вас смартфон – 3 очка;
- социальную сеть – 4 очка;
- ноутбук – 1 очко;
- устройство типа планшета или iPad – 2 очка;
- используемый вами адрес электронной почты – 2 очка;
- используемую вами услугу передачи сообщений на сотовом телефоне – 5 очков;
- используемую вами учетную запись в онлайн-игре – 7 очков;
- настольный компьютер – 1 очко;
- электронную книгу – 1 очко;
- цифровую камеру – 1 очко;
- дополнительный гаджет, требующий зарядного устройства, не попадающий в перечисленные категории, – 1 очко;
- блог, который вы ведете или комментируете, – 2 очка.

### Расшифровка:

Менее 25 – низкий ИВВ (цифровая диета поможет вам рационализировать использование электронных устройств и избавит вас от стресса);

25–35 – средний ИВВ (цифровая диета поможет не сойти с ума от технологий и стать более организованным);

36 и выше (цифровая диета может полностью изменить вашу жизнь).

Не паникуйте, если ваш ИВВ больше нормы. Отметьте учетные записи и услуги, которыми вы не пользуетесь более полугода. При следующем выходе в интернет закройте или отключите их. Это поможет работать за компьютером более продуктивно. Отпишитесь от спама, устройте уборку в ящике для входящих. Теперь вернитесь к блокноту с вычислениями ИВВ и выполните следующий этап, взяв за основу типичный день. Добавьте:

- за каждые 20 писем, отправленных по электронной почте, – 2 очка;

- за каждые 10 SMS, отправленных за день, – 2 очка;
- за каждое обновление соцсети, сделанное за день, – 3 очка;
- за каждый разговор с помощью обмена мгновенными сообщениями – 3 очка;
- за каждые 15 минут разговора по сотовому телефону – 2 очка.

После этого ваш ИВВ вырастет, но это должно не расстраивать, а мотивировать. Запомните свой ИВВ как напоминание о том, насколько вы злоупотребляете всевозможными устройствами. К концу диеты вы, вероятно, откажетесь от некоторых гаджетов и услуг или измените способ и время их использования. Главный результат диеты – умеренность.

## **Зачем нужна диета**

Основная цель цифровой диеты – обрести контроль над технологиями, улучшить коммуникации и вернуться к полноценной реальной жизни. Первый этап предполагает «технологическое голодание»; на следующем этапе нужно оценить каждое устройство и инструмент, которым вы пользуетесь; в основной части диеты предстоит выяснить, какие устройства и технологии нужны вам и вашей семье, а от каких можно избавиться; и на заключительной стадии нужно составить оптимальный план потребления. Для закрепления эффекта разработан специальный комплекс упражнений.

## I этап. Осмысление

На этом этапе нужно осознать свою зависимость и понять, хотите ли вы «сесть на диету». Вот лишь некоторые проблемы, которые мы имеем из-за технологической «передозировки»:

- **Ожирение.** Неумеренное использование технологий способствует малоподвижному образу жизни и набору веса.
- **Лишние траты,** которые постоянно увеличиваются.

*По данным Ассоциации потребительской электроники США, среднестатистическое домохозяйство потратило на потребительскую электронику \$ 1380 за 12 месяцев с середины 2009-го до середины 2010 г., что на \$ 151 (или 12 %) больше, чем годом ранее.*

- **Отключение периферийного зрения.** Когда вы пишете на ходу SMS или общаетесь в чате, вы игнорируете правила безопасности: не видите, какой сигнал светофора включен и нет ли на вашем пути других людей, фонарных столбов, велосипедов и машин.

*Женщина сбила насмерть ребенка из-за того, что набирала за рулем сообщение о благотворительном мероприятии в церкви.*

- **Сжатие времени.** Из-за того, что мы можем связаться с кем угодно в любой момент, мы «сжимаем время»: бросаемся решать рабочие вопросы, получив поздно вечером сообщение от начальника, и среди ночи ищем в интернете подходящий отель, едва начав обсуждать семейный отдых. Мы боимся пропустить что-то важное, если несколько дней не будем проверять электронную почту и выходить на связь во время отпуска.

- **Отсутствие неприкосновенности частной жизни.** Все события жизни выставляются на всеобщее обозрение в статусе на Facebook, а семейные фото доступны миллионам пользователей соцсетей. Мы игнорируем настройки приватности и «дружим» с людьми, которых не видели ни разу в жизни, забывая уделить внимание близким.



Цифровая диета – это шанс отфильтровать вредные технологии и оставить лучшие, которые помогут жить полной жизнью.

## II этап. Перезагрузка

Оптимально начать диету в выходные, предупредив коллег и друзей, что вы не будете выходить в интернет несколько дней. На втором этапе вы немного отдохнете от технологий.

**Дни 1–2. Детоксикация.** Первым делом необходимо физически отделить себя от электронных устройств. Сложите все гаджеты в коробку или ящик комода. Если некоторые из них слишком громоздкие, отключите их от сети и наденьте сверху мешок для мусора. Купите бумажный блокнот, который в ближайшие дни станет вашим ноутбуком:

- в течение 10 минут перед сном или утром записывайте в блокнот все, что придет в голову;

- письменно ответьте хотя бы на один из следующих вопросов: как вы лично общаетесь с любимыми людьми? как бы вы описали свое отношение к технологиям? вы упоминаете многозадачность в своем резюме, но ненавидите делать несколько дел одновременно? беспокоит ли вас, что вы потеряете связь с окружающими, сев на цифровую диету?;

- Составьте список электроники, имеющейся у вас дома, включая бытовую технику и старые мобильные телефоны. Больше, чем вы думали? Обратите внимание, насколько реже вы включаете кофеварку или пылесос, чем телевизор или смартфон.

Затем попросите человека, которому вы доверяете, сменить ваши пароли в соцсетях, чтобы вы некоторое время не могли туда войти. Вы можете взять телефон из ящика с гаджетами и использовать его для звонков. Никаких SMS и интернета!

Во время диеты можно слушать музыку, читать книги (желательно бумажные) и газеты. Старайтесь больше гулять, наблюдая за природой и людьми. Спите, общайтесь. Можете даже посмотреть старый фильм.

**Дни 3–5. Небольшая доза технологий.** Вычислите ваш ИВВ. Начните пользоваться наиболее актуальным для вас устройством или услугой не более 30 минут в день. Кроме того, вы можете тратить до 15 минут в день на другие устройства и услуги, но весь электронный день не должен превышать 45 минут.

Попробуйте обойтись без помощи электронных карт и навигаторов. Вспомните о внутреннем компасе, посмотрите по сторонам, попросите прохожих объяснить, как попасть в то или иное место.

Начните практиковать дома «беседы с поднятой головой», когда все члены семьи смотрят не в гаджеты, а друг другу в глаза. Если кто-то нарушает это правило, остановите беседу.

Очистите свой статус и ничего не пишите в течение дня. Вы можете читать сообщения в соцсети, но воздерживайтесь от публикаций. Если вы почувствуете необходимость чем-то поделиться с друзьями, позвоните, напишите короткое письмо или даже SMS, чтобы создать прямую связь.

**Дни 6–8. Оценка ущерба.** В эти дни можно пользоваться любыми устройствами и услугами в течение часа. Записывайте в блокнот, сколько времени вы потратили на каждое устройство, стараясь понять, почему вы пользуетесь именно ими.

Обсудите с членами семьи следующие вопросы:

- Что я боюсь потерять, перестав использовать гаджеты?
- От каких технологий я хотел(-а) бы избавиться за время диеты?
- Заменили ли технологии что-то из реальной жизни?
- Есть ли ощущение, что интернет влияет на личность?

Затем оцените свои ощущения от диеты:

- Вы чувствовали себя изолированным(-ой)?
- Боитесь ли вы, что мир ушел вперед без вас?
- Видите ли вы своих близких в новом свете?
- Попытались ли вы восстановить отношения с родственниками?

В восьмой день диеты выключите звук на компьютере, отключите звуковые сигналы и оповещения на смартфоне. Ваша цель – побыть один день в тишине и оценить свои ощущения.

### III этап. Подключение

На этом этапе вам предстоит научиться строить отношения с технологиями и людьми по-новому. Используйте только то, что по-настоящему件зно. На этом этапе электронный день не должен быть более 1,5 часа.

**Дни 9–11. Технологии для жизни.** Пришла пора избавиться от синдрома запястного канала, которым страдают практически все фанаты гаджетов. Основной симптом этого недуга – боль в пальцах рук и уменьшение подвижности кисти. Возьмите теннисные мячики, сжимайте и разжимайте их в течение 5–10 минут с небольшими перерывами.

Начните отбирать технологии, которые полезны именно вам. «Эрудит», шахматы, sudoku и кроссворды наряду с другими приложениями способствуют поддержанию эффективной работы мозга, что снижает риск заболеть болезнью Альцгеймера. Смело скачивайте различные тренажеры для мозга и интеллектуальные игры, но не злоупотребляйте ими.

Приложения, оптимизирующие ведение домашнего хозяйства, такие как Laundry Pal, Grocery IQ и Dinner Spinner, – наши друзья, а не враги.

Многочисленные приложения, предлагающие комплексы физических упражнений, калькулятор для подсчета калорий и музыку для медитации, помогут снять стресс и быть в форме. Активные видеоигры могут стать частью семейного досуга.

**Дни 12–15. Технологии для эффективной работы.** На этом этапе предлагается изучить технологии, которые помогут повысить продуктивность. Автор предлагает обзор полезных гаджетов и программ – от шумопоглощающих наушников до приложений, которые помогают достичь поставленных целей.

Пересмотрите тарифный план для смартфона. Безлимитные тарифы, несомненно, выгодны, но при условии, что вы активно пользуетесь мобильным интернетом и отправляете десятки SMS. Подумайте об этом как с финансовой, так и с социальной точки зрения: не пора ли заменить SMS и онлайн-общение реальными встречами с друзьями?

Продолжайте работу по оптимизации своего общения с технологиями: отпишитесь от ненужных рассылок, поставьте фильтры

от спама, возьмите за правило регулярно очищать список входящих, отправляя нужные письма в специальные папки и безжалостно уничтожая ненужное. Почаще нажимайте кнопку Delete.

**Дни 16–18. Возрождение реальных отношений.** Цель этого периода – договориться о встрече с близкими в режиме офлайн. Формат может быть разным: от встречи в кафе до семейных каникул.

*Основатель Facebook Марк Цукерберг заявил в 2010 году, что эра частной жизни закончена. На самом деле мы расслабились и делимся личной информацией с огромным количеством людей. Однако спросите себя, готовы ли вы сообщить своим «друзьям» с глазу на глаз то, что вы пишете в статусе?*

*5 января 2008-го и 5 января 2009 года «стена» Дэниела Сиберга на Facebook была исписана поздравлениями с днем рождения. 5 января 2010 года его поздравили немногие, потому что в канун Нового года он деактивировал свою учетную запись на Facebook.*

Совсем не обязательно полностью «уходить» из соцсетей, но стоит сделать это временно, а затем вернуться, сократив список друзей до своей реальной социальной сети, и защитить свою личную страницу настройками конфиденциальности.

## IV этап. Оживление

На данном этапе диеты вы можете пользоваться электронными устройствами когда угодно. Только не забывайте все время задавать себе вопросы «как?» и «зачем?».

**Дни 19–23. Обновление.** Определите границы своего электронного дня и следуйте правилу 15:5. Его суть в том, чтобы на каждые 15 минут, которые вы тратите на технологии, приходилось 5 минут на получение сенсорной информации.

Если вы 15 минут переписывались с помощью SMS, прервитесь и посмотрите вокруг, глубоко вдохните, прислушайтесь, посмотрите людям в глаза, погладьте кошку. Проехала машина, поют птицы, пахнет бензином, смеется ребенок... Со временем краски станут ярче, звуки – четче, запахи – разнообразнее.

Снова задайте себе вопросы, на которые вы отвечали в начале диеты. Что-то изменилось?

**Дни 24–28. Устойчивый уровень потребления.** Настало время, когда пора возвращаться в реальный мир, наводненный технологиями. Измерьте свой ИВВ снова и сравните его с измерениями, сделанными в начале диеты. Достаньте блокнот и запишите свои впечатления от диеты: что вас расстраивало, вдохновляло и что пошло вам на пользу.

Каждый раз, собираясь купить новое устройство, подписаться на сервис или скачать приложения, вы принимаете сознательное решение включить это в свою жизнь. И если вы все-таки считаете, что новое приобретение вам необходимо, задумайтесь, можно ли отказаться от чего-то, чтобы снова не перегружать свою жизнь технологиями? Оптимизируйте свое потребление технологий. Спросите себя: нужны ли два сотовых телефона, четыре адреса электронной почты, двадцать списков рассылок и три социальные сети? Если считаете, что нужны, постарайтесь объяснить самому(-ой) себе, зачем.

Старайтесь чаще включать на смартфоне режим «полет»: во время сна, обеда, общения с детьми. Старайтесь, чтобы на мониторе было открыто только одно окно и не более пяти вкладок.

## **Жизнь после диеты**

Мы больше не будем жить в хижинах, готовить на костре и выходить в интернет с помощью модема. Технологии не исчезнут, а станут сложнее и разнообразнее. Анализируйте, осознавайте, взаимодействуйте и выбирайте то, что лучше для вас и вашей семьи, и отфильтровывайте лишнее.

## 10 принципов цифровой диеты

Если после обычной пищевой диеты продолжить вести прежний образ жизни – начать неумеренно есть вредные продукты, лишний вес обязательно вернется. Цифровая диета действует абсолютно так же: не стоит забрасывать полезные привычки по окончании 28 дней «поста».

- **Ведите себя вежливо.** Не бросайте смартфон на стол в ресторане или дома. Его место в кармане или в сумке (кроме случаев крайней необходимости).

- **Живите в реальном мире.** Если вы хотите обновить статус или написать что-то в блоге, подумайте, готовы ли вы сказать то же самое лично первому встречному.

- **Спросите себя, нужен ли вам тот или иной гаджет.** Прежде чем купить новую игрушку, подумайте, нужна ли она вам на самом деле.

- **Пользуйтесь технической поддержкой.** Просите о помощи и пробуйте программы, которые помогают контролировать распределение времени, проведенного за компьютером.

- **Регулярно устраивайте детоксикацию.** После завершения диеты устраивайте «разгрузочный день» без гаджетов по меньшей мере один раз в месяц. Оптимально, если вы будете это делать всей семьей.

- **Уберите электронные устройства из спальни на время ночного сна.**

- **Или человек, или устройство.** Старайтесь выбирать людей, а не гаджеты. Бывает непросто оторваться от компьютера или смартфона и уделить внимание ребенку, супругу или другу. Тем не менее нужно стараться пользоваться устройствами в личное время, а не когда вы с кем-то общаетесь.

- **Помните о принципе «если – то».** Выбор, который вы делаете в виртуальном мире, может влиять на реальную жизнь. Если вы не можете иногда откладывать гаджеты, то теряете возможность оценить прекрасные моменты жизни.

- **Структурируйте свой электронный день** и четко определите диапазон времени, когда вы доступны.

- **Доверяйте инстинктам.** Если вам кажется, что вы тратите много времени на электронные сети, онлайн-игры и бесконечные SMS, вероятно, так и есть.



## **Позитивная компьютеризация**

Одним из популярных течений, пропагандирующих разумный подход к технологиям, является «позитивная компьютеризация». Во главе движения стоит Линда Стоун, бывший топ-менеджер Microsoft и Apple. Она продвигает идею «чувств и ощущений» вместо «дел и действий» и сама является отличным примером дозированного использования технологий. Сторонники позитивной компьютеризации призывают устанавливать приложения, которые помогают в течение дня, но не использовать технологии там, где можно без них обойтись.

После перехода на осознанное потребление технологий вы вновь почувствуете вкус и запах реальной жизни и начнете получать удовольствие от личных контактов с близкими. Тем не менее нет ничего страшного в том, что вы прокомментируете пару постов на Facebook или напишете за вечер несколько SMS.

## Превращение из раба в господина

Технологии должны вдохновлять, а не отвлекать. Так считает Дрю Катаока, создатель сайта ValleyZen, пропагандирующий невозмутимое отношение к технологиям. Семь принципов дзен-буддизма как нельзя лучше применимы по отношению к технологиям.

- **Fukinsei:** асимметрия, или дисбаланс (не проверяйте e-mail постоянно).

- **Kanso:** простота, или избавление от беспорядка (закройте старые учетные записи и не носите с собой слишком много гаджетов).

- **Koko:** аскетизм (рационализируйте устройства, услуги и список контактов).

- **Shizen:** естественность, или непринужденное творчество (позволяйте своему разуму отдыхать от гаджетов).

- **Yugen:** глубокомысленность, а не откровение (живите настоящим, наслаждайтесь моментом, не привлекая к себе внимания с помощью устройств).

- **Datsuzoku:** свобода от привычек или формул (иногда заходить в интернет совсем не плохо, но нужно делать перерывы, чтобы почувствовать, что вы контролируете свои привычки).

- **Seijaku:** спокойствие и энергичная невозмутимость (ходите на прогулки, глубоко дышите и старайтесь задействовать все органы чувств).

## Ключевые идеи

Цифровая диета – это замечательная возможность оптимизировать свои отношения с технологиями и вновь почувствовать, насколько хороша реальная жизнь и живое общение. Прежде всего, определите, нужна ли вам диета, ответив на несколько вопросов, предложенных автором. Если вы ответили «да» хотя бы на один из них, нужно осознать проблемы, которые являются следствием технологической «передозировки»:

- работая в режиме многозадачности, мы теряем способность правильно определять приоритеты и доводить начатое дело до конца;
- создавая аватар в социальных сетях, мы перестаем отличать реальную жизнь от виртуальной и полноценно общаться с теми, кто нам действительно дорог;
- наши электронные дни становятся бесконечными: мы просыпаемся от звонка будильника на смартфоне, проверяем e-mail и обновляем статус на Facebook, не успев позавтракать; мы доступны в режиме 24/7 и боимся ненадолго выключить смартфон, чтобы не упустить что-то важное;
- мы бережно храним терабайты цифрового хлама, которым невозможно пользоваться: как можно найти нужное фото или сообщение среди многих тысяч?

В начале диеты необходимо вычислить свой ИВВ (индекс виртуального веса) и приложить усилия к его снижению.

Диета состоит из четырех этапов и длится 28 дней. На первом этапе вам предстоит осознать, почему избыток технологий отравляет жизнь:

- вы страдаете от гиподинамии, рискуя набрать лишний вес;
- тратите на гаджеты значительные суммы;
- подвергаете свою и чужие жизни опасности, когда набираете сообщения за рулем или на ходу;
- «сжимаете время», мгновенно реагируя на запросы и сообщения в любое время суток;
- лишаетесь личного времени и пространства.

Второй этап диеты включает двухдневное «технологическое голодание» и постепенное дозированное осознанное добавление технологий.

На третьем этапе вам предстоит тщательно отобрать те устройства и программы, которые вам действительно нужны, и начать возрождать реальные отношения с близкими.

На завершающем этапе диеты нужно добиться устойчивого уровня потребления технологий.

Завершив диету, вы рискуете вновь набрать «лишний виртуальный вес», если будете игнорировать 10 основных принципов цифровой диеты. Практикуйте идеи позитивной компьютеризации – и тогда вы почувствуете себя хозяином собственной жизни.

**09**

**Первые 20 часов**

**Автор: Джош Кауфман**

## 10 000 часов или 20 часов?

Как часто мы откладываем новое и интересное на потом просто потому, что у нас нет времени. Мы мечтаем начать разговаривать на испанском и китайском, научиться играть на скрипке и в шахматы, освоить новую профессию и премудрости хождения под парусом. «Вот закончу сложный проект, начну больше зарабатывать, выйду на пенсию... тогда смогу воплотить мечту в жизнь», – обещаем мы себе, но в 99 % случаев ничего не делаем ни сейчас, ни потом. И все потому, что мы не можем преодолеть барьер фрустрации – период, когда ничего не получается или получается плохо, а он неизбежен на начальном этапе освоения любого навыка.

Джош Кауфман уверен, что барьер фрустрации можно преодолеть всего за 20 часов, если у вас есть сильное желание и упорство. Этого времени достаточно, чтобы овладеть основами любой деятельности, от художественного мастерства до пилотирования самолета. Сам Джош – яркий пример того, как человек смог стать успешным бизнес-тренером и предпринимателем без бизнес-образования. Он разработал универсальную систему быстрого освоения навыка и опробовал ее на себе.

Доктор К. Андерс Эриксон из Университета штата Флорида выяснил: чтобы добиться успеха в каком-то деле, нужно потратить на него не менее 10 000 часов. Это минимум пять лет непрерывной работы: по 8 часов в день, пять дней в неделю. Но интенсивно заниматься чем-либо более 3,5 часа крайне сложно – наступает физическая и психологическая усталость, внимание рассеивается. То есть нужно не пять, а десять лет, чтобы стать мастером своего дела. Правило 10 000 часов быстро стало популярным во всем мире, и многие люди поверили, что если у них нет 10 000 часов, то не стоит и пытаться учиться чему-то новому.

*Гимнасты, фигуристы и музыканты в среднем начинают заниматься в четыре года, а первые заметные успехи появляются годам к пятнадцати.*

**Принцип достаточности.** В исследовании доктора Эриксона речь идет о достижении высокого уровня мастерства, но, если человек хочет просто овладеть навыком, времени нужно гораздо меньше. В этом случае нужно применять принцип достаточности: если человек понимает, какого уровня он хочет достичь в том или ином деле, он может выстроить алгоритм достижения этого уровня и добиться желаемого в минимальные сроки.

**Универсальный алгоритм быстрого приобретения навыка:**

- разбить навык на элементы (чем детальнее элементы, тем лучше);
- изучить каждый элемент, чтобы тренироваться осмысленно, осознавать и исправлять ошибки;
- устранить физические и психологические препятствия, которые могут помешать тренировкам;
- тренировать необходимые элементы на протяжении примерно 20 часов (1–2 часа в день).

**Четкая цель и подготовка.** Прежде чем приступать к приобретению нового навыка, нужно четко сформулировать цель. Если цель размытая или неточная, вы не достигнете успеха.

*Все мы учим иностранные языки в школе. Но практически никто из выпускников не владеет языком после многих лет обучения. Происходит это потому, что перед учениками стоят цели, которые никак не связаны с разговорной речью. Им нужно только учиться на «четыре» и «пять» и успешно сдавать экзамены. Если ваша цель – заговорить на немецком или японском, четыре месяца общения на языке будут эффективнее, чем четыре года обучения.*

Когда вы знаете, чего именно и в какие сроки вы хотите достичь, важно понимать, каким образом и в каких условиях вы будете применять навык, который планируете осваивать и тренировать.

*Мы учимся бегать в раннем детстве. Но когда мы планируем бежать марафон, нам нужно не только тренировать выносливость, но и узнать, как зарегистрироваться в качестве участника, чего ожидать на дистанции, какая экипировка подойдет лучше всего. Даже выбор футболки имеет значение,*

*когда вы бежите не три, а сорок два километра. Не подготовьтесь заранее – сотрете в кровь соски, а это больно и совсем не способствует удачному прохождению дистанции.*

**Обучение и практика.** Теоретические знания о навыке, который вы приобретаете, важны, но вторичны. А классическая система образования и аттестации построена преимущественно на запоминании и воспроизведении определенного набора теоретических знаний.

*Молодому специалисту, даже с красным дипломом, трудно устроиться на работу, потому что у него много теоретических знаний, но нет практического опыта, который нужен работодателю.*

Обучение приносит пользу в процессе тренировки. Теоретические знания помогают замечать и «редактировать» свои ошибки.

*Если вы умеете спрягать немецкие глаголы, вам будет легче составить правильную фразу. Зная несколько сотен иностранных слов, вы будете лучше понимать собеседника и сможете подобрать подходящие слова, чтобы объяснить, что вам нужно.*

Но если вы хотите приобрести новый навык, необходимо тренировать его в соответствующем контексте. Обучение делает практику эффективнее, но не заменяет ее.

**Нейропластичность и мышечная память.** Нам легко убедить себя в ограниченности своих возможностей, поскольку принято думать, что мы появляемся на свет с определенным набором способностей. Мы рассуждаем так: «Если в семье все врачи и инженеры, не стоит и пытаться писать художественный роман». Но исследования говорят о пластичности мозга: он постоянно видоизменяется под воздействием внешних факторов и наших действий. Когда мы осваиваем новый двигательный или интеллектуальный навык, появляются новые нейронные связи и увеличиваются наиболее активные участки мозга.

Если вы работаете над моторным навыком (который предполагает движение), то в самом начале вы действуете медленно, неуверенно и неуклюже. И часто совершаете ошибки. В этот момент важно не



опускать руки, а прилагать целенаправленные усилия по автоматизации навыка (согласованности физических действий с мыслительным процессом). В результате вы будете способны действовать быстро и четко, не задумываясь.

*Не умеете играть в бадминтон? Не попадаете ракеткой по волану? Освоив правильные взмахи ракеткой и потренировавшись отбивать волан об стену и при подбрасывании в воздух, вы уже через несколько дней сможете устраивать матчи с друзьями, отвечать на разные удары, а главное – наслаждаться игрой.*

### **Трехступенчатая модель приобретения навыка:**

- **Когнитивный этап:** определяем, что именно нужно сделать, осмысливаем процесс и разбиваем навык на элементы.
- **Ассоциативный этап:** тренируем элементы навыка, «ловим» ошибки, получаем обратную связь и корректируем действия.
- **Автономный этап:** выполняем действия точно и эффективно, без обдумывания и контроля над элементами процесса.

# 10 шагов к новому навыку

## 1. Выберите интересный проект

Чем больше вам хочется чему-то научиться, тем быстрее вы этому научитесь.

## 2. Сфокусируйтесь на одном навыке

Овладение любым навыком требует определенного времени и вашего безраздельного внимания. Если вы будете стремиться к многозадачности и ежедневно тратить два часа своего времени на приобретение пяти разных навыков, вы не сможете быстро переключать и фокусировать внимание. В результате приобретение и закрепление навыков займет слишком много времени, и велик шанс, что вы не сможете преодолеть барьер фрустрации ни в одном из своих новых занятий.

*Хотите научиться играть в бадминтон, прыгать с парашютом и вязать крючком? Не пытайтесь научиться всему и сразу. Выберите то, что для вас наиболее важно и привлекательно, а другие дела запишите в список «Когда-нибудь потом».*

## 3. Определите желаемый уровень мастерства

Ответьте на вопрос «насколько хорошо я хочу овладеть новым навыком?». Для этого сформулируйте, для чего вам нужен этот навык.

*Чтобы стать шахматным гроссмейстером, и 10 000 часов мало. А изучить правила игры, натренировать умение делать правильные ходы разными фигурами, научиться ставить мат в один-два хода и начать играть в шахматы с родными и друзьями можно уже через 20 часов.*

Достигнув желаемого уровня, вы можете продолжить занятия, время от времени поднимая планку. Но обычно базового уровня, на котором мы умеем делать что-то легко и с удовольствием, оказывается достаточно.

#### **4. Разделите навык на составные части и определите приоритетные компоненты**

*Умение играть в гольф включает множество компонентов: выбор подходящей клюшки, первый удар с колышка, удар из рва с песком, заведение мяча в лунку и многие другие.*

Проанализировав список компонентов навыка, выделите те, без которых невозможно освоение навыка на базовом уровне, и сфокусируйтесь на них.

*Хотите общаться на английском? Тогда вам придется выучить две-три сотни слов основного словаря и поупражняться в составлении предложений (в английском языке фиксированный порядок слов, и если вы будете произносить их вперемешку, вас не поймут). А такие грамматические явления, как герундий и сослагательное наклонение, пока можно проигнорировать – для повседневного простого общения они не так уж и важны.*

#### **5. Подготовьте все, что необходимо для тренировки навыка**

Для освоения большинства навыков необходимо специальное оборудование и экипировка. Следует заранее продумать список необходимого и подготовить инвентарь к тренировке.

*Чтобы научиться играть в хоккей, без льда, клюшки, шайбы и коньков не обойтись. А элементы вроде капы могут подождать.*

#### **6. Избавьтесь от препятствий**

Препятствия снижают скорость и эффективность достижения результата.

*Минимизируйте отвлекающие факторы (выключите телефон, телевизор, попросите родных не отвлекать вас в течение времени тренировки), обеспечьте оптимальные условия для тренировки (достаточное освещение, температура воздуха...), настройтесь на упорные тренировки, отбросьте сомнения и страхи (помогут аффирмации и медитация).*

## **7. Запланируйте время для регулярных занятий**

Не говорите: «Я буду заниматься, когда появится свободное время». Оно не появится. В сутках 24 часа, или 1440 минут. Вы спите, работаете, едите, общаетесь с близкими. Проанализируйте, на что вы тратите остальные несколько часов, и запланируйте вместо этих занятий тренировки по овладению новым навыком.

*Подолгу пьете кофе по утрам? Смотрите сериалы с 20:00 до 22:00? Попробуйте выделить ежедневные полчаса утром и один час вечером в течение двух недель на занятия танцами или освоение навыков игры в бридж.*

Сразу настройтесь на то, что придется потратить не менее 20 часов на приобретение и закрепление нового навыка. Жалко 20 часов? Тогда не стоит и начинать. Значит, этот навык не настолько важен для вас.

## **8. Организуйте обратную связь**

Чем быстрее и точнее обратная связь, тем эффективнее освоение навыка.

*Оптимальный источник обратной связи – это тренер. Он указывает на ошибки в режиме реального времени и советует, как их исправить. Другие инструменты – это видеокамера, которая фиксирует ошибки при тренировке моторных навыков, и компьютер, который покажет ошибки в тесте или не запустит программу, в коде которой есть ошибка.*

## **9. Занимайтесь строго по расписанию**

Тренировки должны быть непродолжительными, но интенсивными.

*Мы склонны необъективно оценивать время, которое тратим на тренировки. Особенно на первых этапах, когда новый навык еще не отработан, время тянется медленно. Оптимальный вариант – поставить таймер, чтобы не было соблазна закончить тренировку слишком рано. Если у вас есть возможность, эффективнее тренироваться несколько раз в день по 20–30 минут, чем по 2 часа подряд.*

**10. Обращайте внимание на количество и скорость, не закливаясь на качестве**

Навык – это результат целенаправленных интенсивных тренировок. Не ставьте перед собой задачу добиться идеального результата. Тренируйтесь как можно больше на максимальной скорости.

*В книге «Гид по выживанию для современного художника» есть история о том, как преподаватель гончарного дела на первом занятии разделил учеников на две группы. Первой группе он дал задание слепить как можно больше горшков, а второй – стараться слепить идеальный горшок. В последний день занятий учитель взвесил горшки первой группы – кто слепил больше горшков, получал пятерку. Во второй группе пятерки должны были получить изготовители идеальных горшков. Но оказалось, что лучшие по качеству горшки получились у тех, кто извел больше глины. Пока представители первой группы штамповали горшки, учась на своих ошибках, участники второй группы размышляли о том, как сделать горшок идеальным.*

## 10 принципов обучения

Обучение – это не замена тренировочного процесса, но эффективный инструмент, который поможет выявить главные элементы навыка и покажет, как лучше их выполнять. Главное – не увлекаться теорией, а переходить к практике как можно быстрее. Вот 10 принципов эффективного обучения.

### 1. Изучите навык, который планируете освоить

Найдите не менее трех источников (видеоинструкции, книги, статьи), из которых можно получить информацию о навыке. Время, которое вы потратите на чтение и просмотр, сократит продолжительность практических занятий. Особое внимание обращайтесь на рекомендации, которые повторяются в нескольких источниках.

### 2. Признайтесь себе, что вы многого не понимаете

Читая и просматривая информацию о новом навыке, вы можете обнаружить, что какие-то слова, фразы и описания вам непонятны. Иногда понимание приходит только с началом практических занятий. Просто скажите себе, что вы пока еще плохо разбираетесь в новом деле – и это нормально.

### 3. Найдите ментальные модели и мыслительные зацепки

В процессе изучения вы будете наталкиваться на повторяющиеся методы, понятия, упражнения. Это ментальные модели, которые лежат в основе обучения и помогают предвидеть последствия различных действий. С помощью ментальных моделей вы можете обсуждать новое дело с другими людьми и делиться опытом.

*Если вы только учитесь играть в шахматы и встречаете слово «гамбит», вы не понимаете, о чем идет речь. Но в процессе обучения вам становится ясно, что это такое начало шахматной партии, когда один из соперников жертвует пешку или легкую фигуру (слона или коня) с целью завладеть инициативой и выиграть партию. Когда вы употребляете слово «гамбит» в беседе с другим шахматистом, вам не нужно объяснять, что это такое.*

Иногда при просмотре или чтении вы будете встречать что-то смутно знакомое, вызывающее ассоциации. Это мыслительные зацепки, которые помогают запоминать новое.

*Интернет-сервер, например, напоминает библиотекаря, которого вы просите найти определенную книгу. Он идет в зал, где на многочисленных полках стоят тысячи томов, и либо находит то, что вам нужно, либо сообщает, что нужной книги нет. Интернет-сервер, получив запрос, ищет нужную страницу в памяти и либо открывает ее для пользователя, либо выдает сообщение «Ошибка 404: Страница не найдена».*

Чем больше ментальных моделей и мыслительных зацепок вы обнаружите в процессе исследования материала, тем проще будет осваивать навык.

#### **4. Представьте результат, полностью противоположный желаемому**

Такой подход помогает выявить важные элементы навыка, которые необходимо освоить, чтобы избежать неудачи.

*Вы учитесь сплавать на байдарке по быстрой горной реке. Давайте представим, что может случиться, если вы совершите ошибку.*

- Я упаду в воду.
- Байдарка наполнится водой и утонет.
- Я потеряю весло.
- Я упаду и ударюсь головой о камень.
- Меня затянет водоворот.

*Представив возможные ужасы, которые могут случиться в байдарочном походе, мы можем четко сформулировать, какие элементы обязательно нужно изучать и тренировать.*

- Умение восстанавливать положение перевернувшейся байдарки.
- Умение сделать так, чтобы байдарка не затонула, когда вы ее покинете.
- Умение удерживать весла на бурной реке.

- Умение избегать больших камней.
- Знание русла реки.

## **5. Поговорите с людьми, которые связаны с тем, чему вы планируете научиться**

Разговор с теми, кто владеет навыком, который вы только собираетесь освоить, убережет вас от иллюзий и поможет точно определить набор элементов, которые необходимо тренировать.

*Многие мечтают стать рок-звездами и учатся играть на гитаре. Но потом они вдруг обнаруживают, что рок-звезда должна одновременно петь, играть на музыкальном инструменте, привлекательно выглядеть и уметь держаться на сцене. А это очень непросто.*

## **6. Избавьтесь от отвлекающих факторов**

Отвлекающие факторы бывают электронными (телевизор, телефон, компьютер) и биологическими (люди и домашние животные). Первые желательно отключить, а со вторыми договориться или временно их изолировать (например, отправить детей гулять с собакой). Чем меньше вы отвлекаетесь на посторонние вещи, тем быстрее происходит освоение навыка.

## **7. Для запоминания используйте интервальные повторы**

Чтобы использовать изученный материал, необходимо в нужный момент быстро вспоминать об идеях, методах и явлениях. Но наша память несовершенна. И если мы узнаём что-то новое и полезное, лучше сразу закрепить это в долговременной памяти с помощью интервальных повторов.

*Самый простой способ – записывать на карточки слова и определения и повторять их по несколько раз через назначенные интервалы времени. Есть специальные компьютерные программы, которые помогают создавать такие карточки (SuperМето). Таким же образом можно запоминать нужные движения или комплексы упражнений, повторяя их по несколько раз подряд, а потом через несколько часов.*

## **8. Создайте алгоритмы действий**



Многие навыки включают определенную последовательность действий, которую нужно выполнить. Чтобы в вашем мозгу сложилась и закрепилась система выполнения тех или иных действий, необходимых для реализации навыка, полезно составлять чек-листы с алгоритмами и использовать их на практических занятиях.

*Что должен сделать баскетболист перед тем, как выполнить штрафной бросок? Вытереть руки о майку, расслабить плечи, взять мяч у судьи, три раза ударить мячом об пол, замереть на три секунды и выполнить бросок в кольцо.*

## **9. Сформулируйте и уточните прогнозы**

В процессе приобретения навыка вы экспериментируете, пытаетесь предсказать результаты своих действий. Это помогает быстрее овладеть навыком. Прогнозирование включает четыре основных элемента.

- Наблюдения: что я сейчас вижу?
- Знания: что я уже знаю об изучаемом предмете?
- Гипотезы: что может помочь мне улучшить навык?
- Тесты: что еще я могу попробовать сделать?

Полезно записывать все ваши гипотезы и результаты экспериментов, чтобы потом вы могли их проанализировать и решить, стоит ли применять это в дальнейшем.

## **10. Относитесь к своему организму с уважением**

Мозг и тело нуждаются в еде, воде, двигательной активности, сне и отдыхе. Если вы переутомитесь, вы не сможете быстро приобрести нужный навык. Продолжительность занятий более 90 минут дает отрицательный эффект. Оптимально заниматься интервалами по 20 минут с 10-минутными перерывами.

## Овладение навыком на практике

По мнению Дэвида Аллена, любой человек, чья работа связана с использованием компьютера, просто обязан научиться печати слепым методом. Так он значительно увеличит свою продуктивность и сможет избежать медицинских проблем, связанных с долговременной работой за компьютером.

*Джош Кауфман начал изучение слепого метода с того, что выяснил, какая раскладка клавиатуры эффективнее. Оказалось, что стандартная раскладка QWERTY значительно уступает раскладке Colemak. При работе на первой затраты энергии выше на 193 % и больше нагрузка на руки. Джош выбрал Colemak. Раскладка клавиатуры меняется легко: во вкладке Systems and Preferences. На компьютерах Apple съемные клавиши одинакового размера, поэтому нужная раскладка появилась у автора уже через пять минут.*

*Затем Джош решил измерить свою скорость печати и прошел онлайн-тест. Скорость печати оказалась неплохой – 250 знаков в минуту. Это результат многолетней работы на компьютере. Но такую скорость Джош продемонстрировал на привычной раскладке QWERTY. Тест на новой раскладке показал, что Джош печатает со скоростью пять слов в минуту. Но он решительно отказался от стандартной раскладки во имя будущей эффективности. Его цель была добиться скорости не менее 250 ударов в минуту на раскладке Colemak.*

*Тренировочный процесс протекал следующим образом. Джош стал перестраивать мозг – тренировался на новой клавиатуре два раза по 20 минут с небольшим перерывом каждый вечер, перед сном.*

*Джош нашел в сети программу Keyzen с открытым кодом, который Джош адаптировал под раскладку Colemak (навык программирования он к тому времени уже освоил), которая обучает машинописи, оповещая об ошибках звуком, похожим на щелчок. Если вы выполнили три упражнения без ошибок, раздается мелодичный звук и вы переходите на новый уровень*

сложности. Программа предлагает печатать различные наборы символов, что довольно скучно, но полезно: через мелкую моторику мозг запоминает раскладку. Через 7 часов тренировок Джош почти безошибочно печатал все последовательности из программы.

Он решил перестать подглядывать – купил клавиатуру без символов. Джош переключился на новую программу. Новая программа Type Fu предлагает печатать пословицы и цитаты. Через 14 часов тренировок Джош печатает со скоростью 170 ударов в минуту. Эта скорость уже позволяет ему справляться со всем объемом работы: писать коммерческие предложения и письма, искать информацию в интернете.

Он поставил эксперимент. После 14 часов тренировок прервал целенаправленную практику и просто работал на компьютере в обычном режиме. За 30 дней скорость печати не изменилась.

Джош переключился на новую программу Amphetamine, чтобы поставить еще один эксперимент. Автор тренировался печатать самые распространенные буквосочетания, которые нашел в книге «Криптологическая математика». Затем начал тренировать самые распространенные слова английского языка.

Джош тренировался 22 часа и стал печатать на новой клавиатуре со скоростью 60 слов в минуту с точностью 98 %. Новая раскладка оказалась более удобной – руки во время работы почти неподвижны и меньше устают.

## Ключевые идеи

Мы боимся осваивать новые навыки, потому что уверены, что нам потребуется слишком много времени. Но правило 10 000 часов актуально, только когда мы ставим цель достичь профессионального мастерства. А если мы просто хотим освоить новый навык, который сделает нашу жизнь разнообразнее, интереснее и эффективнее, достаточно потратить около 20 часов.

Новый навык можно освоить быстро, если придерживаться универсального алгоритма: разбить навык на элементы, изучить каждый элемент, устранить физические и психологические препятствия, регулярно тренировать важные элементы на протяжении примерно 20 часов. Перед началом тренировок важно четко поставить цель и определить, каким образом и в каких условиях вы будете тренироваться.

Наш мозг пластичен, поэтому мы можем приобрести любой навык, главное – интенсивно тренироваться. Обучение делает практику более эффективной, но не заменяет ее. Приобретение навыка включает три этапа: когнитивный (понимаем, что нужно сделать), ассоциативный (применяем знания на практике, тренируемся, находим и исправляем ошибки) и автономный (точно и быстро выполняем действия).

### **10 правил быстрого приобретения новых навыков:**

- выбрать интересный проект;
- сфокусироваться на одном навыке;
- определить желаемый уровень мастерства;
- разделить навык на составные части и решить, какие из них необходимы для освоения навыка;
- подготовить все, что необходимо для тренировки;
- избавиться от препятствий;
- запланировать время для регулярных занятий;
- организовать обратную связь;
- интенсивно заниматься строго по расписанию;
- делать ставку на количество и скорость, а не на качество.

При наличии знаний навык тренируется лучше и быстрее.

### **10 принципов эффективного обучения:**

1. Изучите навык, который планируете освоить.

2. Признайтесь себе, что вы многого не понимаете.
3. Найдите ментальные модели и мыслительные зацепки.
4. Представьте результат, полностью противоположный желаемому.
5. Поговорите с людьми, которые связаны с тем, чему вы планируете научиться.
6. Избавьтесь от отвлекающих факторов.
7. Для запоминания используйте интервальные повторы.
8. Создайте алгоритмы действий.
9. Сформулируйте и уточните прогнозы.
10. Относитесь к своему организму с уважением.

**10**

**Двухсекундный лин**

**Автор: Пол Эйкерс**

## Захватывающая история лин

Книга Пола Эйкера посвящена принципам бережливого мышления. Она о том, как постоянно развиваться и расти – и дома, и на рабочем месте. Концепция бережливого производства (от англ. lean production, lean manufacturing – «стройное производство») возникла как интерпретация идей производственной системы компании Toyota. Ее главная идея – постоянное стремление к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Книга о том, как управлять с максимальной эффективностью, достигая при этом результата и создавая позитивную обстановку во всем, что вы делаете.

На англоязычном рынке представлено множество семинаров, пособий и учебников, посвященных этой теме. Однако многие из них (если не все) рассказывают о лин как о сложной системе управления. Питер Эйкерс написал книгу, которая сделала бережливое мышление доступным для всех, от домохозяек до руководителей самого высокого звена. На многочисленных примерах он демонстрирует, как лин-подход менял его бизнес, личную жизнь, и не оставляет сомнений: эта действенная методика может в корне изменить подход к решению любых задач, от производственных до бытовых. Автору удалось написать короткую, наглядную и простую книгу о бережливости и заразить всех и каждого страстью к усовершенствованиям.

Пол делится историей развития своей компании – FastCap, рассказывает о знакомстве с бережливым производством, о проблемах, с которыми он столкнулся, прививая в компании культуру непрерывного совершенствования. И главное – пишет о том, какие решения он открыл и к чему они привели.

Идеи бережливого производства могут найти применение везде, ведь они всегда обращены к людям. «Двухсекундный лин» – это руководство к действию, а также захватывающая история. В книге автор не только рассказывает о своем опыте, но и предлагает читателю задания, с помощью которых идеи можно применять сразу. Книга будет интересна всем, кто хотел бы воплотить бережливое мышление в

жизнь и желает сделать свою компанию более эффективной и прибыльной.



## Знакомство с лин

Могут ли у успешной компании возникнуть существенные проблемы? Да, могут. Пол Эйкерс рассказывает свою историю: в 1997 году они с женой открыли FastCap – компанию по созданию инновационных инструментов и оборудования для столяров и строителей. Начинали с производства в собственном гараже, и первым их товаром были самоклеящиеся крышечки, закрывающие отверстия для болтов внутри шкафов. Дела шли неплохо, но Пол осознавал, что у них проблемы с инвентаризацией. Он пригласил консультанта, чтобы тот предложил программу для более эффективного управления запасами. Каково же было его удивление, когда консультант заявил ему, что Пол не знает, что делает, и совершенно не разбирается в производстве. И посоветовал научиться производственной системе Toyota, или лин-производству. Так началось знакомство Пола с бережливым производством.

Пол Эйкерс убежден: если человек уже достиг определенных успехов, ему крайне сложно признать, что он может чего-то не знать. Не дайте гордости ослепить вас и не бойтесь учиться новому.

***Задание.** Укажите одну вещь, в которой вы считаете себя экспертом. Вы удивитесь, но, скорее всего, именно в этой области вы больше всего теряете – и именно здесь вам больше всего пригодится бережливое мышление.*

Затем Пол обратился за помощью к консультантам по бережливому производству. Их задачей была оценка текущей ситуации и предложение улучшений. На тот момент для маленького бизнеса это был огромный шаг, автор считает его одним из самых правильных решений в своей жизни. Консультанты наблюдали за производственным процессом и оценивали все, что делали работники: выбор трафарета, смена инструментов, даже расстояние, которое требовалось пройти до оборудования. Каждый шаг производственного процесса рассматривался с точки зрения его эффективности и простоты. Выяснилось, что изготавливать изделия впрок – чистые потери, потому что их нужно инвентаризировать, складировать, а

затем следить за их сохранностью и состоянием. В результате все это помогло внести значительные изменения в процесс: сократить время настройки станка (с 45 минут до 5, а затем до 2!), легко изготавливать изделия любых размеров, формы и цвета по запросу клиента, а не производить все варианты и хранить их впрок. Готовую и пылящуюся на складе продукцию автор для наглядности сравнивает с листьями салата, увядающими с каждым часом.

Изначально Пол был уверен, что все предложенные консультантами идеи недостижимы, но уже через несколько недель убедился в обратном: невозможное возможно. Устранение потерь и постоянное усовершенствование – два основополагающих принципа бережливого производства.

Согласно бережливому мышлению, все может постоянно и бесконечно улучшаться. Автор рекомендует прочитать книгу «Метод Toyota»: он был поражен радикальностью идеи «непрерывного улучшения». Toyota реализует миллион усовершенствований ежегодно, все они генерируются из идей, предложенных ее сотрудниками по всему миру!

Автор считает, что все мы несем потери 7 дней в неделю и 24 часа в сутки. Постоянное улучшение – единственно верный путь.

***Задание.** Заведите журнал и в течение недели записывайте в него все свои ежедневные действия и процессы, в которых вы, возможно, несете потери. В конце недели вы убедитесь, что эффективных, прибыльных и продуктивных действий намного меньше, чем убыточных.*

После того как Пол сократил потери на производстве, он перешел к идее изготовления продукта по индивидуальному заказу. Благодаря этому его компания стала обращать больше внимания на процесс (и в результате свела ошибки к минимуму), да и сам процесс пошел более гладко. Заполнение бланка заказа, погрузка, доставка, оплата, оборот наличности – все стало проще. Они перестали тратить средства на производство чего-то, что еще не было продано. Уменьшились запасы, лежащие мертвым грузом на складе, и при этом было затрачено намного меньше рабочего времени.

Совет от Пола Эйкерса: сделайте целую партию – и у вас будет море потерь или сделайте одну вещь, но сделайте ее правильно, – и потери волшебным образом исчезнут.

***Задание.** Определите одну область, где вы производите целыми партиями. Сколько времени вам требуется, чтобы сделать партию в 10 штук? А сколько времени нужно, чтобы сделать те же 10 штук, но по одной?*

С каждым новым предложением по улучшению Пол Эйкерс проходил от стадии неверия и сомнений к смиренному принятию, чтобы в конце убедиться, насколько более простым, эффективным и менее затратным получается результат. Он работает по системе лин более десяти лет и все равно считает, что 90 % того, что все мы делаем, – это бессмысленные траты.

**Основные потери происходят из-за:**

- перепроизводства;
- лишних этапов обработки;
- лишних запасов;
- дефектов продукции;
- ненужной транспортировки;
- лишних движений;
- ожидания;
- неиспользования гениальных идей сотрудников.

Поиск затратных компонентов, по мнению автора, – не тяжкая повинность, а своеобразная игра. Бережливая психология лин не усложняет жизнь. Наоборот, она ориентирована на упрощение любого процесса. При этом суть не в том, чтобы все происходило быстрее, а в том, чтобы улучшить качество.

*Если вам на что-то требуется час, подумайте, можно ли это сделать за 30 минут. Это не сумасшествие, это 30 минут, в которые вы уложились, избавившись от восьми видов потерь. После того как вы сократите процесс до 30 минут, попробуйте свести его к 15 минутам. А когда у вас получится сделать все за 7 минут, можете станцевать победный танец. Бережливое мышление лин – это искусство сокращения.*

Бережливое мышление лин – это постоянное сокращение потерь, ежедневно влияющих на нашу жизнь: как вы готовите завтрак утром или как одеваетесь. Оно поможет упростить сборы на работу, поиск ключей от машины, сумки, сборы детей в школу, приготовление еды, работу в саду, уборку дома – не важно, что именно. Бережливое мышление относится к каждому аспекту жизни.

**Задание.** *Осмотрите вокруг и найдите один из восьми видов потерь в своей жизни.*

Методика лин служит для того, чтобы решать проблемы, которые выводят нас из себя. От ее внедрения выигрывают все.

*Однажды Пол Эйкерс раз и навсегда решил проблему беспорядка на офисной кухне. Теперь у каждого предмета есть свое подписанное место, на посудомойке имеются стикеры, указывающие на то, грязная посуда внутри или уже чистая и т. д. Благодаря лин кухня всегда в идеальном состоянии. Несмотря на то что ею постоянно пользуется много людей, здесь отсутствует хаос и беспорядок.*

Мы находимся в состоянии войны с тем, что нас раздражает. Одержат победу можно, используя бережливое мышление.

*Любимый лин-пример Пола Эйкерса – решение проблемы с писсуарами. Как сделать так, чтобы пользователи попадали точно в цель, а не мимо? Инженеры и дизайнеры пытаются решить эту проблему, но используют кошельки вместо мозгов, придумывая одни туалеты вместо других. Люди с лин-мышлением нашли решение. Они нарисовали черную муху в нужной точке писсуара, и люди, пытаясь попасть в муху, больше не промахиваются. Легко, правда? Надо использовать свою голову, а не кошелек.*

**Задание.** *Назовите пять вещей, которые вас раздражают дома и на работе.*

## Переломный момент

Как и в любом деле, в сфере бережливого образа жизни тоже возникают проблемы. Полу Эйкерсу приходилось наблюдать их везде: и на производстве, и в мире бизнеса. Психология бережливости – это больше чем инструмент. Переломным моментом в понимании концепции производства бережливости для Пола стала поездка в Японию. После первого визита и знакомства с производственным процессом компании Toyota он внедрил еще больше усовершенствований и инициировал так называемый кайдзен (в переводе с японского – «изменения к лучшему»). Кайдзен – это когда группа сотрудников концентрируется на процессе и устраняет ненужные действия и траты. Это командная работа по улучшению процесса.

В течение нескольких лет в FastCar произошло множество изменений: сократились потери, упростился процесс, бизнес расширился. Однако идея бережливого производства многими сотрудниками стала восприниматься как нечто лишнее. Тогда Пол понял, что внедрить психологию бережливости на своем предприятии по-настоящему у него не получается. Он снова поехал в Японию, где посетил завод Lexus и осознал, что бережливое производство – это создание культуры непрерывного улучшения, а не осуществление мероприятий по бережливости. Он должен был выйти из модели «усовершенствование для галочки». Пол потратил пять лет, сконцентрировавшись на потерях и постоянных улучшениях. А компания Toyota в это время была одержима построением культуры через обучение и подготовку своего персонала. В отличие от них, он пытался убедить своих сотрудников принять концепцию бережливого мышления, инициируя «мероприятия по бережливости». Мотивация Пола как собственника бизнеса и его сотрудников в корне отличалась. Автор понял, что нужно сосредоточиться на создании у людей потребности в постоянном улучшении. Они должны понять и принять психологию бережливости. Первоочередной задачей по возвращении домой стало построение культуры бережливого мышления.

Автор подчеркивает: в основе методики лин лежит процесс воспитания и личностного роста персонала. Самое сложное в любом

поиске пути совершенствования – не научиться, как это делать. Самое сложное – изменить культуру, стиль жизни, чтобы процесс шел непрерывно вверх.

***Задание.** Назовите пять вещей, которые вы делаете для того, чтобы ваши подчиненные росли. Назовите одну вещь, которую вы собираетесь делать с завтрашнего дня, чтобы ваши сотрудники росли.*

## Формируем культуру бережливости

Отправная точка для более глубокого понимания психологии бережливости – это пять принципов, на которых она базируется.

### «Философия 5S»:

1. **Sort (сортировка)** – следует все рассортировать и убирать то, что не является необходимым в работе, а также регулярно выбрасывать мусор и все ненужное.

2. **Straighten (совершенствование)** – все инструменты, приборы, расходные материалы и тому подобное необходимо разместить так, чтобы к ним был удобный доступ.

3. **Shine (содержание в чистоте)** – наведите чистоту, это улучшит настроение и поднимет моральный дух, а также позволит легче обнаруживать неполадки и/или сбои.

4. **Standardize (стандартизация)** – нужно договориться со всеми на рабочем месте для лучшей организации процесса и для того, чтобы все знали, чего им ожидать и чего ожидают от них.

5. **Sustain (соблюдение порядка)** – необходимо найти способы, как сохранить порядок. Все идет намного проще, когда у каждой вещи есть свое место.

Время, потраченное на людей и на создание рабочей атмосферы, имеет решающее значение для успеха бережливого производства. Компания Hoks – яркий пример психологии лин: они добились успеха, который им обеспечила дисциплина.

*В одной из поездок в Японию Пол Эйкерс попал на производство Hoks, компании с товарооборотом 100 млн долларов в год. В свое время она чуть не обанкротилась, но благодаря лин превратила ежегодный убыток в 10 млн долларов в такую же сумму прибыли. Основатель Hoks внедрил три принципа бережливого мышления из пяти: чистота, сортировка и стандартизация. Он понимал: чтобы воплотить все идеи, необходимо максимально упростить процесс. Так 5S превратились в 3S. Каждое утро в 7 часов сотрудники разгребали горы отходов, снижающих их производительность. И сегодня компания ежедневно практикует систему 3S. Продукция*

*Нокс прекрасно конкурирует с китайскими аналогами, несмотря на то что ее трудовые затраты в 17 раз меньше, чем у конкурентов. Президент Нокс сделал производственный процесс легким, он вовлек сотрудников в организацию рабочего места. Он создал в людях потребность улучшений, используя принцип 3S как основу для достижения успеха.*

**Задание.** *Какие вещи вы усложняете? Назовите три самые важные вещи, которые вы хотели бы упростить ради достижения успеха.*

Чтобы психология бережливого производства работала в долгосрочной перспективе, необходимо выстроить культуру бережливости. Самая большая проблема – это создание потребности в постоянном совершенствовании. Как же заставить людей постоянно стремиться к улучшению?

По примеру Нокс Пол Эйкерс внедрил в FastCar утренние планерки, где обсуждались заказы на день, ошибки, допущенные ранее, анализировались идеи по улучшению рабочего процесса. Затем к основной повестке планерок добавилось чтение нескольких страниц книг по бизнесу и менеджменту с последующим обсуждением. Таким образом, все работники в FastCar были на той же волне, что и команда менеджеров. Благодаря этому, автору удалось приобщить работников к идеям мирового уровня от лучших экономистов и специалистов по бизнесу. Затем от книг по саморазвитию и бизнесу они перешли к книгам по истории, анализируя то, как люди решали проблемы в прошлом. Поначалу сотрудники не понимали, зачем нужно тратить время на планерки, если можно сразу же приступить к работе. Через три месяца процесс начал налаживаться, а через полгода уже был неотъемлемой частью работы. Пятиминутная планерка переросла в 30–45-минутную, и эффект от нее рос в геометрической прогрессии: Пол ежедневно занимался обучением персонала и тренировал лидеров. Все сотрудники по очереди вели планерки.

Отдельного внимания заслуживает идея водить экскурсии на производство. Наблюдая за поведением людей, автор заметил, что главное для человека – получение признания, чтобы другие его оценили и сказали, что он хорошо делает свое дело. Экскурсии перевели бережливое производство на следующий уровень:



возможность показать другим людям свою работу – это послание для сотрудников, что они прекрасно справляются, раз люди со всех концов мира приезжают, чтобы посмотреть на FastCap.

**Задание.** Изложите, как будет выглядеть ваше первое утреннее совещание. Для начала пяти минут будет достаточно.

Зайдите на сайт [www.fastcap.com](http://www.fastcap.com). Загрузите документ Word «Утреннее совещание компании FastCap» (FastCap Morning Meeting). Отредактируйте его на 99 % или на 1 %. Это бесплатный источник вдохновения.

Психология бережливости лин – не только развитие сотрудников, чтобы они чувствовали себя счастливыми и испытывали радость от сопричастности к общему делу. Это еще и результат – вполне ощутимый и конкретный. С помощью утренних планерок в FastCap они сумели воплотить в жизнь первую стадию формирования культуры бережливости – подготовка и обучение персонала. Дальше следовало привить потребность к непрерывному совершенствованию. Чтобы что-то получилось, нужно:

- изложить свои ожидания;
- контролировать выполнение ожиданий;
- усилить ожидания.

Пол сказал своим людям: «Просто сделайте для меня двухсекундное улучшение. Большого я не прошу. Одно двухсекундное улучшение». А затем приступил ко второму этапу формирования культуры постоянного улучшения – к утреннему обходу, усиливая тем самым ожидания. Так он стимулировал больше улучшений, чем мог мечтать. Именно в этом и состоит суть бережливого мышления.

Совет от Пола Эйкерса: не бойтесь, что ваши подчиненные в процессе поиска двухсекундных улучшений что-нибудь испортят. Они будут делать ошибки. Но, набивая шишки, они научатся решать проблемы. Чтобы система бережливого производства лин заработала правильно, нужно поверить, что она приведет вас к желаемому результату.

**Задание.** Запишите ваши первые десять двухсекундных улучшений. Лучше начать с того, что вас раздражает.

## **С чего начать формирование культуры непрерывного улучшения**

**Бережливость начинается с туалета.** Естественный компонент психологии бережливости лин – уважение к людям. Пол Эйкерс убежден: уважение начинается с... туалета. В FastCap нет уборщиц, при этом туалеты всегда идеально чистые. Как такое возможно? Все объясняется просто – они придерживаются трех правил.

1. **Оставляйте туалет после себя чище, чем он был.** Если так поступать, все постепенно улучшится.

2. **Уважайте других.** Оставляя туалет после себя более чистым, чем он был до вашего посещения, вы на самом деле убираете его после себя и при этом делаете его лучше для других.

3. **Создайте понятные для всех стандарты.** Свой первый стандарт FastCap создали на основе туалета. Он нагляден, прост и идеален, чтобы именно с него начать формирование культуры непрерывного улучшения.

**Начиная с малого, мечтайте о большом.** Принципы лин актуальны не только на работе, но и в личной жизни. Для этого задайте себе вопрос: «Как я могу изменить ситуацию к лучшему?» Последователи лин верят, что всегда можно усовершенствовать процесс и найти лучшее решение. Пол Эйкерс дает пошаговую инструкцию для тех, кто готов начать.

1. **Посмотрите видео** о лин на сайте [www.fastcap.com](http://www.fastcap.com).

2. **Посетите с экскурсией компанию, где используется концепция бережливого производства.**

3. **Введите утренние собрания.** Это поможет настроить персонал на непрерывные улучшения. Первым заданием улучшения будет туалет (его удобно брать для первого шага, потому что в нем всё наглядно и туалетом пользуются все минимум три раза в день).

4. **На следующий день после первого утреннего собрания начните утро с обхода** и посмотрите, как каждый включился в процесс улучшений.

5. **Примерно через год, когда утренние собрания и обходы войдут в привычку, придет время для следующего этапа – обучения**

**других людей методике лин.** Сделайте свое предприятие открытым для посещений. Это принесет новые идеи по бережливому производству, а сотрудники будут испытывать чувство гордости за свою работу.

**Бережливое производство нельзя делегировать.** Пол Эйкерс убежден: успех внедрения бережливого производства во многом зависит от первого лица компании. Это не тот случай, когда задачу можно делегировать менеджерам и забыть о ней. Будучи руководителем, вы должны быть полностью вовлечены в процесс вместе со своими сотрудниками, а иначе бережливое производство станет всего лишь еще одним бизнес-инструментом, который руководитель откладывает в сторону по возвращении с очередного семинара.

**Признание чужой правоты – путь к величию.** Будучи на 100 % эмоционально приверженным бережливому производству, руководитель должен уметь признавать чужую правоту. Если руководитель предприятия – не зацикленный на себе эгоист и способен рассмотреть и оценить успехи своих подчиненных, они раскроются и начнут развиваться.

Поощряйте сотрудников, хвалите их за инициативу и новые идеи. Культура бережливости – это атмосфера щедрости. Щедрость заключается в признании ценности других людей, в уважении, в готовности поделиться своими идеями, в поддержке и помощи. По мнению Пола, лин-лидер должен повторять своим людям четыре фразы:

- «Отличная работа, я ценю то, что вы делаете».
- «Сергей, это отличная идея!»
- «Ольга, ваша идея лучше, чем моя!»
- «Вы правы, а я ошибался, я кое-чему научился у вас».

Если руководитель нормально относится к тому, что подчиненный указывает ему на его ошибки, он готов похвалить и поблагодарить его за это, и в коллективе формируется особая атмосфера, а люди освобождаются от страха проявлять инициативу. В этом и состоит суть культуры бережливости.

Ваша сила – это сила людей, ваших сотрудников. Это как отношения между родителями и детьми. Вы должны быть тренером, только тогда вы станете лидером своей организации.

## Три столпа бережливости от Пола Эйкера

Пол Эйкерс выделяет три кита, на которых стоит концепция бережливости.

1. **Ищите потери.** Если вы не способны обнаружить восемь видов потерь в том, чем занимаетесь, то вам будет очень сложно устранить потери. Кроме того, убедитесь, что все члены вашего коллектива знают восемь видов потерь и могут их распознать.

2. **Непрерывно и ежедневно все улучшайте.** Нужно делать небольшие дополнительные улучшения, которые быстро накапливаются, внося существенный вклад в общий результат. Сначала вы обнаруживаете потерю, а затем вы все непрерывно улучшаете, изо дня в день, все без исключения.

3. **Делайте видео «до» и «после».** Все, что вам понадобится, – простой телефон и приложение вроде iMovie для обработки видео прямо на телефоне. Не усложняйте, делайте это весело, с юмором, чтобы людям нравилось смотреть и чтобы они хотели присоединиться к вам. Не меняйте ничего, пока вы не снимете все на видео, а затем снимите то, что получилось. И тогда вы сможете показать «до» и «после», чтобы все четко увидели контраст и бережливое мышление в действии.

Лин – это не программа жесткой экономии. Это избавление от действий, создающих добавленную стоимость. Эйкерс объясняет это на личном примере: сам по себе факт обладания самолетом, хорошими часами или машиной не является потерей. Бережливое производство – это не социализм. Это разумный капитализм. Возможно, существуют потери в том, как обслуживается самолет, как он управляется, или в том, целесообразно ли использовать его в данный момент. Это открытые вопросы, которые можно обсуждать с точки зрения безопасности и улучшения, но речь не о самом наличии самолета.

Лин делает трудное и утомительное простым и веселым. Это повод потренировать свои мозги и поиграть в игру по усовершенствованию всего и вся. В начале пути Эйкерс мотивировал своих сотрудников финансово за каждую идею по улучшению, но вскоре отказался от этой затеи. Автор считает, что платить людям за то, что они формируют бережливое производство, – ошибка, ведь это часть их

работы. Выплата вознаграждения снимает стимулы к достижению целей компании.

Чтобы линия работала, крайне важно заниматься улучшениями непрерывно, а не только тогда, когда это удобно. Бережливое мышление позволяет оптимизировать время, повышает продуктивность и вполне способно превратить 24 часа в сутках во все 48. Эйкерс следит, чтобы на рабочих местах у его сотрудников все соответствовало 3S и чтобы каждый сделал одно двухсекундное улучшение, прежде чем приступит к своей непосредственной работе. Таким образом, когда его люди начинают работу, хаос уже устранен. Бережливое мышление – это не просто удобное убеждение, а краеугольный камень великих компаний.

Необходимо, чтобы сотрудники имели четкое представление о восьми видах потерь. Важно понимание глобальной цели: сокращение потерь вдвое, а не только работа с небольшими улучшениями. Команда FastCar знает, что цель – превращение десятиминутного процесса в пятиминутный, а затем и сокращение пятиминутного процесса в половину. Постепенные улучшения – это всего лишь инструмент. Сотрудники всегда должны видеть общую картину.

Иметь глобальную перспективу так же важно, как иметь двухсекундную перспективу. Они работают в тандеме, что способствует формированию культуры успешности и позволяет гарантировать качество клиенту. Лучший пример бережливости – ориентированность предприятия на интересы клиента. Бережливое производство гарантирует клиенту, что весь процесс нацелен только на те операции, которые добавляют ценность продукту. Например, если упаковка не имеет никакого значения для клиента, то тратить время на нее будет излишним.

**Организация потерь.** Многие последователи бережливого производства тратят уйму времени и сил на то, чтобы все систематизировать и организовать наилучшим образом. Однако не стоит забывать о восьми видах потерь. Автор пишет о том, что даже потери можно организовать. Он рассказывает о полках, на которых хранилась его продукция. Прекрасно вычищенные, сверкающие, отлично маркированные и хорошо просматриваемые полки вроде бы демонстрировали все элементы бережливости. Но само складирование

продукции было потерей! Это классический пример перепроизводства, а ведь именно с перепроизводства и начинаются все потери.

*Бережливое производство – это устранение потерь или тех действий, которые не производят ценности. Клиенту нужен продукт. Он не хочет платить за то, что мы делаем этот продукт, транспортируем его, храним, поддерживаем в рабочем состоянии, а также отапливаем и обеспечиваем электричеством склад. Все это сплошные потери.*

## Настоящая суть бережливости

Бережливость часто истолковывается неверно. Считается, что ее цель – сокращение рабочих мест, создание стерильности, подавление или полное уничтожение творческого подхода. На самом деле бережливость – это полная противоположность всему перечисленному. В результате внедрения бережливого производства практически никогда не ликвидируются рабочие места. Наоборот, открываются безграничные возможности для получения постоянной работы, карьерного роста, создания новых рабочих мест. Именно так это происходит в компании FastCap.

**Отдавать лучше, чем получать.** Настоящая сущность бережливости проявляется тогда, когда вы начинаете отдавать.

Прибыль – результат совершенства и побочный продукт бережливой культуры. Пол Эйкерс создал бережливую компанию, которая на первое место ставит:

- служение клиентам и создание ценности для них;
- личностный рост и развитие сотрудников;
- отдачу обществу и укрепление бизнес-среды.

Отключитесь от цифр, сконцентрируйтесь на своих клиентах, сотрудниках и на служении другим – и вы удивитесь, как все изменится.

90 % того, что мы все делаем каждый день, – потери. Это статистическая реальность. Устранив хотя бы часть из них, мы в разы повысим свою продуктивность.

**Чем отличается бережливое и обычное руководство?** Типичный руководитель сосредоточен на себе, своей должности и статусе. Бережливый руководитель думает о людях, за которых он отвечает, и о том, как они могут обучать и тренировать других, одновременно с этим улучшая жизнь всех людей. Это руководство служения в высшем его проявлении.

**Что делать, если ваш начальник не разделяет идею бережливого мышления?** Сфокусируйтесь на себе, развивайте свой участок и неотступно улучшайте все, что может изменить вашу жизнь. Усвоив этот подход, вы сможете возглавить другую организацию, где

понимают и ценят значение бережливого мышления. Пол уверен: звезд бережливости ценят и достойно вознаграждают.

**Как отбирать в команду правильных людей?** Пол делится своим методом: он всегда выбирает по характеру, а навыкам обучает. Недавно он придумал новый способ, как считывать людей, которые хотят получить работу в FastCar. Пол просит их прислать короткое видео на 2–3 минуты, в котором они рассказывают о себе. Можно многое узнать о человеке по тому, как он реагирует на эту просьбу. Настоящая звезда не испугается признать, что никогда не делала этого раньше, но что справится с заданием и сразу же пришлет видео. Другие же начинают сомневаться и выдумывают причины, почему они не хотят этого делать. Такое простое испытание очень многое говорит о человеке. И в то же время оно позволяет не только увидеть новых людей, но и принять более обдуманное решение. Соискателям Пол советует использовать формат видеорезюме, это позволит выделиться на фоне других и вызвать интерес.



# 11 шагов для перезагрузки культуры бережливости

Пол Эйкерс считает крайне важным не усложнять. Он предлагает 11 шагов для перезагрузки культуры бережливости, расположенных по значимости. Если вашей культуре недостает энергии или мощи – вернитесь к шагу № 1 и повторяйте его до тех пор, пока не дойдете до самой сути.

**1. Первое лицо компании должно лично проникнуться идеей бережливого производства** и не перекладывать его реализацию на своих подчиненных.

**2. Регулярно собирайтесь всем коллективом** (желательно раз в день), чтобы вместе решать вопросы, обсуждать улучшения и проблемы, изучать принципы бережливости.

**3. Изучите восемь видов потерь** сами и научите этому других. Ваши люди должны понимать и видеть их.

**4. Снимайте простые видео всех своих улучшений «до» и «после».** Создайте канал на YouTube, и ваша концепция будет распространяться со скоростью лесного пожара. Не усложняйте, снимайте на смартфон, монтируйте на нем же, делайте сразу, как только увидели.

**5. Не можете найти, что можно было бы улучшить? Просто исправьте то, что вас раздражает.** Измените все, с чем вам приходится сражаться. Все, что не идет гладко, – объект для улучшения.

**6. С чего начать? Как найти то, что можно улучшить? Ищите то, что тормозит или останавливает процесс.** Работа не должна останавливаться. Остановка – это потери.

**7. Наймите консультанта по бережливому производству,** но не для того, чтобы внедрить бережливое мышление в своей компании. С этим вам придется справиться самим. Пригласите его, чтобы что-то подправить или улучшить в уже прочно сформированной культуре. Работайте с консультантом там, где трудятся реальные люди, открытые к новым идеям консультанта: в офисе или в цеху.

8. **Будьте бережливыми сами**, делайте это хорошо – и вы как магнит притянете других. Вот почему так важен шаг № 1.

9. **Не важно, какую должность вы занимаете. Каждый человек может влиять на что-либо или кого-либо.** Создайте бережливое производство в той сфере, где можете, и вы очень быстро подниметесь по карьерной лестнице.

10. **Не ищите сложных путей решения проблемы.** Всегда стремитесь к простоте и элегантности. Используйте свои мозги, а не кошелек!

11. **Лин – это весело.** Если нет радости, вы упускаете самое лучшее в жизни.

## Маркетинг бережливого производства

В FastCar Пол Эйкерс и его сотрудники применяют бережливое мышление ко всему, чем занимаются, в том числе и к маркетингу. Один раз в неделю они делают рассылку так называемой двухсекундной лин-«бомбы» по всему миру, чтобы люди могли увидеть полезные новшества, которые они вводят.

Ключевые моменты создания таких писем:

- простота;
- краткость;
- ссылка на видео;
- личное обращение;
- начинаем с вопроса («Вы можете поверить, что Джон сэкономил столько времени? Посмотрите это видео и узнайте, как он это сделал»).

Результаты таких рассылок просто ошеломительные. Самое приятное для FastCar состоит в том, что их очень легко сделать: шаблоны для всех рассылок уже созданы, остается заполнить шаблон, выбрать нужный список получателей и отправить.

## **Не изучайте лин. Учитесь строить культуру бережливости**

Пол Эйкерс подчеркивает: бережливость – это не просто некое действие, это стратегия, выстроенная вокруг сильной культуры бережливости и позволяющая создать поток ценности для клиента.

Он выделяет основные принципы бережливого мышления.

- Последователи лин поощряют креативность других людей и их уважение к людям.

- Они не узурпируют идеи; это всегда командная работа.

- Последователи лин минимум два раза в день говорят, что они ошибались.

- Непрерывные улучшения необходимы, поскольку потери тянут нас на дно.

- 90 % всего, что мы делаем, – это потери.

- Никогда не указывайте на потери других людей – у вас будет достаточно своих потерь!

- Лин – не значит работать быстро, это значит работать ровно и гладко.

## Ключевые идеи

FastCap, Toyota, Harley Davidson, Porsche, Virginia Mason, Wire Mold, Southwest Airlines и целый ряд других компаний фанатично преданы принципам бережливого мышления. Они придерживаются проверенных временем принципов и добиваются поразительных результатов. Для этих компаний бережливое производство – не просто еще один метод или инструмент. Это их отличительная стратегия, которая просматривается во всем, что они делают.

### **Семь советов по формированию культуры лин:**

1. Обучайте и тренируйте людей.
2. Требуйте одно двухсекундное улучшение ежедневно от каждого сотрудника.
3. Выполняйте каждое утро 3S: соблюдение чистоты, сортировку и стандартизацию.
4. Введите за правило утренние собрания.
5. Начните свое лин-путешествие с туалета.
6. Начинайте свое лин-путешествие не торопясь.
7. Никогда не отправляйтесь в свое лин-путешествие, пока не будете на 100 % уверены в том, что это нужное для вас направление.

Идеальных систем не существует. Лин не идеален, и он не решит все ваши проблемы. Лин – это совершенствование. Постоянное, регулярное, двухсекундное. Делайте незначительные улучшения в своей работе каждый день, и вы удвоите продуктивность уже через три года.

Результатом создания лин-культуры станут отличное управление, низкая текучесть кадров, постоянные клиенты, снижение затрат, повышение качества, приятное место работы и непрерывные усовершенствования.

Не делайте работу только ради денег. Лин призван улучшить качество жизни: ваших клиентов, сотрудников и вашу. Деньги придут как результат постоянных улучшений.

Помните, лин – это бесконечное путешествие.

**11**

**Scrum**

**Автор: Джефф Сазерлэнд**

## Термин из регби

Scrum появился около двадцати лет назад как эффективный метод увеличения продуктивности при разработке программного обеспечения. Завоевав популярность в Кремниевой долине, Scrum быстро получил признание в других отраслях бизнеса. Его основатели Кен Швабер и Джефф Сазерлэнд изучили передовой мировой опыт успешных компаний и пришли к выводу, что каскадная модель<sup>[1]</sup>, по которой прежде строилась работа над IT-проектами, безнадежно устарела. Она не отвечала ожиданиям клиентов, поскольку работа продвигалась медленно, строго согласно долгосрочному плану, и часто на выходе получался не тот продукт, который на самом деле был нужен. Планомерное управление проектом сверху вниз создает иллюзию контроля и уверенности в процессе работы, однако на самом деле результат непредсказуем. Несмотря на наличие килограммов бумаги с подробными планами, обоснованиями, графиками и таблицами, сроки срываются, бюджет превышает, а работники бывают разочарованы, ощущая бесполезность своей деятельности.

Термин «Scrum» заимствован из спортивной терминологии. Это элемент регби, выполнение которого требует эффективного взаимодействия группы из восьми человек.

Трудно поверить, но Scrum улучшает продуктивность команд на 300–400 %, а лучшие команды начинают работать в восемь раз эффективнее! Основная идея данного метода, «Инспектируй и адаптируй», заключается в том, что долгосрочное планирование бесполезно и не стоит ждать окончания проекта для того, чтобы оценить продукт. Напротив, важно регулярно проверять, нужно ли людям то, что вы делаете, и быстро перестраиваться в случае необходимости. В результате многократно улучшается продуктивность и снижаются затраты, а главное – люди с радостью выполняют свою работу.

В этой книге Джефф Сазерлэнд обобщил собственный управленческий и консультативный опыт по созданию Scrum-команд, а также опыт своих последователей в разных странах. Автор убежден, что Scrum предлагает слишком серьезные конкурентные

преимущества, чтобы его не использовать, и дает подробные рекомендации по организации работы. Несмотря на небольшой объем, книга максимально насыщена информацией и проиллюстрирована множеством примеров. Примечателен тот факт, что, наряду с бизнесом, Scrum эффективен и в личной жизни, и в решении глобальных проблем.



# Основы Scrum

## Ключевые принципы метода:

- Люди важнее процессов.
- Продукт важнее документов.
- Сотрудничество с клиентом важнее переговоров.
- Способность меняться важнее следования планам.
- Должности и титулы не важны – важно то, что вы делаете.

Понять, что такое Scrum, можно, выполнив простое упражнение.

*Перед командой, в которой минимум три человека, ставится цель: сделать как можно больше бумажных самолетов, которые могут летать по комнате. Роли распределяются так:*

- *один член команды подсчитывает, сколько сделано самолетов, которые могут летать;*
- *другой участвует в процессе изготовления самолетов, но в то же время уделяет внимание особенностям процесса и ищет пути улучшения качества продукции и ускорения производства;*
- *остальные стараются сделать как можно больше качественных самолетов.*

*Упражнение включает три шестиминутных цикла:*

*1 минута – планирование (Как делать самолеты?);*

*3 минуты – изготовление самолетов;*

*2 минуты – обсуждение (Как улучшить процесс «авиастроения»? Что получалось хорошо? Что плохо? Как можно изменить дизайн? Как действовать быстрее? Как улучшить качество?).*

*Оцените, как изменились результаты после трех циклов (скорость, качество).*

**Спринт.** Scrum отличается от традиционных систем управления прежде всего отсутствием подробного долгосрочного планирования. Детальные многолетние планы, как правило, нереалистичны. Хороший

план предполагает возможность исследований, изменений и появления новых идей.

В начале работы над проектом определяется продолжительность спринтов (от англ. sprint – забег на короткую дистанцию) – равных отрезков времени (оптимально от одной до четырех недель), из которых состоит проект. Чем короче спринт, тем динамичнее и гибче процесс разработки. Во время каждого спринта создается продукт или услуга, которые можно продемонстрировать клиенту. «Частично сделанное» считается несделанным!

*Если вы осуществляете проект по ремонту дома согласно Scrum, вам лучше отремонтировать одну комнату в течение одного спринта, вместо того чтобы демонтировать старые полы во всем доме и начинать штробить стены под проводку.*

Каждый новый спринт планируется заново по принципу «стирай и повторяй». Обратная связь, полученная от клиента в режиме реального времени, помогает определить новые приоритеты и ценности и быстро исправить ошибки. Иногда приходится полностью менять направление деятельности, однако лучше потратить один-два спринта, чем получить на выходе продукт, который не будет востребован.

*Американцы приходили в Афганистан и в Ирак с намерением помочь наладить мирную жизнь населения, но не спрашивали, что именно нужно людям. Они тратили миллионы долларов на строительство птицефабрик, но не учитывали тот факт, что неграмотное население не может работать на сложном оборудовании. Когда же наконец «благодетели» поинтересовались, чего хотят местные жители, то выяснилось, что им нужен всего лишь мост через реку, чтобы можно было быстро возить продукцию на рынок. Таким образом, то, что представляло собой ценность (мост), стоило несколько сотен долларов, а то, что не имело ценности (фабрика), – миллионы.*

Первый спринт – самый сложный, и команде предстоит угадать, что именно нужно клиенту. Тем не менее, как только будет создан первый, «сырой» продукт, клиенты скажут, что для них наиболее важно. Не старайтесь дать клиенту все и сразу, сфокусируйтесь на самом ценном,

и вы значительно сэкономите силы, бюджет и время: согласно принципу Парето, 80 % ценности находится в 20 % особенностей.

**Команда.** Несмотря на то что о командной работе много говорят и пишут, бизнес ориентирован преимущественно на привлечение отдельных специалистов и стимулирование индивидуальных достижений (бонусы, увеличение зарплаты, продвижение по службе). Однако, даже наняв лучших из лучших, вы все равно не можете быть уверены в получении выдающихся результатов. Известны случаи, когда великие спортсмены, собранные в одной команде, и знаменитые музыканты, объединенные в оркестр, не добивались успеха.

#### **Свойства успешной команды:**

- **межфункциональность** (в команде собраны люди, аккумулирующие все умения, необходимые для выполнения проекта);
- **автономность** (руководство ставит стратегические цели, а команды имеют полномочия самостоятельно решать, как им работать для их достижения);
- **уверенность в собственных силах** (члены команды ставят перед собой высокие цели и знают, как их достичь).

Оптимальное количество людей, совместно работающих над проектом, – семь (плюс-минус двое). Если людей меньше, скорее всего, будут проблемы с межфункциональностью, и рано или поздно придется привлекать специалистов со стороны.

Чем многочисленнее команда, тем больше коммуникационных каналов внутри нее. Количество каналов равно  $n \times (n - 1) / 2$ , где  $n$  – количество людей в команде. В группе из пяти человек 10 коммуникационных каналов, из шести – 15, из семи – 21, из восьми – 28, из девяти – 36, из десяти – 45. Так, в большой команде сложно уследить за тем, чем занимаются все коллеги, и совещания становятся бесконечными.

*В середине 1990-х Роберт Патнэм провел масштабное исследование по выявлению оптимального размера команды. Он изучал 491 команду и пришел к удивительному выводу: команды из 3–7 человек справлялись с одним и тем же объемом работы в четыре раза быстрее, чем команды из 9–20 человек!*

*В 2001 году Нельсон Коэн из Университета Миссури обнаружил, что человек одновременно запоминает не более*

*четырёх знаков (ранее считалось, что не более семи). Он давал людям взглянуть на набор букв fbicbsibmirs, и большинство участников эксперимента запоминали не больше четырёх букв. Только самые внимательные запоминали все буквы, поскольку обнаруживали, что это набор известных акронимов FBI, CBS, IBM и IRS.*

**Роли в Scrum.** Работая над моделью Scrum, автор пришел к выводу, что команде необходим человек, который будет следить за эффективностью процесса. Это должен быть не босс, а нечто среднее между капитаном команды и тренером. Эта роль называется Scrum-мастер и предполагает выполнение следующих функций:

- контроль за соблюдением прозрачности проекта;
- организация рабочих встреч и совещаний;
- обнаружение препятствий в работе (поиск ответа на вопрос «Что больше всего мешает быстро и качественно работать?»);
- обеспечение постоянного улучшения (поиск ответа на вопрос «Каким образом мы можем работать лучше?»).

Как бы хорошо ни работали команда и Scrum-мастер, нужен кто-то, кто будет осуществлять связь между клиентом и командой. Такой человек называется владельцем продукта, и он создает бэклог, исходя из потребностей клиентов. Тот, кто претендует на роль владельца продукта, должен:

- быть универсалом, а именно: быть способным поставить себя на место потребителя, понимать возможности команды и уметь преобразовывать результаты труда команды в реальную ценность для клиента;
- быть наделен полномочиями принимать решения относительно того, каким должен быть продукт и как этого достичь;
- быть постоянно на связи, чтобы объяснять команде, что нужно сделать и почему, оперативно решать спорные вопросы с клиентом;
- отвечать за ценность продукта и определять, в чем она измеряется;

*В церкви ценность измеряется в количестве прихожан, а в полиции – в раскрываемости преступлений. Соответственно, проекты и мероприятия будут направлены на увеличение паствы*

*или оптимизацию раскрываемости, в зависимости от того, кто будет клиентом.*

- быстро принимать решения, основанные на обратной связи.

**Совещания.** Коммуникация стимулирует работу, поэтому Scrum предусматривает несколько видов совещаний. Обязательное условие их проведения – присутствие всех членов команды, владельца продукта и Scrum-мастера и активное участие всех присутствующих.

В начале каждого спринта команда собирается на совещание по планированию спринта. На встрече определяются приоритеты и прогнозируется скорость выполнения работы. Перечень заданий, принятый на этом совещании, должен быть выполнен к концу спринта и остается неизменным на его протяжении.

В конце спринта члены команды вновь встречаются на ретроспективном совещании, чтобы продемонстрировать, что было сделано и сколько это заняло времени (в течение первых спринтов определяется скорость работы). На ретроспективном совещании команда отвечает на следующие вопросы:

- Каким образом мы можем работать лучше в следующем спринте?
- Что нам мешало в этом спринте? Что снижало скорость?

Если честно отвечать на эти вопросы и корректировать работу в соответствии с ответами, команда будет работать с невероятной скоростью.

Ежедневный stand-up – это короткое совещание (не более 15 минут), которое проводится в одно и то же время. На этих встречах обсуждается текущее положение дел (все ли задания выполняются вовремя, требуется ли помощь кому-то из членов команды и кто может помочь) и ставятся задачи на день (каждый человек выходит с совещания, четко зная, что он будет делать в течение дня).

**Риски.** Scrum позволяет значительно снизить вероятность неудачи, а именно:

- рыночный риск: команда постоянно получает обратную связь и знает, насколько востребован продукт;
- технический риск: чтобы понять, какой именно продукт нужен клиенту и какие ресурсы могут понадобиться, следует создавать прототипы продукта;

*В большом проекте по созданию «умного дома» такая деталь, как материал, из которого изготовлена линза дверного глазка, кажется незначительной. Однако вносить изменения на стадии готовности дорого и долго, поэтому было принято решение заказать три вида линз: хрустальную, пластиковую и стеклянную – и протестировать их при помощи компьютерной камеры. Клиент выбрал стеклянную линзу как наиболее четко передающую изображение, морозостойкую и устойчивую к внешним воздействиям.*

- финансовый риск: благодаря релизам и обратной связи можно быстро изменить продукт на этапе разработки, пока он не выпущен на рынок.

**Многозадачность.** Scrum не приемлет многозадачности, несмотря на то что она является неотъемлемой частью современной бизнес-культуры.

Самый простой пример того, что многозадачность не только вредна, но и опасна для жизни, – когда человек одновременно ведет машину и разговаривает по телефону.

На самом деле многозадачность – не положительная черта, а элементарная неспособность сконцентрироваться на чем-то одном. Джеральд Вайнберг приводит следующие результаты исследований.

Количество проектов, выполняемых одновременно	Время, потраченное на один проект (%)	Потери времени из-за переключения между проектами (%)
1	100	0
2	40	20
3	20	40
4	10	60
5	5	75

Так, выполняя пять проектов одновременно, вы теряете 75 % времени!

Попробуйте сделать следующее упражнение:

*Запишите арабские цифры от 1 до 10, римские от I до X и буквы от A до L:*

- *сначала таким образом: 1 I A...*
- *затем так: 123..., I II III..., ABC...*

*У автора выполнение первого упражнения заняло 39 секунд, а второго – 19, потому что в первом случае три задания перемешаны, а во втором – выполнены последовательно.*

# Внедрение Scrum

Scrum стоит на трех китах: открытость, командная работа и тесное сотрудничество с клиентами.

**Оборудование и документация.** Все гениальное просто: Scrum не требует использования сложной техники, для него не нужны дорогостоящие СМР-системы; все, что нужно, – это бумага, карандаш или ручка, самоклеящиеся листочки и доска (как вариант – стена).

График спринта и график проекта – это инструменты, демонстрирующие ежедневное изменение объема работ и обеспечивающие открытость выполнения проекта.

Бэклог продукта представляет собой список работ, после реализации которых получается конечный продукт. Перед составлением бэклога необходимо определиться с видением товара или услуги с учетом требований заказчика или рынка и представлений членов команды о будущем продукте, а затем решить, что нужно сделать, чтобы реализовать это видение. Долгосрочное планирование не имеет смысла, поскольку уже после первого спринта видение может измениться на 100 % под влиянием обратной связи. После этого нужно определить приоритеты: в верхней части бэклога следует поместить наиболее ценные и менее рискованные дела.

Планируя первый спринт, целесообразно составить список задач (бэклог спринта) «с запасом» – минимум на два спринта. Скорость команды трудно прогнозировать до начала работы, и нужно избегать ситуаций, когда членам команды нечего делать. Бэклог представляет собой колонки «будет сделано», «делается» и «сделано», которые заполнены самоклеящимися листочками с историями. Это помогает отслеживать работу коллег: если какая-то история застряла в колонке «делается», значит, нужно помочь.

История – это рабочая задача в определенном контексте:

- для кого это задание;
- что нужно;
- мотивация – почему клиенту это важно.

История имеет следующую структуру: «Как X я хочу Y, чтобы Z».



*Заказчик говорит: «Мне нужна машина, чтобы ездить на работу». В зависимости от контекста история может выглядеть по-разному: «Мне как жителю мегаполиса нужна машина, чтобы ездить из дома в офис и на встречи с клиентами» или «Мне как фермеру из Сибири нужна машина, чтобы доставлять продукцию заказчикам, ездить на соседние фермы и возить детей в школу, которая находится в пятидесяти километрах».*

**Организация работы.** Эффективность работы одной и той же команды над аналогичными проектами может значительно отличаться. Нет плохих людей – есть плохие системы, стимулирующие плохое поведение и низкую производительность.

*Одно из предприятий General Motors было убыточным. Руководство не могло справиться с отвратительной трудовой дисциплиной, низкой производительностью и высоким процентом брака. Когда было принято решение создать на базе этого завода совместное предприятие с Toyota, боссы GM предложили оставить прежних менеджеров и нанять новых рабочих. Японские коллеги, напротив, сумели настоять на смене руководства. В результате новые руководители быстро вывели предприятие из аутсайдеров в лидеры, а некогда плохие рабочие стали невероятно эффективными и дисциплинированными.*

Часто низкая продуктивность является результатом отсутствия взаимопонимания и постоянного поиска виноватых. Совещания проходят в многочасовых обсуждениях того, что кто-то принимает глупые решения, мешает работать другим и не выполняет свои обязанности. Scrum учит не обвинять, а вести себя позитивно по отношению к коллегам, партнерам, поставщикам, заказчикам и подчиненным. В Scrum нет понятия индивидуальной ответственности, существует только командная ответственность.

**Особенности работы с клиентами.** Наряду с постоянным взаимодействием с клиентами с целью получения обратной связи применение Scrum предполагает особый подход к составлению контрактов, в которых предусмотрена возможность изменений. На

первый взгляд, это кажется нереальным: любые изменения продукта стоят денег, а изменения графика чреваты задержками. Тем не менее автор предлагает внести пункт «Изменения, не подлежащие оплате» в стандартный контракт с фиксированной стоимостью. В этом пункте следует перечислить ожидаемый функционал, определив степень сложности каждого пункта.

*Вы должны изготовить танк, который перемещается со скоростью 50 км/ч, стреляет 10 раз в минуту и в котором помещаются четыре человека. Вы договариваетесь с заказчиком об условной стоимости различных функций и деталей: например, двигатель стоит 100 баллов, механизм загрузки – 50 баллов, одно сиденье – 5 баллов. Согласно контракту, можно вносить изменения, не превышающие итоговой стоимости в баллах, если те или иные детали и функции исчезнут из бэклога или станут менее приоритетными.*

*В контракте также целесообразно предусмотреть возможность досрочного окончания проекта.*

*Вы заключаете контракт на изготовление и поставку оборудования стоимостью 10 миллионов долларов сроком на 20 месяцев. Контракт предусматривает ежемесячные платежи заказчика по 500 тысяч долларов. Включение в контракт пункта о том, что в случае преждевременного завершения проекта заказчик оплачивает исполнителю 20 % от оставшейся суммы контракта, выгодно обеим сторонам.*

*Спринт длится четыре недели, и в течение трех спринтов компании-изготовителю удается создать оборудование, которое полностью устраивает заказчика: большая часть функций, запланированных изначально, оказалась не нужна, а часть из них удалось заменить более востребованными, но менее трудоемкими. В первые три месяца клиент перевел:*

*$\$500\,000 \times 3 = \$1\,500\,000$ , и должен оплатить*

*$20\% \times (\$10\,000\,000 - \$1\,500\,000) = \$1\,700\,000$*

*за досрочное завершение проекта. В итоге заказчик получил продукт на 17 месяцев раньше за \$3 200 000 вместо \$10 млн. Исполнитель заработал за три месяца \$3 200 000 вместо \$1 500 000 и может приступить к выполнению других проектов.*

## Scrum и разные подходы, методики и инструменты

**Scrum и flow.** Scrum подобен айкидо или танго – его можно освоить только на практике. По мере того как вы тренируетесь, вы постепенно достигаете того состояния, когда работа начинает выполняться быстро и непринужденно, без видимых усилий с вашей стороны. Scrum помогает достичь состояния, пребывая в котором человек испытывает радость от своей работы, но при этом остается сосредоточен, полностью вовлечен в деятельность и нацелен на успех. Это состояние называется потоком (англ. flow).

Михай Чиксентмихайи, который сформулировал теорию потока, выделил следующие особенности деятельности, сопутствующие состоянию потока:

- ясные цели;
- высокая концентрация на определенной сфере деятельности (отсутствие многозадачности);
- потеря чувства самосознания (растворение в деятельности);
- прямая и незамедлительная обратная связь (позволяет быстро исправлять ошибки и снизить процент неудач);
- баланс между способностями работника и сложностью задания;
- ощущение контроля над ситуацией;
- деятельность воспринимается как награда, поэтому не требует сверхусилий.

Все перечисленные выше черты характерны и для Scrum, который помогает четко определить цели и выработать наиболее простой и эмоционально не затратный способ работы, дающий высокие результаты.

**Scrum и бережливое производство.** Scrum имеет много общих идей с системой бережливого производства, которая предполагает максимальную ориентацию на интересы потребителя и полную вовлеченность каждого работника в производственный процесс. Эта система представляет собой американскую интерпретацию идей компании Toyota. В ней так же, как и в Scrum, анализируется ценность продукта для потребителя на каждом этапе его создания. Обе системы

нацелены на то, чтобы устранить все, что мешает созданию ценности и по сути является потерей времени и ресурсов. В бережливом производстве для описания разного рода потерь используются японские слова:

- **muri** – потери из-за неблагоразумия – сотрудники и оборудование перегружены;
- **mura** – потери из-за несогласованности – прерывистый график работ из-за колебаний спроса;
- **muda** – потери из-за результата (отходы, невостребованные материалы, брак).

Scrum также борется со всеми видами потерь: с muri – через грамотное распределение приоритетов, с mura – через одинаковую продолжительность спринтов, а с muda – через формирование видения продукта с учетом потребностей клиента.

**Scrum и цикл PDCA.** Цикл PDCA, созданный американским специалистом по управлению качеством Эдвардом Демингом, расшифровывается как Plan (Планируй) – Do (Делай) – Check (Проверяй) – Act (Действуй) и представляет собой циклически повторяющийся процесс принятия решений. По мнению Деминга, нельзя однажды достичь нужного результата и успокоиться: нужно что-то улучшать постоянно. Цикл Деминга можно считать развернутой версией основной идеи Scrum «Инспектируй и адаптируй».

**Scrum и диаграмма Венна.** Диаграмма Венна – это схематичное изображение пересечений нескольких (чаще всего трех) множеств. Эта диаграмма может быть использована в Scrum для понимания того, что такое видение продукта. Дж. Сазерлэнд считает, что если вы концентрируетесь на том, что можете создать, то сделаете что-то, что никому не нужно, даже если вы вкладываете в это душу. Если вы делаете акцент на производстве продукта, который вы сможете продать, то, возможно, технически не сможете осуществить задуманное. Если вы будете работать над тем, что вам нравится, без учета требований рынка и расчета технических возможностей, то не сделаете ничего выдающегося. Только видение, основанное на реальности, вдохновении и рыночном спросе, позволит вам создать великий продукт. Общий фрагмент трех кругов на диаграмме и есть видение.



## Ключевые идеи

Scrum – это эффективный способ организации работы, многократно повышающий продуктивность команд. Этот метод основан на идее создания именно такого продукта, который нужен клиенту, поэтому предполагает постоянное изменение концепции и отрицает долгосрочное планирование.

Наиболее эффективные Scrum-команды состоят из 5–9 человек и характеризуются межфункциональностью, автономностью и уверенностью в собственных силах. Эффективно работать команде помогают Scrum-мастер, который решает организационные вопросы и следит за ходом работы, и владелец продукта, который обеспечивает связь команды с клиентом.

Методика Scrum предлагает проводить три вида встреч: совещание по планированию спринта, ретроспективное совещание по итогам спринта и ежедневные короткие встречи, которые имеют определенную структуру и лимитированы по времени.

Scrum помогает снизить технический, финансовый и рыночный риски и исключает многозадачность.

Открытость проекта обеспечивается отсутствием сложных процедур и многочисленных документов. По графику спринта можно следить за ходом работ, а бэклог содержит перечень задач, ранжированных согласно приоритетам.

Scrum предполагает командную ответственность за любые результаты и позитивное отношение к процессу и к людям. Клиентоориентированность Scrum-команд проявляется как в постоянном взаимодействии с целью получения обратной связи, так и в особенностях контракта, в котором предусмотрена возможность изменений и досрочного (и более экономичного) завершения проекта.

Поскольку Scrum появился в результате изучения опыта передовых мировых компаний, он имеет много общего с другими теориями и методиками управления. Так, лучшие Scrum-команды достигают состояния потока; практикуют идеи сокращения потерь *muri*, *mura* и *muda*, описанные в «Бережливом производстве»; основная идея Scrum «инспектируй и адаптируй» созвучна циклу Деминга (Планируй –

Делай – Проверь – Действуй); а диаграмма Венна помогает команде понять, каково реальное видение производимого продукта.

**12**

**Пять уровней лидерства**

**Автор: Джон Максвелл**



## **Изменения и развитие**

Мы привыкли размышлять о лидерстве с позиции власти и статуса, однако автор книги «Пять уровней лидерства» Джон Максвелл убежден: лидерство – это не карьера и не продвижение себя. Лидерство – это продвижение своей команды. Можно быть лидером, не обладая какой-либо властью, и занимать высокий пост, не являясь при этом лидером. Однако если вы достигнете самого высокого уровня лидерства, блестящая карьера вам обеспечена.

Лидерство – это постоянная работа, тяжелая, но благодарная. Нельзя стать лидером раз и навсегда, и чем выше уровень лидерства, тем сложнее удерживать свои позиции. По мнению Джона Максвелла, продуктивность не является целью лидерства. Настоящая цель лидерства – это изменения и развитие, которым всегда сопутствуют высокие результаты и увеличение доходов.

Джон Максвелл полагает, что можно поставить знак равенства между понятиями «лидерство» и «влияние». Чем большее влияние человек имеет на окружающих, тем выше его уровень лидерства. Понятие «лидерство» связано не только с профессиональной деятельностью. Вы можете быть лидером в кругу родственников, соседей и друзей, и это вовсе не означает, что эти люди будут постоянно что-то делать под вашим руководством.

Особую ценность книге придают практические рекомендации по переходу на новый уровень и тесты для определения своего текущего уровня лидерства.

## Уровни лидерства

Пять уровней лидерства формируют пирамиду, в фундаменте которой находится первый уровень, «Положение». Этот уровень не требует ни таланта, ни усилий: руководителя назначили, и сотрудники должны ему подчиняться. Второй уровень, «Отношения», предполагает добровольное следование за лидером, с которым сложились хорошие межличностные отношения. Третий уровень, «Продуктивность», характеризуется уважением к лидеру как к человеку, приносящему пользу общему делу. На четвертом уровне, который называется «Развитие», люди идут за лидером, потому что он для них многое сделал и делает. Пятый уровень – «Вершина» лидерства, когда за человеком следуют, потому что видят в нем личность, способную изменить мир.

## Первый уровень. Положение

Лидер первого уровня лишь формально считается лидером. Такое лидерство не зависит от трудолюбия, таланта и опыта, а возникает как результат стечения обстоятельств. Оно основывается на привилегиях, которые дает человеку его положение или должность. В высокой должности нет ничего плохого. Плохо, если она становится единственным рычагом давления.

Для лидера первого уровня, который не стремится к развитию, не существует понятия «команда». Он босс, а окружающие – подчиненные. Он приказывает, они выполняют. Все отношения в таком коллективе формальны и в лучшем случае регулируются трудовым кодексом, штатным расписанием и прочими локальными актами. Люди делают только то, что положено, но они не будут тратить на работу дополнительное время и усилия.

Нередко лидеры первого уровня злоупотребляют властью и устраивают настоящую «дедовщину» – заставляют подчиненных задерживаться допоздна, работать в выходные и за двоих. У лидеров первого уровня нередко возникают проблемы с молодыми сотрудниками, волонтерами и людьми с высоким уровнем образования. Эти категории работников наиболее независимы, и для них заявления вроде «Вы будете делать так, а не иначе, потому что я начальник, а вы подчиненный» – не аргумент. По большому счету, лидерство – это процесс, а не состояние. Лидер всегда ведет людей за собой. Нет путешествия – нет лидерства.

*Когда автора впервые назначили пастором, он ощутил на себе, что сама по себе должность – ничто. Во время первой встречи с прихожанами он вдруг понял, что никто его не слушает. У жителей деревни уже был неформальный лидер, фермер Клод, и им не было дела до чужака. Потребовалось долгое время, чтобы завоевать доверие и уважение местных жителей.*

Лидер первого уровня – персонаж скорее отрицательный, чем положительный.

**Характеристики лидера первого уровня:**

- не ценит людей;
- склонен к микроменеджменту;
- помнит о своих правах, забывая об обязанностях;
- как правило, одинок;
- не терпит изменений;
- в его подразделении текучка кадров и низкие показатели.

### **План роста для лидера первого уровня:**

- поблагодарите людей, которые привели вас на вашу позицию;
- старайтесь становиться лучше каждый день;
- откровенно ответьте на следующие вопросы: «Кто я? Каковы мои ценности? Какие лидерские практики я хочу применить?»;
- подумайте о себе не как о начальнике, а как о человеке с лидерским потенциалом, переосмыслите свои цели;
- поразмышляйте о миссии организации, в которой вы работаете, определите свою роль в ней, подумайте, что вы можете сделать как лидер;
- сместите приоритет с правил на межличностные отношения;
- обсуждайте с сотрудниками не только рабочие темы;
- реже упоминайте название своей должности;
- научитесь говорить: «Я не знаю»;
- найдите ментора, который будет вдохновлять вас на лидерство.

## Второй уровень. Отношения

Лидер второго уровня отличается от лидера первого уровня тем, что воспринимает окружающих как партнеров, а не как бездушных роботов, которые должны выполнить определенный объем работы в заданное время. Он видит в каждом сотруднике личность, принимает во внимание индивидуальные особенности и интересуется жизнью каждого. В коллективе образуются долгосрочные межличностные связи, обстановка становится более позитивной и доверительной, а работа – эффективной. Джон Максвелл убежден, что можно любить людей и не быть лидером, но невозможно быть лидером и не любить людей.

*Примером настоящего лидера был Нельсон Мандела. Он отличался своей демократичностью и чуткостью. Вот лишь один пример особого отношения господина Манделы к людям: президент пригласил к себе домой на завтрак одного успешного бизнесмена, Питера. В назначенный день шофер привез его к дому Манделы. Больше всего Питера поразило то, что президент лично встретил его у ворот и пожал руку не только ему, но и его шоферу. Шофер собирался остаться в машине, но Мандела настоял, чтобы он позавтракал с ними.*

Второй уровень лидерства качественно отличается от первого тем, что теперь люди следуют за лидером добровольно. Они превращаются из подчиненных в последователей, то есть начинается движение, без которого не бывает настоящего лидерства.

### **Характеристики лидера второго уровня:**

- стремление создать благоприятную рабочую атмосферу не только для себя, но и для всего коллектива;
- энергичность;
- наличие многочисленных знакомств и каналов общения;
- понимание ценности каждого человека;
- доверие к людям.

### **Трудности лидера второго уровня:**

- некоторые люди не воспринимают лидеров второго уровня всерьез, считая их слишком мягкими;
- для амбициозных людей лидерство второго уровня – тяжелая ноша, потому что они привыкли получать все и сразу;
- лидерам второго уровня сотрудники часто «салятся на шею»;
- интровертам трудно дается лидерство второго уровня, поскольку оно подразумевает полную открытость.

#### **План роста для лидера второго уровня:**

- даже если вы прежде были мизантропом, научитесь относиться ко всем людям хорошо, иначе вы не сможете расти как лидер;
- живите в ладу с собой – человек, который не любит себя, не способен полюбить других;
- хотя бы раз в неделю говорите каждому члену команды что-то хорошее;
- примите каждого сотрудника не только как профессионала, но и как личность с достоинствами и недостатками;
- научитесь получать удовольствие от рабочего процесса и научите этому сотрудников;
- найдите время для личного общения с каждым сотрудником;
- станьте главным вдохновителем команды;
- будьте заботливы и откровенны.

## Третий уровень. Продуктивность

Нередко лидеры «застревают» на втором уровне, забывая, что благоприятная рабочая обстановка – лишь начало пути. Настоящие изменения начинаются на третьем уровне, на котором лидера уважают не только как доброго и отзывчивого человека, но и как профессионала. Лидер всегда участвует в процессе, а не ждет, пока подчиненные выполнят задачу.

*Во время Войны за независимость Джордж Вашингтон проезжал мимо группы солдат, которые безуспешно пытались перенести орудие на более высокую позицию. Сержант лишь наблюдал за работой и комментировал происходящее. Вашингтон поинтересовался, почему сержант не помогает солдатам, и получил возмущенный ответ: «Вы разве не знаете, что я сержант?» Президент вежливо произнес: «Прошу прощения, господин сержант», слез с лошади и помог солдатам установить орудие. После этого он обратился к сержанту: «Если вам снова понадобится помощь, позовите главнокомандующего Вашингтона, и я обязательно приеду и помогу».*

На третьем уровне лидер становится инициатором изменений в процессе работы, он решает сложные задачи и ведет людей за собой в самых запутанных ситуациях. Члены команды видят позитивные изменения в работе и доверяют своему лидеру. Случается, что продуктивные люди ошибочно считают себя лидерами третьего уровня. Однако следует помнить, что все настоящие лидеры продуктивны, но не все продуктивные люди – лидеры.

### **Характеристики лидера третьего уровня:**

- они продуктивны и личным примером стимулируют сотрудников к продуктивной работе;
- они создают атмосферу, способствующую эффективной деятельности;
- они сами решают проблемы, а не делегируют их решение;
- они создают сплоченные команды.

Лидерство – это увлекательное путешествие, но лишь самые талантливые и верные своему делу находят силы и стимулы для постоянного роста. Для перехода на четвертый уровень важно осознать, что:

- высокая продуктивность – это не предел мечтаний настоящего лидера;
- люди – это главный актив компании;
- воспитание новых лидеров – сложная и высокая цель, но именно через нее реализуется миссия любой успешной компании.

#### **План роста для лидера третьего уровня:**

- самому стать таким членом команды, о котором вы бы мечтали;
- стать продуктивным лидером, а не просто продуктивным человеком, то есть помогать сотрудникам становиться продуктивными;
- понимать, в чем силен каждый член команды;
- как можно чаще обсуждать с командой миссию компании;
- регулярно встречаться с командой: анализировать неудачи, хвалить за успехи, обсуждать цели и строить планы;
- создавать ситуации успеха;
- стать агентом изменений – подумать, что можно изменить в работе команды в лучшую сторону, и предложить команде произвести эти изменения;
- не забывать о втором уровне: тесные личные отношения делают профессиональную команду сильнее.



## Четвертый уровень. Развитие

На четвертом уровне люди следуют за лидером, потому что он сумел изменить их жизнь. Такие отношения долговечны и продуктивны. Лидер второго уровня меняет атмосферу, лидер третьего уровня – процесс, а лидер четвертого уровня способствует внутренним изменениям членов команды. На высших уровнях лидерства главная роль лидера заключается не в производстве, а в развитии. Лидеры четвертого уровня инвестируют время, энергию и деньги в развитие людей и воспитание лидеров внутри коллектива. Они уверены в себе и своей команде, но знают, что каждый может ошибиться.

Чак Браун из «Айдиа коннэкшн системз», автор методологии «Допустимое количество ошибок», перед началом каждого тренинга предупреждает слушателей, что в течение всего периода обучения каждому из них можно будет ошибиться не более тридцати раз. После этого заявления вовлеченность студентов возрастает – они больше не боятся «получить двойку».

### **Характеристики лидера четвертого уровня:**

- сфокусирован на росте и развитии людей;
- не стремится быть единственным лидером в компании или ее подразделении;
- старается сделать организацию преуспевающей в долгосрочной перспективе, помогая другим становиться лидерами;
- не страдает перфекционизмом;
- для него процесс важнее результата.

Только лидер может вырастить другого лидера. Этот процесс происходит в несколько этапов:

- рекрутмент – поиск потенциальных лидеров;
- позиционирование – выбор подходящей должности, при котором следует учитывать, что человек может стать лидером на одной позиции, но не раскрыться на другой;
- моделирование – будущий лидер должен видеть, что такое быть лидером;
- поддержка – помощь в работе;
- развитие – выход из зоны комфорта;
- создание ситуации успеха;

- оценка – могут ли другие быть лидерами без посторонней помощи.

## Пятый уровень. Вершина

Пятый, самый сложный и высокий уровень доступен не каждому. Для его достижения недостаточно быть целеустремленным, трудолюбивым и умелым. Великие лидеры создают организации пятого уровня, внутри которых растут новые лидеры. На этом уровне влияние на людей оказывает не только личное общение с лидером, но и его имидж и репутация. Лидеры пятого уровня выходят за пределы своей должности, компании, а иногда и отрасли.

Цель лидера пятого уровня – не просто выполнить работу или сделать так, чтобы люди шли за ним, а вырастить новых лидеров, которые будут вдохновлять и вести за собой людей. Лидерство пятого уровня – это не работа, а дело всей жизни.

Быть лидером пятого уровня непросто: может показаться, что, добравшись до вершины, можно остановиться и пожинать плоды прошлой деятельности; также не исключена вероятность звездной болезни.

*Генеральный директор компании «Крайслер» Ли Якокка – яркий пример того, как успех может вскружить голову самому талантливому и результативному лидеру. Он не только спас компанию от банкротства, но и в рекордные сроки обеспечил рост на 290 %. Добившись столь невероятных успехов, он начал заниматься собственным продвижением. Господин Якокка регулярно появлялся в шоу Ларри Кинга и других телевизионных передачах, снимался в рекламе и даже собирался стать президентом США, заявляя, что эта работа проще, чем управление автогигантом. Общий тираж его автобиографии составил 7 миллионов экземпляров. Создание личного бренда гендиректора не пошло на пользу компании: акции «Крайслер» упали на 31 %, а господин Якокка был вынужден покинуть свой пост.*

**Советы лидерам пятого уровня, чтобы быть всегда на высоте:**

- оставьте на вершине место для других лидеров;

- оказывайте поддержку лидерам, у которых есть потенциал вырасти до пятого уровня;
- создайте круг людей, которые будут поддерживать и стимулировать личностный рост друг друга;
- будьте примером для подражания;
- создавайте наследие.

## Портрет лидера пятого уровня

Лидер пятого уровня – не святой, над головой которого светится нимб. Это абсолютно реальный человек, который виртуозно использует инструменты всех пяти уровней лидерства и которого знают и уважают далеко за пределами места проживания и профессиональной сферы.

*Для Джона Максвелла примером великого лидера стал не известный политик или генерал, а тренер университетских баскетбольных команд Джон Вуден. За двадцать семь лет команды под руководством этого тренера выиграли 620 матчей. За последние 12 лет его карьеры подопечные Джона Вудена 10 раз становились чемпионами США, причем в четырех сезонах они не проиграли ни одного матча. Список заслуг и наград тренера огромен, однако главное его достижение в том, что он учил своих подопечных не только игре в баскетбол, но и успешной жизни.*

*Джон Вуден неоднократно переходил на первый уровень и использовал властные полномочия в случае, когда заносчивый игрок мешал командной игре.*

*Когда в команде появился Сидни Уикс, все игроки признавали, что он звезда. Однако в течение первого года тренер часто отправлял его на скамейку запасных, потому что Сидни вел себя на поле так, будто других игроков не существует. Чтобы добиться сплоченной командной игры, тренер Вуден был вынужден действовать как лидер первого уровня, то есть использовать свое положение.*

*Великий тренер понимал, что отношения тренера с игроками – это улица с двусторонним движением. Он говорил: «Люди будут прислушиваться к лидеру, только если лидер слышит людей».*

*Отношения тренера с игроками были настолько теплыми и прочными, что даже через несколько десятилетий после окончания тренерской карьеры (Джон Вуден прожил 99 лет) он ежедневно был на связи с бывшими игроками.*

Джон Вуден – тот редкий случай, когда лидер сразу мог претендовать на третий уровень.

До начала тренерской карьеры он считался одним из лучших игроков Национальной баскетбольной лиги. Он был первым человеком, который стал членом баскетбольного зала славы как игрок (1960) и как тренер (1973).

Тренер Вуден имел особый дар – находить талантливых игроков и воспитывать из них лидеров. Он гордился не только баскетбольными победами своих учеников, но и тем, чего они добились после окончания спортивной карьеры.

Джон Вуден – автор уникальной методики, в основе которой – обучение ценностям, а не баскетбольным навыкам.

Существует множество доказательств того, что Джон Вуден достиг пятого уровня лидерства: престижная баскетбольная премия носит его имя с 1977 года, в честь него названы два крупных ежегодных турнира, в 2003 году президент США вручил ему медаль Свободы. Однако главным доказательством того, что тренер Вуден был настоящим лидером пятого уровня, является тот факт, что, несмотря на все свои заслуги и награды, он до конца жизни оставался скромным, честным и принципиальным человеком, который обладал великолепным чувством юмора, помогал людям и умел сделать так, чтобы каждый его собеседник чувствовал себя особенным.

## 10 законов лидерства

Постепенный переход с первого на пятый уровень лидерства – это идеальный вариант, но в реальной жизни случаются не только взлеты, но и падения. Многолетняя работа по развитию лидерства в сотнях компаний на разных континентах позволила Джону Максвеллу сформулировать 10 законов лидерства.

**1. Можно перейти на следующий уровень, но предыдущий уровень все равно останется с вами.** Невозможно попасть на пятый этаж, разрушив фундамент или нижние этажи.

*Переходя с первого уровня на второй, вы не отказываетесь от должности, просто она перестает иметь решающее значение, а на первый план выходят межличностные отношения. Поднимаясь на третий уровень, вы сохраняете хорошие отношения с коллегами, однако на этом этапе наиболее значимым становится ваш профессионализм.*

**2. Разные взаимоотношения предполагают разные уровни лидерства.**

*Дома вы можете быть лидером четвертого уровня – заботливым отцом, который возит детей на дополнительные занятия и играет с ними в баскетбол, и любящим мужем, который приносит супруге кофе в постель, сопровождает ее на театральные премьеры и помогает организовать свой бизнес. В отношениях с соседом вы лидер второго уровня, и этого достаточно, чтобы совместно посадить во дворе деревья и изредка выпить по кружке пива. А вот на работе вы не можете подняться выше первого уровня, потому что контролируете каждое движение подчиненных и не терпите возражений.*

**3. Чем выше вы поднимаетесь, тем проще вести за собой людей.**

*Вы пытаетесь заинтересовать сотрудников новым проектом. Если вы лидер первого уровня, то работа начнется, только если*

*начальство подпишет соответствующий приказ. Лидер второго уровня может уговорить людей, и они, возможно, согласятся, потому что хорошо к нему относятся. На третьем уровне лидер – авторитетный профессионал, который, по мнению сотрудников, способен привести их к профессиональным победам.*

**4. Выход на каждый новый уровень требует больше времени и усилий, чем переход на предыдущий.**

*Лидеру первого уровня просто посчастливилось быть назначенным на должность. Для установления доверительных отношений с сотрудниками и перехода на второй уровень потребуется не один день. А для достижения пятого уровня иногда не хватает и жизни.*

**5. Подъем на новый уровень происходит долго, а «упасть с пьедестала» можно быстро.**

*Строить всегда сложнее и дольше, чем разрушать. Доверие завоевывается медленно, а один необдуманный поступок или неосторожная фраза могут положить конец многолетним отношениям.*

**6. Чем выше вы поднимаетесь, тем больше отдаете окружающим и больше получаете.**

*Люди уважают лидера как профессионала и сами стремятся достичь профессиональных высот. В результате растет продуктивность, а значит, повышаются доходы и появляются перспективы карьерного роста. Влияние лидера на членов команды увеличивается, и, как следствие, возрастает взаимное доверие и улучшается рабочая атмосфера.*

**7. Движение вверх требует постоянного развития.**

*Если человек рассчитывает только на свой опыт, маловероятно, что он перейдет на новый уровень. Настоящий*



*лидер стремится учиться и развиваться.*

**8. Если вы не повышаете свой уровень лидерства, то ограничиваете себя и людей, которые следуют за вами.**

*Люди выбирают в лидеры тех, кто сильнее их. Если вы станете лидером «на троечку», то те, кто следует за вами, будут плохо работать и развиваться. Такая команда никогда не окажется эффективной.*

**9. При смене должности или места работы вы начинаете завоевывать уровни лидерства заново.**

*Ваши достижения – ничто, если вы начали работать в новом месте с новыми людьми. Вам вновь придется взбираться по лестнице лидерства: формировать добрые отношения, демонстрировать профессионализм, развивать сотрудников и воспитывать из них лидеров.*

**10. Переход на более высокий уровень в одиночку невозможен.**

*Быть лидером – значит вести других за собой и постоянно помогать им становиться лучше. Если вы идете к цели в одиночку, вы не лидер. Без последователей невозможен переход даже с первого уровня на второй.*

## Ключевые идеи

Быть лидером – не значит быть начальником, и наоборот, далеко не каждый начальник – лидер. Настоящий лидер – это тот, кто оказывает влияние на людей, увлекая их за собой.

Джон Максвелл выделяет пять уровней лидерства, которые формируют пирамиду лидерства. На первый, нижний уровень пирамиды человек попадает случайно, и сотрудники вынуждены подчиняться только из-за его вышестоящего положения. Настоящий лидер не задержится на первом уровне, а начнет налаживать отношения в коллективе, чтобы перейти на второй ярус пирамиды, где люди будут добровольно следовать за ним. На третьем уровне члены команды видят в лидере сильного профессионала, на четвертом – наставника, который многое сделал для них лично, а на пятом – человека, который вышел далеко за рамки места работы, жительства и отрасли и имя которого стало брендом.

Настоящие лидеры пятого уровня виртуозно используют приемы всех пяти уровней, создают вокруг себя особую лидерскую атмосферу, помогают молодым талантливым лидерам добраться до вершины и щедро делятся опытом.

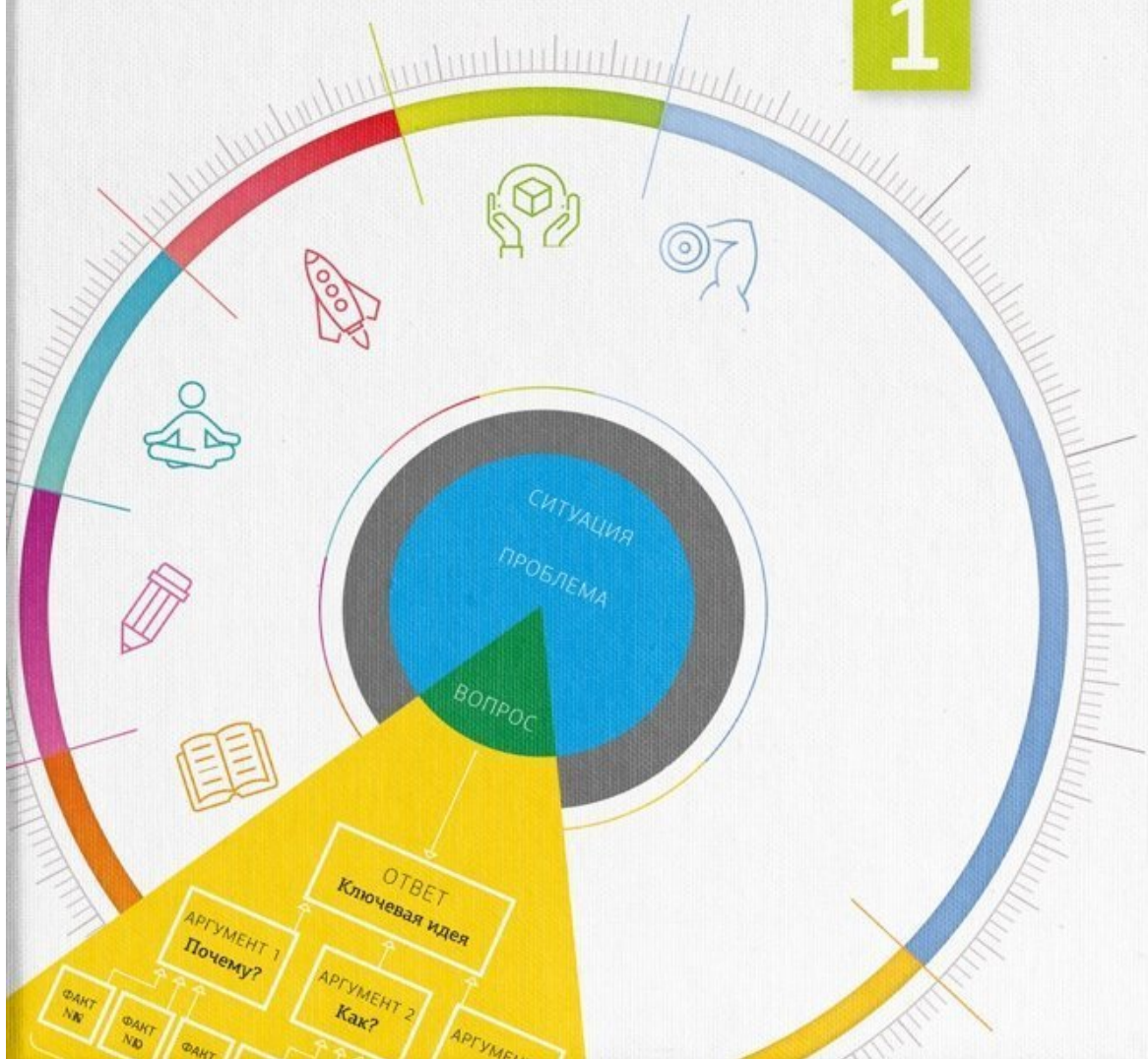
### **Жизнь лидера подчиняется 10 законам:**

1. Невозможно попасть на пятый уровень, разрушив предыдущие.
2. Разные взаимоотношения предполагают различные уровни лидерства.
3. Чем выше вы поднимаетесь, тем охотнее следуют за вами люди.
4. Переход на каждый новый уровень дольше и сложнее предыдущего.
5. Подняться на новый уровень сложно, а утратить лидерские позиции легко.
6. Чем больше отдаете окружающим, тем больше получаете взамен.
7. Лидерство требует постоянного развития.
8. Если вы не стремитесь к вершинам лидерства, то ограничиваете себя и людей, которые следуют за вами.
9. На новом месте придется проходить и завоевывать все уровни лидерства заново.
10. В одиночку вы не сможете перейти на более высокий уровень.

# ГОД ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ ИЗ 12 ЛУЧШИХ КНИГ  
ПО РАЗВИТИЮ ЛИЧНОСТИ И САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

1



# Примечания

## 1

**Каскадная модель** (англ. *waterfall model*) – модель процесса разработки программного обеспечения, включающая последовательные этапы: определение требований, проектирование, конструирование (реализация), воплощение, тестирование и отладка, инсталляция и поддержка.

[Вернуться](#)