

ПРОДУКТИВНЫЙ НИНДЗЯ



ГРЭМ ОЛКОТТ

Грэм Олкотт
Продуктивный ниндзя.
Работай лучше, получай
больше, люби свое дело
Серия «Бизнес. Director's Choice»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8658195

продуктивный ниндзя. Работай лучше, получай больше, люби свое дело /

Грэм Олкотт ; [пер. с англ. Т. О. Новиковой].: Эксмо; Москва; 2015

ISBN 978-5-699-76430-3

Аннотация

Тайм-менеджмент умер. Сегодня работа стала более сложной, чем когда бы то ни было. Мы работаем над несколькими проектами одновременно. 7 дней в неделю 24 часа в сутки мы на связи. Нас атакуют новости, новые инструкции, регламенты, отчеты. Зачастую в шесть вечера мы обнаруживаем, что в нашем списке дел не вычеркнут ни один пункт, и задумываемся, на что же ушел весь день? Настало время думать по-новому. Работать, как Продуктивный Ниндзя. Ниндзя относится к электронной почте безжалостно и оригинально. Ниндзя использует уловки и маскировку, чтобы избежать бесполезных встреч и поручений. Он энергичен, сосредоточен и невозмутим

в самых стрессовых ситуациях. Ниндзя работает с абсолютной увлеченностью. В своей книге Грэм Олкотт, основатель успешной тренинговой компании, учит навыкам Продуктивного Ниндзя, овладев которыми вы сможете достичь максимальных результатов в работе – без дополнительных усилий, без переработки, а лишь за счет умного подхода к своим целям, обязанностям и возможностям.

Содержание

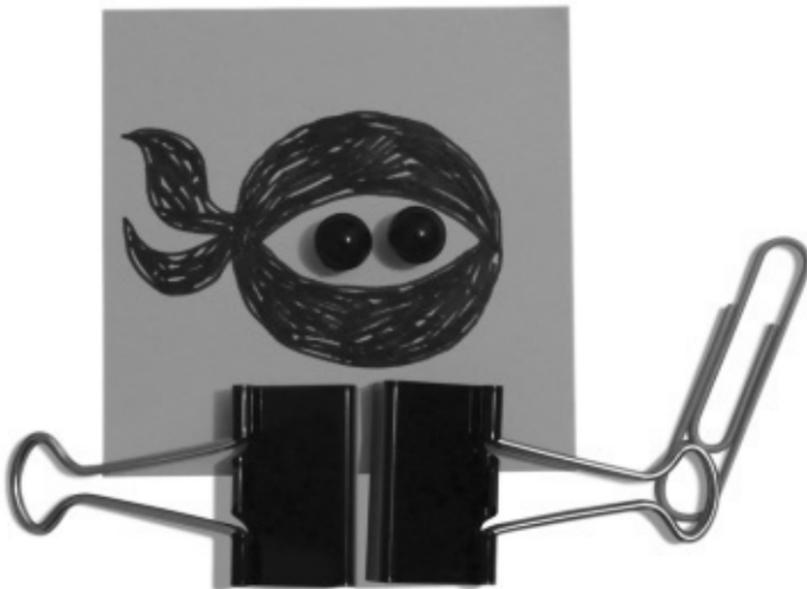
Предисловие	8
1. Путь продуктивного ниндзя	12
Тайм – менеджмент умер	15
Никогда невозможно все закончить	17
Да здравствует менеджмент внимания	19
Путь продуктивного ниндзя	20
Характеристики продуктивного ниндзя	24
Дзен-спокойствие	26
Безжалостность	31
Владение оружием	36
Уловки и маскировка	41
Оригинальность[5]	46
Маневренность	51
Осознанность	56
Управление разумом	56
Готовность	60
Упражнение: готовность	64
Ниндзя – не сверхчеловек... но иногда кажется супергероем	66
2. Почему мы испытываем стресс	70
Дерись или беги: физиологические корни стресса	71
Психологический контракт	72

Симптомы стресса	77
Распознавание триггеров стресса	80
Упражнение: стресс и я	86
Не только руководители...	88
Настало время обрести перспективу	89
Противоположность стрессу	90
Упражнение: выявление факторов стресса	92
А вы – ниндзя?	95
3. Управление вниманием	97
Умственный труд делает вас не просто исполнителем, но одновременно и управляющим	99
Управляющий и исполнитель в одном лице	102
Упражнение: выявление факторов стресса	109
Отделяйте размышление от делания, режим «управляющий» от режима «исполнитель»	111
1. Стройте рабочий день в соответствии с графиком изменения внимания	115
2. Оберегайте свое внимание – не отвлекайтесь и не прерывайте работу по малозначительным поводам	120
3. Углубляйте внимание: делайте инертное внимание активным, а активное – проактивным	136
Конец ознакомительного фрагмента.	140

Грэм Олкотт

Продуктивный ниндзя. Работай лучше, получай больше, люби свое дело

*Посвящается Чазу – настоящему ниндзя и
моему соучастнику.*



Graham Allcott

How to be a Productivity Ninja:

Worry Less, Achieve More and Love What You Do

Text copyright © 2012, 2014 Graham Allcott

Перевод *Т. Новиковой*

Художественное оформление *Е. Гузьяковой*

Предисловие

ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ...

Хотели бы вы активно действовать и менять мир, но при этом время от времени лениться и расслабляться? Да, да, я тоже так хочу. Мы, люди, – прежние первобытные охотники, достигшие такой степени развития, что нам больше нет нужды неустанно охотиться, поэтому мы имеем полное право и все основания немного полениться. И все же это не мешает нам быть амбициозными и честолюбивыми существами.

Под продуктивностью я понимаю способность достигать желаемого минимальными усилиями. Естественно, мне совершенно не хочется гореть на работе. Мне жизненно необходимо время для личных отношений, дружбы, увлечений, хобби, отдыха и всего того, что придет мне в голову.

Именно поэтому несколько лет назад у меня появилось новое увлечение. В то время я занимался сотней разных дел – и за зарплату, и на общественных началах. Некоторые занятия были связаны с работой, другие нет. Однако главная цель для меня всегда заключалась в том, чтобы... изменить мир. И вот новым моим увлечением стала эффективность. Эта книга написана о том, как осуществить самые серьезные перемены и оказать максимальное влияние (какой бы смысл вы ни вкладывали в подобные выражения), прилагая минимум усилий.

Хочу поблагодарить вас за то, что вы купили эту книгу. Решив прочесть ее, вы уже продемонстрировали желание менять мир, оказывать влияние и искать более легкие и эффективные пути осуществления задуманного. За те несколько лет, что прошли с момента основания компании *Think Productive*, мы успели поработать с крупнейшими компаниями Великобритании и Европы, правительственными организациями и благотворительными фондами. Мы помогли им снять информационный стресс, почти неизбежный в современном мире. Моя книга позволит вам сделать то же самое.

Мой подход к продуктивности абсолютно человеческий. Обычно все считают людей, добившихся потрясающих результатов, не такими, как простые смертные. Конечно, великие исторические деятели обладали уникальными талантами, харизмой и умением предвидеть будущее. Однако никто из них по сути ничем не отличался от вас или меня: даже самые смелые испытывали страх, даже самые сильные лидеры порой теряли направление, и даже самые великие страдали от приступов сомнений в себе и имели другие человеческие слабости. И все же во многих руководствах по управлению временем и ведению бизнеса, которые пользуются сегодня такой популярностью в нашем обществе, сложился культ знаменитостей, культ личностей.

В этой книге мы с вами проанализируем, какими чертами характера должен обладать настоящий *продуктивный* ин-

дзя¹, научимся погружаться в истинный покой дзен, обретем безжалостность, научимся пользоваться оружием, овладеем искусством уловок и маскировки, сделаем свое мышление оригинальным, станем гибкими, разумными и готовыми ко всему. И, надеюсь, вы поймете самое главное: чтобы стать продуктивным ниндзя, вовсе не обязательно становиться супергероем.

Очень многие люди покупают подобные книги, но не находят времени прочесть их. Другие исповедуют культ личности и тонут в мечтах о совершенстве, символизируемом фигурой избранного ими гуру. Они тратят время на фантазии о том, как стать писателем или кем-то подобным своему гуру, хотя следовало бы заняться планированием и осуществлением перемен в собственной жизни.

Хочу, чтобы вы поняли: в природе не существует идеального гуру, которому следовало бы слепо поклоняться. Не считайте меня гением продуктивности. Мне знакомы сомнения в себе, душевные терзания, промедления и напрасная трата времени. Разница между мной и вами заключается в

¹ Ниндзя – клан отважных тренированных воинов-лазутчиков, последователей дзен-буддизма в средневековой Японии. Они с детства проходили подготовку в очень сложном искусстве ниндзюцу, включавшем много разнообразных умений. Главная задача ниндзя – добывать нужную информацию, а также владеть любым предметом как оружием (по принципу подобия использования). Знания и умения ниндзя были очень разносторонни: от навыков прекрасной ориентации на местности до необычайно развитой зрительной памяти и искусства врачевания (траволечение и иглокалывание). – Прим. ред. с использованием материалов Википедии: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> и нескольких других сайтов.

том, что я осознаю эти дурные привычки и стараюсь от них избавиться.

Полагаю, мой опыт и мои мысли окажутся полезными для вас, потому что я не притворяюсь, что мне незнакомы неудачи. Надеюсь, вы воспримете это мое признание как доказательство моей искренности и сможете извлечь уроки из моих ошибок. Не выбрасывайте мою книгу и не устремляйтесь за недостижимым гуру. Я от всей души верю, что идея повышения собственной продуктивности и превращения в настоящего ниндзя станет для вас мощным мотиватором.

Эту книгу во многих отношениях можно считать руководством и в работе, и в жизни. Она своего рода гимн достижениям. Помните, что за каждым великим достижением всегда стоит обычный человек, точно такой же, как вы.

1. Путь продуктивного ниндзя

«Быть занятым еще не означает заниматься реальной работой. Цель любой работы – создание чего-либо или достижение, а для этого требуется предвидение, система, планирование, интеллект и отчетливо осознаваемая цель, а также упорство и трудолюбие. Видимость действия – это не действие».

Томас Эдисон

Вы никогда на задумывались, что вам следовало бы эффективнее распоряжаться своим временем? Наверняка вам приходили мысли о том, как некоторым людям удастся за то же время сделать гораздо больше вас? Вам хотелось бы научиться справляться с растущим в геометрической прогрессии валом электронной почты и других дел? Видимо, вам тоже вечно не хватает тех 24 часов, из которых состоят наши сутки?

Основным фактором продуктивности, успеха и счастья нередко считают хороший «тайм-менеджмент». Этой теме посвящены сотни книг, по большей части написанных настоящими экспертами, которые полагают, что делают все идеально и правильно. Все они дают одни и те же советы: правильно расставляйте приоритеты, начинайте день с составления списка дел, а затем систематично вычеркивайте пункт

за пунктом, начав с самого важного и закончив самым незначительным. Определите точный порядок, ставьте себе краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, организуйте свое рабочее место и начинайте сложные проекты с составления длинного, но идеально продуманного плана. Все кажется очень простым и абсолютно идеальным, верно?

Что ж, давайте сразу проясним одну вещь. Я написал эту книгу не потому, что являюсь истинным экспертом тайм-менеджмента. Я вовсе не принадлежу к людям, организованным от природы. Естественный для меня стиль работы совершенно противоположен: я люблю подумать, привыкнуть к новым идеям. Я чувствую себя более комфортно на уровне стратегий, а не действий. Я терпеть не могу продумывать мелочи, порой действую инстинктивно. Я потрясающе нереалистично оцениваю то, чего можно достичь в конкретный период времени.

Однако все это можно назвать моими сильными сторонами, которые помогают мне добиваться успеха в своих предприятиях. Это – особенности моей личности. Я играю на этих своих чертах, хотя прекрасно осознаю, что они же являются и моими слабостями. Преодоление дурных привычек и приобретение позитивных дает мне возможность помогать другим людям делать то же самое. Но борьба с собственными неэффективными демонами и упорное стремление к повышению продуктивности и полному контролю над собственной работой и жизнью привели меня к очень важному выво-

ду: тайм-менеджмент умер.

Тайм – менеджмент умер

Где-то в процессе правила игры изменились. Сегодня мы живем в эпоху постоянной мобильной связи и информационной перегрузки. Нас постоянно бомбардируют информационные потоки – причем одновременно из разных источников. Еще десять лет назад такое невозможно было представить. В старых книгах по тайм-менеджменту описывается очень простой метод обработки новых информационных поступлений. Информация поступала в виде бумажных писем, которые доставляли в офисы по утрам, а если вы были особо популярны, то еще раз где-то после обеда. Обработать информацию и реагировать на новости было довольно просто – эта работа занимала не более часа в день. В соответствии с прежними принципами тайм-менеджмента все остальное время оказывалось свободным, и вы могли заниматься «реальной работой», которую можно было спланировать в начале дня с помощью простого списка дел и расстановки приоритетов.

Сегодня подобные системы кажутся архаичными: очень сложно выделить время и внимание для реальной работы, потому что мы все семь дней в неделю по 24 часа в сутки получаем электронные письма, сообщения в социальных сетях, голосовую почту, текстовые сообщения, сообщения по внутренней сети, звонки видеоконференций и так далее и тому

подобное. Мы постоянно находимся на связи. Вам не случилось в пять вечера обнаружить, что вы смотрите на список дел, в котором не вычеркнут ни один пункт, и задуматься, а на что же ушел весь день? Мне случилось – и частенько.

Помимо неизменно растущего объема информации, связанной с работой, существуют и другие факторы, которые делают прежние стратегии тайм-менеджмента абсолютно непригодными. Сегодня работа стала более сложной, чем когда бы то ни было. Но при этом роли наши определены гораздо менее четко, а сама работа стала более свободной. Сегодня строгая иерархия менеджмента постепенно уходит в прошлое. Каждый член команды несет личную ответственность. Темп коммуникации вырос беспредельно, и мы должны отвечать или хотя бы «быть на связи» практически всегда. Продолжительность рабочего дня увеличилась, хотя и стала более гибкой. Сегодня приходится учитывать потребности работающих родителей и коллег на других континентах. И все это означает, что нам нужно понять нечто очень важное: никогда невозможно все закончить.

Никогда невозможно все закончить

Спросите себя: «Когда я составлял список дел и расставлял приоритеты (А, В, С), то брался ли я за дела, помеченные буквой «С», до дел с приоритетом «А», и не приводило ли это к полной катастрофе?» Конечно, вы так не поступали. А если и брались за дела с приоритетом «С», то наверняка потому, что они неожиданно меняли свою актуальность, становясь делами категории «А» или «В», потому что раньше вы просто об этом не задумывались.

Вспомните хоть один момент рабочего дня, когда оказалось, что больше *ничего* делать не надо. Пожалуй, за последнее время вы такого не припомните: всегда нужно выполнить что-то еще, разобрать стол, что-то прочесть или немного похозяйничать. Вы наверняка припоминаете свои первые места работы. Скажем, вы работали в баре и в конце долгой смены успевали еще протереть полы, запереть дверь и немного посидеть с кружкой пива, испытывая удовлетворение от хорошо сделанной работы и ее завершения. Приятно чувствовать, что работа завершена, верно? В психологическом смысле удовлетворение от того, что вы чего-то достигли и полностью выполнили свою работу, невероятно ценно.

Завершение приносит нам удовлетворение, потому что мы получаем возможность «расчистить место». Чистое пространство дает перспективу, позволяет немного отдохнуть от

стремительного темпа жизни и переоценить свои приоритеты.

Проблема заключается в том, что парадигма современной работы практически не дает нам ощущения завершения и чистого пространства. Мы постоянно стремимся увидеть свет в конце длинного, длинного туннеля. А когда этот свет наконец забрезжит, мы осознаем, что это всего лишь тусклый факел, закрепленный на стене и освещающий новый объем работы.

Да здравствует МЕНЕДЖМЕНТ ВНИМАНИЯ

Не волнуйтесь! Сегодня правила игры изменились – стали совершенно новыми. Сегодня основным фактором эффективности становится менеджмент внимания. Сегодня ваш успех зависит от того, насколько хорошо вы оберегаете и используете собственное внимание – умеете сосредоточиться. Нас одолевают страшные враги: стресс, прокрастинация², прерывания, отвлечения, малозначимые обязательства, неэффективные рабочие приемы. Нам нужно научиться преодолевать эти препятствия и целиком сосредоточиваться на том, что по-настоящему важно. Настало время мыслить, как ниндзя.

² Откладывание дел на «потом». – *Прим. ред.*

Путь продуктивного ниндзя

«Мы должны с готовностью избавиться от жизни, которую спланировали, чтобы вести ту жизнь, которая нас ожидает».

Джозеф Кэмпбелл

Эта книга поможет вам выработать образ мышления ниндзя, а потом применить его во всех сферах своей работы. И не только работы. Я расскажу о том, как можно превратить информацию из новых источников и непонятные отвлечения в прекрасные и весьма ценные результаты. Я расскажу о наших отношениях с информацией на работе. Вы поймете, что в состоянии все контролировать, а в сутках вполне достаточно времени на то, чтобы сделать необходимое и важное. (Заметьте, я не говорю, «чтобы сделать все».)

В этой главе я познакомлю вас с основными принципами поведения – в духе ниндзя, – которые помогут вам повысить свою эффективность, снизить уровень стресса и изменить отношение к собственной работе. Путь ниндзя – это то, как мы относимся к нашей работе, а не то, как мы ее делаем. Вместо того чтобы сосредоточиваться на конкретных навыках, талантах или средствах, нужно выработать определенный подход к работе, на основе которого будет легко создать системы и процедуры. В следующих главах я покажу вам, как создать эти системы и процедуры. Но сначала давайте погово-

ворим об основополагающих принципах и образе мыслей. А в следующих главах мы попробуем применить этот образ мыслей к повседневным рабочим ситуациям: электронной почте, списку дел, проектам и совещаниям.

НАША РАБОТА – ЭТО ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

В обычный рабочий день к 9.15 мы получаем больше информации, чем теоретики тайм-менеджмента прошлого получали за неделю! Наша работа изменилась настолько, что теперь для большинства из нас эффективность ее определяется тем, как мы используем новые возможности и справляемся с новыми угрозами. Мы больше не думаем о работе: наша работа – это и *есть* мышление. Успешная карьера ожидает тех, кто принимает лучшие решения. Если хотите подниматься по карьерной лестнице в своей организации, поймите, что вас будут оценивать по вашей способности реагировать и проявлять ответственность. Чем выше ваше положение в организации, тем большую роль играет этот фактор. Искусство принятия решений, способность выделять время для «качественного мышления», реакция на внутренний голос и интуицию (особенно когда времени на размышления нет) – вот что определяет наш успех на работе.

МЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Как быстро вы реагируете на перемены? Я имею в виду не осознание того, что что-то изменилось, а реальное понима-

ние, усвоение и адекватные ситуации действия.

Всегда считалось, что чем больше человеку платят и чем выше его должность, тем больше его ответственность. Если вы поднимаетесь по корпоративной лестнице, то чем выше оказываетесь, тем больше ответственности.

Однако простой «ответственности» в наши дни недостаточно. Футболисты и менеджеры нередко говорят: «Я поднимаю руки и признаю свою ответственность за наше ужасное поражение». Да, признать ответственность лучше, чем не признать, но почетное поражение все равно остается поражением. А в информационную эпоху ситуация меняется очень быстро. В нашем обществе ценят тех, кто может принять на себя ответственность, но мы редко считаем ответственность активной и динамичной. «Я не хочу ответственности», – говорим мы, словно речь идет только о ее грузе, не сопровождающемся никакими радостями. Но ответственность всегда влечет за собой и влияние. Природа ответственности такова, что она автоматически несет в себе награду – способность оказывать влияние, создавать богатство. Ответственность сопровождается успехом в организации, обществе, семье, личным успехом, в конце концов. Воспринимая ответственность как тяжелый груз, мы считаем ее ценой, которую приходится платить за успех. Для нас это сделка. А так не должно быть.

Эффективная ответственность означает, что вы обладаете способностью точно определять, какие действия требуются

предпринять, чтобы преодолеть препятствия и решить любую новую проблему. В этой книге вы найдете советы по повышению эффективной ответственности тремя способами:

✓ **Ответственность за происходящее**

Мы порой предпочитаем не реагировать на происходящее конкретными действиями. Мы мешкаем и откладываем, словно испытываем лень, усталость, неуверенность и тревогу о результатах. Путь ниндзя поможет вам преодолеть такое мышление и выработать новые привычки. И тогда вы начнете активно искать способы реакции, а не способы уклониться от решения или хотя бы отложить его.

✓ **Ответственность за последующее**

Не нужно беспокоиться о проблемах, связанных с теми проектами, которыми вы в настоящее время не занимаетесь. Мы с вами создадим системы, которые помогут вам всегда знать, какой следующий шаг нужно сделать в любом проекте. Эти системы помогут вам все держать под контролем.

✓ **Ответственность в случае форс-мажора**

Когда приходится все бросать из-за возникновения кризисной ситуации, то будет полезно иметь запасной выход, который позволит вам знать и помнить о том, что вы бросили. Предлагаемые системы и приемы помогут вам реагировать на подобные ситуации, сохраняя контроль над той работой, которую вы отложили.

Характеристики продуктивного ниндзя

«Простота – вот абсолютная мудрость».
Леонардо да Винчи

Сейчас я расскажу вам об основных особенностях пути продуктивного ниндзя. Когда мы обсудим каждую из них, вы поймете, каким образом они могут влиять на вашу работу. В следующих главах я покажу вам конкретные средства и приемы, которые сделают вас настоящим продуктивным ниндзя.



**А ВЫ —
НИНДЗЯ?**



Дзен-спокойствие



Оригинальность



Безжалостность



Маневренность



Владение оружием



Осознанность

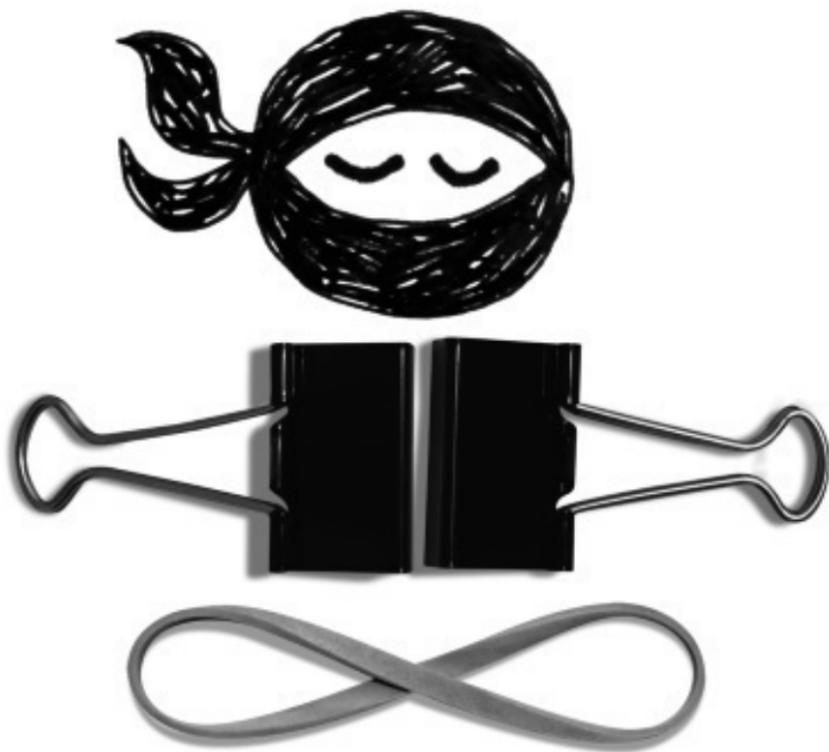


Уловки и маскировка



Готовность

Дзен-спокойствие



Истинное искусство принятия решений проистекает из способности выделять время и пространство для спокойного и осознанного размышления о реальной проблеме. Решения, принятые в состоянии паники, потом хочется забыть. Нин-

дзя это понимает и сохраняет умиротворение в самых сложных условиях. Ниндзя сохраняет спокойствие даже в условиях информационной перегрузки. Может быть, в это трудно поверить, но вполне возможно иметь на руках тысячу и одно дело – и при этом сохранять абсолютную безмятежность. Как же победить стресс и научиться спокойствию? Более подробно мы поговорим об этом, когда будем обсуждать практические навыки работы с электронными письмами, заданиями, проектами и программами в стиле ниндзя. А пока что вот несколько основных принципов.

ПОЛЬЗУЙТЕСЬ СИСТЕМОЙ, НЕ ПОЛЬЗУТЕСЬ ГОЛОВОЙ!

«Ум предназначен для рождения идей, а не для их хранения».

Дэвид Аллен

Дабы не забыть важное, храните всю поддерживающую информацию в определенной системе, а не в голове. Не отвлекайтесь и не переживайте из-за того, что можете что-то забыть. Для размещения информации и напоминаний о ней используйте «второй мозг», а не собственную голову. Конечно, это легче сказать, чем сделать, но когда вы овладеете этим навыком, то поймете, что он работает. Я познакомлю вас с вашим «вторым мозгом» и привычками ниндзя чуть позже.

ДОВЕРЯЙТЕ СВОИМ СИСТЕМАМ

Вам нужно доверять используемым системам, верить в то, что они работают. Неопределенность и неуверенность в том, что ваши системы, каковы бы они ни были, помогут вам в работе, порождают сильнейший стресс. Переход на новый компьютер или новое программное обеспечение порождает неопределенность на несколько дней. Но многие люди годами живут, не задаваясь вопросом, а достаточно ли эффективны их собственные системы, чтобы полностью им довериться. Очень важно иметь системы, которым можно доверять. Чтобы обрести это доверие и дзен-спокойствие, вам нужно регулярно анализировать не только свою работу, но и сам ее *процесс*. Краткий, но регулярный анализ того, *как* вы работаете, поможет вам обрести ясность мышления, необходимую для эффективной работы.

СНИЗЬТЕ СВОИ ОЖИДАНИЯ. СЕРЬЕЗНО.

Поймите, что сделать все невозможно. Это больше не игра. Черпайте уверенность в понимании того, что ситуация находится под контролем. Правильно выбирайте дела и делайте только то, что в человеческих силах. И тогда вы со всем справитесь.

ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ХОРОШУЮ ФИЗИЧЕСКУЮ ФОРМУ

«В здоровом теле здоровый дух».

Неизвестный автор

Хорошая физическая форма и здоровье не просто снижают уровень стресса, но и способствуют сосредоточенности и энергии, необходимым для ясного мышления и принятия решений, которые позволят вам эффективно выполнять свою работу. А кроме того, вы и выглядеть будете замечательно. Абсолютно выигрышная ситуация!

ГОТОВНОСТЬ И ОРГАНИЗОВАННОСТЬ ПОМОГУТ ВАМ СПРАВИТЬСЯ С ЛЮБЫМИ ТРУДНОСТЯМИ

«Порядок на столе – порядок в уме».

Децин Дний Ювенал, древнеримский поэт

Некоторые из нас считают организованность делом скучным, а то и навязчивой идеей. «У меня нет времени на организацию всего этого» – вот самое распространенное возражение, которое я слышу от клиентов, когда обучаю их пути продуктивного ниндзя. Но на самом деле мы же не хотим потерять состояние «потока»³ – то есть максимальной про-

³ Автор термина «поток» – профессор психологии Михай Чиксентмихайи (род. в 1934 в Хорватии, впоследствии декан Чикагского университета). В работе «Поток. Психология оптимального переживания» («*Flow: The Psychology of Optimal Experience*») он излагает свою теорию потока. Согласно ей человек наиболее счастлив, если пребывает в особом потоковом состоянии – напоминающем дзен-состояние *здесь и теперь* – состоянии полного единения с текущей деятельностью и ситуацией. Вероятно, каждый испытывал это ощущение, характеризующееся свободой, радостью, чувством внутренней наполненности и мастер-

дуктивности – из-за невозможности в нужный момент найти нужную информацию или необходимые средства. Не следует впадать в занудный перфекционизм, но научитесь действовать организованно по умолчанию, и тогда вы будете регулярно испытывать ощущение сверхэффективного потока.

ства, когда забываешь о времени, голоде и т.д. В интервью журналу «*Wired*» Чик-сентмихайи описывает поток следующим образом: «Быть полностью вовлечённым в деятельность ради неё самой. Эго исчезает. Время летит. Каждое действие, движение, мысль следует из предыдущей, словно играешь джаз. Всё твоё существо вовлечено, и ты применяешь свои умения на пределе». – Прим. ред. с использованием материалов Википедии: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

Безжалостность



В сочетании дзен-спокойствия и безжалостности нет ничего парадоксального. Мы уже говорили о необходимости принимать ясно продуманные решения объективно и спо-

койно. Мы должны не только принимать больше правильных решений, но еще и проявлять избирательность. Нам нужно обрабатывать информацию, с тем чтобы отделять зерна от плевел, видеть лес за деревьями и отделять грандиозные возможности от еще более грандиозных. Безжалостность – это не просто обработка информации. Это еще и способность защищать собственное время и внимание, сосредоточиваясь только на том, что действительно необходимо, – даже за счет других дел, которые «тоже стоило бы сделать».

ГОВОРИТЕ «НЕТ» САМОМУ СЕБЕ

При таком обилии информации избирательность становится единственным способом противостояния традиционной западной протестантской трудовой этике, которая нам всем так хорошо знакома. Отныне мы должны точно знать, что нужно сделать, и при этом принимать решения, чего *не* делать. Причем последнее касается многого. Избирательность в вопросе о том, чему сказать «да», – очень значимый навык. Умение говорить «нет» самим себе позволяет не переоценивать собственные силы. Если вы оказались в ситуации, которая требует от вас слишком многого (а со мной, кстати, такое происходит сплошь и рядом!), важно понять, что лучше изменить свои обязательства перед собой и другими людьми, чем выбиться из сил, стараясь все их выполнить.

ГОВОРИТЕ «НЕТ» ДРУГИМ

Представьте себе такую картину: вы приходите на встречу, полагая, что должны обсудить нечто важное, а обсуждение начинается с решений и обязательств, о которых можно было бы поговорить в самом конце. Кое-что из обсуждаемого вполне в вашей компетенции, и как только об этом заходит речь, взгляды устремляются на вас. В такой ситуации очень легко принять на себя лишние обязательства. Гораздо труднее вернуть обсуждение в нужное русло: с того, что вы *могли бы* сделать, следует перейти на то, что вы сделать *способны*. Очень трудно, осознавая ценность своего вклада, сказать «нет», не чувствуя себя виноватым в том, что вы не окажете услугу тем, кто в этом нуждается. Говорить «нет» другим людям – дело сложное. Для этого требуется железная решимость, абсолютная безжалостность и владение тактическими приемами для благополучного разрешения ситуации. Более подробно мы поговорим об этом позже. Но вы должны понять, что овладеть искусством говорить «нет» себе и другим жизненно необходимо. И для этого придется постараться.

ПРЕРЫВАНИЯ

Наше внимание – особенно активная сосредоточенность, обеспечивающая состояние потока и максимальной продуктивности, – это самый драгоценный ресурс любого человека. Сосредоточенность надо культивировать и ценить. В то же время нас постоянно что-то отвлекает и отрывает: элек-

тронные письма, телефонные звонки, мысли, стрессы, разговоры с коллегами, социальные сети, новые серьезные кризисы, новые важные дела. Вы должны научиться отстраняться от всей этой суеты, способной целиком и полностью отвлечь вас от вашего занятия. Более подробно об этом мы поговорим в главе 3, а пока скажем, что безжалостность нужно проявлять и в отношении соблазнов тоже. Мы нередко с готовностью отвлекаемся, поскольку это – идеальное оправдание любой прокрастинации и откладывания работы. *Facebook* и *Twitter* отвлекают нас от важного дела, потому что оказаться в этих сетях и поболтать с кем-то гораздо проще и приятнее, чем погружаться в сложные размышления, связанные с нашей работой. Научитесь справляться с такими прерываниями и отвлечениями. Это такая же самодисциплина, как и способность говорить «нет» другим людям.

80/20 И ВЛИЯНИЕ МЫШЛЕНИЯ ⁴

«Всегда начинай, помня о конце».

Стивен Кови

Безжалостность – это еще и избирательность в том, как мы достигаем своих целей. Используя принцип 80/20, мы можем понять, что не все наши действия одинаково эффективны. На самом деле львиная доля результатов (80 %) обеспечивается всего 20 % наших действий. Очень часто возника-

⁴ Больше о принципе 80/20 вы можете прочитать в книгах Ричарда Коха «Принцип 80/20», «Жить по принципу 80/20» и «Менеджер 80/20».

ет соблазн устремиться к совершенству. В некоторых сферах совершенство – вещь необходимая, но во многих других не стоит к нему фанатично стремиться, поскольку доведенный до совершенства конечный результат будет практически мало отличаться от просто приемлемого результата. Следует проявлять безжалостность и в планировании целей. Чего мы пытаемся добиться? Не решил ли эту проблему кто-то до нас? Можем ли мы выпросить, позаимствовать или украсть решение? Как можно быстрее всего избавиться от этой проблемы и двинуться дальше? Эти вопросы заставляют нас задуматься об инновациях и забыть об ортодоксальности (к этой теме мы с вами вот-вот подойдем!). Но, целиком сосредоточившись на конечной цели, а не на деталях ее достижения, мы сумеем сэкономить время и силы. А конечный результат практически не пострадает.

Владение оружием



Ниндзя владеют разными навыками, но умение правильно использовать верно выбранные орудия делает их еще более эффективными.

ВЫБИРАЙТЕ ОРУЖИЕ, ЗНАЯ ВСЕ СВОИ СРЕДСТВА

Удержаться на вершине можно с помощью самых разных орудий. Существуют два основных типа инструментов, которые ниндзя просто обязан иметь в своем арсенале. Я говорю о мыслительных приемах и о средствах организационных.

Умение правильно выбирать орудия, осознавать их возможности и применять вовремя – это ключ к успеху. Хорошие инструменты вселяют в нас уверенность. Мы должны быть уверены в том, что их эффективное использование поможет нам решить все проблемы, связанные с нашей неспособностью.

ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕС-МЫШЛЕНИЯ

По мере усложнения наших решений потребность в приемах, облегчающих процесс мышления, становится все более очевидной. Процессы стратегического планирования или непосредственное руководство ситуациями обратной связи – вот основные сферы использования таких приемов. И значимость их порой недооценивают. Определенные инструменты и адекватное их применение позволяют клиентам, непосредственным руководителям и менеджерам ощутить уверенность в эффективности ваших процессов. Они же стимулируют ваше мышление. Например, *SWOT*-анализ (оценка сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз) – это весьма распространенный инструмент бизнес-мышления, который понятным образом структурирует мышление о настоящем и будущем, делая его доступным для окружа-

ющих. Существует огромное множество подобных мыслительных инструментов и процедур, созданных для облегчения жизни и улучшения принятых решений.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СРЕДСТВА

Microsoft Outlook, приложения для *iPhone* и обычный степлер – все это организационные средства. Секрет в том, чтобы достичь качественного, а не превосходного и не посредственного уровня организации. И тогда время, потраченное на организацию, принесет оптимальные результаты в плане повышения продуктивности. В то же время мы не будем страдать от потерь времени и отвлекаться на нечто ненужное и бессмысленное.

НЕ СОБЛАЗНЯЙТЕСЬ «ПОРНОГРАФИЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ»

«В плане эффективности присоединение к группе в Facebook – это все равно что покупка кресла для занятий бегом».

Мерлин Манн

Средства и орудия помогают нам действовать, но одержимость ими вполне может превратиться в отвлекающий фактор. Существует множество полезных сайтов, посвященных вопросам увеличения эффективности. Нередко их создают серьезные и весьма влиятельные мыслители. Попробуйте заглянуть на сайт Мерлина Манна www.43folders.com или на

сайт Лео Бабауты www.zenhabits.net. Но хотя технология и инновации могут повысить нашу продуктивность, не следует и забывать о том, что время, потраченное на изучение сайтов, – это «мертвое время», оторванное от завершения приоритетных задач и проектов. Мне не нравится, когда люди говорят об эффективности исключительно в контексте того, какое приложение на *iPhone* они только что загрузили. Такие средства лишь помогают мышлению и организации – они не заменяют потребности в этом. Хуже того, люди порой переводят свои проекты и действия с одного программного обеспечения на другое, полагая, что тем самым повысят собственную эффективность на 5 %. Вовсе нет – это всего лишь день, потраченный впустую.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Главная цель пути ниндзя – это улучшение способности к принятию решений. Заставляя себя постоянно совершенствоваться и обновляться, мы повышаем качество, количество и скорость принятия решений. Помните, что четкий процесс принятия решений, основанный на достоверной информации, – это наша главная цель. Мыслительные инструменты повышают ментальную гибкость, но ту же роль играет и достоверная информация.

Говорят, что в мире существует всего лишь восемь сюжетов. Любая проблема, с которой вы столкнулись, скорее всего не уникальна. У нее были прецеденты. Попробуйте

все разузнать и найти человека, знакомого с территорией вашего решения. Это поможет вам принять решение гораздо быстрее, чем вы думали. Спрашивайте совета, узнавайте, как прежде решали подобные вопросы другие люди, – это самый верный путь к информированным выводам в условиях недостатка времени. Смело делитесь своими знаниями с окружающими, и вы получите в десять раз больше информации и советов, чем раньше. Учитесь у тех, кто готов делиться, делитесь с теми, кто готов учиться. Думаю, мы вступаем в новую эру сотрудничества. Новые технологии значительно обогатили наши возможности связи друг с другом. Когда я пишу эти слова, то твердо верю в то, что мы стоим на старте и готовы рвануться вперед.

Twitter и *Facebook* – фантастические средства совещательного решения вопросов и проблем с группой верных друзей и коллег. Очень важно иметь второе, третье, четвертое и пятое мнение, при этом можно сэкономить массу времени и ментальной энергии. Однако не бойтесь мыслить самостоятельно и независимо. Доверьтесь интуиции – она подскажет, верны ли ваши выводы.

Уловки и маскировка



Мы с вами говорили о защите своего внимания и сохранении концентрации. Сделать это очень трудно. Вот здесь-то ниндзя и должны использовать древнее искусство уловок

и маскировки.

ЕСЛИ ВЫ В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ, ТО РИСКУЕТЕ ОКАЗАТЬСЯ ПОД ПЕРЕКРЕСТНЫМ ОГНЕМ

Худшее, что вы можете сделать, это быть всегда доступным. Тем самым вы буквально приглашаете в собственную жизнь своих злейших врагов – всевозможные отвлечения и прерывания. Оставайтесь в центре внимания, пока вам нужно что-либо донести до окружающих, но избегайте чрезмерной общительности и пустой траты времени – настоящего проклятия многих офисов. Будьте слегка уклончивы, слегка загадочны и, даже если это требуется, слегка замкнуты. Берегите свое внимание, чтобы сосредоточить его на том, что нужно именно вам, а не другим людям. Приведу несколько примеров:

✓ Проводите как можно больше времени вдали от офиса – работайте дома, в кафе, залах совещаний и на улице. Даже если вы работаете в офисе, организованном по принципу открытого пространства, вы можете договориться со своим начальником о «времени для размышлений», проводимом вдали от рабочего места. И, конечно же, вы вольны использовать более безжалостный подход в своем ежедневнике *Outlook*, чтобы люди могли подумать: «О, похоже, его сейчас нет в офисе...»

✓ Заведите «швейцара», который поможет вам отказаться от встреч или назначений, которые не заслуживают ваше-

го внимания. (Если «нет» может сказать кто-то другой, это заметно облегчит вашу жизнь – и положение тех, кому вы отказываете!)

✓ **Фильтруйте звонки.** Не отвечайте, если не уверены, что звонок важнее того, чем вы в настоящее время занимаетесь.

✓ **Выделите в календаре время для творческих размышлений, анализа, планирования и других важных занятий.** Если вы работаете в офисе, где в ваш календарь могут заглянуть другие люди, которые не склонны уважать вашу автономию, придумайте личное кодовое слово для обозначения этого времени. Не всякому понравится запись «время для личных размышлений» или «чтение». Вместо этого пишите «личное время» или «встреча вне офиса».

✓ **Установите четкие границы в электронной почте, а также в Facebook, Skype и Instant Messenger.** Возьмите за правило ясно понимать, когда эти средства следует держать включенными, а когда их лучше отключить. Почти во всех организациях, где я работал, электронная почта была включена постоянно. То же самое относится и к Skype, IM и другим средствам связи. Настало время избавиться от давления постоянной связи и «уйти в сумрак».

УЙДИТЕ В СУМРАК

Оберегать свое внимание нужно не только от посягательств других, но и от самих себя. Мы можем быть злейшими врагами собственной сосредоточенности. В мире про-

граммного обеспечения существует выражение «уйти в сумрак». Речь идет о времени, когда разработчик занимается непосредственной работой и на время прекращает отвечать на электронные письма и пользоваться иными средствами коммуникации. Найти человека в такое время чрезвычайно сложно. Руководители программистов этого не любят, но отлично понимают, что именно в такие периоды возможны настоящие открытия... Возможны...

Если ваше внимание и концентрация страдают от неограниченного доступа к Интернету и вас искушают бесчисленные поводы для отвлечения (а кого они не искушают?!), то отключитесь на время. Да, да, книга по продуктивности призывает вас *отключить* Интернет! Если я на два часа выключу свой *wi-fi*, то буду знать, что за это время не получу ни одного электронного письма.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Умение найти тех, кто может выполнить работу за вас, – отличный способ сделать больше. Проблема заключается в том, что в мире мало тех, кто действительно хочет поработать за вас! Поэтому придется прибегнуть к делегированию обязанностей. Подобный подход оригинален по целому ряду причин. Для начала поймите, что вам вряд ли удастся потребовать признания своих заслуг. Кроме того, ситуация может развиваться совсем не так, как вы себе это представляли. Если вы готовы с этим смириться, то в остальном тактика пре-

восходная. Выберите из списка своих проектов те, которые можно поручить другим людям. Выберите те, которые можно осуществить разными способами, а также наименее важные для себя. Именно в них-то и можно делегировать обязанности. Вот три основных способа делегирования обязанностей. Как истинный ниндзя, вы можете придумать и собственные.

1. «Падайте на хвост»: рекламируйте свое предложение через чужую рассылку, запускайте новые продукты на чужих мероприятиях, «заимствуйте» списки контактов, чтобы запустить что-то совместно. Ловите момент.

2. Культивируйте отношения с «сообщниками»: ищите взаимовыгодные возможности для того, чтобы поработать со столь же хитроумными, полезными и столь же перспективными людьми, как вы сами.

3. «Сокращайте путь»: ищите людей, которые занимаются сходными исследованиями, могут дать совет, прошли сложный путь и горят желанием поделиться своим опытом, чтобы вы не совершили тех же ошибок. Пятиминутный телефонный разговор с полезным человеком принесет вам больше пользы, чем час поисков лучшего решения в Интернете. Ищите людей, мнению которых можно доверять, – и доверьтесь им!

Оригинальность⁵



⁵ Автор использует здесь слово «unorthodoxy», подразумевающее неортодоксальность, гибкость, отсутствие ригидности мышления – привязки к жестким схемам поведения и стандартным традиционным решениям. – *Прим. ред.*

Важен лишь конечный результат. Совершенно неважно – избрали ли вы для его достижения традиционный путь или нашли более простой. Не следует думать, что если опытные профессионалы утверждают, что на данную работу требуется 16 часов, то так оно и есть. Будьте готовы сомневаться во всем. Очень важно постоянно следить за прогрессом и инновациями, которые заметно облегчают наш труд. Вполне возможно, что вы действуете так, как все остальные перестали действовать давным-давно. А многие работают по старинке и не собираются ничего менять. Не храните верность рутине. Не действуйте менее эффективно, чем могли бы!

НЕ БОЙТЕСЬ ДЕРЗНУТЬ, КОГДА ПОДОЙДЕТ ВРЕМЯ

Действовать нестандартно – рискованно, даже пребывая в твердой убежденности, что выбранный образ действий лучше и эффективнее. Руководство обычно предпочитает статус-кво, поскольку это облегчает жизнь. Любые новаторские действия нередко балансируют на грани между славой и провалом. Но речь идет не о славе (хотя, когда она нас настигает, мы охотно ее принимаем!). Речь идет о том, чтобы работать лучше и продуктивнее, и об удовлетворении, которое мы получаем, раздвигая границы, улучшая качество работы и повышая собственную продуктивность.

РАЗДВИГАТЬ ГРАНИЦЫ ЛЕГЧЕ, ЧЕМ ОСТАВАТЬ-

СЯ В РАМКАХ

Это один из секретов ниндзя. Проблема, с которой вы столкнулись в своей работе сегодня, может оказаться той, с которой в другой сфере столкнулись еще вчера, а в третьей – столкнутся завтра. Мы можем моделировать не только принятие решений, но и инновации в любой сфере. Взгляните на ситуацию свежим взглядом, постарайтесь увидеть проблему глазами человека из совершенно иной сферы. Такой прием может быть весьма полезен. Если, к примеру, вы хотите более творческой коммуникации, то почему бы не спросить себя: «А как это сделало бы рекламное агентство?» или «Как бы с этим справился Нельсон Мандела?». Если вам нужно действовать более методично, подумайте, как действовал бы на вашем месте хирург или инженер. Если вы знаете тех, кто занимается такой работой, то позвоните им и спросите их мнения. Вы поразитесь тому, насколько эффективным может быть подобное моделирование. Процесс раздвигания границ приносит глубокое удовлетворение, но он требует больше времени и усилий, чем простое моделирование. Инновации в одной сфере или роде занятий могут в другом месте быть абсолютной нормой – и наоборот.

МОДЕЛИРОВАНИЕ И ВЕРБОВКА СООБЩНИКОВ

Одержимость оригинальностью и новациями заставляет поступиться глупыми порождениями нашего эго: никогда не бойтесь и не стесняйтесь спрашивать совета, даже если для

этого придется показать собственную слабость. Не поддавайтесь гордыне эго. И никогда не упускайте возможности узнать что-то новое из доверенного источника. Моделирование успеха других людей – прием очень полезный. Найдите себе наставника: спрашивайте совета у тех, кто уже прошел ваш путь, и не повторяйте сделанных ими ошибок. Это поможет вам сократить путь к успеху. Выбирая наставников, подумайте о своих «сообщниках». Кто те люди, которые одновременно с вами идут тем же путем? Скорее всего, у них есть собственные наставники, и они уже узнали много нового и важного. Никогда не бойтесь делиться своими знаниями с другими людьми. Вы поразитесь тому, какие бесценные уроки получите в ответ. Иногда мы не спешим к подобному сотрудничеству, потому что каждый из нас, как истинный супергерой, считает, что важно всего добиться самостоятельно. А кто-то просто боится конкуренции. Помните: важен результат, а как вы его добьетесь, дело второе.

НАРУШАЙТЕ ПРАВИЛА И НЕ ТРЕПЕЩИТЕ ПЕРЕД БЮРОКРАТИЕЙ

Хотя некоторые правила вполне достойны уважения (а нарушение некоторых вообще может привести к увольнению!), ниндзя всегда сосредоточивается на конечном результате – от него и танцует. Анализ правил (особенно чисто бюрократических) – это настоящее искусство. Помните, что если риск серьезных последствий не слишком велик, то всегда

проще потом извиниться, чем заранее просить разрешения. Порой нужно проявить лидерские качества и пойти напролом. Не бойтесь нарушать правила – особенно если в процессе вам удастся поколебать устоявшиеся основы бюрократии.

Маневренность



Ниндзя должен быть легким, гибким и проворно реагировать на новые возможности или угрозы. Все, что требует смены образа мыслей, быстроты реакции и мгновенного принятия решений, требует одновременно и активного внимания. А внимание, как нам известно, – это ресурс ограниченный. Наша способность быстро и адекватно реагировать на новые проблемы опирается на два фактора:

1. Наши ментальные «резервы» или возможность провести больше времени в состоянии активного внимания, не испытывая усталости. Порой люди используют для этой цели кофеин или другие стимулирующие вещества, которые действуют некоторое время. Но нам надо поддерживать состояние активного внимания гораздо дольше.

2. Умение привлекать для достижения цели все остальные ресурсы – других людей, время, достижения технологии.

ЛЕГКОСТЬ

Что подразумевается под легкостью?

✓ Будьте гибкими: нужно быть готовым отреагировать, если такая нужда возникнет.

✓ Не перегружайте свой календарь: всегда хочется откусить больше, чем сможешь прожевать, и еще проще посвятить себя потребностям других людей. В начале недели или месяца выделите в своем календаре свободное время, чтобы заполнить его позднее теми задачами, о которых пока еще и

не подозреваете.

✓ Растите внутренне, но не увлекайтесь внешним ростом: какую бы организующую систему вы ни использовали, всегда думайте на шаг вперед и развивайте свои системы до того, как в них возникнет реальная потребность. Например, если вы собираетесь развивать бизнес и привлекать новых клиентов, то управление контактной информацией с помощью огромных таблиц *Excel* будет неэффективно. Подобный подход не обеспечит вам необходимую в критический момент скорость. Заранее подумайте о создании современной базы данных, даже если в настоящий момент подобные затраты кажутся вам неэффективными. Это будет весьма разумный шаг. В викторианскую эпоху в Лондоне были построены канализация и метро, возможности которых в десять раз превышали потребности того времени. Сегодня люди ругаются на лондонское метро, забывая, насколько опередили время их предки и насколько мудро они создали запас прочности своих систем. Могу только поблагодарить их за такую предусмотрительность при строительстве канализации!!!

ВЫЯВЛЯЙТЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИЛИ УГРОЗЫ, ОТКУДА БЫ ОНИ НИ ПРОИСТЕКАЛИ

«Большинство людей упускают возможности, потому что те рядятся в рабочую одежду и выглядят как работа».

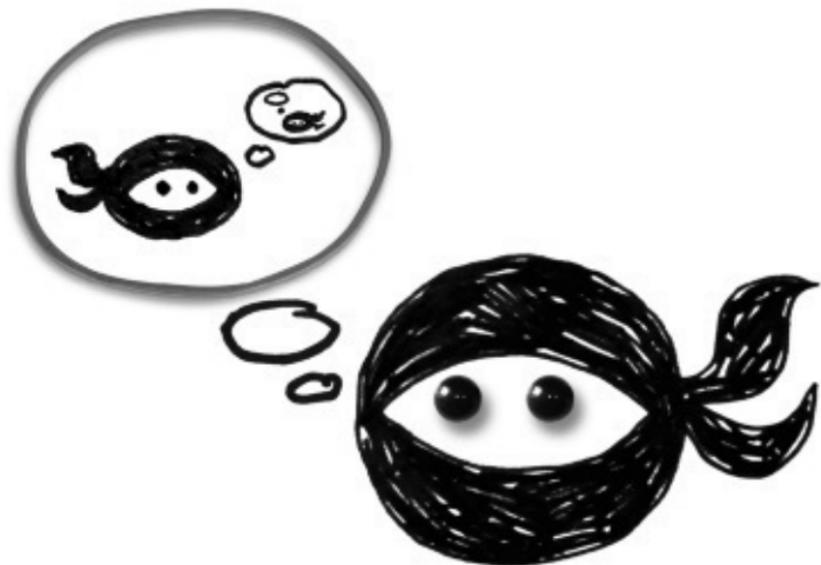
Томас А. Эдисон

Чтобы правильно реагировать и действовать, требуется стратегическое видение. Мы должны выявлять возможности, даже если они стучатся в нашу дверь еле-еле, а угрозы замечать на приличном расстоянии. Это требует определенной подготовки и исследований, но вы можете воспользоваться рядом полезных приемов. Связи и знакомства – отличный способ всегда быть в курсе событий. У разных людей разный подход к связям, но можно выявить нечто общее. Попробуйте ответить на вопросы:

1. Интересны ли и полезны ли люди, с которыми я встречаюсь?
2. Интересен ли этот человек? Может ли он сообщить мне что-то полезное, умное или заразить меня энтузиазмом? (Если нет, двигайтесь дальше – здесь нечего ловить!)
3. Может ли этот человек сообщить мне нечто ценное для моей работы и расширить мои стратегические возможности?
4. Можем ли мы вместе поработать над чем-либо?
5. Выгодно ли это общение для нас обоих? Облегчит ли наша беседа мою работу?

И только дойдя до цифры 5, действуйте. Нас часто увлекают возможности, но работа – это дело другое. Поэтому общайтесь только с теми, кто в разговоре проявил себя самым очевидным образом.

Осознанность



Управление разумом

Разум – это самое ценное и важное наше средство. Эмоциональная интеллигентность и самоосознание важны по це-

лому ряду причин. И главная – они готовят нас к действиям. Многое из того, что формирует образ мышления ниндзя, дается непросто. Нелегко сохранять спокойствие, проявлять безжалостность и раздвигать границы, идя нестандартным путем. Во многих отношениях эти качества противоречат эволюционному развитию человека.

УМЕНИЕ ПРИСЛУШИВАТЬСЯ К «ЯЩЕРИЧНОМУ МОЗГУ» И СОБСТВЕННОМУ СОПРОТИВЛЕНИЮ

Со времен, когда мы были обезьянами, наш мозг претерпел серьезные изменения, но одно почти не изменилось. Я говорю об «ящеричном мозге». Этот термин использовал в книге «Незаменимый» Сет Годин. Он говорил о той части мозга, которая все еще помнит, каково это, выживать, сливаться с окружающей средой и не производить шума⁶. Для ящеричного мозга самое худшее – это то, что нас выделяет. В эволюционном плане выделяться из толпы опасно, можно попасться на глаза хищнику. Именно так до сих пор мыслит ящеричный мозг!

Стивен Прессфилд в книге «Война за креатив» откровенно рассказал о своем писательском сражении с тем, что он называет «сопротивлением». Сопротивление – это образ мыслей, обычно формируемый ящеричным мозгом. Для та-

⁶ Речь идет о так называемом мозге рептилии – весьма условное и упрощенное обозначение древней части нашего мозга (следующего его эволюционного этажа над стволовыми структурами), к которой относят базовые подкорковые структуры, связанные с инстинктами и эмоциями. – *Прим. ред.*

кого образа мыслей характерны стрессы, тревожность, страх неудачи, страх успеха и ряд других эмоций, которые роятся в нашем мозгу, призывая нас слиться с окружающей средой. «Стой. Не делай этого. Это рискованно. Действуй, как все. Новаторство и оригинальность – это безумие. Творчество – это ошибка». Ниндзя должен заглушить подобный мыслительный шум – желательно навсегда. Звучит просто, но на самом деле это нелегко, потому что такие наветы настолько незаметны, что человек даже не понимает, что ему нужно заглушить. Внимательно относитесь к себе и своей интуиции и объективно оценивайте собственную эффективность. Отмечайте, к каким занятиям вас тянет, а какие вызывают неприятие.

\

ЭМОЦИИ И МЕДИТАЦИЯ

Многие скажут вам, что время, посвященное анализу собственных эмоций, желаний своего сердца и осознанию самого себя, потрачено впустую. Многим это кажется чем-то надуманным и бесполезным. Ниндзя точно знает, что это не так. Все дело в восприятии. День может показаться плохим не только из-за того, что произошло в офисе, но и из-за того, что произошло в вашей голове. Те, кто регулярно занимается медитацией, отлично понимают пользу этой практики. Медитация способна обострить все аспекты образа мыслей ниндзя, о которых мы только что говорили. Я имею в виду медитацию в широком смысле слова. В процессе медитации

можно спокойно сидеть, любуясь прекрасным видом, можно молиться или что-нибудь писать, заниматься творчеством, йогой или ходьбой (просто идти, а не стремиться прийти куда-нибудь!). Ваша цель должна заключаться в достижении дзен-спокойствия и полной концентрации на своей работе.

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ ДРУГИХ

Нам нужно прислушиваться не только к собственным мыслям и чувствам, но еще и активно и внимательно слушать других. В этом заключается секрет эффективных совещаний и плодотворного сотрудничества. Прислушайтесь к возражениям и воспринимайте только содержательную обратную связь, не обращая внимания на пустую критику и противодействие. К этому мы с вами вернемся в главе 10.

ГОТОВНОСТЬ



И вот мы подошли к последней характеристике, которая поддерживает и укрепляет все остальные, о которых мы только что говорили. Речь идет о готовности. Дзен-спокой-

ствие в пылу битвы возможно лишь в том случае, если вы хорошо подготовлены. Подвижность возможна лишь тогда, когда вы готовы к немедленной и адекватной реакции. И безжалостным можно быть только в том случае, если у вас есть энергия. А готовиться нужно не только практически, но и ментально.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ

Умело пользующийся оружием ниндзя всегда чувствует, что ситуация под контролем, если проблема или проект решается с помощью верно выбранных средств. Было время, когда организованность, сосредоточенность на канцелярии или программных приложениях считалась немодным занудством. Настало время пробудить вашего внутреннего ботаника. Настало время использовать практические системы, чтобы быть готовым действовать, когда возникнет необходимость. Возможно, это и не так увлекательно, как просто «плыть по течению», но подбор нужной канцелярии и нужных систем дает человеку силу, которая позволяет выполнять свою работу с максимальной эффективностью.

МЕНТАЛЬНАЯ ГОТОВНОСТЬ

Мы должны быть хорошо подготовлены не только физически, но и психологически. Конечно, для этого необходима осознанность. Но кроме того, мы должны следить и за самым своим драгоценным ресурсом – вниманием и энергией.

И для этого нужно отдыхать. Отдых, конечно, может включать и долгое общение в *Facebook*, и рысканье по просторам Интернета. А может быть, это будет поход с друзьями куда-нибудь или любое другое времяпрепровождение. Главное – переключиться на что-то совершенно иное, кардинально отличное от вашей работы.

Многим приходится под давлением начальства допоздна задерживаться в офисах. Люди не раз рассказывали мне, что остаются в офисе, даже если им нечего делать, и уходят только через пять минут после ухода босса. Если вы подвергаетесь подобному давлению на работе, эту ситуацию нужно менять. Мы поработаем над этим вместе. Может быть, стоит подарить начальнику экземпляр моей книги?

ПЕРЕРЫВ НА ОБЕД – НЕ ДЛЯ СЛАБАКОВ

На работе бывают такие моменты, когда требуется напряжение всех сил в преддверии приближающегося срока или большого объема работы. В такие моменты люди не обращают внимания на себя и работают, засучив рукава. Это отличная тактика для напряженной работы в течение короткого времени. Но исследования показывают, что затянувшиеся напряженные периоды ведут к реальному снижению эффективности. В фильме «Уолл-стрит» герой Майкла Дугласа, Гордон Гекко, произносит фразу, ставшую легендарной: «Обед – для слабаков». Она укоренилась в коллективном сознании и используется по сей день. Скажу вам: обед отнюдь

не для слабаков. А вот готовность – это именно то, что нужно настоящим ниндзя.

ГОТОВНОСТЬ ТВОРИТ ЧУДЕСА

Трудно сказать, почему перерыв на обед или короткие паузы в течение рабочего дня всегда помогают быстро вернуться к полной сосредоточенности и приоритетным заданиям. Так происходит – и все. Периоды отдыха жизненно необходимы для истинной рабочей готовности. Когда в следующий раз вы сможете в течение рабочего дня по-настоящему отдохнуть и переключить внимание на что-то иное, проанализируйте все, что произойдет потом. Голову даю на отсечение, что в такой день вы сделаете *больше* обычного. Это маленький волшебный секрет. Разным людям нужен разный отдых – но реальный отдых для тела и психики. Пятиминутный глоток свежего воздуха куда более эффективен, чем десять минут рысканья по Интернету с открытой рабочей программой. Постарайтесь выбрать то, что полезно именно для вас. Дальше мы с вами поговорим, как использовать внимание и сосредоточенность на настоящем моменте, и тогда снова обсудим этот очень необычный, но поразительно эффективный прием.

Упражнение: готовность

Что нужно: Место и время,
чтобы подумать

Время: 20 минут

Качество: Осознанность



Вы познакомились с основными характеристиками пути продуктивного ниндзя. Эти характеристики таковы: дзен-спокойствие, безжалостность, владение оружием, уловки и маскировка, оригинальность, маневренность, осознанность, готовность. А теперь определите, какие качества в вас развиты в достаточной мере, а над какими еще придется поработать. Решите, на чем вам нужно сосредоточиться.

Составьте список и возвращайтесь к нему в процессе изучения этой книги.

ПОЧТИ НИНДЗЯ...

НУЖНО ЕЩЕ ПОТРЕНИРОВАТЬСЯ...

Ниндзя – не сверхчеловек... но иногда кажется супергероем

*«Жизнь очень проста,
но мы требуем, чтобы она была сложной».*
Конфуций



Работа в таком режиме приносит ощущение свободы, радости и колоссально продуктивна. Иногда окружающим кажется, что ниндзя обладают какой-то особой силой. Порой так кажется и самим ниндзя.

Но ниндзя – не супергерои. Ниндзя – это обычные мужчины и женщины. Единственное их отличие – это особый образ мышления и знакомство с полезными навыками и приемами. Они не обладают особыми сверхсилами.

Став ниндзя, вы будете пользоваться репутацией надежного, работоспособного человека, который умеет принимать правильные решения и серьезно относиться к своей работе. (Кроме тех моментов, когда вы будете надевать маску ниндзя. Свято храните этот секрет.)

Ниндзя – люди страстные, работоспособные и сохраняющие спокойствие в самых трудных ситуациях. Ниндзя умеют работать неким волшебным образом.

Став ниндзя, вы поймете, что даже самые рутинные задачи могут быть поводом для веселья, открытий, экспериментов и общения со своим внутренним «я». Сосредоточенность на самом *процессе* работы поможет вам полюбить свое дело, каким бы оно ни было. Чем больше вас будет увлекать сам процесс работы, выполняемой в данный момент, тем больше удовольствия будет приносить вам работа в целом. Глубокая сосредоточенность порождает увлеченность и удовольствие от работы. И такая работа не вызывает стрессов. Целиком погрузившись в момент настоящего, вы будете способны работать очень продуктивно.

Однако не следует думать, что дорога ваша будет ровной.

НИНДЗЯ ТОЖЕ ПОРОЙ ОШИБАЮТСЯ

«Даже лучший пивовар иногда варит плохое пиво».

Немецкая пословица

Стремясь к максимальной продуктивности с помощью оригинальных средств и других, более «человечных» стратегий, ниндзя все же порой ошибаются. В старых книгах о тайм-менеджменте тогдашние гуру представляли себя некими идеальными супергероями. Они предлагали читателям подробные ежедневники, которые нужно было заполнять, требовали постоянных серьезных достижений и оставляли читателей в полном недоумении, как же добиться невозможного. Не верьте ни единому слову таких «специалистов». Все мы совершаем ошибки – сколь бы организованными, умными и почти идеальными мы ни были. Да, да, вы тоже.

Мы можем устремиться к совершенству – и потерпеть неудачу. Мы можем устремиться к дзен-спокойствию, безжалостности, владению оружием, уловкам и маскировке, оригинальности, маневренности, осознанию и готовности – и добиться успеха. Да, на этом пути мы будем совершать ошибки. Нет, мы не станем идеальными. Но зато мы сможем повысить свою продуктивность до такого уровня, какой и возможным-то вам никогда не казался.

Я не могу превратить вас в супергероя. А если вы хотите именно этого, то в магазине вы найдете кучу других книг, которые пообещают вам все, что захотите, но никогда не исполнят обещаний. Это пустая мечта, фантазия, которая ни-

когда не станет реальностью.

Но вот ниндзя из вас мы сделать *сможем*.

2. Почему мы испытываем стресс

«Лучшее оружие против стресса – это наша способность отдавать предпочтение одним мыслям перед другими».

Уильям Джеймс

Если вы купили эту книгу, то, скорее всего, вы испытываете стресс. Продуктивный ниндзя знает, что для амбициозного человека, который стремится внести свой вклад в благополучие человечества, стресс в той или иной форме неизбежен. И действительно, щедрый прилив адреналина может быть событием приятным и даже полезным. Но нам прекрасно известно и то, что стресс мешает расслабленной концентрации и дзен-спокойствию, необходимым для продолжительной продуктивной работы. В этой главе мы с вами поговорим о стрессе и о выявлении тех причин, которые вызывают стресс у вас. В следующей главе мы перейдем к управлению вниманием и обсудим, как снижение уровня стресса обостряет внимание. Прощай, стресс! Здравствуй, дзен-спокойствие!

Дерись или беги: физиологические корни стресса

Вы наверняка слышали о реакции «дерись или беги». Когда человек ощущает опасность или риск, в организме вырабатывается адреналин, учащается сердцебиение и обостряется восприятие. Таким образом человек готовится к отражению возможной угрозы. В первобытные времена выброс адреналина повышал шансы на выживание – помогал быстро бежать либо отражать нападение, или добывать зверя, чтобы прокормить себя и свое племя. Работа во многих отношениях похожа на охоту. Она дает нам возможность прокормить свою семью – только теперь мы никого не убиваем, а выполняем свою роль и получаем награду в денежном выражении. На эти деньги мы покупаем еду и оплачиваем кров, то есть обеспечиваем семье безопасность. Мы остаемся добытчиками. В этом смысле работа – это средство выживания. И первобытное начало, которое живо в каждом человеке, относится к работе очень серьезно, несмотря на то что и без работы выжить тоже вполне возможно (пособия по безработице, сбережения, экономия, помощь от родных и друзей).

Психологический контракт

Иногда бывает так, что за несколько недель до выхода на новую работу или сразу после работодатель и работник подписывают контракт. В контракте записано все, что обеспечивает обеим сторонам определенную безопасность и контроль, а также проясняет характер их отношений. Вы никогда не задумывались об ожиданиях обеих сторон и о том, насколько далеко они выходят за рамки контракта? А о том, как эти предположения развиваются в головах работника и работодателя в процессе работы? Вот небольшой пример:

Работник:

У них отличная столовая. Меню меняется каждый день, всегда есть что-то диетическое. Значит, меня ценят.

Начальник позволит мне перейти на гибкий график работы, если у меня возникнут проблемы, связанные с детьми.

Моя работа очень разнообразна.

Работодатель:

Неизбежно будут возникать ситуации, когда придется задерживаться после пяти часов. И сотрудники должны оставаться и выполнять свою работу.

Мы не ждем от сотрудников гениальности, но они должны трудиться увлеченно, энергично и эффективно.

Дешевые отели во время командировок? Все их просто обожают!

Это лишь часть *психологического контракта* между работником и работодателем. Об этом не говорилось вообще или говорилось, но никогда формально не считалось дополнением к контракту, который будет пылиться на полке с момента начала работы или последнего повышения. Изменения в психологическом контракте влияют на ощущение счастья на работе, мотивацию, самооценку и, следовательно, на моральную атмосферу в команде или целой организации. Они влияют на наше восприятие самих себя и часто становятся причиной серьезного стресса.

Представьте себе такое развитие событий: ваша компания формально не изменила ни одного условия контракта, но за неделю сделала все возможное, чтобы испортить вашу жизнь на работе. От вас неожиданно стали требовать, чтобы вы задерживались после окончания рабочего дня, проверяли свою почту по вечерам и в выходные; любимый начальник, с которым у вас сложились прекрасные отношения, вдруг преобразился в требовательное чудовище; возникли проблемы в отношениях с вашим крупнейшим клиентом. Даже отпуск взять стало проблематично, а о гибком графике можно и не мечтать. И вы возвращаетесь домой с той же зарплатой. Да, вы, как и раньше, можете оплачивать все счета, но обстановка в офисе радикально поменялась и совершенно не похожа

на ту, какой была всего неделю назад. Стало скучно, вас перестали ценить, и вы тоже начали сомневаться в собственной ценности.

Если работа связана только с вашим личным выживанием и вы согласны со старой поговоркой «мы работаем, чтобы жить, а не живем, чтобы работать», то вы вряд ли решите бросить ее немедленно. Зарплата осталась прежней, а в работе по вечерам нет ничего страшного. Однако мы хотим не только зарабатывать себе на хлеб. Нам нужно ощущать свою значимость. Мы желаем, чтобы нас ценили. Нам хочется, чтобы отношения с организацией, где мы проводим столько времени, были здоровыми, справедливыми и счастливыми. Успехи компании доставляют нам удовольствие и укрепляют нашу идентичность. Еще приятнее, когда нам говорят, что мы причастны к этим успехам. Говоря о своей компании, организации или команде, человек очень быстро начинает использовать местоимение «мы». Мы все стремимся хорошо работать, чтобы мама нами гордилась. Если нам нравится наше дело, то благодаря работе мы становимся хорошими людьми, которые занимаются любимым делом. Если работа нам не нравится, то благодаря ей мы превращаемся в тех, кто занимается неприятной чепухой, чтобы заработать и оплатить свои счета. Мама все равно будет нами гордиться, но на счастье рассчитывать не приходится.

Многие мечтают быть свободными от работы. Я в этом сомневаюсь. Работа придает смысл нашей жизни, и люди в

этом нуждаются. Почему многие миллионеры продолжают трудиться, увеличивая свои состояния, хотя никакой нужды в этом уже нет? Почему победители лотерей обычно говорят: «Это событие не изменило моей жизни. Я продолжаю работать с неполной занятостью»? Полагают, что главное желание человека – это финансовая свобода. Но истинная подоплека любого достижения – это возможность выбирать работу себе по душе! Прекрасный тому пример – Билл Гейтс. Не думаю, что сегодня он работает меньше, чем в те дни, когда создавал *Microsoft*.

Создание великой компании, подобной *Microsoft*, позволило бы гордиться любой матери, но это достижение бледнеет в сравнении с великим планом уничтожения малярии. Автор книги «Четырехчасовая рабочая неделя» Тим Феррисс пишет об автоматизации и делегировании управления бизнесом другим людям, чтобы можно было совершить кругосветное путешествие и работать всего 4 часа в неделю. Однако в интервью Феррисс говорит о том, что он «вечно занят», а к категории «работа» он относит только те занятия, которые ему не нравятся. Ручаюсь, Тим Феррисс трудится 14 часов в день – он просто не считает это работой, потому что получает удовольствие.

Работа – фактор очень личный. Она играет важнейшую роль в самовосприятии. Неудивительно, что даже небольшие изменения психологического контракта с работодателем вызывают у нас тревогу, подавленность, раздражение, чувство

угрозы и даже страх. Когда мы ощущаем угрозу или чувствуем, что ставки высоки и наши действия подвергаются пристальному анализу, то в нашем организме мгновенно повышается уровень адреналина.

Симптомы стресса



Чем бы мы ни занимались, повышение уровня адреналина делает невозможное возможным. Но когда мы пересекаем черту и уровень адреналина зашкаливает, от мотивированных достижений мы переходим к стрессу и страданиям. У стресса много симптомов, о которых постоянно пишут в медицинских книгах и статьях. Список длинный и утомительный, поэтому я решил выделить лишь наиболее типичные и

часто встречающиеся симптомы. Правда, даже и в таком виде вас ожидает не самое легкое чтение!

ОСНОВНЫЕ СИМПТОМЫ:

Физические

Отсутствие аппетита, повышенный аппетит, желание сладкого, несварение, изжога, запор, бессонница, ощущение постоянной усталости, беспричинная потливость, привычка грызть ногти, головная боль, мышечные спазмы, тошнота, затруднения дыхания, головокружения, слезливость, желание плакать, импотенция, неспособность расслабиться, высокое артериальное давление.

Поведенческие

Проблемы с сосредоточением внимания, отсутствие мотивации, сложность в принятии решений, неспособность завершить работу до начала следующей, страх неудачи, предчувствие неудачи, одиночество, раздражительность, грубость с коллегами, ощущение неспособности справиться с порученным делом, страх серьезной болезни, гнев, паранойя, клаустрофобия, страх перед будущим.

«Тревога вызывается отсутствием контроля, организованности, готовности и действий».

Дэвид Кекич

Если вас удивляет, почему в книге о продуктивном ниндзя так много внимания уделено стрессу, то, надеюсь, вто-

рой список объяснил вам, почему борьба со стрессом играет важнейшую роль в способности добиться успеха. Сосредоточившись на изменении собственного поведения, мы можем снизить уровень стресса и тем самым повысить собственную эффективность.

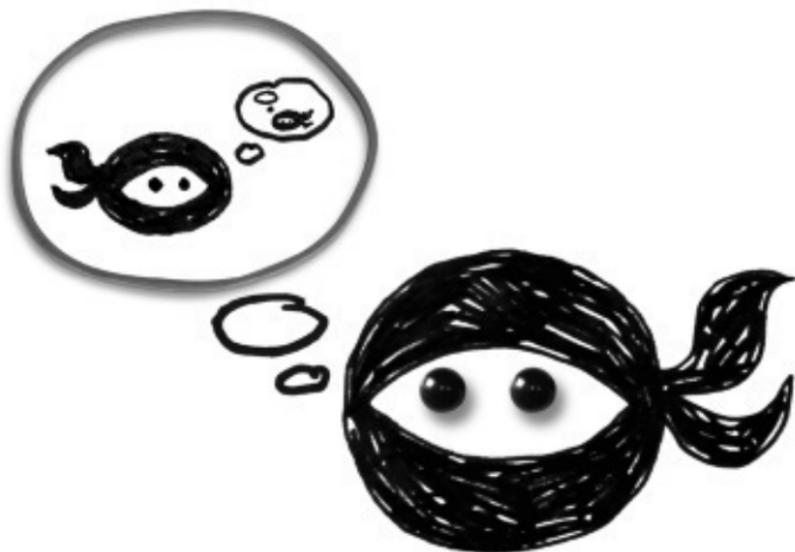
Распознавание триггеров стресса

«Я – старый человек и знаю о множестве трудностей и проблем, но большинство из них никогда не случилось».

Марк Твен

Вовремя распознать стресс очень важно. Хотя, когда находишься «на передовой», сделать это нелегко, существуют абсолютно очевидные признаки, по которым вы можете понять свое состояние. Это первый шаг к дзен-спокойствию, столь необходимому продуктивному ниндзя. Однако распознавание триггеров стресса – тех факторов работы, которые *потенциально* могут вызвать стресс, – и их преодоление – дело довольно сложное. И все же лучше потратить десять минут на подавление стресса в зародыше, чем тратить часы, дни и даже недели на борьбу с вызванным этими триггерами стрессом. Сейчас мы обсудим наиболее распространенные причины стресса, а в последующих главах будем говорить об использовании образа мыслей ниндзя в управлении вниманием, работе с электронной почтой, списком дел, проектами и совещаниями. И тогда вы поймете, как образ мыслей ниндзя сможет усилить ощущение контроля и снизить уровень стресса.

КОНТРОЛЬ



Ощущение отсутствия контроля над ситуацией мгновенно ведет к стрессу. Столкнулись ли вы с изменениями внутри своей команды, в служебных обязанностях или корпоративной культуре, прелесть качественной, осознанной системы заключается в том, что ситуация полностью в вашей власти. Это совершенно очевидно. Почему бы не уделить немного времени разработке таких подходов к работе, которые избавят вас от стресса, придадут вашей жизни ясность и породят дзен-спокойствие? Вы почувствуете полный контроль

над проектом или курсом действий, если будете *ясно* себе все представлять. Ясность полезнее напряженной работы. Мы можем эффективно справиться с любой сложной задачей – стресс порождается не сложностью, а отсутствием ясности.

ПЕРЕМЕНЫ

Справляться с переменами довольно сложно, поскольку любые перемены связаны с утратой контроля и необходимостью приспособливаться. Однако перемены несут вместе с собой новые привычки и требование изучать новые процессы. То, что было просто, снова становится сложным – и остается сложным, пока мы привыкаем к новому образу действий. Период перемен служит почвой для личных конфликтов и возникновения новых проблем. Перемены могут пробудить в людях худшие их качества. Однако нашу идентичность определяет наша реакция на перемены. Настало время побороться за возвращение контроля, стряхнуть с себя пыль и приступить к работе.

ПАНИКА АВРАЛА

Электронные письма, телефонные звонки, списки дел, рутинная бумажная работа, социальные сети – объем поступающей информации сам по себе является мощным триггером стресса. Я считаю, что стресс, вызванный информационной перегрузкой, связан с другими видами стресса, о которых мы говорили выше и будем еще говорить. Однако когда мы уже

испытываем стресс, простая мысль о вале электронных писем, необходимости принимать массу решений и постоянно отвлекаться от работы – его значительно усиливает и порождает настоящую панику. Но при наличии качественных, эффективных систем из этой битвы можно выйти победителем. Мы подробно поговорим об этом в следующих главах.

БОЯЗНЬ ВЫГЛЯДЕТЬ ГЛУПО

Даже абсолютно разумные и интеллигентные люди хотят выглядеть успешными, чтобы производить впечатление на начальников, коллег и сверстников. Присутствуем ли мы на совещаниях, проводим ли конференции или работаем над проектом, тревога за собственное реноме всегда с нами. Мы нервничаем на совещаниях, если не успели качественно подготовиться, но при этом пытаемся скрыть свою неготовность, что значительно снижает эффективность наших действий. Мы стараемся представить неудачный проект в более выгодном свете, вместо того чтобы честно признаться во всем и проанализировать допущенные промахи и неудачи. Мы хотим показаться достойными повышения, успешными и почти идеальными, скрывая свое подлинное «я».

Эта система питает сама себя: поскольку мы категорически не хотим менять правила, всем приходится играть по этим правилам, чтобы не проиграть в серьезной игре. И нам не помогает знание того, что все ошибаются. Мы обычно попадаемся, потому что одновременно играем в две разные иг-

ры: мы знаем, чем нам нравится заниматься; мы знаем, какой проект важнее всего; но в то же время мы знаем, что нам нужно держаться выбранной линии поведения, чтобы не выглядеть глупо. В такой ситуации самый простой и естественный вид поведения – это максимальная уклончивость, продолжение работы и отказ от встреч с теми, кто может открыть наш маленький секрет. Знакомая ситуация, верно?

СТРАХ РАЗОБЛАЧЕНИЯ

«Величайшая ошибка, которую только можно совершить в жизни, это постоянный страх совершить ошибку».

Элберт Хаббард

Я всегда улыбаюсь, когда в личных интервью актеров, политиков, бизнесменов и других публичных фигур слышу рассказы о том, что нужно притворяться, пока выбранная личина не станет естественной и привычной. Людям кажется, что они единственные, кто использует такую стратегию. Эти люди добились успеха, они пользуются авторитетом, и все же они до сих пор ощущают неуверенность при мысли о том, что в один прекрасный день их разоблачат и все поймут, что у них нет никаких способностей для той работы, которой они занимаются. Такие мысли знакомы людям, более чем успешным и добившимся огромных успехов. Возможно, знакомы они и вам. Это еще одна разновидность страха показаться глупым. Знаком подобный страх и мне. Но я считаю, что это

довольно полезная парадигма, которая заставляет человека быть упорнее, смелее и оригинальнее. Просто направьте ее в нужное русло. Но, конечно же, только тщательное и трезвое осознание поможет вам держать ее под контролем.

КОНФЛИКТ

Нет людей, которым нравились бы конфликты. Те, кто утверждает обратное, либо лгут, либо просто недостойны общения. Им свойственно извращенное чувство удовлетворения при виде страданий других людей. Однако иногда конфликты полезнее, чем их отрицание или игнорирование. Медленно тлеющий конфликт – это одна из основных причин длительного стресса. Откровенный же разговор проясняет ситуацию, приносит мир и возможность успокоиться – а со временем примириться и сохранить уважение друг к другу. Существует много книг и специальных курсов, посвященных тактике и приемам разрешения конфликтов, и я настоятельно советую вам познакомиться с ними.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И ДВОЙСТВЕННОСТЬ

Неопределенность или двойственность информации способствует стрессам. В электронном письме или разговоре с начальником может скрываться величайшая потенциальная возможность или угроза. Если вы ее не выявили и не поняли, что нужно делать, то можете выставить себя в невыгодном свете и потерять контроль над ситуацией, что неиз-

бежно приведет к стрессу. Мы постоянно стремимся найти жемчужину в навозной куче, поэтому непрерывно разбираем свою электронную почту и вал офисных бумаг, пытаюсь заметить потенциальную возможность или бомбу с тикающим часовым механизмом, которую надо обезвредить. Очень часто стресс порождается не реальностью, а *потенциальной* реальностью. Мы постоянно думаем о потенциально упущенных возможностях и потенциальных промахах. Неопределенность представления или намерения тоже служит причиной стресса. Непонимание курса действий и тревога из-за того, что ваше видение может отличаться от видения коллег, могут породить массу проблем.

Ясность порождает спокойствие, неопределенность ведет к стрессу. Более подробно мы поговорим об этом в следующих главах.

Упражнение: стресс и я

Что нужно: Место и время,
чтобы подумать

Время: 15 минут

Качество: Осознанность



Давайте проанализируем конкретные причины стресса, о которых мы только что говорили. Какие из них актуальны для вас? Оцените себя по шкале от 1 до 5, чтобы понять, какие из факторов оказывают минимальное влияние, а какие большое.

Области стресса

1 2 3 4 5

Паника, связанная
с авралом/объемом работы

--	--	--	--	--

Отсутствие ясности в образе действий

--	--	--	--	--

Трудные решения

--	--	--	--	--

Факторы стресса

Тревога за результаты работы/
боязнь выглядеть глупо

--	--	--	--	--

Высокие ожидания по отношению ко мне

--	--	--	--	--

Меня никто не слушает

--	--	--	--	--

Я выгляжу глупо

--	--	--	--	--

Конфликты

--	--	--	--	--

Изменения в условиях работы моей команды

--	--	--	--	--

Перемены во внешнем мире

--	--	--	--	--

Неопределенность/двойственность

--	--	--	--	--

Не только руководители...

Многие считают, что самая стрессовая работа – это руководство организацией. Нет никакого сомнения в том, что такая работа порождает серьезные стрессы. Поскольку я сам возглавляю организацию, то мне отлично знакомы бессонные ночи, стрессы и перегрузки. Я беседовал с руководителями ряда крупных компаний, которые рассказывали мне о том, как научились жить со стрессом, минимизировать его и превращать в приемлемое для жизни состояние. Эти люди не обладают никакими магическими силами, которые позволили бы им полностью избавиться от стресса.

Однако потенциальные факторы стресса существуют на всех уровнях любой организации. Люди, занимающие самое скромное положение и не несущие практически никакой ответственности, обычно не могут контролировать свою нагрузку, и это порождает стресс. Более всего мне симпатичны те, кто находится на среднем уровне: они стремятся удовлетворить всех окружающих. На них с одной стороны давит начальство, а с другой – непосредственные подчиненные. Они находятся между Сциллой и Харибдой. Стресс порождается не должностью, а особенностями работы и ситуации. Любая работа или ситуация может породить стресс, а степень этого стресса зависит от нашей способности справляться с тем, что валится на нашу голову.

Настало время обрести перспективу

В заключение этой главы хочу развенчать два мифа, сложившихся в умах тех, кто испытывает стресс от работы.

1. Близок конец света. (Нет, это не так!)

2. Все остальные работают лучше и добиваются большего, чем я.

(Если бы вы знали правду, то от души посмеялись бы.)

Не нервничайте. Все будет хорошо!

Противоположность стрессу

К чему мы с вами стремимся? Нам нужны «задорная легкость действий, продуктивная включенность в момент настоящего и контроль над ситуацией». Такое состояние умиротворяет и способствует дзен-спокойствию, которое нам всем необходимо.

Игривая легкость⁷ – это творческий задор, расслабленность и признание того, что ты обладаешь свободой добиться успеха, несмотря на случайно допущенные ошибки.

Продуктивность – это знание того, что благодаря готовности ты способен сделать правильный выбор.

Пребывание в настоящем моменте – это вхождение в состояние «потока» с полной сосредоточенностью и увлеченностью делом, выполняемым в данный момент. Это состояние невероятно благотворно и позволяет прекрасно выполнить работу. Оно противоположно прокрастинации и стрессу.

Состояние потока естественным образом обеспечивает

⁷ Автор использует здесь понятия «playful» (игривый, шаловливый, шутливый, веселый задорный) и «playfulness» (игривость). Существует понятие «когнитивной игривости» – продуктивной и радостной творческой легкости, гибкости и смелости. Известно, что игра – ключевое качество истинного творчества. – *Прим. ред.*

ощущение полного контроля, дает вам силы и уверенность, необходимые для продолжения действий. А это, в свою очередь, порождает новый импульс, еще большее вхождение в творческую колею и игривость и еще большую эффективность.

Понимаю, все это может показаться вам слишком сложным, но единственное, что отличает это от стресса и чувства подавленности окружающим миром, – это то, *что происходит в вашей голове.*

«Стресс – это состояние незнания. Человек полагает, что все его дела – экстренные и срочные. Но в жизни нет ничего столь важного. Просто расслабьтесь».

Натали Голдберг

Упражнение: выявление факторов стресса

Что нужно: Место и время, чтобы подумать

Время: 20 минут

Качество: Осознанность



По мере того как мы с вами будем превращаться в продуктивного ниндзя, мы будем возвращаться к факторам стресса, описанным в этой главе. Я предложу вам массу решений, которые помогут вам произвести кардинальные перемены в работе и жизни.

А сейчас мы разберемся с тем, что требует немедленного решения. Настало время вернуть себе контроль. Изучив список факторов стресса, опишите самые очевидные первые шаги, которые смогут принести вам немедленное облегчение. Выберите ровно столько факторов, сколько нужно для того, чтобы почувствовать дзен-спокойствие. Некоторые мои предложения могут показаться вам довольно полезными.

Контроль: (*предложение*) – Каждый день посвящайте 5

минут разборке рабочего стола, чтобы работать в чистом пространстве.

Запишите собственные предложения

.....

.....

Перемены: (*предложение*) – Опишите те сферы своей жизни, в которых сейчас происходят перемены, или найдите человека, с которым их можно было бы обсудить: возможность обсудить – это половина решения.

.....

.....

Паника, связанная с перегрузкой: (*предложение*) – Прочтите дальнейшие главы 4–6 и выполните упражнения.

.....

.....

Боязнь выглядеть глупо: (*предложение*) – Рискните и откровенно, честно и конкретно поговорите с членами своей команды о том, о чем ранее говорили исключительно уклончиво.

.....

.....

Боязнь разоблачения: (*предложение*) – Попробуйте притворяться, пока не почувствуете себя уверенно. Установите зрительный контакт, сделайте глубокий вдох и скажите то, что должны сказать, твердо и уверенно. Все дело в вашем поведении.

.....
.....

Конфликт: (*предложение*) – Смело и честно поговорите с коллегой, с которым у вас возник конфликт. Это всегда полезно, даже если в результате вы «согласитесь не соглашаться».

.....
.....

Неопределенность и двойственность: (*предложение*) – Дайте себе десять минут на то, чтобы *просто подумать* о текущей проблеме. В процессе обдумывания делайте пометки, чтобы процесс был структурированным.

.....
.....

А вы – ниндзя?



✓ Ниндзя преодолевает стрессы, связанные с работой, благодаря готовности и практикую безжалостность в своем

подходе к работе.

✓ Ниндзя использует осознанность для выявления основных факторов стресса, а потом активно борется с ними.

✓ Ниндзя умеет достигать дзен-спокойствия: для этого нужно быть безжалостным, подготовленным и внимательным.

3. Управление вниманием

«Мы просто хотим целиком посвятить себя искусству. Все мы стремительно движемся к могиле. А картину, которую мы не напишем, не напишет никто другой. Поэтому мы не должны тратить время на покупки или готовку. Жизнь, посвященная искусству, очень, очень проста».

Гилберт Прош, британский художник из группы «Гилберт и Джордж»

«Мы научились освободить голову. Это великолепно. Перед нами словно открывается пустыня, с которой мы можем делать все, что захотим».

Джордж Пассмор, британский художник из группы «Гилберт и Джордж»

О тайм-менеджменте написано огромное множество книг. А вот о более тонком искусстве управления вниманием не написано почти ничего. В этой главе мы с вами обсудим основные привычки по менеджменту внимания, которые помогут вам добиться статуса продуктивного ниндзя. Мы сосредоточимся на том, что поможет вам управлять вниманием четырьмя способами:

1. Распределение работы соответственно уровню внимания.
2. Защита внимания от отвлечений.

3. Повышение внимания путем оптимизации работы мозга.

4. Создание новых «карманов внимания».

Но прежде чем начать, давайте поговорим о том, почему управление вниманием так важно в эпоху информационной перегрузки.

Умственный труд делает вас не просто исполнителем, но одновременно и управляющим

Помните времена, когда ваша работа не нуждалась ни в чьей оценке? Вы работали за стойкой бара или на кондитерской фабрике. Есть такая работа – укладывать вишенки на пирожные, которые плывут по конвейеру. Работа настолько простая, что ее можно выполнить в полусне: вы просто кладете вишенку на пирожное, а потом на следующее, а потом на следующее... Никакой прокрастинации, никаких возможностей выставить себя в невыгодном свете или потерять контроль над ситуацией. А когда смена кончается, вы просто выбрасываете работу из головы и живете собственной жизнью. Такие работы ценны тем, что они практически не требуют внимания, ими можно заниматься даже с похмелья, и хорошая форма для них не требуется. Звучит соблазнительно, верно? Кроме того, показатель успеха на подобной работе очень простой – если вы уложили все вишенки на все пирожные, значит, вы победили. Если у вас осталась половина вишен, а половина пирожных осталась не украшенной, значит, вы проиграли. Руководителям легко контролировать качество таких работ и оценивать эффективность работников. Еще проще оценить результаты руководителям более высо-

кого уровня.

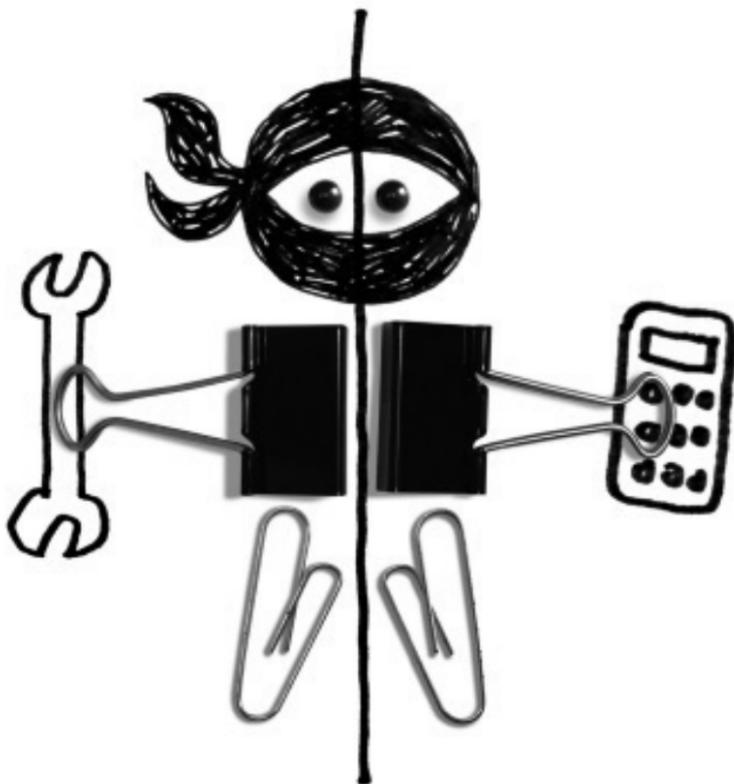
В какой-то момент возникает соблазн вернуться к такой простой работе. Но на самом деле в наши дни подобных видов работы почти не осталось – по большей части они автоматизированы и выполняются компьютерами и автоматами. Осталась лишь работа в барах и кофейнях, которая не так-то хорошо оплачивается. Питер Друкер предсказывал это много лет назад. Он предсказывал конец индустриальной эпохи и рассвет эпохи информационной. С функциональной работы в барах и на кондитерских фабриках люди переходят на квалифицированную работу – «умственный труд». Умственный труд заключается в увеличении ценности информации или создании новой ценности на основе полученной информации, а не в автоматическом выполнении конкретной функции. Подумайте о своих служебных обязанностях, и вы это поймете. Сегодня во многих промышленных городах Великобритании переход с физического труда к умственному труду происходит в огромных масштабах.

Представьте, что ваша служба заключается в том, что в девять утра вы приходите на кондитерскую фабрику, получаете большую коробку вишен и становитесь к конвейеру, по которому плывут пирожные, а ваша задача украсить каждое вишенкой. Замедляется темп конвейера, замедляется и ваша работа. Если конвейер останавливается, вы просто... ждете. У вас есть график перерывов, время отдыха, обеденный перерыв. Вы точно знаете, во сколько ваша работа закончится

– с точностью до минут... или даже до секунд. Представьте, что сегодня пятница, пять часов вечера. Вы готовы идти домой – выходные начинаются. Вспомните ли вы о вишнях до девяти утра понедельника? Будете ли вы воскресным вечером тревожиться о том, что плохого может произойти на вашей работе в понедельник? Конечно же, нет! Возможно, такая работа и скучна, зато в ней есть абсолютная ясность. Так приятно знать, что именно нужно делать, как это делать и как улучшить свои показатели.

Умственный труд отличается от украшения пирожных вишенками, потому что в нем существует много уровней неопределенности. Если вернуться к аналогии с кондитерской фабрикой, представьте, что вам нужно не просто положить вишенку на пирожное, а еще и проверить качество вишен, определить, в какое время должна начаться смена, установить скорость движения конвейерной ленты, периодически подменять других работников, когда они уходят в отпуск, контролировать график работы магазина и так далее и тому подобное... Представьте, что вам, кроме того, приходится решать: может быть, следует использовать вишни не только для украшения пирожных, а продавать их в составе фруктовых салатов (ведь нынче такое значение придается здоровому питанию). Утомительно, верно? Что ж, добро пожаловать в столь привычный для вас мир!

Управляющий и исполнитель в одном лице



На любой квалифицированной работе вы исполняете две разные «роли»: вы одновременно и «управляющий», и «ис-

полнитель». Вы отвечаете за:

- ✓ Содержание своей работы («управляющий»).
- ✓ Выполнение работы («исполнитель»).
- ✓ Обработку новой информации («исполнитель») и реагирование на нее, с тем чтобы определить, не следует ли изменить приоритеты («управляющий»).

Все это порождает явный конфликт. Кроме того, становится очень трудно определить, какая именно «роль» требует вашего внимания в определенное время: следует ли больше времени провести в режиме «управляющий» (обдумывать и анализировать свою работу, обеспечивать ее успешность, планировать дальнейшие шаги) или в режиме «исполнитель» (укладывать вишенки на пирожные, что бы это ни значило для вашей текущей работы)? Естественно, где-то трава всегда зеленее: время, проведенное в режиме «управляющий», может напомнить вам обо всем том, что нужно сделать «на передовой».

И все же, отчаянно борясь со списком своих дел, вы делаете в уме пометки относительно новых проектов, которые требуют драгоценного времени. Поскольку большинство людей не могут точно определить роли «управляющего» и «исполнителя» и провести между ними четкие границы, то неизбежно возникают стрессы, связанные с сомнениями в правильности принятых решений и вытекающей из этих сомнений прокрастинации. Из-за неумения ясно определить гра-

ницы и выработать нужные привычки мышление в режиме «управляющий» никогда не заканчивается, а когда человек переходит в режим «исполнитель», его терзают сомнения относительно того, правильно ли он действует.

ЯСНОСТЬ СНИЖАЕТ УРОВЕНЬ СТРЕССА, А ЯСНОСТЬ ВОЗНИКАЕТ БЛАГОДАРЯ ВНИМАНИЮ

Вот что такое «управление вниманием» – это ваш новый лучший друг и союзник в борьбе со стрессом и информационной перегрузкой.

ЧТО ТАКОЕ ВНИМАНИЕ?

Внимание – ресурс более ограниченный, чем время. С вами никогда не случилось такого, что в конце дня, когда нужно выполнить еще очень многое и вам хочется это сделать, и у вас есть вся необходимая информация, но при этом вы ничего не предпринимаете, а просто смотрите в пространство? В такой ситуации вы говорите себе, что вам не хватило времени или сил, но на самом деле вам не хватило ресурса внимания.

А в другие дни вам кажется, что совещания никогда не закончатся. Добраться до рабочего стола вам удастся лишь в четыре часа дня. Вы наконец-то разбираете накопившуюся электронную почту, просматриваете бумаги, строите планы и ощущаете, что контролируете ситуацию. В такие дни вам тоже кажется, что вам не хватает времени, а внимания

предостаточно. Опять ошибка. Ваше внимание – это валюта, которую вы тратите. Если вы уделили совещаниям 80 % ресурса внимания, то не удивляйтесь, если оставшихся 20 % окажется маловато для великих дел. Их хватит на разборку электронной почты, а затем наступит тот же период смотра перед собой и ощущения ужасной усталости. Не обманывайте себя, не считайте, что это чужая вина. Если подумать о времени, проведенном на совещаниях, не в смысле потерянного времени, но и в смысле потраченного внимания и сил, вы скоро поймете, что сложные и непростые совещания поглощают огромную массу ваших личных ресурсов.

Внимание – это ваша главная валюта. Время может быть потрачено, но внимание должно окупаться, быть оправданным. Следите за состоянием своего счета, потому что на нем лежит самая драгоценная валюта мира.

***ВРЕМЯ + ПРАВИЛЬНО ПОТРАЧЕННОЕ ВНИМАНИЕ
= РЕЗУЛЬТАТ***

ВНИМАНИЕ КОНЕЧНО

«Только посредством всегда стремится
показать себя в самом выгодном свете».

Коллин Пауэлл

В течение дня уровень внимания меняется. Чтобы вам было легче, выделим три основных вида внимания.

1. Проактивное внимание

В этом состоянии вы полностью сосредоточены, бдительны, готовы принять самые важные решения и справиться с самыми сложными задачами. Этот уровень внимания чрезвычайно значим. Надеюсь, читая мою книгу, вы поймете, насколько он важен.

2. Активное внимание

Вы сосредоточены, готовы к работе, но слегка рассеянны. Вы легко отвлекаетесь, порой работаете блестяще, а порой пребываете в состоянии расслабления. Этот уровень внимания тоже полезен.

3. Инертное внимание

Свет включен, но дома никого нет. У мозга не осталось сил, но вы все еще боретесь со сложными и трудными задачами. Внимание пока работает, но ценность его ограничена.

Конечно, это очень грубое и искусственное деление, но этот подход пригодится вам, когда вы будете стараться максимально повысить свою продуктивность с помощью разумного управления вниманием. Я два года провел за анализом своих приемов управления вниманием, а также много беседовал на эту тему с другими людьми.

Вот как выглядит мой обычный рабочий день:

Время дня	Уровень внимания
8–9	Активное внимание
9–11	Проактивное внимание
11–13	Активное внимание
ОБЕД	Инертное внимание
14–15	Инертное внимание
15–16	Проактивное внимание
16–17	Активное внимание
17–18	Проактивное внимание
18–19	Инертное внимание

Полагаю, эти показатели на 90 % совпадают с вашими, а оставшиеся 10 % уникальны только для меня. Понаблюдайте, в какое время ваше внимание достигает пика.

Позвольте мне вкратце описать, что происходит со мной. Я просыпаюсь с трудом – меня нельзя назвать жаворонком. Утром мне нужно собраться с силами, поэтому разум мой слегка затуманен. Мне надо выпить кофе или вспомнить хорошую идею из плана, составленного в предыдущий период проактивного внимания на будущее. После этого я бодр и энергичен в течение пары часов. Это время я стараюсь использовать для принятия самых важных решений дня. Затем уровень внимания падает до обеда и во время обеда. После обеда большинство людей охватывает сонливость. Уж поверьте, я проводил семинары и читал лекции, которые на-

чинались в это время, и прекрасно понимаю, что это время называют «ямой» не без причины. Интересно, что затем у меня наступает короткий период очень позитивного проактивного внимания, который сменяется вниманием активным. В последний час рабочего дня снова повышается концентрация, но после этого наступает полный упадок. Я абсолютно выжат и ничего больше не могу сделать.

Сколько же времени я нахожусь в состоянии проактивного внимания?

Меньше, чем вы думаете.

Два-три часа в день с понедельника по четверг и всего полтора-два часа в пятницу.

Упражнение: выявление факторов стресса

Что нужно: Ручка, бумага, проактивное/активное внимание в режиме «управляющий»

Время: 20 минут

Качество: Готовность



✓ Возьмите листочек бумаги и составьте схему своего рабочего дня. Сделайте это так, как вам удобно: составьте таблицу, список, график, схему и т.п.

✓ Укажите время начала и окончания работы, а также все предусмотренные расписанием дня перерывы и учтите то, что происходит непосредственно перед и после окончания работы (т.е. дорога домой, проверка электронной почты утром и вечером).

✓ Опишите уровень внимания для каждой из категорий. Выявите периоды проактивного, активного и инертного внимания.

✓ Отметьте все, что вас удивило. Осознайте самое продуктивное и непродуктивное время для выполнения наиболее

лее важных, сложных и непростых заданий.

Отделяйте размышление от делания, режим «управляющий» от режима «исполнитель»

«Продуктивность не бывает случайной. Это всегда результат стремления к совершенству, разумного планирования и сосредоточенных усилий».

Пол Дж. Мейер

Цель управления вниманием – достижение радостного и игривого продуктивного состояния с полным контролем над ситуацией, снижение уровня стресса и уверенность в том, что вы действуете максимально эффективно.

Стоит заметить, что в ходе работы информационные потоки проходят через четыре различные фазы работы. Более подробно эти фазы мы обсудим в главе 5, а пока что только перечислим их:

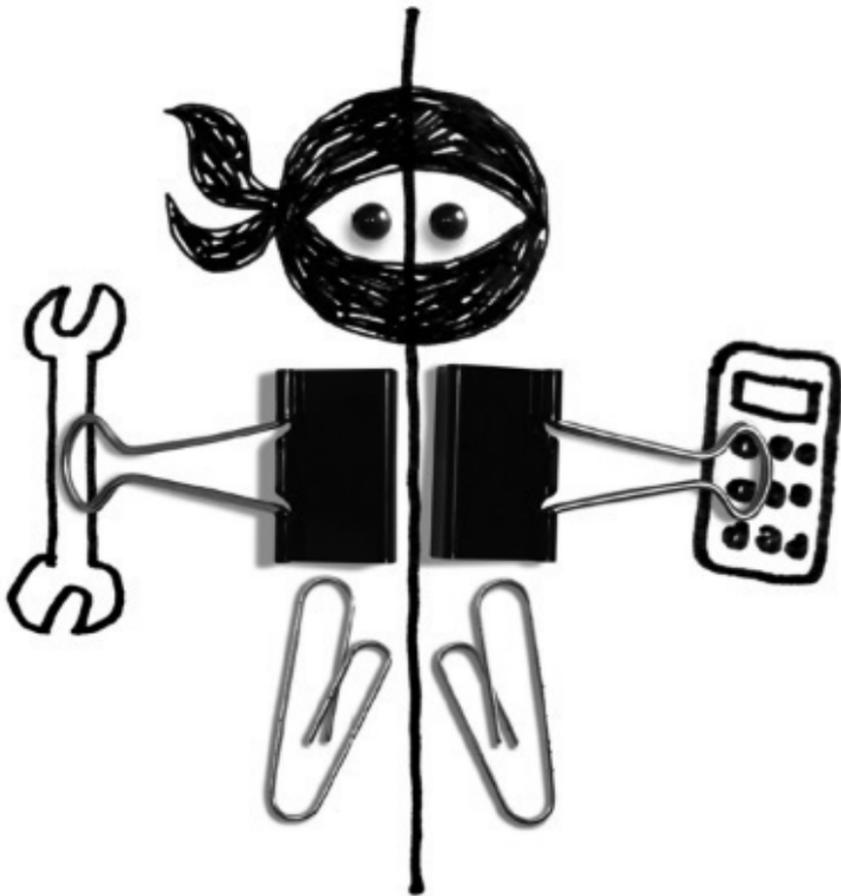
✓ Сбор и упорядочивание: получение информации из разных источников и фиксация полезных идей по мере поступления (во время совещаний или со своего компьютера).

✓ Организация: сведение воедино полученной информации и ее анализ. Нужно выделить самое важное, понять, что и когда можно сделать. Информацию следует организовать в нечто вроде списка дел. Дальше мы с вами поговорим о более

продвинутой и гибкой системе организации информации.

✓ Обзор: анализ списка дел или иной системы, охватывающей все проекты и обязательства. Вы должны выбрать, что именно нужно сделать и когда.

✓ Действие: завершение – укладка вишенки на пирожные.



Когда же вы находитесь в режиме «управляющий», а когда – в режиме «исполнитель»? Какой уровень внимания необходим для сбора и упорядочивания сведений, организации, обзора и действия? Хотя в любых правилах есть исключения,

ответ можно дать примерно так:

Фаза работы	Инертное внимание	Активное внимание	Проактивное внимание
Сбор и упорядочивание «исполнитель»	✓		
Организация «управляющий»		✓	
Обзор «управляющий»			✓
Действие «исполнитель»	✓	✓	✓

Какой же вывод можно сделать из этой таблицы? Судя по ней, режим «управляющий», то есть фазы организации и обзора полученной информации, требует активного и проактивного внимания. Размышления о работе – это одна из самых трудных ее частей. Если вы неделю думали о решении потенциально сложной проблемы, то реализовать найденное решение довольно просто. Достаточно лишь поднять трубку телефона, написать электронное письмо, с кем-то побеседовать, провести исследовательскую работу – то есть сделать то, что для квалифицированного работника совершенно естественно. Основное время и силы тратятся на процесс мышления. Если вы научитесь отделять мышление от действия, эффективность обоих периодов значительно по-

ВЫСИТСЯ.

«Мышление – самая трудная работа. Поэтому-то ею занимаются очень немногие».

Генри Форд

Как мы выяснили, проактивное внимание – вещь ценная и редкая. Внимание такого рода повышает эффективность работы, снижает информационную перегрузку и стресс. Вот несколько советов, которые помогут вам активизировать проактивное внимание:

1. Стройте рабочий день в соответствии с вашим естественным графиком изменения уровня внимания.
2. Оберегайте свое внимание, не отвлекайтесь и не прерывайте работу по малозначительным поводам.
3. Старайтесь больше сосредоточиться на выполняемом деле – старайтесь превратить периоды инертного внимания в периоды внимания активного, а периоды активного внимания – в период проактивного.
4. При любой возможности используйте внимание и время, которые сохранились у вас процессе работы.

1. Стройте рабочий день в соответствии с графиком изменения внимания

Любая работа включает массу разных задач – от принятия серьезных решений о том, что и когда делать, до обновления контактной информации, разборки документов и смены

картриджа в принтере. Начав концентрироваться на уровнях внимания, вы поймете, что смена картриджа в период проактивного внимания – настоящее преступление. Это все равно что колоть орехи кувалдой, хотя процесс смены картриджа в это время ничем не отличается от смены в любой другой момент. Да, осознанное распределение внимания – сложная и тонкая игра.

Вы уже поняли, что я стараюсь как можно более ясно представлять себе уровни внимания и их распределение в течение рабочего дня.

Советую вам подумать о своих сильных и слабых сторонах. Самые трудные для себя задачи решайте в то время, когда ваше внимание находится на проактивном уровне. Задачи полегче отложите на период активного внимания. А всем простым, рутинным или скучным занимайтесь в то время, когда ни на что другое вы не способны.

ПРОАКТИВНОЕ ВНИМАНИЕ – ВЕЩЬ РЕДКАЯ: ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЕГО МУДРО

Хотя в периодах проактивного внимания есть своя закономерность, оно меняется изо дня в день, а то и поминутно. Надо научиться составлять планы и подбирать работу соответственно уровню внимания. У вас всегда есть возможность сделать разумный выбор с позиций уверенного дзен-спокойствия. Поскольку большую часть работы в режиме «начальник» (то есть определение наилучших способов выполнения

поставленных задач и принятие жизненно важных стратегических решений) следует выполнять в состоянии проактивного внимания, планируйте рабочий день соответственно. Все продумав и приняв необходимые решения, вы обеспечите себе фронт работ и максимум информации о том, что надо сделать в режиме «работник». А дальше выбор только за вами.

Проактивное внимание	Активное внимание	Инертное внимание
Ключевые решения	Повседневные решения	Разборка документов
Планирование проектов и обзор	Планирование рабочего дня, анализ списка дел	Заказ канцелярии, покупки через Интернет
Большинство телефонных звонков (во-первых, нужно слушать максимально внимательно, а во-вторых, лично для меня это сложное занятие)	Работа в Интернете	Печать документов
Важная электронная почта	Обработка электронных писем	Удаление электронных писем, уничтожение неактуальных документов
Председательство на совещаниях	Присутствие на совещаниях	Присутствие на совещаниях, которые для меня не важны, но где я должен присутствовать
Творческое мышление, подготовка материалов к новым семинарам и т.п.	Подготовка материалов к семинарам, проверка всего необходимого	Приготовление кофе!!!

Если в период **инертного** или **активного** внимания оказалось, что вы не представляете, что делать дальше, вы можете потерять ясность мышления, а это приведет к стрессу, медлительности и ошибочным решениям.

ПРОАКТИВНОЕ ВНИМАНИЕ И РЕЖИМ «УПРАВЛЯ-

ЮЩИЙ»

Далее мы с вами поговорим о том, как работать со списком дел в каждой фазе работы: во время сбора и упорядочивания информации, ее организации, обзора и реальных действий. Возможно, длительный период стресса не позволит вам уделить достаточно проактивного внимания работе в режиме «управляющий» и в особенности правильному определению обязательств и приоритетов. Обзор – это та самая фаза работы, когда нужно увидеть лес за деревьями: вы должны объективно взглянуть на свои обязательства и проекты и убедиться, что выбор сделан верно. Тогда фаза действий не потребует от вас особых усилий.

Если мыслительная работа в режиме «управляющий» проделана качественно, ваш «исполнитель» будет спокойно раскладывать вишенки на пирожных: никаких конфликтов, никакой неопределенности и нервозности – только веселая, игривая колея продуктивного творческого потока и полный контроль. Поэтому используйте периоды проактивного внимания для мыслительной работы, а не для практических дел. Такова основная задача ниндзя.

Дам вам простой и легко выполнимый совет. Понаблюдайте за собой в свои периоды проактивного внимания, а затем подумайте, что происходит вокруг вас в это время. Я уже говорил, что самое продуктивное для меня время – с 9 до 11 утра. Однако именно в это время моего внимания требуют коллеги. В этот же интервал приходит большая часть элек-

тронных писем и звонков. Именно в это время у меня появляется миллион идей относительно того, что нужно сделать. Наконец, на это время назначено большинство моих встреч и т.п. Для того чтобы в полной мере использовать это продуктивное время, нужно превратиться в сосредоточенного, жесткого и безжалостного босса! Я часто работаю по утрам вне офиса – именно по этой причине: я ценю и оберегаю свое проактивное внимание и посвящаю его самой важной работе. А все то, что не требует полнейшей отдачи и сосредоточенности, можно выполнить в периоды активного или инертного внимания.

2. Оберегайте свое внимание – не отвлекайтесь и не прерывайте работу по малозначительным поводам

Режим «управляющий» требует такого типа мышления, обеспечить которое может только сосредоточенное проактивное внимание.

Самое эффективное наше мышление, дающее нам ощущение спокойствия и полного контроля, проистекает от сочетания *двух* факторов. Нужно находиться в фазе самого проактивного внимания *и* быть абсолютно сосредоточенным, чтобы довести мыслительный процесс до естественного завершения. Если в процессе размышлений вы отвлекетесь на что-то другое, то не будете уверены в том, что продук-

мали все до конца. А такая неясность порождает очередной стресс.

Обобщенно можно выделить два типа отвлекающих факторов: внутренние и внешние.

ВНУТРЕННИЕ ОТВЛЕКАЮЩИЕ ФАКТОРЫ: ГЛАВНЫЙ – ЭТО НАШ СОБСТВЕННЫЙ РАЗУМ

Вот мы сели писать отчет. В действие вступает внутренний «исполнитель». Мыслительный процесс в режиме «управляющий» уже завершен. Итак, приступаем к отчету. Но «управляющий» уже ушел! А мы превратились в простого исполнителя, действующего в соответствующем режиме. Управляющего рядом нет. Никто не заметит, если мы быстро заглянем в *Facebook*. Или нальем себе еще одну чашечку чая и поболтаем с коллегой.

Нам постоянно приходится вести личный бой с отвлекающими факторами. Все на свете кажется гораздо интереснее того, над чем мы работаем (особенно в режиме «исполнитель»). Вы никогда не думали, что вас нужно бы пристегнуть к креслу или приковать к столу, чтобы вы могли эффективно писать, творить, руководить, читать или завершать? Иногда кажется, что в нас живет уникальная творческая личность, задача которой изобретать все новые и более соблазнительные отвлекающие факторы. Вот бы направить эту неисчерпаемую энергию в нужное русло!

Эффективный ниндзя прекрасно это осознает. Он спосо-

бен выработать полезные привычки, которые избавят его от болезненной зависимости от отвлекающих факторов. И вот что можно сделать (более подробно об этом мы поговорим в следующих главах).

ЗАСТАВЬТЕ ЗАМОЛЧАТЬ ВНУТРЕННЕГО УПРАВЛЯЮЩЕГО И ОТСТРАНИТЕСЬ ОТ ЛЮБЫХ ЕГО НОВЫХ ИДЕЙ

Работая над чем-либо рутинным – менее творческим и интересным, чем другие задачи, – вы постоянно будете слышать голос внутреннего начальника, который станет предлагать новые идеи относительно других проектов, напоминать обо всем, что должно быть сделано, и пытаться перевести вас из режима «исполнитель» в режим «управляющий». Для преодоления этого состояния вам нужно отметить эти мысли, чтобы вернуться к ним позже (организовать их, проанализировать и при необходимости выполнить какие-то связанные с ними действия). Держите под рукой ручку и бумагу. Но этот прием подразумевает, что вы действительно вернетесь к своим записям позже.

ОБРАБАТЫВАЙТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ПОЧТУ, А НЕ ТОЛЬКО ПРОВЕРЯЙТЕ ЕЕ

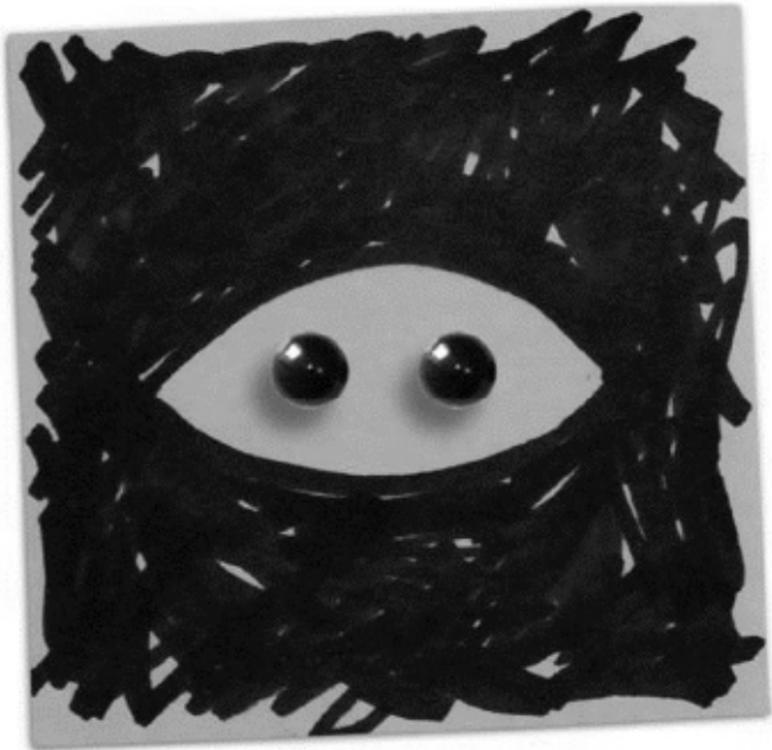
Читайте электронные письма блоками, несколько раз в день очищая папку «Входящие». Это избавит вас от привычки постоянно заглядывать в почтовый ящик в поисках потен-

циальных отвлекающих факторов. Да, да, вы не ослышались, я сказал «очищать». И в следующей главе я покажу вам, что это возможно!

ТОСКА ПО ИНТЕРНЕТУ

Интернет – это удобнейшее средство повышения эффективности, но в то же время и самый мощный отвлекающий фактор. То есть «два в одном». Вы не видите серьезной проблемы? Нужно быть честным с самим собой. Определите, в какое время суток вам нужен доступ к фантастическим информационным сокровищам. А потом установите, в какое время вам следует избегать соблазна зависнуть в *YouTube*, подивиться статусам друзей в *Facebook*, почитать сплетни о знаменитостях или статьи на сайте *BBC*. Поймите, что Интернет может быть и вашим лучшим другом, и злейшим врагом. Порой от него стоит держаться подальше.

«ИЗБИРАТЕЛЬНОЕ НЕВЕЖЕСТВО»



«Мы каждый вечер ходим в один и тот же ресторан и заказываем одно и то же блюдо – месяц за месяцем, пока не решим что-то изменить. И так будет повторяться каждый вечер, пока мы снова не изменимся. Нам не нравится читать меню или думать о еде. Подобные размышления кажутся нам пустой тратой интеллектуальных сил».

Джордж Пассмор, художник из группы «Гилберт и

Термин «избирательное игнорирование» придумал Тимоти Феррисс в книге «Как работать по 4 часа в неделю». Он не покупает газет и не пользуется ненужными средствами массовой информации. Чтобы оградить себя от лишней информации, он спрашивает совета у друзей, мнению которых в политических вопросах доверяет. Так он решает, за кого голосовать, не тратя времени на изучение разнообразных материалов. Тим Феррисс сознательно избегает гаджетов и интернет-сайтов, которые могут отвлечь его от того, что по-настоящему важно.

Конечно, в этом присутствует элемент личных предпочтений. Я, например, интересуюсь политическими новостями, и «игры» политиков кажутся мне невероятно увлекательными. И я терпеть не могу, когда друзья советуют мне, за кого голосовать, – я соображаю в этом деле не меньше их! Выборы – это же классное развлечение! Да и вообще очень многим больше всего на свете нравится поваляться на диване с воскресными газетами и чашкой чая. Речь идет о небольшом компромиссе – можно позволить себе маленькие удовольствия такого рода.

Обычно я раз в неделю посвящал час-другой просмотру деловой прессы и изучению профессиональных новостей. Через какое-то время я понял, что все важные известия все равно достигают меня тем или иным образом. И тогда я отменил все свои подписки, чем избавил себя от одного отвле-

кающего фактора. Покопайтесь в собственной рутине, и вы тоже сможете изменить свою жизнь.

ИЩИТЕ МИРОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ДИДЖЕЕВ

Отличный способ сокращения отвлекающих факторов и борьбы с информационной перегрузкой – поиск не информации, а ее интерпретаторов. Диджеи – это энтузиасты, которые просматривают материал, выбирают самое важное и предоставляют вам заголовки или лучшие выдержки, тем самым направляя процесс вашего мышления. Легендарным диджеем был Джон Пил. Прекрасным современным примером может служить Джайлз Петерсон с радио *BBC*: он путешествует по всему миру, общается с интересными людьми из музыкальных сфер, а потом готовит свои еженедельные программы. Благодаря ему я каждую неделю по три часа слушаю музыку, которой никогда бы не услышал и не понял без его помощи. Поскольку в мире огромное множество информации, то мы должны понимать, на что стоит обратить внимание. И поскольку информации бесполезной еще больше, то нам нужен проводник в информационном мире. Сайт *www.ted.com* выполняет роль диджея: на нем анализируют события и выбирают самое интересное и важное из разных источников.

Думаю, мы уверенно движемся к эпохе «информационных диджеев». Надеюсь, моя организация *Think Productive*

тоже послужит вам диджеем: у нас есть свой блог и группа, в которой можно оставить замечания и поделиться соображениями по повышению эффективности. Мы рассказываем о своих идеях, спорим, слушаем, общаемся. Мы делаем это, потому что нам не все равно. Так что ищите настоящих диджеев, а не бездушных репортеров.

НЕ СТАНОВИТЕСЬ «РАННИМИ ПОСЛЕДОВАТЕЛЯМИ»

Быть ранним последователем⁸ новинок модно. Достаточно посмотреть на огромную очередь, которая собирается у магазинов *Apple* в момент выпуска новой версии *iPad* или *iPhone*. Люди хотят первыми заполучить новые гаджеты. Однако бежать впереди паровоза вовсе не так уж и умно. Пусть толпа все распробует, а потом можно будет спросить информированного мнения (и все с наслаждением поделаться с вами своими соображениями, поскольку ранними последователями люди становятся именно для того, чтобы потом можно было рассказывать о своем пионерском опыте любому, кто согласится слушать!) и уж после этого решиться на покупку. То же самое относится к новому онлайн-программному обеспечению. Тысячи новых сайтов пытаются

⁸ Это уже устоявшийся термин в англоязычной литературе последних лет – «early adopter». Речь идет о людях, первыми приобретающих разные новинки рынка. В маркетинге принято выделять еще средних адептов (последователей), а также консерваторов, которые приобретают новинки и модные вещи самыми последними, когда они уже есть у всех. – *Прим. ред.*

ся стать следующими *Facebook*'ами или *LinkedIn*'ами и произвести революцию в жизни пользователей. Возможно, некоторым это и удастся, но большинство канет в Лету в течение ближайших нескольких месяцев.

Терпение – это величайшая добродетель. Вовсе не следует слепо следовать моде. И даже если вы этого хотите, никому до вас не будет дела. На смертном одре никто не спросит, чем вы владели и какими программами пользовались. И уж конечно, никого не будет интересовать, были ли вы одним из первых пользователей!

НАБЛЮДАЙТЕ ЗА СОБОЙ

Ваш поразительно изобретательный разум придумывает сотни способов уклониться от дел, которые кажутся слишком скучными, очень сложными или просто неинтересными. Постоянно следите за собой, чтобы вовремя заметить эту тенденцию и начать борьбу с ней. Возможно, у вас все по-другому, но моя тактика уклонения включает следующие пункты:

- ✓ Уборка в доме.
- ✓ Наведение порядка на столе – наклеивание ярлычков, заполнение степлером, затачивание карандашей и т.п.
- ✓ Еда – конечно, есть необходимо, но почему-то легче потратить две минуты на поедание шоколадного батончика, чем на мысли о своей работе.
- ✓ Рысканье в Интернете или покупки в интернет-магази-

нах.

✓ Разговоры в офисе.

✓ *Twitter*.

✓ Прослушивание подкастов в ложном убеждении, что трата внимания на нечто духоподъемное способствует продвижению вперед.

✓ Изучение нового средства или приложения для *iPad*, которое требует самого пристального внимания (отличным примером подобного являются читатели *RSS*). Главное самооправдание – это экономия средств и времени в будущем.

✓ Общение в Интернете и *Facebook*, где все хотят услышать мое просвещенное и чрезвычайно важное мнение о том, кого купит «Астон Вилла» в следующем сезоне.

✓ Выполнение более простой или интересной работы вместо той, которой нужно заниматься в настоящий момент.

Все это – тактика уклонения. Некоторые приемы могут быть вам хорошо знакомы, другие относятся исключительно ко мне. Вы должны понимать, что подобные занятия требуют самого минимального внимания, поэтому если сейчас вы находитесь в состоянии проактивного внимания, то все это может подождать.

ВНЕШНИЕ ОТВЛЕКАЮЩИЕ ФАКТОРЫ: КАК БОРОТЬСЯ С ПЕРЕРЫВАНИЯМИ

Никакое самосознание в одиночку не сможет защитить ваше внимание по одной очень простой причине: в мире мно-

жество других людей, и все так и норовят отвлечь нас от работы и направить по иному пути. В результате нам приходится безжалостно охранять наше драгоценное внимание, защищая его от бесчисленных покусителей. Если борьба с внутренними отвлекающими факторами сродни науке (наблюдение за поведением, диагностика происходящего в собственной голове, выработка нового поведения, анализ эффективности, повтор), то борьба с прерываниями и планами других людей – это уже искусство. Ваша смекалка, уловки и абсолютная безжалостность – вот что выходит здесь на первый план.

Существует несколько явных форм прерывания, справиться с которыми довольно легко. О более тонких формах мы поговорим позже.

СТАРАЙТЕСЬ УКЛОНИТЬСЯ ОТ БОЛЬШИНСТВА ВСТРЕЧ, НА КОТОРЫЕ ВАС ПРИГЛАШАЮТ



Встречи и совещания – прекрасный способ провести время, потакая потребностям и приоритетам других людей, а не своим собственным. Старайтесь не посещать встречи и совещания, которые не связаны непосредственно с вашими проектами и сферами ответственности. Ищите более легкие способы участия. Это очень важно. Все мы знаем, что для подобного требуется изобретательность, а порой даже приходится идти на обман. Но вы не можете позволить себе тра-

тить все утро на совещание, куда вас позвали только для того, чтобы вы были «второй головой» в чужом проекте. Это бессмысленная трата драгоценного проактивного внимания. Более подробно мы поговорим об этом позже, но при любой возможности старайтесь говорить «нет».

НЕ ОТВЕЧАЙТЕ НА ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ

Телефонные звонки – это самый раздражающий отвлекающий фактор. Они пожирают ваше время и силы. Приходится не просто отвечать, но еще и «восстанавливаться» после них (вспомните, как, повесив трубку, вы начинаете судорожно вспоминать, на чем остановились). Попробуйте простой прием: на период проактивного внимания отключите свой мобильный телефон, а если у вас есть телефон стационарный, включите автоответчик. Со временем решение оставлять телефон включенным должно стать сознательным – то есть решение отвечать или не отвечать на звонки целиком и полностью остается за вами. Подобная тактика полезна по разным причинам. Такое средство общения, как голосовая почта, серьезно недооценивают. Это одностороннее, а не двустороннее общение. Зато звонящий излагает суть проблемы за секунды, а не за минуты. К тому времени, когда вы решите перезвонить, ваш разговор можно считать уже наполовину состоявшимся. Голосовая почта значительно сокращает время телефонных разговоров.

ПО ВОЗМОЖНОСТИ ДЕРЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ПОЧТУ ЗАКРЫТОЙ

Удивительные вещи происходят за пределами вашего почтового ящика. В действительности практически вся ваша работа происходит именно там. Мы – существа социальные. Сигнала поступления нового сообщения достаточно, чтобы заставить нас бросить самую важную работу и «проверить», кто это к нам постучался, чтобы сказать «привет». В результате мы теряем сосредоточенность, прерываемся в ходе выполнения самой важной работы – и ради чего? Обычно письма, которые рассылаются всем сотрудникам, сообщают о том, что Джулия из бухгалтерии вернулась из Греции и хочет угостить всех греческими сладостями, или напоминают о совещании, запланированном на следующую неделю и уже отмеченном в вашем ежедневнике. Однако большинство людей, придя на работу, первым делом включают электронную почту – и выключают ее только перед самым уходом. А это означает, что вы сознательно подвергаете себя воздействию отвлекающих факторов, которого легко было избежать. Отключайте электронную почту хотя бы на пару часов в день – или на полчаса каждый час. И тогда голова у вас станет более светлой, никакой шум не будет вас отвлекать, и вы сможете целиком и полностью сосредоточиться на том, что по-настоящему важно.

НАДЕНЬТЕ НАУШНИКИ ИЛИ ИНЫМ ОБРАЗОМ

ВИЗУАЛЬНО ОБОЗНАЧЬТЕ СВОЕ НЕЖЕЛАНИЕ ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ КОЛЛЕГ

Елена – одна из звезд офиса компании *Think Productive*. В большинстве наших проектов она служит основным связующим звеном между клиентом и тем, кто проводит семинар по продуктивному ниндзя, а также административными службами компании. Поэтому у всех, кто работает в офисе, к ней всегда много вопросов. И эти вопросы отвлекают ее от работы, которой она занимается. Если Елене нужно целиком и полностью сосредоточиться на выполняемом деле, она ставит на стол маленькую фарфоровую кошечку. Все в офисе, включая меня, ее начальника, знают, что кошечка означает период проактивного внимания. Мы откладываем свои вопросы на потом, а Елена сохраняет сосредоточенность. Я видел разные варианты такой кошечки: самодельные таблички, карточки, шляпы, полицейская лента на спинке кресла – «Держитесь подальше, здесь нет ничего интересного» – и тому подобное. Пожалуй, самый простой и эффективный способ – надеть большие наушники. Они выполняют и практическую функцию – вы можете заглушить офисный шум музыкой (некоторые любят работать под музыку, хотя другим из-за нее очень трудно сосредоточиться), и являются барьером для звуков, не позволяя вам принимать участие в беседе и отвечать на вопросы. Если вас прерывают, когда вы в наушниках, то человеку, который к вам обратился, ясно, что он нарушил вашу концентрацию на работе.

РАБОТАЙТЕ ДОМА ИЛИ В ДРУГИХ МЕСТАХ

Конечно, лучший способ не отвлекаться на внешние факторы, на шумы и суету офиса – это находиться где-то вне офиса. Работа на дому *может* стать прекрасной альтернативой. Хотя дома есть свои отвлекающие факторы: «Я приступлю к отчету сразу же, как только закончу стирку и почищу ковер». Работа на дому – не для всех. Лично мне лучше всего думается в поездах и кофейнях. Сама атмосфера и обстановка этих мест меня успокаивает. Кроме того, там очень мало отвлекающих факторов: столик, ноутбук и я. Там нечего делать – только пить кофе и продуктивно работать. Поэтому я очень часто работаю таким образом.

ГОВОРИТЕ «НЕТ»

Поймите, что вовсе не обязательно терзаться чувством вины из-за того, что вы сказали «нет» человеку, который прервал вас в ответственный момент посреди периода продуктивного, проактивного внимания. Постарайтесь сделать так, чтобы к вам обращались в те моменты, когда ваше внимание рассеяно. Не следует бросать все свои дела, чтобы ответить на не вовремя заданный вопрос.

ПОМНИТЕ, ЧТО БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ИНФОРМАЦИИ ПРАКТИЧЕСКИ БЕСПОЛЕЗНА

Будьте очень избирательны в том, что вы читаете, чем

интересуетесь и чем занимаетесь. В информационную эпоху возможности стучатся довольно громко – через рекомендации друзей, социальные сети и другие онлайн-ресурсы. Больше не приходится всматриваться в горизонт. Пусть все самое важное приходит к вам более простыми путями.

3. Углубляйте внимание: делайте инертное внимание активным, а активное – проактивным

Честно говоря, если вы чувствуете, что переживаете продолжительный период инертного внимания, с этим ничего не поделаешь. Вы уже устали, концентрация пропала – а возможно, пропала и мотивация. Однако вы можете развить у себя полезные привычки, которые будут поддерживать ваш разум в здоровом, счастливом и продуктивном состоянии более длительное время. И тогда периоды инертности сократятся, а периоды активности и проактивности увеличатся. Однако прежде чем перейти к этому, давайте поставим перед собой пару более краткосрочных целей – своеобразные наклейки управления вниманием.

СМЕНИТЕ РАКУРС

Можно на время «обмануть» собственный мозг и получить небольшой дополнительный период активного внимания даже в те моменты, когда вы чувствуете себя вялым и

инертным. Для этого вам нужно заставить мозг встряхнуться и снова заработать в полную силу. Если мне предстоит вести длинное совещание, то где-то в середине я предлагаю участникам развернуть стулья так, чтобы они смотрели в другом направлении. Простого движения и смены ракурса достаточно, чтобы пробудить сознание и активизировать внимание. Если вы работаете над длинным отчетом, каждые полчаса переходите на другое место. Если вы работаете над большой таблицей в *Excel*, на полчаса меняйте шрифты на красный и зеленый, а потом возвращайте все в нормальное состояние. Смена ракурса и картинки поможет вам сохранить активность внимания дольше, чем можно было бы.

МЕНЯЙТЕ ЗАНЯТИЯ

Если вам сложно сохранить концентрацию, каждые 30–60 минут меняйте занятие. Не сидите над одним отчетом, тупо уставившись в пространство. Полчаса посвятите разборке электронной почты, полчаса – отчету, следующие полчаса чему-то совершенно другому, а потом снова вернитесь к отчету. Стимулируйте внимание и действуйте соответственно.

СВЕЖИЙ ВОЗДУХ

Выйдите на улицу и энергично пройдите туда-сюда. Свежий воздух в легких, движение, смена перспективы, звуки, запахи и новые мысли подвигнут вас на новые трудовые достижения. Если выйти на улицу нельзя, просто откройте

окно и сделайте несколько глубоких вдохов, полюбуйтесь видом, порадитесь хорошей погоде. Смена занятия обострит чувства и стимулирует внимание.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВПРЫСК КОФЕИНА (НО НЕ УВЛЕКАЙТЕСЬ!)

Короткий впрыск кофеина в нужный момент – отличный прием настоящего ниндзя. Однако учтите: если вы устали и взбодрились кофеином, то последующий спад будет абсолютным. После этого ваше внимание станет совсем инертным. Но если это требуется, загрузитесь кофеином – и за дело!

ПОДДЕРЖАНИЕ РАБОТОСПОСОБНОСТИ МОЗГА

«В моменты жизненных кризисов, острых конфликтов или тлеющих стрессов я первым делом возвращаюсь к основам... Правильно ли я питаюсь? Достаточно ли сплю? Занимаюсь ли физическими и умственными упражнениями каждый день?»

Эдвард Элбер

Все описанные выше меры – это способы экстренного реагирования. В течение года они окажут свое влияние. И в результате пара рабочих дней сложится у вас лучше, чем могла бы. А сейчас мы поговорим о «святой троице» регулярного *повышения* уровня внимания. И «троица» эта такова: здоровое питание, физические упражнения и медитация. Мозг по-

добен мышце. Его состояние зависит от вашего физического здоровья и физической формы. В здоровом теле – здоровый мозг. Многие блоги и книги о повышении эффективности ограничиваются исключительно советами и рекомендациями по использованию всех возможностей разума, не уделяя внимания физической форме, способной кардинально усилить наш потенциал. Сейчас мы с вами обсудим несколько простых приемов, которые чудесным образом обострят ваше внимание, сосредоточенность и улучшат общее функционирование мозга. Полагаю, мои рекомендации покажутся вам разумными, хотя некоторые могут показаться странными. Вовсе не обязательно прислушиваться ко всем моим советам, но познакомиться с ними стоит.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.