

Оглавление

- | | |
|---|----|
| 1. Внимательный лидер.
<i>Дэниел Гоулман</i> | 7 |
| 2. Как разорвать цикл стресса и рассеянности
с помощью эмоционального интеллекта?
<i>Канди Винс</i> | 55 |
| 3. Чтобы повесить внимание, нужно понять,
как вы его теряете. Четыре фазы внимания
и отвлечения.
<i>Майкл Липсон</i> | 67 |
| 4. Что делать, если вы отвлекаетесь на работе?
Восемь практик, чтобы жить.
<i>Эми Галло</i> | 75 |
| 5. Как заставить себя работать, когда совсем
не хочется?
<i>Хайди Грант</i> | 95 |

Оглавление

6. Советы по продуктивности для людей, которые терпеть не могут советы по продуктивности. Когда решения разочаровывают точно так же, как сама проблема?	
<i>Моник Валькур</i>	107
7. Пять способов сосредоточиться во время кризиса и аврала на работе.	
<i>Эми Джен Су</i>	121
8. Проблема тайм-менеджмента вашей команды – это проблема концентрации внимания.	
<i>Мора Томас</i>	131
9. Как практиковать осознанность в течение рабочего дня? Отпускайте отвлекающие факторы по мере их возникновения.	
<i>Расмус Хугард и Жаклин Картер</i>	145
10. Возможности мозга не безграничны. Расфокусируйте ум, пусть творчество процветает.	
<i>Шрини Пиллэй</i>	153
Авторы	163
Примечания	168

1

Внимательный лидер

Дэниел Гоулман

Основная задача лидера – грамотно направлять внимание команды. Для этого важно в первую очередь самому научиться сосредоточенности. Под ней обычно имеют в виду умение целенаправленно решать одну задачу. Однако многочисленные исследования в области нейронауки показывают: в зависимости от цели сосредоточенность принимает разные формы и задействует разные нейронные пути, причем иногда они работают в унисон, а иногда противоборствуют.

Если разделить виды сосредоточенности на три группы: «внимание *на себя*», «внимание *на окружающих*» и «внимание *на мир в целом*» – то можно переосмыслить и фокусирование важнейших лидерских качеств. При концентрации внимания на себе и сосредоточении внимания на окружающих лидеры задействуют (и развивают) основные элементы эмоционального интеллекта. Понимая, как ими воспринимается мир в целом, лидеры проще разработают стратегию, сумеют заняться инновациями и управлять организацией.

Каждому лидеру необходимо развивать в себе эти три вида осознанности, стремиться к совершенству и балансу, поскольку неумение сосредоточиться на себе равносильно блужданию во тьме; неумение сосредоточиться на окружающих порождает растерянность и бестолковость;

а неумение сосредоточиться на внешнем мире означает, что многое в этой жизни способно оказаться неприятным сюрпризом.

Внимание на себя

Эмоциональный интеллект связан с самосознанием – с внутренним голосом. Лидеры, которые к нему прислушиваются, получают дополнительные ресурсы для принятия верных решений и познания себя. Как это выглядит на деле? Если взглянуть, как люди обращают внимание на свой внутренний мир, то эта абстрактная концепция станет более конкретной.

Самосознание

Умение слышать внутренний голос связано с пониманием своих внутренних физиологических сигналов. Это едва заметные

подсказки; их отслеживает островковая доля, или островок, – часть коры головного мозга, расположенная за лобной долей. Именно чувствительность островка активирует внимание, направленное на любую часть тела. Стоит прислушаться к биению сердца – и островок сразу простимулирует нейроны в этой области. По сути, уровень самосознания можно оценивать по умению чувствовать свое сердцебиение.

Интуиция – это сигналы островка и миндалевидного тела, которые нейробиолог Антонио Дамасио из Южно-Калифорнийского университета называет «соматическими маркерами». Эти сигналы принимают форму ощущений, и вы чувствуете, что правильно, а что нет. Соматические маркеры упрощают процесс принятия решений, направляя наше внимание к оптимальным вариантам действий. Конечно же, они

несовершенны (сколько раз вы по-настоящему оставляли газ включенным?), так что чем шире наш подход, тем больше можно доверять своей интуиции.

Вы решили пропустить этот раздел?

Вам кто-то что-то сказал минуту назад, а вы забыли, что именно? Утром вы ехали на работу как на автопилоте и не помните дорогу? Во время обеда чему или кому вы уделяете больше времени – своему смартфону или человеку, с которым сидите за столом?

Внимание – «мыслительная мышца», и, подобно прочим мускулам, ее можно тренировать грамотно подобранными упражнениями. Основной подход к осознанному вниманию прост: если

5

Как заставить себя работать, когда совсем не хочется?

Хайди Грант

Наверняка есть проект, который вы постоянно откладываете, хотя прошли уже все сроки. Или давно надо было позвонить клиенту, хотя он только и делает, что плачется на жизнь и крадет ваше время. Поймите, а еще вы собирались в этом году чаще ходить в спортзал!

Только представьте, насколько меньше вины, стресса и раздражения вы ощущали бы, если бы заставили себя сделать то необходимое, чего вам делать совсем не хочется! Не говоря уже о том, насколько

счастливее и продуктивнее стала бы ваша жизнь.

К счастью (к большому счастью!), не откладывая дела можно научиться, если применить правильную стратегию. Ее выбор зависит от причин прокрастинации. Приведем самые распространенные.

**Причина 1: вы тянете,
так как боитесь, что ничего
не получится**

Решение: превентивный фокус

К любой задаче имеется минимум два подхода. Ее можно выполнить, и тогда ваше положение изменится к лучшему. Например: «Если я успешно выполню этот проект, я произведу благоприятное впечатление на босса». Или: «Если я буду

регулярно заниматься спортом, то стану отлично выглядеть».

Психологи называют подобную стратегию **фокусом продвижения** (promotion focus). Исследования говорят, что обещание выгоды мотивирует, и, когда вы стремитесь к чему-то позитивному и настроены оптимистично, вы работаете в полную силу. Замечательно, правда? Но если вы боитесь, что у вас ничего не получится, этот фокус *не* работает. Тревога и сомнения разрушают «промотивацию», и шансы на то, что вы все-таки займетесь делом, устремятся к нулю.

Однако в арсенале психологов есть подход, успеху которого сомнения не только *не* мешают, а, напротив, способствуют. Применяя **превентивный фокус**, вы думаете не о будущей награде,

а воспринимаете решаемую задачу как способ удержать то, что у вас уже имеется, – то есть избежать потерь. В таком случае успешное выполнение проекта гарантирует, что босс не разозлится и не потеряет к вам уважения. Так, регулярные занятия спортом – способ не запускать себя.

Многолетние исследования, которые я описываю в своей книге Focus («Фокус»), показывают: превентивная мотивация действительно усиливается, когда вы переживаете, справитесь ли с задачей. Стремясь избежать потерь, вы видите, что единственный способ уклониться от опасности – действовать, причем незамедлительно. Чем больше вы волнуетесь, тем быстрее приступите к делу.

Понимаю, это не самая приятная перспектива, особенно если вам больше

по душе фокус продвижения, но, думаю, лучший способ справиться с тревожностью – детально обдумать все жуткие последствия бездействия. Так что вперед – запугайте себя до смерти! Звучит страшно, зато работает.

Причина 2: вы откладываете, потому что вам не хочется этим заниматься

Решение: берите пример со Спока – игнорируйте свои чувства, они вам мешают

По мнению Оливера Буркемана, автора блестящей книги «Антидот. Противоядие от несчастливой жизни»* слова «Я не в состоянии встать с кровати так рано»

* Буркеман О. Антидот. Противоядие от несчастливой жизни. М. : Эксмо, 2014.

или «Я не могу заставить себя заниматься спортом» на самом деле означают, что мы не можем заставить себя *полюбить* эти занятия. В конце концов, никто ведь не привязывает вас к кровати по утрам! И вышибалы не преграждают вход в спортзал – физически вам ничего не мешает. Просто вам не хочется. И Буркеман пишет: «Но кто сказал, что нужно ждать, пока вам захочется, чтобы взяться наконец за дело?»

Задумайтесь – это действительно важно. В какой-то момент мы начинаем верить (пусть даже неосознанно): для мотивации и эффективности необходимо *страстное желание*. Но ведь это полная ерунда, и не знаю даже, почему мы в это верим. Да, на определенном уровне вы действительно должны быть заинтересованы в том, что делаем, – в том, чтобы завершить проект, или

вести здоровый образ жизни, или вставать пораньше. Но *любить* эти занятия вовсе не обязательно.

По сути, подчеркивает Буркеман, многие самые плодотворные и продуктивные художники, писатели, новаторы добились успеха отчасти благодаря дисциплине, принуждая себя уделять важному занятию определенное количество часов в день независимо от вдохновения. Буркеман напоминает нам слова известного художника Чака Клоуза: «Вдохновение – для любителей. А остальные просто ходят на работу и делают свое дело».

Так что, если вы сидите сложа руки и откладываете свои дела, потому что вам не хочется ими заниматься, вспомните: ждать страстного желания вовсе не нужно. На самом деле вам сейчас ничего не мешает.

Причина 3: вы откладываете, потому что это сложно, скучно или неприятно

Решение: планировать «если/то»

Зачастую мы пытаемся решить проблему прокрастинации одной только силой воли: *в следующий раз я точно начну пораньше.* Как вы понимаете, если бы мы действительно обладали силой воли, то вообще не стали бы ничего откладывать на потом. Исследования показывают: люди переоценивают собственную способность к самоконтролю и слишком часто рассчитывают на нее, чтобы не попадать в затруднительные положения.

Сделайте себе одолжение и смиритесь с тем, что ваша сила воли весьма ограничена. Она далеко не всегда соответствует масштабу проблемы – в данном случае

не позволяет решить тяжелую, скучную или просто-напросто неприятную задачу. Коли так, лучше использовать **метод планирования «если/то»**.

Это не просто перечень конкретных шагов, необходимых для завершения проекта. Нужно решить, где и когда вы реализуете эти шаги. К примеру:

***Если** сейчас два часа дня, **то** я бросаю все свои занятия и приступаю к отчету, о котором меня просил Боб. **Если** мой босс не упомянет мою просьбу о повышении зарплаты на нашем собрании, **то** я сам подниму этот вопрос до его окончания.*

Заранее решив, что именно вы планируете делать, а также когда и где, вам

не придется раздумывать при наступлении «времени "Ч"». Не будет больше: «Мне правда нужно заниматься этим прямо сейчас?», или: «Это не может подождать до завтра?», или: «Может, сделать что-то другое вместо этого?» Нам нужна сила воли, когда мы пускаемся в пространные размышления, – чтобы сделать сложный выбор. Планирование «если/то» значительно сокращает нагрузку на силу воли, поскольку верное решение вы примете задолго до критического момента. Более 200 исследований подтвердили: планирование «если/то» повышает показатели выполненных задач и продуктивности в среднем на 200–300%.

Три предложенные мной стратегии – анализ последствий неудачи, игнорирование своих чувств и детальное

планирование – звучат менее красиво, чем советы: «Следуй своей мечте!» или «Живи позитивно!» Однако эти стратегии обладают неоспоримым преимуществом – проверенной *эффективностью*. Вы убедитесь в этом, если воспользуетесь ими.