Оглавление

[Стив Джобс: «Ищите и не останавливайтесь» 3](#_Toc3385935)

[Как вы ведете себя при неудачах 6](#_Toc3385936)

[Уровень некомпетенции 7](#_Toc3385937)

[Повышайте самооценку 9](#_Toc3385938)

[Ваш мозг и осознанное восприятие 11](#_Toc3385939)

[Осознанное восприятие надо тренировать 13](#_Toc3385940)

[7 неожиданных советов, которые повысят вашу продуктивность 15](#_Toc3385941)

[Принципы приличия и постоянное самообразование. Восемь привычек глупых людей 19](#_Toc3385942)

[14 признаков, что вам недоплачивают 20](#_Toc3385943)

[5 рабочих навыков, которые надо «прокачивать» сегодня, чтобы не остаться без работы завтра 22](#_Toc3385944)

[Четыре секрета креативности 24](#_Toc3385945)

[Ваша еда и ваша эффективность 28](#_Toc3385946)

[Изменяйтесь! 29](#_Toc3385947)

[Вы плывете по течению? 31](#_Toc3385948)

[Научитесь говорить «Нет» 33](#_Toc3385949)

[Вы умеете не соглашаться с начальником? 34](#_Toc3385950)

[Почему вас все эксплуатируют 36](#_Toc3385951)

[Не убивайтесь перед уходом в отпуск 39](#_Toc3385952)

[Что значит работать на полставки 40](#_Toc3385953)

[Рутина на работе 42](#_Toc3385954)

[Как вырваться из круга бесконечно важной, но такой посредственной работы 43](#_Toc3385955)

[Любопытство и любознательность 44](#_Toc3385956)

[Не бойтесь! 46](#_Toc3385957)

[Обращаться к коучу? 47](#_Toc3385958)

[Неудачи бывают всегда 49](#_Toc3385959)

[Вы лентяй? 50](#_Toc3385960)

[Офисный планктон всего боится 53](#_Toc3385961)

[Профессии будущего. Сколько получают специалисты, которых породил Agile 56](#_Toc3385962)

[6 ключей к успеху в цифровую эпоху 58](#_Toc3385963)

[Чем отличается сотрудник от работника 60](#_Toc3385964)

[10 заповедей наемного сотрудника 61](#_Toc3385965)

[Методика спецслужб: 4 упражнения для развития памяти 65](#_Toc3385966)

[14 признаков того, что вы - отвратительный сотрудник (даже если на первый взгляд так не кажется) 67](#_Toc3385967)

[Язык мой, друг мой 69](#_Toc3385968)

[Наш мозг не приспособлен запоминать 71](#_Toc3385969)

[Информационная болезнь 73](#_Toc3385970)

[Думай как информатик 76](#_Toc3385971)

[Речь выдает нас с головой 86](#_Toc3385972)

[Действия в условиях неопределенности 92](#_Toc3385973)

[8 ошибок, лишающих нас уверенности в себе 93](#_Toc3385974)

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Стив Джобс: «Ищите и не останавливайтесь»

Стив Джобс июнь 2017

***От редакции.*** Мы публикуем знаменитую речь основателя компании Apple Стива Джобса, которую он произнес перед выпускниками Стэнфордского университета 12 июня 2005 года, ровно 12 лет назад.

**Я хочу рассказать вам три истории из моей жизни**. Просто три истории, ничего больше.

**Первая из них – о соединении точек.** Я бросил учебу в Рид-колледже через шесть месяцев, но затем еще 18 месяцев посещал его как вольный слушатель и только после этого окончательно ушел. Почему я это сделал?

**Все началось еще до моего рождения.** Моя биологическая мать была молодой аспиранткой. Она решила, что будет лучше, если меня усыновят. Она очень хотела, чтобы меня усыновили люди с высшим образованием, и все шло к тому, что меня должны были усыновить один юрист и его жена, но в последний момент, за минуту до моего рождения, они решили, что на самом деле хотят девочку. И поэтому моими родителями стала другая пара, следующая в списке ожидания. Им позвонили посреди ночи и спросили: «У нас тут неожиданно родился мальчик. Хотите его усыновить?» И они ответили: «Конечно, хотим».

**Когда моя биологическая мать узнала, что у моих родителей нет высшего образования,** она отказалась подписать последние документы об усыновлении. Она подписала их только через несколько месяцев, после того, как родители пообещали, что однажды я пойду в колледж.

**И спустя 17 лет я пошел в колледж.**Но я наивно выбрал слишком дорогой колледж, такой же, как и Стэнфорд, и все сбережения моих родителей из рабочего класса были потрачены на мою учебу. Через шесть месяцев я понял, что не вижу в учебе никакой ценности. Я не знал, что хочу делать со своей жизнью, и не знал, как колледж мне может в этом помочь. Я просто тратил деньги родителей, которые они копили всю жизнь.

**И вот поэтому я решил бросить колледж.** Я верил в то, что все как-нибудь образуется. В то время мне было довольно страшно, но, оглядываясь назад, я могу сказать, что это было одним из лучших решений, которые я когда-либо принимал. После того, как я бросил учебу, я смог посещать только те занятия, которые мне были действительно интересны.

**В этом не было никакой романтики.**Мне негде было жить, поэтому я спал на полу в гостях у друзей. Я сдавал бутылки от колы по пять центов, чтобы купить еды, а вечером по воскресеньям проходил пешком семь миль, чтобы поесть в кришнаитском храме. Но мне нравилось это. И многое из того, с чем я столкнулся тогда благодаря моему любопытству и интуиции, оказалось бесценным.

**Приведу один пример.** Рид-колледж в то время был, вероятно, лучшим в стране учебным заведением, где обучали каллиграфии. Каждый постер, каждая этикетка на ящике в колледже были написаны прекрасным каллиграфическим почерком. Я не ходил на обычные занятия, но решил поучиться каллиграфии. Я узнал о гарнитурах с засечками и без засечек, о разной величине отступов между буквами — о том, что делает великую типографику великой. Это было прекрасное историческое и художественное знание, неподвластное науке, и мне оно казалось восхитительным.

**Не было никаких шансов, что это знание получит практическое применение в моей жизни,** однако 10 лет спустя, когда мы создавали дизайн для Macintosh, все это снова вернулось ко мне, и все это мы вложили в дизайн Mac. Это был первый компьютер с прекрасной типографикой. Если бы я не бросил учебу и не записался на этот курс в колледже, у Mac никогда бы не было таких шрифтов. А поскольку Windows просто скопировала Mac, получается, что таких шрифтов не было бы ни у одного персонального компьютера. Итак, если бы я не ушел из колледжа, я бы никогда не записался на этот курс каллиграфии, а персональные компьютеры никогда бы не получили прекрасную типографику. Разумеется, невозможно было соединить эти точки, заглядывая в будущее, когда я ходил на занятия в колледже, но это стало абсолютно ясно через 10 лет.

**Еще раз повторю: вы не можете соединить точки, заглядывая вперед; вы можете соединить их, только оборачиваясь назад.** А это значит, что вы должны довериться тому, что точки каким-то образом соединятся в будущем. Вы должны довериться инстинкту, судьбе, жизни, карме, чему-то еще. Этот подход никогда не подводил меня и изменил всю мою жизнь.

**Моя вторая история**— **о любви и потере.** Я был счастлив, я рано понял, что мне нравится делать. Стив Возняк и я создали Apple в гараже моих родителей, когда мне было 20 лет. Мы много работали, и за 10 лет Apple выросла из нас двоих в компанию с $2 млрд и 4 000 сотрудников. Мы только-только выпустили наше лучшее творение – Mac, мне только исполнилось 30 лет – и вот после этого меня уволили.

**Как тебя могут уволить из компании, которую ты сам же и основал?** Apple росла, и мы наняли человека, который, как мне казалось, был очень талантливым, чтобы развивать компанию вместе со мной. В первое время все шло хорошо, но затем наши взгляды на будущее начали расходиться, и в конечном итоге мы поссорились. Когда это произошло, совет директоров принял его точку зрения. И вот в 30 лет я был уволен и уволен с большим скандалом. То, что было смыслом моей взрослой жизни, исчезло, и это было опустошительно.

**Несколько месяцев я не знал, что делать.** Я чувствовал, что разочаровал предыдущее поколение бизнесменов, что выронил эстафетную палочку, которая была мне передана. Я встретился с Дэвидом Паккардом и Бобом Нойсом (основатели Hewlett-Paccard и Intel – **прим. «HBR – Россия»**), попытался извиниться перед ними за то, что произошло. Я потерпел слишком публичную неудачу и даже подумывал о том, чтобы сбежать из Долины. Но в это самое время что-то стало зарождаться во мне. И я все еще любил то, что я делал: события в Apple нисколько не повлияли на это. Я был отвергнут, но я все еще любил и поэтому решил начать заново.

**Тогда я не осознавал этого, но увольнение из Apple стало лучшим, что со мной вообще когда-либо случалось.** Груз успешности сменился легкостью начинающего, у которого нет уверенности ни в чем. Эта история освободила меня и стала началом одного из самых творческих периодов в моей жизни. В течение следующих пяти лет я основал компанию NeXT, компанию Pixar и полюбил невероятную женщину, ставшую моей женой. Pixar выпустила «Историю игрушек», первый в мире мультфильм, нарисованный на компьютере. Сейчас Pixar — самая успешная анимационная студия в мире. После череды удивительных событий Apple купила NeXT, я вернулся в Apple, и технология, которую мы разрабатывали в NeXT, стала сердцем возрождения Apple. А у меня с Лорейн получилась прекрасная семья.

**Я убежден, что ничего бы этого не случилось,** если бы меня не уволили из Apple. Это было горькое лекарство, но я думаю, что пациент нуждался в нем. Иногда жизнь бьет кирпичом по голове, но не надо терять веру. Я убежден, что смог продолжать только потому, что я любил то, что делал. Найдите то, что вы любите, найдите тех, кого вы любите. Ваша работа будет занимать большую часть вашей жизни, и есть только один способ получать от нее удовлетворение – верить в то, что у вас отличная работа. И есть только один способ работать на отличной работе – любить то, что вы делаете. Если вы еще не нашли того, что вы любите, ищите и не останавливайтесь. Как и со всеми делами, которые связаны с велением сердца, вы поймете, когда найдете его. И с годами оно будет становиться для вас все лучше и лучше, поэтому ищите и не останавливайтесь.

**Моя третья история**— **о смерти.** Когда мне было 17 лет, я прочитал где-то: «Если вы живете каждый день так, как будто он последний, однажды вы окажетесь правы». Это произвело на меня впечатление. И в течение 33 лет я каждое утро смотрел на себя в зеркало и задавался вопросом: «Если сегодня последний день моей жизни, захотел бы я делать то, что буду делать сегодня?» И если на протяжении многих дней ответом было «нет», я знал, что нужно что-то менять. Мысль о том, что я могу вскоре умереть — самый важный из имеющихся у меня инструментов, помогающих принимать решения в жизни, потому что все: чужие ожидания, гордость, страх перед трудностями или провалом — все эти вещи отступают перед лицом смерти, оставляя только то, что действительно важно. Помните: знание о том, что вы умрете — лучший способ избежать мыслей о том, что вы что-то теряете. Вы уже обнажены, поэтому нет причин не следовать велению своего сердца.

**Примерно год назад у меня обнаружили рак.** Я получил снимок в 7:30 утра. Он отчетливо показывал опухоль в моей поджелудочной железе. В тот момент я даже не знал, что такое поджелудочная железа. Врачи сообщили мне, что этот тип рака неизлечим и что мне осталось жить не больше трех-шести месяцев. Мой доктор посоветовал мне пойти домой и привести дела в порядок, что в переводе с языка врачей означает «подготовиться к смерти» — сказать за несколько месяцев своим детям все, о чем ты хотел им сказать в течение следующих 10 лет, быть уверенным в том, что сделано все возможное, чтобы твоей семье было легко, и попрощаться.

**Я жил с этим диагнозом весь день.** Вечером мне сделали биопсию: через горло вставили эндоскоп, пропустили его через желудок и кишечник, воткнули иглу в мою поджелудочную железу и взяли несколько клеток из опухоли. Я был под наркозом, но моя жена рассказала мне, что, когда врачи увидели клетки под микроскопом, они начали плакать, потому что это оказалась очень редкая форма рака поджелудочной, которую можно вылечить при помощи хирургии. Мне сделали операцию, и теперь со мной все в порядке. Я был очень близко к смерти, и я надеюсь, что следующие несколько десятков лет ближе уже не буду.

**Пережив это, могу теперь сказать с большей уверенностью,** чем тогда, когда смерть была полезной, но все-таки весьма умозрительной концепцией: никто не хочет умирать. Даже люди, которые хотят оказаться на небесах, не хотят умирать. И еще. Смерть – это то место, куда мы все попадем. Никому не удавалось избежать ее, и так и должно быть, потому что смерть – это, вероятно, лучшее изобретение жизни, это представитель перемен в жизни. Она очищает от старого, чтобы дать дорогу новому. Сейчас новое — это вы, но постепенно и через сравнительно небольшое время вы станете старыми и от вас избавятся. Простите за драматизм, но это правда. Ваше время ограничено, поэтому не тратьте его на то, чтобы проживать чью-то чужую жизнь. Не попадайте в ловушку догмы, которая призывает жить мыслями других людей. Не позволяйте шуму чужих мнений заглушать ваш собственный внутренний голос. И самое главное – имейте смелость следовать велению вашего сердца и интуиции. Они каким-то образом уже знают, кем вы действительно хотите стать. Все остальное вторично.

**Когда я был молод, издавался такой потрясающий «Каталог всей Земли», это была одна из библий моего поколения.** Его придумал парень по имени Стюарт Бранд. Это происходило недалеко отсюда, в Менло-парке. Он издавал его довольно поэтичным образом. Был конец 60-x, персональных компьютеров и издательских систем еще не существовало, поэтому каталог печатался при помощи печатных машинок, ножниц и полароидов. Это было что-то вроде Google на бумаге за 35 лет до появления Google. Идеалистичное, наполненное удобными инструкциями и великими идеями.

**Стюарт и его команда выпустили несколько номеров «Каталога всей Земли», а потом, когда все для них подошло к концу, вышел финальный номер.** Была середина 70-x, мне было столько, сколько вам сейчас. На задней обложке их последнего номера они поместили фотографию деревенской дороги ранним утром. Если вы увлекаетесь автостопом, вы, возможно, пытались на такой же дороге поймать машину. Под фотографией была подпись: «Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными». Это было их прощальное послание. Я всегда желал себе оставаться голодным и безрассудным. И теперь, когда вы закончили учиться и готовы начать новую жизнь, я желаю того же и вам: оставайтесь голодными, оставайтесь безрассудными.

# Как вы ведете себя при неудачах

**Принцип птицы Феникс: как относиться к неудачам и поражениям**

Михаил Рахлин

Южноафриканскому журналисту Уильяму Болито (кстати, он один из любимых авторов известного всем Илона Маска) принадлежит очень верная мысль: «Самое важное в жизни состоит не в том, чтобы максимально использовать свои успехи. Каждый дурак способен на это. Действительно важным является умение извлекать пользу из потерь. Это требует ума; в этом и заключается разница между умным человеком и дураком». Наш жизненный путь, как известно, напоминает зебру. Каждый из нас хотел бы прошагать его от начала до конца, ступая исключительно по лепесткам роз, но, увы, едва ли такое возможно. Без испытаний не бывает личностного роста. Без поражений не бывает побед. Когда ты осознаешь это, то воспринимаешь сиюминутные трудности как шаг на пути к новому успеху.

Вспомните примеры из биографий великих, когда тяжелые испытания оказывались трамплином к достижениям, славе, признанию. Многие, впрочем, с этим грузом негативных настроений проживают всю жизнь, страдая от своей нереализованности. Людям свойственно рефлексировать по поводу собственных неудач. Кто-то в такие моменты жалеет себя, пытается оправдать свои ошибки. Для кого-то потерпеть фиаско равнозначно признанию в собственной несостоятельности. В такие минуты вместе с надеждами рушится мир вокруг. Но в масштабах целого мира наша неудача – капля в море. Единственными пострадавшими оказываются наше эго, наше честолюбие, амбиции, если угодно.

Последствия разрушений и срок реабилитации целиком зависит от нас самих. Человек со слабой силой воли рискует застрять на полпути к своим мечтам, приобретает совершенно противоположные результаты в виде обостренного чувства несправедливости к себе или впадает в затяжную депрессию. В подобных ситуациях в качестве антидепрессанта можно принять на вооружение формулу изобретателя Уиллиса Х. Кэрриэра (этот метод описал в своей книге Дэйл Карнеги).

**1.** Спросите себя: «Что является самым худшим из того, что может произойти?»

**2.** Приготовьтесь примириться с этим в случае необходимости.

**3.** Затем спокойно продумайте, как изменить ситуацию.

Для спортсмена, находящегося на самой вершине карьеры, разочарование от поражения может оказаться губительным. Он привык, что от него ждут очередной красивой победы, «золото», поэтому любая другая медаль расценивается уже как провал, а вероятность остаться без награды даже не рассматривается. Если победы не случается, публика разочарованно отворачивается от прежнего фаворита, а пресса выдает колкие комментарии. Как будет развиваться дальнейшая карьера, зависит от личности спортсмена, его умения управлять собственными психологическими состояниями, жизненного опыта и наконец от тренера. Помните, как у Сент-Экзюпери? «Мы в ответе за тех, кого приручили». В оригинале эта цитата более прямолинейна: «Ты всегда будешь в ответе за того, кого ты приручил». Наша общая ответственность (моя, как тренера, и моих подопечных) за победу или проигрыш – и перед страной, и друг перед другом – очень высока.

В 60-е-70-е годы у моего отца в секции самбо (а позднее – дзюдо) занимался подросток, обычный ленинградский школьник-хорошист. Как-то на городских соревнованиях он уступил сопернику, причем в ходе поединка явно был посильнее. Проиграл – и стал тренироваться еще усердней. Спустя две недели на очередных соревнованиях по воле случая он вновь боролся с тем же спортсменом и выиграл за считанные секунды двумя бросками, причем, по словам моего отца, каждый из них можно было оценить как победу. Отец был строгим, порой жестким, но справедливым наставником, кого-то мог и наказать за дело, при том что всех своих ребят любил. А в том мальчишке он рассмотрел такие качества, на первый взгляд незаметные, как сила воли, дисциплинированность, желание исправлять свои ошибки, – и стал к нему внимательнее относиться. Мой отец сам был таким и других учил тому, что главное в жизни – иметь цель, четко ее для себя определить, а затем обозначить пути и методы ее достижения. Если хочешь побеждать, научись побеждать самого себя. Он жил по принципу: каждый должен доводить до совершенства то, чем занимается. Кстати, отец не ошибся в своем ученике: спустя 30 лет тот мальчик стал президентом нашей страны.

Приведу еще один пример. Один из моих спортсменов, олимпийский чемпион 2012 года Тагир Хайбулаев этим летом участвовал в Олимпийских играх в Рио. В нашей национальной сборной на него возлагали большие надежды, ожидая вместе с очередной золотой медалью получить и первого в истории российского дзюдо двукратного олимпийского чемпиона. Сенсации не случилось. Думаю, он был потрясен проигрышем, но, к счастью, философски отнесся к своей неудаче: не стал оправдываться или обвинять кого-то, не закрылся от прессы. Если спросите меня, когда Тагир был в лучшей форме, четыре года назад, в Лондоне, или сегодня, отвечу: сейчас. Это касается не столько физической подготовки, сколько психологической зрелости. Не в его характере опускать руки, останавливаться, когда цель намечена. У Тагира всегда есть шанс завоевать очередное в своей жизни «золото» – и не одно – в любых других проектах вне спорта.

Провал вместо ожидаемого триумфа указывает на изъяны стратегии, на завышенные ожидания, на какие-то личные недостатки. Нужно позитивно оценивать даже самые болезненные для собственного эго ситуации. Один, два таких пинка – и на третий раз мы научимся вовремя уворачиваться, приобретем навыки, которых нам до сих пор не хватало для достижения результата. Главное – всегда помнить о том, что наши, пусть даже серьезные, ошибки не дают внешним критикам права осуждать нас, смаковать публично все наши трещинки. Не спешите оправдываться. Уйдите на какое-то время из публичного пространства, возьмите паузу и старайтесь не комментировать другим свои действия и поступки.

Судьба вручает вам лимон? Так постарайтесь сделать из него лимонад! Организм, переживая стресс, запускает механизмы, подготавливающие его к интенсивным нагрузкам. Поэтому даже элементарные физические упражнения помогают естественным способом избавиться от накопившейся негативной энергии.

Плохо оказаться лузером, но еще хуже оказаться «лучшим из лучших», регулярно получая от окружающих комплименты и похвалу. Тогда велик соблазн поверить в это и расслабиться, в то время как другие будут продолжать двигаться дальше или взбираться выше. Пригорок – это еще не вершина. Первая покоренная высота – еще не результат. Стоит ли игра свеч – решать только нам самим.

**Об авторе.** *Михаил Рахлин — заслуженный тренер России, главный тренер сборных команд Санкт-Петербурга по дзюдо, меценат и общественный деятель, основатель Фонда поддержки и развития дзюдо им. Анатолия Рахлина, президент «Клуба Дзюдо Турбостроитель».*

# Уровень некомпетенции

13.06.2017

Каждому из нас хотя бы однажды пришлось столкнуться с некомпетентностью — на работе, в магазине и т.д. Когда служащий плохо разбирается в выполняемых обязанностях, от этого страдают все вокруг.

Известный психолог [Михаил Литвак](http://www.dk.ru/wiki/litvak-mihail#binding)[рассказал](http://litvak.me/statyi/article_post/printsip-pitera-pochemu-nas-okruzhayut-nekompetentnyye-lyudi) в своем блоге, откуда берутся некомпетентные люди.

— Человеческой некомпетентности есть объяснение, и оно доступно изложено в книге Лоуренса Питера — канадского педагога, который создал теорию «Принцип Питера» и объяснил в ней, почему мы так часто сталкиваемся с некомпетентностью, и как она возникает.

Принцип Питера стал известен во всем мире и заключается в следующем: в системе иерархии абсолютно каждый работник рано или поздно достигнет своего уровня некомпетентности.

Это значит, что каждый служащий с каждым повышением приближается к должности, которая окажется для него неподходящей и слишком сложной, и он уже не сможет качественно выполнять свои обязанности. Даже если изначально человек проявлял себя как хорошего и перспективного специалиста, при каждом шаге вверх его некомпетентность начинает разрастаться.

Из этого принципа следует, что дело не только в отдельно взятом человеке, дело — в самой системе иерархии, в том, что во всех структурах нарушена продуктивная работа, и перемещение кадров происходит не лучшим образом.

В итоге нас окружают магазины, продающие некачественные товары, которые ломаются на вторые сутки, [институты](http://ekb.dk.ru/wiki/instituty#binding), дающие бесполезные знания, государственные органы, в которых царит хаос вместо порядка и продуктивной деятельности.

Вот, простой пример: многие из нас живут в многоэтажных домах в своей квартире, и также многие сталкивались с тем, что слышимость через стены порой поражает. Мы можем слышать не только громкую музыку у соседей, но даже обычные разговоры, работу кухонного комбайна и даже спуск воды в канализацию. У вас никогда не возникал вопрос, почему так происходит? О чем думали те люди, которые проектировали и строили это здание?

Вероятно, они не думали, потому что в тот момент уровень их некомпетентности уже достиг максимальной отметки.

**Причины распространения некомпетентности**

На самом деле всё очень просто — всё дело в том, какими принципами руководствуются при подборе человека на должность. Идет вверх по карьерной должности тот, кто хорошо работает. Но дело в том, что у каждого есть свой предел компетентности, и в какой-то момент служащий застрянет на том месте и в той должности, где его настигла его некомпетентность.

Как часто бывает, начальство отмечает примерно и успешно работающего служащего, который идеально выполняет свои должностные обязанности. Руководство довольно его усердием и успехом, поэтому продвигает его на ступень вверх на место начальника отдела. Но новые задачи, стоящие перед служащим, оказываются совершенно непохожими на те, что он выполнял раньше — будучи всегда лишь подчиненным, он никогда не умел управлять персоналом. Поэтому из хорошего работника он становится неопытным и некомпетентным начальником, его развитие на этом тормозится.

Питер выводит формулы иерархии, одна из них: движение служащих по карьерной лестнице происходит таким образом, что со временем каждое место будет занято служащим, некомпетентным в своей должности.

Такой вывод удивляет, ведь несмотря на распространяющуюся некомпетентность служащих до сих пор существуют компании и корпорации, которые работают и процветают.

Каким образом? За счет того, что всегда есть те служащие, которые находятся в начале своей карьерной лестницы и кому ещё далеко до уровня своей некомпетентности, они-то и развивают фирмы, эффективно трудятся и полны идеями.

**Идеи для карьеристов**

Питер рассказывает, как можно использовать полученные знания о принципе, дает несколько дельных советов о том, что нужно предпринять, чтобы подняться вверх на пару ступенек по служебной лестнице.

Для карьеристов есть два варианта. Первый путь автор назвал «рукой» — когда у служащего есть покровитель, который может его продвинуть. Зачастую «рука» — это родственник или хороший знакомый, стоящий в организации выше работника.

Второй вариант — путь усердия, который прокладывается «локтями». При этом служащий должен очень стараться, задерживаться на работе и по утрам приходить пораньше, постоянно повышать уровень своих профессиональных знаний. Посещать курсы повышения квалификации, различные семинары и тренинги, проявлять инициативу и блистать множеством продуктивных идей.

Это всё, конечно, похвально, и очень возможно, вызовет восхищение у руководства и ряда коллег, но обязательно найдутся те, кто отнесется к такому поведению с отвращением и будут презрительно наблюдать за стараниями. Метод «локтей» не может преодолеть ступени карьерной лестницы с такой же легкостью, как это делает «рука».

**Признаки достижения уровня компетентности**

Автор объединил комплекс признаков названием — синдром конечной остановки. У человека, приближающегося к уровню компетентности, скапливается целый ряд проблем. Они отражаются не только на качестве работы, но и на здоровье, психологическом состоянии. У человека могут появиться вредные пристрастия, плохой и нервный сон, гастриты, в целом — плохое самочувствие. Определить конкретное заболевание при этом врачам сложно, они списывают всё на переутомление.

Но никакой отдых и лекарства работнику не помогут, потому что причина ухудшения здоровья заключается в том, что сам человек осознает бесполезность своей работы и свою некомпетентность. Поэтому часто человек ищет успокоение в алкоголе, сигаретах и других пристрастиях.

**Есть и другие внешние признаки синдрома:**

— пристрастие к идеальному порядку на столе или же другая крайность — чрезмерное количество документов, которое будто говорит о постоянно кипящей работе;

— постоянное стремление перекладывать по порядку документы;

— сильная привязанность к чертежам, графикам и диаграммам.

Психологически синдром проявляется как постоянные отсылки к прошлому, когда было хорошо, грусть, нерешительность. Начальник станет себя вести странно и непредсказуемо, не сможет четко распределять задачи и решать, будет уделять слишком много времени и внимания совсем несущественным вещам.

**Как бороться с синдромом?**

В таком состоянии человеку важно вернуть внутренний баланс и гармонию, поэтому необходимо найти увлечение, хобби, может быть спорт, где бы он смог себя реализовывать и ощутить уверенность в себе.

# Повышайте самооценку

*Пока американки вычисляют, на каком свидании пригласить кавалера домой, а русскиедевушки не выпускают из рук телефон, чтобы не пропустить сообщение от бойфренда,француженки занимаются своими делами, и при этом вокруг них всегда вьются поклонники. AdMe и Psychologies отыскали секреты этих необыкновенного шарма женщинв книге К.Д. Каллан «Француженки не спят в одиночестве».*

**Способ № 1: Тайный сад**

Время от времени все мы чувствуем себя эмоционально опустошенными, мелкие неприятностии проблемы словно «отгрызают» по кусочку от нашего чувства «я». Вместо того чтобы искать утешения в сладостях, алкоголе или в объятиях бывшего любовника, общение с которым ужене раз нас ранило, отнеситесь к своей усталости с уважением.

Тайный сад — место, где можно восстановить чувство независимости и силы. Он питаети поддерживает психику. «Когда внешний мир лишает ее сил, француженка может удалитьсяв свою спальню, задернуть шторы и засесть читать роман или заняться йогой, — делится наблюдениями Кэт Джейми Каллан. — Она может просто полежать и подумать о Жан-Клоде —о том дне, когда они целовались в Шамони… Ее походка обретет новую легкость, и она будетдо краев полна чувства собственной желанности…»

Тайным садом может быть просто интересная книга, которую она нашла в библиотеке.Женщина выбирает себе кафе, куда каждый день ходит читать, и появляется дома часом позже, чем обычно, «какая-то не такая» — так на нее повлияла книга. Она возвращаетсяк своей повседневной жизни с вновь обретенным чувством себя в мире, отдельной от своеголюбовника, мужа, детей. Возвращаясь в реальный мир, она несет частичку тайны. Это оченьполезно для самооценки. Нет, не нужно ни слова говорить о своем тайном саде, но сам факт, что он у нее есть, прибавляет ей таинственности и силы.

**Способ № 2: Красивые вещи**

Мы привыкли изо дня в день пользоваться неприметными, «обычными» вещами, и нашасамооценка из-за этого падает. Мы забываем о том, что у нас вообще есть красивые вещи. Француженка ни за что не забудет про подаренный бабушкой серебряный чайный сервиз —он будет красоваться у нее на столе каждый день, а не только по праздникам.

**Способ № 3: Пестовать свою уникальность**

Тайный ключ к красоте француженки: она довольна собой. Единственное, что позволяет выглядеть и чувствовать себя прекрасной, — собственное уникальное «я», выражающее ваше сердце и разум. Поэтому главное в любых отношениях — сохранять личность, жить своей жизнью, а не жизнью мужа, детей, друзей. Можно любить человека, совершать для него разные «подвиги» и получать от этого удовольствие, но ты не можешь жить за него, а онне может жить за тебя. Ваш любимый любит вас такой, какая вы есть, и нужно сохранять это «какая ты есть» всегда…

«Француженка знает, что именно ее женственность, ее отличность от мужа привлекли к нейего внимание, — говорит мадам Каллан. — Именно эти качества бросили ему вызов.Если мы станем двойниками наших возлюбленных, всегда соглашаясь с ними, нося одинаковую с ними одежду, — жизнь станет совершенно пресной!» Поэтому важно поддерживать свою индивидуальность и «отличность». Если женщина не приносит свою индивидуальность в жертву отношениям, а остается отдельной личностью, мужчина знает: она духовно свободна, даже когда они вместе.

**Способ № 4: Умеренность во всем**

Одеваться на свидание — или одеваться в спортзал, выходить в люди — или сидеть дома.Тот же принцип «черное-белое» проявляется у нас, когда мы то объедаемся, то сидимна диете. Так и в любви: мы отказываем себе в чувственности, а потом становимся тревожными, теряем чувство уверенности и в результате спим с мужчиной, который нам совершенно не подходит: эдакий эмоциональный эквивалент большого пакета с чипсами.

Стремитесь к умеренности во всем. Представляйте себе любовь как кусочек очень хорошего темного шоколада. Не гонитесь за дешевкой. По-настоящему наслаждайтесь этим лакомством — чувственностью.

Начинайте соблазнять (то, как понимают смысл этого слова французы) всех и каждого.Практикуйтесь в тонком искусстве флирта. Речь не о том, чтобы заарканить мужчину или заставить мужа обращать на вас больше внимания. Относитесь к каждому дню, к каждомумгновению своей жизни как к возможности ощущать силу своей желанности. Взращивайте чувство «я» и заботьтесь о здоровье своего либидо, хорошо одеваясь, ухаживая за теломи нося красивое белье.

**Способ № 5: Вдохновлять других**

Хотя мы этого часто не осознаем, у нас каждый день есть возможность кого-то вдохновить, изменить чью-то жизнь к лучшему. Мы — пример того, как надо жить в этом мире.Даже не понимая этого, вы можете быть наставником, примером для женщин и мужчинмладшего возраста. Поэтому, если вы не испытываете желания выглядеть хорошо ради себя или даже ради своего мужа, делайте это ради следующего поколения.

«Если мы начнем с простой прогулки пешком и позволим себе удовольствие „других посмотреть и себя показать“, то откроем для себя очарование мужчины, который ждет насв местном почтовом отделении, — приводит примеры из жизни француженок мадам Каллан. — Мы остановимся, чтобы попробовать новые замечательные духи в ближайшем магазине подарков, заведем себе привычку рыться на полках книжного магазина на соседней улице. Делая все это, мы „заземляемся“, начинаем развивать в себе чувство локтя, обнаруживая общие интересы с хозяевами местных магазинчиков, флиртуя с симпатичным продавцомв лавке канцелярских товаров, обсуждая городскую политику с девушкой в сток-центре.В итоге наше присутствие в мире не просто улучшит нашу жизнь, но может сделать лучше весь мир».

# Ваш мозг и осознанное восприятие

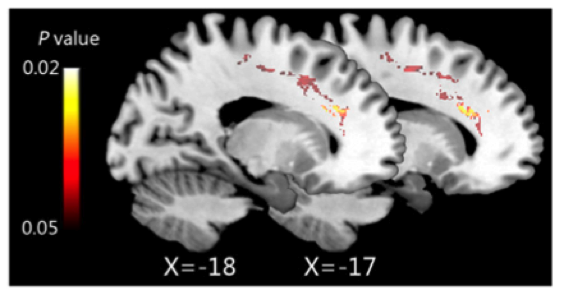
[Кристина Конглтон, Бритта К. Хёлцель, Сара В. Лазар](http://hbr-russia.ru/blogs/1063/) 09.02.2015

Деловой мир только и делает, что говорит о понятии «осознанность». Но подобная шумиха отнюдь не беспочвенна, и некоторые факты уже имеют свое научное обоснование. Недавние исследования убедительно доказывают, что практика непредвзятого восприятия текущего момента реальности (оно же и есть осознанное восприятие) меняет само сознание человека. Каждый индивидуум, живущий в нашем сложном и быстро меняющемся мире, должен иметь представление об этих механизмах.

В 2011 году мы также внесли свою лепту в эти исследования, проведя практический тест на осознанное восприятие, в котором на протяжении 8 недель участвовали наши испытуемые. В результате этого практического эксперимента мы обнаружили увеличение плотности серых клеток головного мозга.

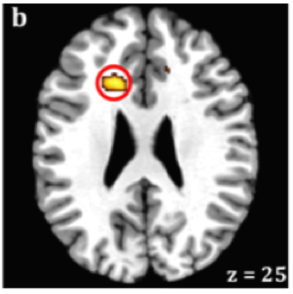
За прошедшие годы нейробиологи со всего мира изучали способы достижения максимальной активности головного мозга. Ключевым из них была медитация. В этом году команда ученых из Университета Британской Колумбии и Хемницкого технического университета консолидировали данные более чем 20 исследований, чтобы точно определить, какие зоны головного мозга наиболее задействованы в процессе. В исследовании говорится, что повышенная активность отмечена в 8 разных областях головного мозга. В этой статье мы сконцентрируемся на двух из них, представляющих наибольший интерес для деловых людей.

Первая — передняя поясная кора (ППК) — область, глубоко посаженная в лобной доле. ППК ассоциируется с самоорганизацией человека, возможностью целенаправленно концентрировать свое внимание и поведение, подавлять неподходящие произвольные реакции и действовать сообразно возникшей ситуации. Люди с повреждениями ППК проявляют чрезмерную импульсивность и неконтролируемую агрессию, а те, у кого повреждена связь этой зоны мозга с другими, демонстрируют слабые результаты в тестах на осознанное восприятие: такие люди часто продолжают эксплуатировать неэффективные методы решения задачи, вместо того чтобы адаптировать свое поведение. С другой стороны, участники исследования, способные к созерцанию (медитации), показали лучшие результаты в тестах на саморегуляцию, проявив свою способность не отвлекаться и давать правильные ответы, в сравнении с испытуемыми, не практикующими медитацию. Также была отмечена повышенная активность зоны ППК у тех людей, кто предается частым и глубоким раздумьям. В дополнение к сказанному выше важно отметить, что зона ППК отвечает за способность обращаться к ранее приобретенному опыту и извлекать из него пользу, что отражается на процессе принятия решений. Ученые отмечают важность правильной работы зоны ППК у человека в период тревожных событий, происходящих с ним, или быстро меняющихся условий окружающего мира.



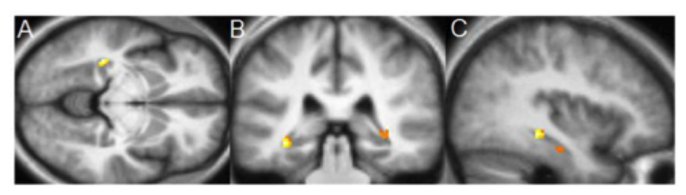
[источник](http://www.pnas.org/content/107/35/15649.full)

Читайте материал по теме: [Нейронные сети: как работает мозг](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/a12430/)



[источник](http://www.christofflab.ca/pdfs/Fox2014-MeditationMorphometry.pdf)

Второй участок головного мозга, на который мы бы хотели обратить внимание, — это гиппокамп, область, где было отмечено увеличение количества серого вещества у 2011 участников нашей программы по исследованию осознанного восприятия. Этот участок, по форме напоминающий морского конька, располагается глубоко внутри головного мозга в каждом полушарии и является частью лимбической системы, совокупности внутренних структур организма, отвечающих за эмоции и память. Он покрыт рецепторами, реагирующими на гормон стресса кортизол. Как демонстрируют исследования, хронический стресс негативно влияет на развитие этого участка головного мозга, по спирали распространяя вред, наносимый всему телу человека. Действительно, у людей с расстройствами, вызванными стрессом — депрессией и ПТСР (посттравматическим стрессовым расстройством), — гиппокамп зачастую меньших размеров. Все это указывает на исключительную важность этого органа для психологической устойчивости — другого ключевого навыка выживания в современном мире бизнеса с его высокими требованиями.

[Увеличить](http://www.hbr-russia.ru/upload/iblock/0bb/0bb43b4c17784add46de710c7069c1a4.png)

[источник](http://www.umassmed.edu/uploadedfiles/cfm2/psychiatry_resarch_mindfulness.pdf)

Все эти исследования — это лишь начало большой научной истории. Нейробиологи считают, что практика стимулирования осознанности воздействует на участки мозга, отвечающие за восприятие, самоощущение (в том числе ощущение собственного тела), устойчивость к боли, регулирование эмоций, самоанализ, комплексное мышление и чувство собственного «я». Чтобы зафиксировать эти изменения с течением времени и понять механизмы, которые ими управляют, требуются все новые и новые исследования, но даже имеющиеся данные уже позволяют сделать весьма интересные и убедительные выводы.

Читайте материал по теме: [5 неординарных способов перезагрузить мозг](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p13557/)

Пора перестать считать осознанность чертой характера, которую «неплохо было бы иметь» лицам, занимающим руководящие посты. Они непременно должны ей обладать, и это не обсуждается: так укрепляется здоровье нашего мозга, поддерживается саморегуляция и способность к эффективному принятию решений, а также способности к защите нашего организма от влияния стрессовых ситуаций. Человек может развивать данное качество, сделав его частью ритуалов, принятых в исповедуемой им религии, то есть по сути — частью духовной жизни. Осознанность можно практиковать в качестве отдельного тренинга по развитию умственных способностей. Принимая твердое решение в пользу осознанности своих действий и мыслей, мы обретаем возможность измениться — и измениться к лучшему.

**КРИСТИНА КОНГЛТОН, БРИТТА К. ХЁЛЦЕЛЬ, САРА В. ЛАЗАР**

*Кристина Конглтон — консультант по вопросам лидерства и личностных изменений в компании Axon Coaching. Бритта К. Хёльцель проводит МРТ-исследования, чтобы изучить механизмы реализации осознанности. В прошлом научный сотрудник Массачусетского лечебного центра и Гарвардской медицинской школы. Сара В. Лазар — младший научный сотрудник отделения психиатрии Массачусетского лечебного центра*

# Осознанное восприятие надо тренировать

[Николь Торрес](http://hbr-russia.ru/blogs/936/)

Похоже, что такая категория, как «осознанность» еще не скоро перестанет удивлять ученых. Исследования показывают, что можно осознанно развивать креативность, натренировать концентрацию, снизить уровень стресса, улучшить память и эмпатию. Также выяснилось, что осознанно можно даже управлять нашими предубеждениями.

Исследования, [опубликованные](http://spp.sagepub.com/content/early/2014/11/24/1948550614559651.full.pdf+html) в журнале Social Psychological and Personality Science показывают, что осознанная медитация может снизить скрытые в сознании человека предубеждения и, как следствие, негативное поведение, которое этими предубеждениями порождается.

Существуют разные определения понятия «осознанность», но все они сходятся в одном: это внимательность, проявляемая человеком по отношению к происходящему вокруг него: вместо того чтобы бессознательно воспринимать окружающие явления, так сказать «включать автопилот». Концентрируясь на настоящем, вы, скорее всего, начнете действовать вдумчиво и будете менее подвержены каким-то ассоциациям, провоцирующим ваше бессознательное поведение.

Самые ранние исследования связывали осознанность восприятия с сокращением автоматических процессов, происходящих в поведении человека и вырабатывали в нем привычку не иметь предубеждений, а недавно ученые Адам Люк и Брайан Гибсон пришли к выводу о том, что осознанность снижает предвзятое мнение, скрытое порой даже от самого человека. Скрытое предвзятое мнение базируется на автоматических ассоциациях, которые влияют на поведение человека в гораздо большей степени, чем мы сами это осознаем. Даже сейчас, когда мы рассуждаем о единых для всего человечества ценностях или осуждаем дискриминацию, включается автоматическая обработка этой информации, и именно она окрашивает все наше последующее восприятие окружающих людей и событий.

Читайте материал по теме: [Осознанное восприятие может изменить ваш головной мозг](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15285/)

На примере 10-минутного упражнения на работу с «сознательным» Люк и Гибсон показывают, как снижается уровень предубежденности по отношению к расовым и возрастным различиям, что видно по результатам прохождения теста.

Для эксперимента было отобрано 72 студента колледжа, которые не имели никакого представления о предмете исследования. Группа тестируемых прослушала запись, которая сообщила им их пульс и скорость дыхания. Им было сказано принять эти ощущения и мысли «без каких-либо предубеждений, не подвергая оценке и не противясь». Контрольная группа прослушала 10-минутную запись по истории. Затем обе группы выполнили тест, выявляющий скрытые ассоциации в отношении расы и возраста человека. С помощью теста также фиксировалось время ответа на следующие сопоставления: позитивное/негативное слово, отвечал ли на вопрос белый/черный испытуемый, пожилой/молодой ли он человек.

Группа с осознанным восприятием продемонстрировала меньше скрытых расовых и возрастных предрассудков, чем вторая контрольная группа, и это во многом было продиктовано уменьшением автоматической активации негативных ассоциаций (например, черный — плохой, старый — плохой). Это в свою очередь подтвердило результаты предыдущих исследований, согласно которым осознанность заставляет людей меньше полагаться на сформированные прежде ассоциации. Однако ученые были также удивлены, обнаружив, что группа с осознанным восприятием хуже выявляла различия между лицами, чем контрольная группа, подтверждая таким образом, что чем меньше человек склонен автоматически ассоциировать черного или старого с «плохим», тем меньше он в принципе способен различать расу и возраст.

Читайте материал по теме: [Медитация по расписанию](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p13442/)

Способность справляться со скрытыми наклонностями и ослаблять негативные ассоциации с помощью осознанного восприятия окружающего мира могла бы помочь предотвратить разного рода негативные последствия в нашем повседневном поведении. Согласно предыдущим исследованиям, люди, которые идут на поводу у собственных комплексов, не способные принять человека вне своей группы, могут застрелить подозреваемого с черным цветом кожи во время учений, имитирующих реальное преступление или стать более агрессивными в ходе учебной видеоигры.

Скрытое отношение даже формирует негативное поведение на рабочем месте в большей степени, чем открытое, сознательное отношение. Например, по нему легче предсказать принятие дискриминирующих решений о приеме на работу, недостаток доверия к лицам «вне группы» и враждебный язык тела в отношении к людям «вне группы». Как поясняет Люк, «люди, находящиеся под влиянием своих скрытых склонностей, будут стремиться сохранить дистанцию, свести к минимуму зрительный контакт, нервничать, давать только краткие ответы и в целом подавать невербальные сигналы, указывающие на психологический дискомфорт». Это происходит даже в случаях, когда сознательно они настроены на беспристрастное общение.

Так как же усилить осознанное восприятие? Как отмечает Люк, «мы нередко думаем о посторонних вещах вне зависимости от того, на работе мы или нет. Мы размышляем о наших планах, свидании, на котором мы были прошлым вечером, прокручиваем тот сумасшедший эпизод из “Ходячих Мертвецов”, которых мы смотрели, думаем о том, что бы приготовить на ужин». Молчание и концентрация на таких мыслях — вот то, что может помочь. Но даже если вы очень заняты, есть несколько основных действий, которые вы можете предпринять в любое время, где бы вы ни находились, чтобы повысить свое осознание происходящего.

Прошлый опыт определенным образом влияет на наши решения и мгновенные реакции, однако мы сами не всегда до конца понимаем, как именно происходит это воздействие, а порой и вовсе этого не осознаем. Очень важно признать это и начать искать пути к преодолению своей зависимости от своих прошлый ассоциаций.

**НИКОЛЬ ТОРРЕС**

*Редактор Harvard Business Review*

# 7 неожиданных советов, которые повысят вашу продуктивность

Бекки Кейн

Мы часто игнорируем скрытую психологию продуктивности. А зря. Возьмите на вооружение приведенные ниже советы, и результаты не заставят себя ждать.

Еженедельно я читаю десятки научных статей о творчестве, мотивации, прокрастинации, и о том, каким образом люди работают лучше всего. Вот семь увлекательных и удивительных исследований, которые подчеркивают, как сильно наша внутренняя психология влияет на продуктивность. В каждом из них приводятся конкретные советы, которые могут заставить вас начать подходить к своей работе по-новому.

1. Нужен творческий импульс? Идите прогуляться

Вам, как современному работнику умственного труда, возможно не требуется ежедневно трудиться в поте лица, вам требуется нестандартное мышление. Возможно, вам понадобится разработать новую стратегию для поиска квалифицированных лидов, или новый подход к поддержанию отношений с существующими клиентами. Но, такого рода креативные решения трудно вызвать по команде.

В следующий раз, в ожидании божественного вдохновения, вы, может быть, просто захотите погулять.

В 2014 году Мэрили Оппеццо и Дэниел Шварц из Стэнфордского университета провели четыре исследования, которые выявили поразительную творческую силу прогулок.

Во всех четырех исследованиях, участников протестировали в различных комбинациях: когда они сидели или ходили внутри помещения или на свежем воздухе. Затем их попросили выполнить ряд упражнений, предназначенных для оценки креативности.

В трех из этих экспериментов психологи изучали то, что они называют дивергентным мышлением: «Участники должны были придумать альтернативное решение об использовании тех предметов, которые им были розданы. Для этого отводилось четыре минуты. Ответ считался оригинальным, если никто из других участников группы не употребил его».

Это поразительно, но участники придумали на 60% больше уникальных ответов во время движения, а не сидения на стуле.

В четвертом исследовании, участникам было предложено создать сложные аналогии для данных им словосочетаний. «Например, аналогия к словосочетанию «ограбленный сейф» – «солдат, страдающий от посттравматического стрессового расстройства» – отражает чувство потери, нарушения и дисфункции». Каждый из участников, выходивших на улицу, был в состоянии придумать хотя бы один креативный ответ. В группе участников, которые решали эту задачу в помещении, показатели были вдвое хуже.

Совет: в следующий раз, когда вам потребуется творчески осмыслить сложную проблему, обдумайте ее на долгой прогулке. Оставьте ваше рабочее место для более простых задач.

2. Сделайте счастье приоритетом в работе

Когда мы ищем в интернете стратегии и лайфхаки, чтобы стать более продуктивными, мы часто упускаем свой главный актив: себя.

Шон Ахор, исследователь из Гарварда и автор книги «Преимущество счастья», посвятил свою карьеру изучению крайне недооцененных профессиональных преимуществ состояния счастья.

«90% вашего долгосрочного состояния счастья обуславливается не внешним миром, а тем, как ваш мозг этот мир обрабатывает», – говорит Ахор в своем выступлении на конференции TED «Счастливый секрет: как работать лучше». «Если мы изменим свою формулу счастья и успеха, то сможем изменить то, как мы влияем на реальность. Только 25% успеха в работе определяется коэффициентом интеллекта. 75%зависит от вашего уровня оптимизма, поддержки окружающих и способности воспринимать стресс, как испытание, а не как угрозу».

Яркий пример соотношения между счастьем и успехом можно найти в многолетних исследованиях 15 000 специалистов по продажам, проведенных в 1980-х годах доктором Мартином Селигманом и страховой и финансовой компанией Metropolitan Life. Селигман измерил уровень оптимизма торговых представителей и обнаружил следующее: когда баллы были соотнесены с показателями продаж, 50% наиболее оптимистичных менеджеров продали на 37% больше страховок, чем оставшаяся половина. Более поразительно то, что лучшая десятка менеджеров продала на целых 88% больше, чем замыкающая десятка.

Селигман провел следующее исследование в 1995 году и обнаружил, что в различных отраслях, включая страхование, автомобили, недвижимость, товары для офиса и банковское дело – оптимисты продавали лучше, чем пессимисты на 20-40%.

Совет: продуктивность – не только в том, чтобы делать больше на работе. Улучшите свою работоспособность, поставив в приоритет то, что делает вас счастливыми и вне работы. Ахор рекомендует уделять время друзьям и семье (особенно когда вы больше всего загружены) и сознательно выбрать позицию быть благодарным.

3. Маленькие победы оказывают большое влияние

Какие факторы больше всего способствуют положительным эмоциям и восприятию работы? Тереза Амабиле и Стивен Крамер, соавторы книги «Принцип прогресса: использование маленьких побед для создания ощущения радости, причастности и творчества на работе», нашли простой ответ.

Амабиле и Крамер изучали 238 работников умственного труда из семи компаний, чьи должности требовали творческой продуктивности. В конце каждого дня участники отвечали на вопрос, насколько продуктивно они чувствовали себя в этот день, и называли ряд переменных, возможно, повлиявших на их восприятие проектов, над которыми они работали.

«Когда мы сравнили лучшие и худшие дни участников исследования, мы обнаружили, что наиболее распространенным триггером «лучшего» дня был любой успех в работе отдельного человека или коллектива, – пишут исследователи. – Самый распространенный триггер «худшего» дня определить было непросто. Прогресс наблюдался в 76% «лучших» дней, регресс – только в 13% таких дней».

Успех сильно коррелировал с улучшением всех трех составляющих «внутренней рабочей жизни»: эмоций, мотивации и восприятия. В дни успеха участники были более оптимистичны и испытывали больше «радости, тепла и гордости», были более заинтересованы и вовлечены в свою работу и были гораздо более склонны положительно воспринимать проблемы в своей работе и более положительно взаимодействовать со своими товарищами по команде, чем в дни неудач.

Чтобы активизировать преимущества «принципа прогресса», совершенно не требуется существенный успех, – исследование показало, что небольшой прогресс может производить непропорциональный эффект на психологическое благополучие.

«28% событий, имевших незначительное влияние на проект, оказали существенное влияние на чувства людей о проекте, – утверждают исследователи. – Небольших, но последовательных шагов вперед, совершаемых всеми участниками, может набраться на превосходное исполнение проекта. События, которые часто остаются незамеченными, имеют решающее значение для общей деятельности организации».

Совет: если вы хотите повысить продуктивность, записывайте все, что вы сделали на протяжении дня. В конце каждого дня уделите время, чтобы просмотреть список и подумать о том, чего вы достигли. Если вы – руководитель, найдите способы, чтобы признать и отпраздновать успехи своей команды.

4. Перестаньте фокусироваться на цели

С юных лет нас учили, что постановка целей – ключ к успеху. Но недавнее исследование показывает, что слишком много внимания к нашим желаемым результатам, на самом деле, может уменьшить вероятность их достичь.

В исследовании 2013 года журнала Applied Psychology измерялась потеря веса 126 женщин, находившихся на диете. Чем больший вес теряли испытуемые за одну неделю, тем меньший, скорее всего, они теряли бы за следующую. Этот откат в весе одинаково наблюдался у всех участниц, и был наименьшим у тех, кто ориентировался на конкретные действия, предпринимаемые для похудения (изменение своих привычек в еде), а не на желаемый результат (потеря веса).

В аналогичном исследовании, Айелет Фишбах и Чхве Чжин Хи из Чикагского университета и Корейской бизнес-школы изучали поведение более 100 студентов в спортзале. Перед тем как занять места на беговых дорожках, участники одной группы рассказывали о целях своей тренировки, участники второй – о процессе. Студенты из ориентированной на цель группы заявляли планируемое время бега больше, чем студенты из ориентированной на процесс группы, но занимались они всего 34 минуты, тогда как участники второй группы – 43 минуты.

Совет: ставьте перед собой цели, ориентированные на процесс, а не на результат. Хотите генерировать больше лидов? Определите, сколько писем вы будете отправлять, или сколько звонков будете совершать каждую неделю, а не то, сколько новых лидов вы хотите.

5. Занесите планы в календарь

В исследовании, опубликованном «Британским журналом психологии здоровья», измерялось, насколько часто 248 участников, поделенных на контрольную группу, группу мотивации и группу намерения, тренировались в течение двухнедельного периода.

Участники контрольной группы отслеживали, как часто они тренировались. Перед началом исследования они читали 3 абзаца совершенно не относящегося к теме романа.

Участники группы мотивации также отслеживали, как часто они тренировались, но они читали брошюру о пользе тренировок для здоровья.

Участники группы намерения отслеживали, как часто они тренировались, и читали ту же брошюру, что и участники группы мотивации. Но также их просили создать конкретный план и график тренировок в следующей форме: «В течение следующей недели я буду принимать участие в как минимум 20 минутах интенсивной тренировки в такие-то дни, в такое-то время суток, в таком-то месте».

90% участников в группе намерения тренировались хотя бы один раз за следующие две недели, но только 39% из группы мотивации и 29% из контрольной группы делали то же самое.

Совет: формулируя цели, составьте точное расписание действий, которые вы будете выполнять. Занесите эти временные блоки в календарь и придерживайтесь расписания.

6. Выражайте сроки в днях, а не неделях или месяцах

Вы когда-нибудь обнаруживали себя хлещущим кофе в 3 часа ночи, пытающимся закончить проект, для работы над которым у вас было несколько месяцев? Такое происходит потому, что мозг заточен ставить настоящее в приоритет перед будущим. Этот психологический трюк делает крайне сложным избавиться от привычки к прокрастинации. Но есть простой способ обмануть себя и работать, опережая сроки своего дедлайна.

Нил Льюис и Дафна Ойзерман провели серию исследований чтобы изучить, как мы воспринимаем дедлайны. Они обнаружили, что участники воспринимают далекие события как более близкие, когда время выражалось в днях, а не неделях, или в неделях, а не месяцах. Например, участники воспринимали событие через 16 дней как более близкое, чем то, которое через две недели.

Что еще более важно, они обнаружили, что это измененное восприятие времени реально повлияло на поведение людей, заставляя их принимать меры заранее.

«Участники должны были представить себе, что у них новорожденный ребенок, и что ребенку нужно будет пойти в колледж или через 18 лет, или через 6 570 дней», – пишет The Atlantic. «Исследователи обнаружили, что те, у кого срок был в днях, планировали начать откладывать на обучение в колоссальные четыре раза быстрее, чем те, у кого был срок в годах, даже с поправкой на доходы, возраст и самоконтроль».

Совет: обманом заставьте себя и свою команду начать раньше, обозначив все сроки в днях, а не неделях, месяцах или годах.

7. Прощайте себя

Высокие амбиции мотивируют нас, но они также могут привести к чувству вины и негатива, когда мы откладываем дела на потом. Тем не менее, исследование показывает, что чувство вины приводит к еще большему уклонению от работы и прокрастинации.

Студентов, посещающих вводный курс психологии, опросили непосредственно перед двумя идущими подряд экзаменами, чтобы определить, насколько они откладывали учебу и насколько они прощали себя за предыдущую прокрастинацию, а также их настроение и эмоции. Студенты, которые жалели себя после прокрастинации перед первым экзаменом, прокрастинировали значительно меньше перед вторым экзаменом, по сравнению со студентами, которые продолжали самобичевание.

Совет: в следующий раз, когда вы не оправдали своих ожиданий, не занимайтесь самобичеванием. Вернитесь назад и простите себя за оплошность в самодисциплине. Сочувствие к себе может помочь вам выполнить задание в следующий раз.

# Принципы приличия и постоянное самообразование. Восемь привычек глупых людей

28.12.2017

Можно выражать мысли умными словами и иметь три диплома о высшем образовании, но при этом оставаться непроходимым глупцом. Вычислить таких людей просто, их привычки не оставляют шанса спрятаться.

Вычислить глупого, недальновидного человека на самом деле очень просто. Он выдает себя привычками. Какими, расскаывает Таня Коэн в материале «Ножа».

1. Собирать источники мнений вместо источников фактов

В эпоху, когда все фактические данные доступны как никогда, ленивые люди все еще предпочитают суровой статистике мнение соседки, a вместо изучения технических характеристик потенциальной покупки внимательно читают отзывы, написанные ботами или людьми, получающими за это зарплату. Привычка читать авторские колонки в СМИ подряд, без деления авторов на хороших и не очень, относится к этому же пункту.

2. Останавливаться после необходимого минимума

Первые ассоциации, которые лежат в основе банальных шуток, первые серьезные отношения, приведшие к браку и беременности, первое успешно пройденное собеседование, после которого человек прекращает искать более интересные варианты. Все это говорит о принадлежности к серой массе, среди которой человек и проведет всю свою жизнь. При этом он непременно будет доказывать себе, что чего-то ведь все же смог добиться.

3. Принципы приличия

Да, в 70 лет на самом деле странно расхаживать в откровенных нарядах, особенно в темное время суток, особенно по дворам на окраине города. Но в целом те люди, которые постоянно пытаются кому-то угодить: родителям, учителям, стандартам массовой культуры, супругам, коллегам, соседям — на самом деле пропускают саму жизнь. Зачем ежегодно копить на отдых у моря, если вам скучно лежать на пляже, зачем ходить в сауну с тестем, если его разговоры однообразны, на самом ли деле 48-й размер можно превратить в 44-й, если носить длинные черные и бежевые вещи? Это скучное и чужое мировосприятие, от которого на самом деле стоит бежать со всех ног.

4. Искать тех, кто не прав. Всегда

Постоянный поиск тех, кто не прав (мешает вовремя доделать проект на работе, мусорит в подъезде, распространяет нелегальный алкоголь) — занятие интересное и затягивающее. Если при этом еще и есть возможность рассказать миру об этих негодяях, цель становится перспективнее. Однако все время, силы и эмоции, потраченные на поиск «врагов» можно потратить на самообразование, посещение интересных мест или просто на отдых.

5. Ставить общественное выше личного

В нашем мире первична личность, только потом идет семья, локальная группа, земляки, староверы, Всемирная ассоциация конного спорта или Джамаат Таблиг. Ссориться с друзьями из-за их недостаточной толерантности к меньшинствам или разводиться из-за разных политических взглядов так же глупо, как всерьез считать, что ваши принципы совершенно правильные и их должны разделять все в этом мире.

6. Пытаться всегда выглядеть умным

Казаться — не значит быть. Умный человек не боится выглядеть дураком, ведь у него-то есть доказательства собственного ума, так что некоторые ошибочные мнения вполне допустимы. Чувство юмора часто коррелирует с коэффициентом интеллекта, так что самоирония у недалеких людей заменяется огромным по масштабам и чувствительным эго. Его границы легко нарушить любым неосторожным словом или действием. При этом с правилом «молчи, за умного сойдешь» эгоцентричные глупцы не знакомы.

7. Сложные конструкции и слова — в приоритете

Очень часто не слишком умные люди используют крайне сложные конструкции и слова, смысл которых даже до конца не понимают. По их мнению, такие высказывания добавляют им веса в обществе. И все в порядке, пока умнейшие заявления не слышит образованный человек. Его странные фразы «умничанье» тут же ставят в тупик.

8. Учиться ради учебы

Три высших образования, дипломы с курсов по массажу, криминалистике, из гончарной мастерской, сертификаты по йоге или капоэйре. Ради всего этого потрачено много сил, денег и времени. Но дипломы не нужны для работы, гончарный круг забыт и об отпечатках пальцев осталось только смутное воспоминание. Человек же работает администратором в ресторане и проводит вечера на диване у телевизора. Комментарии в данном случае излишни.

# 14 признаков, что вам недоплачивают

Вам кажется, что компания на вас экономит? Сравните свои ощущения с оценками экспертов рынка труда и делайте выводы.

Ощущение, что вы получаете меньше, чем достойны, – один из самых удручающих моментов в работе. Неудивительно: для многих уровень зарплаты – самый очевидный показатель того, насколько вы успешны, каковы ваши перспективы и насколько вы ценный сотрудник.

Согласно исследованию Global Workforce Study, проведенному в 2016 году среди 31 тыс. американских сотрудников, более половины из них испытывают неудовлетворенность по поводу зарплаты в сравнении с людьми, которые занимают аналогичные должности в своей же компании, либо в той же отрасли.

Данные PayScale report еще более мрачные: две трети работников считают свою зарплату несправедливой. Именно эту причину они назвали основной причиной увольнения.

При этом любопытно, что люди часто заблуждаются в оценке справедливости своего материального вознаграждения. Исследование PayScale found показало, что две трети сотрудников со справедливой рыночной зарплатой также высказывают недовольство. И даже 35% тех, кому платят больше, чем в среднем по рынку, тоже чувствуют себя недооцененными.

«В большинстве компаний тема зарплат не обсуждается открыто; поэтому непросто выяснить, насколько адекватна оплата вашего труда, – отмечает Линн Тейлор, эксперт по карьере и автор книги «Как приручить офисного тирана». Вот 14 признаков того, что вы зарабатываете меньше, чем заслуживаете.

1. Ваша компания готова платить больше другим сотрудникам на той же позиции. «Если в компании открыто несколько вакансий, функционал которых аналогичен вашему, а зарплата существенно выше, – это один из самых очевидных признаков», – отмечает Тейлор. «Следите за ситуацией, регулярно просматривая список вакансий вашей компании, чтобы знать примерный уровень компенсации, которую она готова гарантировать, и убедиться, что ваше вознаграждение разумно с учетом круга обязанностей и текущей позиции», – советует Майкл Керр, международный эксперт и автор книги «Юмор как преимущество».

2. Доход вашей компании повысился, а зарплаты сотрудников – нет. В частной компании, в отличие от публичной, гораздо сложнее измерить рост выручки. Однако есть масса признаков, которые позволяют делать выводы. Если вы вооружены фактами, что выручка вашей компании выросла на 20% в течение года, а ваша зарплата осталась прежней, это может быть весомым аргументом в пользу повышения.

3. Ваша зарплата на прежнем рабочем месте была меньше рынка, и в новой компании она не изменилась. Возможно, раньше вы зарабатывали меньше, чем другие, потому согласились на эти условия, попав в тяжелое положение. Теперь подумайте о своем движении вверх. «Трудно играть в догонялки, если вы стартуете последним», – считает Тейлор.

4. Вы зарабатываете меньше, чем коллеги с таким же опытом и образованием. Хотя денежная тема редко обсуждается открыто, иногда во время отраслевых мероприятий сотрудники из разных компаний рассказывают о своих трудовых буднях. Это – одна из возможностей узнать, как оплачивается труд коллег, выполняющих те же задачи. И сделать выводы.

5. Растет уровень вашей ответственности, но не зарплата. Если у вас появляются дополнительные обязанности, задачи и главное – ответственность, но это никаким образом не отражается на материальном вознаграждении, это верный признак, что вам недоплачивают. Еще один звоночек: название вашей должности поменялось, но это никак не повлияло на положенную вам компенсацию.

6. Ваши коллеги получают бонусы, а вы нет. Стоит задуматься и над такой ситуацией. Возможно, это ошибка. Но если такая ситуация создана намеренно, стоит выяснить ее истинную причину, особенно если вы убеждены, что заслуживаете материального поощрения.

7. Ваша специальность пользуется высоким спросом. Например, сегодня звездный час для специалистов по кибербезопасности и интернет-маркетингу. Есть целые отраслевые сферы, в которых наблюдается большой спрос на специалистов, но предложение ограничено. Фактор востребованности вашей профессии имеет большое значение на рынке труда.

8. Вы не стремитесь к большему. Возможно, вы убедили сами себя, что счастливы просто иметь работу. Большинство руководителей чувствует такой настрой сотрудников и не повышает зарплату.

9. Ваша компания отменила ежегодный конкурс на лучшего сотрудника. Если в отведенное для этого время не подведены итоги соревнования между сотрудниками за год и не объявлены победители в отделах, возможно, это свидетельствует о том, что руководство приняло решение не повышать зарплаты.

10. В вашей организации высокая текучка кадров. Если люди на одних и тех же позициях часто меняются, это может значить, что конкурентоспособную плату за труд.

11. У вас есть подсознательное чувство, что компания вам должна. Возможно, вы не упускаете случая подольше задержаться на обеде или уйти с работы пораньше, или извлечь какие-то другие преимущества из работы в компании, просто потому, что считаете, что «право имеете». На подсознательном уровне это может быть признаком того, что вам недоплачивают.

12. Вы никогда не просите о повышении. Сайт Salary.com посчитал, что из-за лишней скромности сотрудники, которые сами не напоминают руководству о повышении зарплаты, теряют около миллиона долларов в течение карьеры.

13. Ваш руководитель уклоняется от обсуждения ваших карьерных перспектив. Вы обнаружили, что не можете обсудить с начальником свое продвижение по карьерной лестнице. Возможно, он избегает этого разговора, потому что не готов обсудить с вами зарплату и подобные сложные вопросы. «Однако обсуждения этой темы невозможно избегать бесконечно, даже если ваш руководитель против», – считает Тейлор.

14. Ваша зарплата выросла, но незначительно. Вам, скорее всего, недоплачивают, если в течение двух лет повышение не превысило 1-3% от стартовой суммы. Это особенно ощутимо, если вы пришли в компанию на младшую позицию и проявили себя с наилучшей стороны.

# 5 рабочих навыков, которые надо «прокачивать» сегодня, чтобы не остаться без работы завтра

19.09.2017

Мир вокруг нас стремительно меняется, и к этим изменениям необходимо адаптироваться. В противном случае можно остаться и без работы, и без денег.

Грант Сабатье, 30-летний американский миллионер, автор книг для миллениалов, опубликовал статью на Millennialmoney.com о том, какие навыки необходимы будут всем без исключения сотрудникам уже через несколько лет, и сколько времени понадобится, чтобы «прокачать» их самостоятельно. DK.RU публикует перевод [материала](http://millennialmoney.com/5-essential-future-skills/).

— Согласно многочисленным [исследованиям](http://ekb.dk.ru/wiki/issledovaniya#binding), каждый человек пробует свои силы по крайней мере в пяти различных областях деятельности. Это относится как к представителям старшего поколения, так и к более молодым специалистам. Наше будущее обещает быть еще боле мобильным, чем сегодня, и к нему необходимо готовиться. Чем раньше человек сможет «прокачать» следующие навыки, тем более востребованным он станет на [рынке труда](http://ekb.dk.ru/wiki/rynke-truda#binding).

**1. Навыки продаж и общения**

**Доказательство:** умение продавать помогает вам добиться того, чего вы хотите. Если вы запускаете свой бизнес — вам нужно продавать свой продукт, если вы наемный работник — вам нужно уметь продавать себя. В будущем этот навык будет просто незаменим.

**Необходимое время:** около двух часов в месяц в течение года. Этого вполне достаточно, чтобы стать более квалифицированным продавцом, чем 99% представителей профессии.

«Прокачивать» этот навык можно несколькими способами: во-первых, читать специализированную литературу, во-вторых, попробовать себя в качестве «продажника» на фрилансе, в-третьих, устроиться непосредственно на должность менеджера по продажам. И четвертое — посещать тематические тренинги.

Многие считают, что продавать — это стыдно. Забудьте. Даниэль Пинк в книге «Продавать человека» отмечает: практически вся наша деятельность, вне зависимости от того, чем мы занимаемся — это продажи. Продать — не значит «впарить» свой продукт. Это значит убедить оппонента в том, что вы или ваш продукт — это ценность, которой вы хотите поделиться.

**2. Диджитал-маркетинг**

**Доказательство:** уже сегодня практически каждый человек — активный интернет-пользователь. В ближайшее время количество подключений к всемирной паутине будет только расти. Соответственно, именно в интернете будет формироваться самая активная аудитория покупателей.

**Необходимое время:** 2-4 часа в неделю в течение полугода. Этот навык будет необходим, как рядовым сотрудникам компаний, так и руководителям. Посмотрите, сколько молодых бизнесменов отдает маркетинговые функции на аутсорс. Это говорит о том, что в ближайшее время эта сфера деятельности будет только расти и развиваться.

К слову, стартовая отметка зарплаты в сфере диждитал-маркетинга уже сейчас начинается с отметки 40-55 тысяч долларов в год. К слову, профессиональных цифровых маркетологов пока нигде не обучают, так что высшее образование в этой сфере не имеет никакого решающего значения, и не будет иметь в перспективе ближайших нескольких лет.

**3. Кодирование, шифрование, программирование**

**Доказательство:** уже сегодня при помощи кода хакеры научились взламывать компьютеры пользователей, выводить деньги со счетов компаний и т.д. Бизнесу необходимо защищаться. Поэтому на рынке будут востребованы те, кто сможет писать антихакерские программы и различные приложения, упрощающие или автоматизирующие некоторые ежедневные задачи человека.

**Необходимое время:** 8-10 часов в неделю в течение полугода. Конечно, это минимальное время, необходимое на познание азов программирования и шифрования. Однако полученных навыков хватит, чтобы устроиться на работу в этой сфере.

Я начал учиться программированию с 15 лет, через некоторое время я сверстал первый сайт на HTML. После этого я изучил еще несколько языков программирования. Самые перспективные сейчас — Java, SQL, Python и Ruby. Освоить азы программирования совершенно бесплатно можно, например, при помощи программы Codecademy.

**4. Бизнес и маркетинговая аналитика**

**Доказательство:** в будущем все больше наших действий не только в интернете, но и в офлайне, будет отслеживаться. Понадобятся люди, которые сумеют систематизировать эти данные на благо бизнеса.

**Необходимое время:** [Google](http://www.dk.ru/wiki/google#binding) Analytics можно полностью изучить за восемь недель, уделяя этому занятию примерно 1-2 часа в неделю. Изучение бизнес-аналитики занимает больше времени.

**5. Брендинг и дизайн**

**Доказательство:** если раньше слово «бренд» ассоциировалось исключительно с крупными компаниями, такими, как [Apple](http://www.dk.ru/wiki/apple#binding), [Microsoft](http://www.dk.ru/wiki/microsoft#binding)  и т.д., то теперь все изменилось. Брендами становятся люди. И чем лучше, вы сможете «прокачать» личный бренд, тем более востребованным сотрудником вы будете.

**Необходимое время:**  1-2 часа в неделю в течение 8 недель.

Люди, которые умеют презентовать себя, создать о самом себе интересный контент, будут процветать и получать большие [деньги](http://www.dk.ru/wiki/dengi#binding). Начать личный брендинг можно со странички в социальных сетях или же с собственного блога.

# Четыре секрета креативности

Эмма Сеппала

Какое качество CEO организаций больше всего ценят в своих новых сотрудниках? Результаты [исследования IBM](https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss), проведенного среди более чем 1500 руководителей в 33 отраслях и 60 странах, показали, что это не дисциплинированность, не честность, не ум и не эмоциональный интеллект. Это креативность. В конечном итоге любая компания хочет быть одной из лучших в своей отрасли и на передовых рубежах инновационного развития, а для этого нужны сотрудники с высоким уровнем креативности.

В советах из разряда «как повысить креативность» нет недостатка, но куда важнее понять, как руководители, которые постоянно заняты, могут найти время, чтобы применить их на практике. Я обсудила этот вопрос с несколькими наиболее инновационно мыслящими руководителями из ключевых отраслей (от технологических до консультационных и производственных), и вот что они рассказали.

**Ищите необычное.** Исследования показывают, что ярче всего креативность проявляется в незнакомой обстановке. [Одна из работ](https://www.sciencedaily.com/releases/2012/12/121212204826.htm) рассказывает, что несколько дней, проведенных  на природе без гаджетов (событие само по себе необычное и непривычное для большинства людей), способны вызвать рост креативности на 50%.

Но что делать, если удалиться в лес на несколько дней невозможно?  Как найти время на новые впечатления и ощущения? Териксон Фернандо, бывший креативный директор в компании Hubbl (которая продана компании Airpush за $10 млн), сейчас работающий креативным директором в компании Sattva, пытается включить функцию наблюдения в ежедневный рабочий график. «Наша вселенная наполнена идеями, и там уже есть то, что мы пытаемся придумать, поэтому я ищу подсказки в жизни, наблюдая за каждой мелочью, и допытываясь, как, почему и что меня окружает», — объясняет он.

Если этого стимула недостаточно, Ларс Бастхольм, креативный директор Google, советует: «Я часто предлагаю своим сотрудникам, которые зашли в тупик при выполнении задания, пойти в киоск и купить три журнала, которые они никогда в жизни бы не купили, например, журнал «Ортодонт», «Мир огромных грузовиков» или что-то в этом роде. Затем я рекомендую прочитать журналы от корки до корки и попытаться переиначить задание так, чтобы завоевать целевую аудиторию читателей этих журналов. Обычно это не только интересно и весело, но и открывает новый простор для мыслей, которые можно использовать для исходной задачи».

Саймон Малкани, исполняющий обязанности директора по маркетингу в компании Salesforce, рекомендует упражнение, которое он называет «перевернутый бинокль». Например, если вашему филиалу банка нужно завоевать лояльность клиентов, обратитесь к опыту компании абсолютно из другой области, например, Starbucks, и задайтесь вопросом, как они удерживают своих клиентов.

**Получите отзывы из разных источников.** Не все исследователи с этим согласны, но существует немало работ, доказывающих, что группы с разнообразным социокультурным составом более креативны. Руководители, с которыми я беседовала, не только пытались собрать вместе людей с разным образованием, социальным происхождением и интересами, но и нашли время поговорить с представителями другого бизнеса о своих планах. Руфус Гриском, серийный предприниматель, гендиректор и основатель компании Heleo, говорит об этом так: «Идеи, как люди, они не любят оставаться в изоляции и не терпят ревнивого отношения. Им нравится взаимодействовать с другими идеями».

«Как многие молодые предприниматели, раньше я опасался рассказывать о новой бизнес-идее, ведь кто-то может ее подхватить, а я упущу свой шанс, — признается он. — Теперь, когда мне в голову приходит интересная мысль, я делюсь ей буквально с каждым встречным умным человеком, которому она кажется интересной. Так я приобретаю новые знакомства и информацию, а вероятность того, что в один прекрасный день идея воплотится в реальное дело, повышается».

Фил Харрис, первый вице-президент и директор по стратегическим вопросам в компании Riverbed, напоминает, что внутри организации прислушаться к обратной связи так же важно, как и просить о ней: «Когда мы находимся в комнате, там нет званий, чинов или права старшинства. Мнение каждого имеет одинаковый вес, и у каждого есть время на его выражение. Любой знает, что его выслушают и всегда найдется время обсудить его выступление. Отношения всех и каждого основаны на доверии и честности, и не всегда такой честности легко добиться».

**Обеспечьте свободу пространства.** Креативности нужен простор. Этим можно объяснить доказанную пользу медитации для повышения креативности. «Я медитирую, чтобы выпустить существующие в моей голове мысли и стереотипы и освободить место для новых, — рассказал мне Териксон  Фернандо. — Для меня креативность — это выпустить то, что находится внутри».

Хотя многие руководители [действительно медитируют](https://hbr.org/2015/12/how-meditation-benefits-ceos), я понимаю, что большинство деловых людей считает, что не может тратить на это время. Если это про вас, то есть и другие способы извлечь пользу из мечтательных размышлений.

Как показывает практика, п[рогулки](https://www.sciencedaily.com/releases/2014/04/140424101556.htm) тоже повышают креативность, поскольку во время них наш мозг открыт мечтам, что, как выяснилось, не мешает ему работать в режиме активного решения задачи. Вот как сформулировал это Питер Симс, гендиректор и основатель компании Parliament: «Если вы хотите, чтобы люди проявили изобретательность, предоставьте им свободное пространство. Стив Джобс много гулял. И я вижу, как Марк Цукерберг гуляет по крыше нового здания штаб-квартиры Facebook».

Бастхольм из Google рекомендует любую физическую активность, даже рутинную: «Можно сделать уборку, позаниматься в спортзале, покрасить забор. Подойдет любое дело, которое даст вашему мозгу возможность поработать кулуарно». Гриском с этим согласен: «Если я работаю над чем-то, мне нравится параллельно заниматься неутомительными делами: я гуляю, катаюсь на велосипеде, вожу машину, мою посуду. Мне кажется, поскольку я выполняю какие-то действия, хотя бы и повседневные (тарелки становятся чище! Я прошел несколько кварталов!), размышляя над данной задачей, с мыслительного процесса снимается напряжение и у меня возникают свободные ассоциации».

**Учитывайте ограничения.**Возможно, вы удивитесь, что потребность в свободе пространства и необходимость ограничений связаны друг с другом. На первый взгляд, это разные вещи, однако, исследование показывает, что креативность активизирует как ту часть мозга, которая связана с мечтаниями, так и ту его часть, которая связана с «административным контролем». В конце концов, успех – это сочетание способности свободно осмыслить проблему со способностью превратить ее понимание в содержательный продукт.

Ограничения должны стать частью самой работы, а не просто условными функциями. «Не говорите «Взять эту высоту», скажите «Взять эту высоту, чтобы можно было сделать что-то еще», при изменении ситуации, ваши солдаты будут знать, что высоту больше брать не надо», советует Малкани.

Например, в конструкции кроссовок Nike Flyknit сочетаются износостойкость и беговые характеристики. Ханна Джонс, директор по устойчивому развитию и вице-президент по инновационной деятельности в Nike рассказывает, как они устанавливают ограничения по проекту: «Мы определили основополагающий принцип и назвали его «нулевой компромисс». Наша задача — создать красивое и износостойкое изделие. Команда получила ограничения, которые ее абсолютно не обрадовали: необходимо было удвоить объем бизнеса, уменьшив негативные результаты вполовину. Сочетание выглядит необычно, но объединить эти ограничения друг с другом придется. При этом они способствуют подъему креативности, и это все меняет».  Компания считает проект успешным: Джонс говорит, что кроссовки Nike Flyknit имеют отличные беговые характеристики, а отходы при их производстве на 60% меньше, чем при использовании традиционных методов.

Приведенные выше данные и советы понятны, а их реализация на практике не требует так много времени, как кажется. Покиньте свою зону комфорта, дайте простор мыслям, узнайте, что происходит за пределами вашей области и установите нужные ограничения. На все это хватит обычного рабочего дня.

**Об авторе.** Эмма Сеппала — психолог-исследователь, работает в Стэнфордском университете.

# Ваша еда и ваша эффективность

[Рон Фридман](http://hbr-russia.ru/blogs/945/) 23.10.2014

Вспомните наиболее продуктивный рабочий день за последнюю неделю. А теперь уточните: что вы в тот день ели на ланч?

Обсуждая факторы, повышающие эффективность на рабочем месте, мы редко учитываем роль пищи. Нам бы справиться с электронной почтой, встречами, дедлайнами, а еда это так, топливо.

Но, как выяснилось, аналогия обманчива. Еда влияет на нас больше, чем мы догадываемся. Какую бы марку топлива вы ни заливали в бак своей машины, вы ожидаете одинаковой отдачи от своего автомобиля. С едой дело обстоит иначе.

Еда непосредственно сказывается на когнитивных способностях мозга, а потому неверный выбор ланча отразится на всей второй половине дня.

Вкратце это происходит следующим образом. Почти все, что мы едим, организм перерабатывает в глюкозу, обеспечивая таким образом мозгу энергию, необходимую для бодрствования. Когда уровень сахара в крови снижается, трудно сосредоточиться, внимание то и дело рассеивается. Вот почему на пустой желудок многого не сделаешь.

С этим все понятно. Но вот другая сторона вопроса, о которой редко вспоминают: разные продукты перерабатываются с разной скоростью. Одни — спагетти, хлеб, крупы, газировка — сразу же высвобождают сахар, и мы ощущаем прилив энергии, а затем, довольно скоро, упадок. Другие продукты, насыщенные жиром (чизбургеры, сэндвичи), обеспечивают нас долговременной энергией, но их трудно переварить. Пищеварительная система отнимает у мозга кислород, нас клонит в сон.

Интуитивно мы обо всем этом догадываемся и все же не всегда принимаем разумные решения. Отчасти это происходит потому, что к ланчу мы достигаем нижней точки — как по запасу энергии, так и по самоконтролю, и для умственно изнуренного человека картофель фри и палочки копченого сыра с виду самое то.

Читайте материал по теме: [Вы то, что едят ваши сотрудники](http://hbr-russia.ru/upravlenie/korporativnaya-kultura/p12578/)

Неправильная еда к тому же дешевле и доступнее, чем более здоровые варианты, а потому опять-таки соблазнительнее в разгар рабочего дня. Этот выбор кажется эффективным, и мы вновь допускаем ошибку. Экономим 10 минут за счет быстрого перекуса, и весь остаток дня ползаем сонными мухами.

Так что же делать? Прежде всего — понять, что информированность делу не поможет. Все мы знаем, что смесь костной муки цыпленка и каких-то еще ошметков не на пользу здоровью, но ведь наггетсы — такая вкусная штука.

Нет, нам требуется не большая просвещенность, а план действий, который облегчит доступ к здоровой еде. Стоит испытать некоторые основанные на исследованиях стратегии.

Во-первых,**определитесь с выбором прежде, чем проголодаетесь.** Если вы едите ланч в кафе, решите, куда вы пойдете, с утра, а не в 12:30. Если вы заказываете доставку, тоже закажите все сразу. Исследования показывают, что нам легче отказаться от соленого, калорийного и жирного в будущем, чем прямо сейчас.

Читайте материал по теме: [Впишите в свое расписание паузу-пятнадцатиминутку](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p14369/)

Еще один совет: **не дожидайтесь, чтобы к ланчу уровень сахара в крови упал до минимума. Вы будете лучше работать, если станете подкармливаться на всем протяжении дня.** Перепады сахара в крови вредны и для мозга, и для продуктивности. Частые маленькие перекусы удержат сахар на постоянном уровне, и не понадобится наедаться до отвала посреди дня.

И наконец, **сделайте так, чтобы под рукой были здоровые закуски, а не вредные.** Поставьте возле компьютера, в поле зрения, блюдце с миндальными орехами, положите диетические батончики. Приносите в понедельник на работу большой пакет сухофруктов, чтобы на всю неделю хватило.

Носить продукты в офис как-то странно? Да, для некоторых людей это непривычно, однако подобные усилия окупятся с лихвой.

Исследования подтвердили, что перекусывать овощами и фруктами полезно не только для тела, но и для разума. Замечательная статья, опубликованная в июле в British Journal of Health Psychology, разбирает влияние пищи на ощущения в течение рабочего дня.

Читайте материал по теме: [Не становитесь заложниками собственного расписания](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p13579/)

В ходе этого исследования участники должны были 13 дней подряд отчитываться о своем рационе, настроении и поведении, а исследователи сопоставили, как выбор пищи отражается на ощущениях и достижениях. Вывод вкратце: чем больше овощей и фруктов (вплоть до семи перекусов), тем лучше настроение и тем выше креативность.

Почему? Авторы исследования предлагают несколько объяснений, в том числе и самое простое, которое мы часто отбрасываем, выбирая свой ланч: фрукты и овощи содержат вещества, способствующие выделению допамина, нейромедиатора, который играет ключевую роль в формировании любознательности, мотивированности и вовлеченности. Также овощи и фрукты снабжают наш организм антиоксидантами, которые борются с воспалительными процессами, улучшают память и повышают настроение.

Отсюда вывод: если вам нужна максимальная эффективность, принимайте разумные решения о своем питании в течение рабочего дня.

Хорошие новости: вопреки распространенному мнению, ради правильного питания не обязательно все время бороться с искушением. Просто сделайте так, чтобы удобнее и легче было выбрать наиболее полезное питание.

**РОН ФРИДМАН**

*Основатель ignite80*

# Изменяйтесь!

[Ирина Гусинская](http://hbr-russia.ru/blogs/840/) 02.02.2015

Вам когда-нибудь казалось, что вы топчетесь на месте? Ясно видите цель, понимаете, как ее достичь, но… не можете сдвинуться с места? Или делаете несколько шагов, выдыхаетесь и оставляете попытки — до следующего Нового года/дня рождения/понедельника? Мы всегда готовы порицать себя за то, что слишком медленно движемся к цели, и повторяем тот же путь снова и снова, с большим усердием, теряя по дороге остатки веры в себя. Думаю, у всех есть подобный опыт, но что если проблема не в нашей слабохарактерности, отсутствии силы воли, недостаточной мотивации, непреодолимых внешних препятствиях, а в неверной стратегии?

Вот что говорит по этому поводу Стивен Гайс, автор книги «Mini Habits: Smaller Habits, Bigger Results» («Мини-привычки: Маленькие привычки, большие результаты»), не так давно взорвавшей рейтинги Amazon:

1. Глобальные намерения бессмысленны, если они не сопровождаются реальными действиями. Например, я могу сказать, что каждый день буду тренироваться по два часа. Но, если я не стану делать этого на самом деле, масштаб моего намерения не имеет ни малейшего значения.
2. Исследования [показывают](http://pss.sagepub.com/content/20/12/1523), что люди склонны хронически переоценивать свою силу воли.

Вот почему начать меняться так сложно: большие амбиции вступают в противодействие с инерцией, силу которой мы наотрез отказываемся признавать.

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Еще два простых, но переворачивающих сознание факта:

1. Делать по чуть-чуть — это намного лучше, чем не делать ничего вообще.
2. Делать по чуть-чуть каждый день гораздо эффективнее, чем сделать очень много, но один раз.

Согласитесь, звучит разумно. Но напрашивающийся сам собой вывод — скромные намерения лучше грандиозных — вовсе не так очевиден, не находите? Иначе откуда в нас стремление стать новым Джобсом, а лучше Элоном Маском, найти лекарство от рака, накормить всех голодающих и примирить враждующих? Простите за банальность, но путешествие в тысячу ли все еще начинается с одного шага. И к работе над собой афоризм Лао-Цзы относится в первую очередь.

Для Гайса перемены в жизни начались с одного отжимания, — на большее он в тот момент был не способен. Зато сейчас он в отличной форме и яро пропагандирует свою теорию мини-привычек (к слову, вовсе не его инновационную разработку — вспомните кайдзен или книгу Чарльза Дахигга «Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе», о которой я писала [здесь](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a11322/)). Сто отжиманий в день минимизируем до одного в день. Написание трех тысяч слов ежедневно сводим до пятидесяти слов ежедневно. Попытку мыслить позитивно начинаем с двух позитивных мыслей в день. Ничего сложного, а значит, не понадобится колоссальных усилий, чтобы выполнять задуманные шаги каждый день, день за днем.

Читайте материал по теме: [Как чересчур требовательным лидерам поладить с остальными](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14470/)

Ученые так и не договорились, за какой промежуток времени вы железно сформируете новую привычку. Необязательно за 21 день, как [утверждает](http://www.huffingtonpost.com/james-clear/forming-new-habits_b_5104807.html) доктор Максвелл Мольтц. И не факт, что за 66, как считают авторы этого исследования. Cколько людей, столько и вариантов, и даже одному и тому же человеку для формирования разных привычек может потребоваться разное количество времени. Это плохая новость. Новость хорошая — пропуск в один день не разрушит привычку, если вы, конечно, ему этого позволите и не падете жертвой эффекта «какого черта» («какого черта, я уже пропустил тренировку, день был сложный, куплю себе торт, а завтра начну все сначала!»; об этом эффекте и о природе силы воли подробнее, например, [здесь](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a11137/)).

Человеческий мозг стабилен, и в большинстве случаев это оправдано. Представьте, что было бы, если бы ваша индивидуальность и образ мыслей могли измениться за пару часов — вы бы просто сошли с ума! Поэтому единственный способ выработать у себя новые привычки заключается в том, чтобы научить мозг любить то, чего хочет префронтальная кора. Именно она сопротивляется еще одному куску торта, хочет выучить французский язык, подкачать пресс, написать книгу. Но как только вы устаете, ресурсы силы воли исчерпываются и в свои права вступают старые привычки. И никакая супермотивация уже не поможет.

Вообще мотивация в качестве главного способа улучшить свою жизнь была узаконена авторами книг о саморазвитии и многочисленными горе-тренерами. Мотивация, безусловно, важна, но когда вы не можете сделать вообще ничего, пока не появится мотивация… сами понимаете, это как художнику ждать музу, красиво, но бессмысленно. Полагаться только на мотивацию значит заранее обречь себя на неудачу, подтверждая закон ослабевающего энтузиазма. Этот термин Гайс придумал, вдохновившись законом убывающей предельной полезности: пятым куском пиццы вы будете наслаждаться значительно меньше, чем четвертым, а четвертым — куда слабее, чем третьим. Когда дело доходит до повторения действий, происходит то же самое. По мере того как действие превращается в привычку, мы начинаем испытывать все меньше эмоций по этому поводу (научное подтверждение смотрите, например, [здесь](http://dornsife.usc.edu/assets/sites/208/docs/Wood.Quinn.Kashy.2002.pdf)). Восторг от новых начинаний первое время является вашим союзником, но он рано или поздно угаснет, так что давайте оставим его в качестве дополнительного бонуса, а не будем полагаться, как на главный стимул, побуждающий к действиям.

Обычно мы ныряем в предстоящее изменение с головой и придерживаемся тактики «главное ввязаться — и посмотрим, что получится». Именно в этот момент ваш мозг заявляет: «Все это очень интересно, но, знаешь что, хозяин? Слишком уж неуютно из-за всех этих колоссальных изменений, давай-ка притормозим», — и в итоге удерживает нас в привычной зоне комфорта. Мини-привычки напоминают ходьбу по границе этой самой зоны. Вы делаете один, максимум два шага за ее пределы. Вы находитесь на чуть менее освоенной территории, но знаете, что всегда можете отступить на шаг назад и вернуться туда, где все понятно и знакомо. Постепенно продвигаясь вперед, вы аккуратно, но постоянно будете расширять границы — в этом и заключается чудодейственная сила мини-привычек.

В современном обществе, пропагандирующем резкие изменения и живущем под девизом «больше значит лучше», трудно поверить, что маленькие шаги ведут к большим переменам. Но, к счастью, так и есть. И лучше не верьте мне на слово, а просто сделайте первый шаг.

**ИРИНА ГУСИНСКАЯ**

*Заместитель главного редактора издательской группы "Альпина Паблишер"*

# Вы плывете по течению?

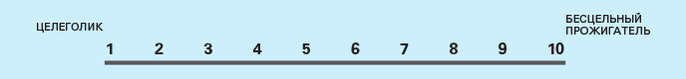
[Анна Козлова](http://hbr-russia.ru/blogs/1101/) 28.04.2015

Сегодня книжные полки магазинов завалены литературой о том, как стать успешным. Авторы книг предлагают различные методики достижения целей. Основная их идея — если хочешь быть успешным, ставь цели, разрабатывай планы по их достижению и действуй в соответствии с задуманным. Согласны ли вы с данным подходом достижения успеха? Живете ли вы в соответствии с ним?

А может быть, вы попробовали жить по целям и поняли, что жизнь стала не столько успешной, сколько напряженной, стрессовой и опустошающей. Почему предложенные методы вам не подошли?

Все дело в вашем типе личности.

Давайте нарисуем прямую, с одной стороны которой будут люди «целеголики». Их жизнь полностью подчинена целям: они уже сами себе не принадлежат, все свое время и энергию они тратят на то, чтобы достичь чего-то в будущем, цели управляют их жизнью. На другом конце линии — индивидуумы, которые плывут по течению: они не задумываются ни о чем, просто живут ничего не планируя и ничего не достигая. Иногда их называю «бесцельными» или «прожигателями жизни».

 Посмотрите на линию и отметьте точку, в которой находитесь вы. К какому полюсу вы ближе?

Конечно же, крайние оценки 1 и 10 говорят о том, что в сознании человека произошел «крен», который ни к чему хорошему не приведет. Большинство же людей ставят оценки от 3 до 8.

Если ваши оценки варьируются в пределах 2—5, то вы «человек цели». Если же 6—9, то вы «человек течения».

Склонность к тому или иному типу личности определяет стиль жизни. Нет лучшего или худшего образа жизни, есть тот, что подходит именно вам в данный период времени.

Читайте материал по теме: [Чтобы сформировать у себя правильные привычки, нужно выяснить, что вас мотивирует](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15575/)

Люди цели известны всем: они записывают свои задачи, разрабатывают стратегию и пошаговый план действия по их достижению. Они получают удовольствие от того, что включаются в бег за ними. Наличие целей придает смысл их жизни, а наибольшее счастье возникает тогда, когда она достигнута. Их ум работает как радар, который настроен на получение только той информации и тех возможностей, которые связаны с их целями. Для этой категории людей написано несчетное количество книг и разработано множество тренингов.

Люди течения — это те, кто живет не целями, а устремлениями своей души. Отсутствие четко оцифрованной цели не означает, что они ведут бессмысленный образ жизни. Скорее наоборот, их устремления появляются как следствие их жизненного предназначения. Люди этого типа испытывают наибольшее удовольствие от процесса реализации задуманного.

Не следует путать людей течения с ленивыми, безынициативными и лежащими на диване. Среди них очень много успешных людей. Давайте рассмотрим особенности их поведения и посмотрим, что позволяет им быть успешными.

* Направление их жизни определяется стремлениями души. Они выбирают дела и проекты, которые заряжают их энтузиазмом и позитивной энергией. Они верны выбранному пути (несмотря ни на что и ни на кого).
* Они ориентированы на процесс, а не на результат. Главным критерием является удовольствие и радость от процесса. Они любят то, что они делают.
* Они делают то, что соответствует их способностям и сильным сторонам. Они не пытаются стать лучшими во всем. Скорее, им больше по душе быть уникальными в своем деле.
* Они открыты всем возможностям, которые дает им жизнь. Поскольку у них нет четкой концентрации на конечной цели, то их внимание настроено на получение огромного количества вариантов того, что можно было бы попробовать/испытать/ сделать. Их список дел строится по принципу «Было бы здорово....», а не «Надо....» (Надо как вынужден).

Читайте материал по теме: [Чего я стою на самом деле?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15605/)

* Они не боятся принимать решения. Нет правильного и неправильного решения. Любое решение позволяет приобрести жизненный опыт и развитие. В принятии его они прислушиваются к интуиции, внутреннему голосу, а не к тому, что говорит разум (логика) или люди.
* Они благодарны тому, что у них уже есть. Они счастливы уже сейчас.
* Они действуют из состояния изобилия (у меня уже все есть), а не из состояния дефицита (для счастья необходимо еще то-то и то-то).
* Успех для них не измеряется победами и поражениями (достижением или не достижением цели). Успех — это степень совершенствования. Они сравнивают себя с самим собой, свои успехи со своими же успехами, а не с успехами других.
* Они стремятся приобрести как можно больше нового опыта. Каждый новый опыт — это шансы на появление новых возможностей.

Если вы — «человек цели» и вы увидели у себя некоторые характеристики «человека течения», то это хорошо, поскольку данная ситуация говорит о гибкости вашего поведения.

Когда мы становимся людьми течения?

Если вы устали бежать за целями, если вы не получаете удовольствия от планирования и жизни по расписанию, если вы почувствовали, что в гонке за будущим результатом вы пропускаете настоящую жизнь, то пришло время присоединиться с «людям течения». Это может быть просто перерыв, и через некоторое время вы вернетесь к своему первоначальному типу личности, либо, поменяв стиль жизни, раскроете в себе новые грани себя и станете творить, исходя из новой модели поведения. Не имеет значения, что вы выберете. Главное, чтобы это подходило именно вам! Забудьте о книгах и умных дядях, которые говорят, что правильно, а что нет. Слушайте себя, подстраивайтесь под себя и живите в соответствии со своей внутренней природой, и тогда успех вам гарантирован.

**АННА КОЗЛОВА**

*Доцент Московской международной высшей школы бизнеса "Мирбис", психолог-тренер Авиационной школы Аэрофлота, МВА, коуч, бизнес-тренер.*

# Научитесь говорить «Нет»

03.05.2017

Тони Блэр, 73-ий британский премьер-министр, любил повторять: «Искусство лидера в том, чтобы уметь говорить «нет», а не в том, чтобы соглашаться. Говорить «да» очень легко».

Лидерство, однако, проявляется не только в том, как часто мы говорим «нет», но и в том, как мы произносим это нелюбимое многими слово. Рич Беллиз, помощник редактора портала Fast company, [написал](https://www.fastcompany.com/3060441/the-3-types-of-no-you-need-to-master-in-your-career), о том, какие три типа «нет» необходимо освоить человеку для того, чтобы удачно выстроить свою карьеру.

**1. «Твердое нет»**

Пару недель назад я получил приглашение в [Facebook](http://www.dk.ru/wiki/facebook#binding) на художественную выставку, целью которой было «показать, как художники изо дня в день противопоставляют свое искусство серой реальности, используя сатиру».

Я не испытывал никаких трудностей, отклоняя это приглашение. Это было мое «твердое нет».

Ваш путь по карьерной лестнице неминуемо будет сопровождаться ситуациями, в которых вам будет необходимо проявить несгибаемость характера и ответить «твердое нет». И это несмотря на то, что многие испытывают трудности с жестким отказом, думая, что это навредит их репутации.

Психолог Сьюзен Ньюман отмечает:

*«Говорить «нет» — это не то, что свойственно большинству людей. С раннего возраста нас учат говорить «да». В итоге, мы соглашаемся на что-то почти рефлекторно».*

Но говорить «твердое нет» не так страшно как кажется, считает Ньюман, а, напротив, полезно. Говоря человеку «твердое нет», вы заставляете его искать альтернативные пути решения своей проблемы, расширяете его кругозор и заставляете обратить внимание на те вещи, которые, возможно, он раньше не замечал.

А вот и реальный пример: одна из читательниц моего блога рассказала, как ей пришлось научиться говорить «твердое нет», чтобы не получить нежелаемую должность. Ей предложили повышение, которое, естественно, было сопряжено с новыми компетенциями. Выполнять новые функции и управлять людьми она не хотела.

*«Я действительно не хочу управляющую должность. Я довольна тем, что  делаю сейчас, а роль лидера сопровождается постоянными стрессами. Я не хочу жертвовать своим счастьем, своим комфортом, временем своей семьи из-за большей*[*зарплаты*](http://ekb.dk.ru/wiki/zarplata#binding)*», — написала она.*

Вот, как она ответила на предложение руководителя о повышении:

*«Я очень ценю ваше доверие ко мне и предоставленную возможность двигаться вверх. Я много думала и поняла, что я полностью довольна тем, чем занимаюсь сейчас. Переходить в управление я не хочу. Я очень уважаю людей на лидерских позициях, но руководить людьми — это не мое».*

**2. «Мягкое нет»**

С необходимостью сказать «мягкое нет» мы встречаемся в своей карьере гораздо чаще. Этот отказ необходим для того, чтобы собрать необходимую информацию для принятия окончательного решения и не согласиться поспешно на заведомо дурное дело.

«Мягким нет» мы объясняем, что не можем сию минуту дать ответ на тот или иной вопрос или предложение из-за недостатка аргументов. Вполне возможно, что ваше «вероятное нет» перерастет в «возможное да», после того, как вы изучите больше информации по тому или иному вопросу.

**3. «Спросите позже»**

Многие вопросы и предложения, с которыми мы сталкиваемся ежедневно, имеют свой срок годности. Как и продукты питания, некоторые вопросы могут долго «лежать на полке», другие требуют ежеминутного ответа. Именно поэтому, если вы чувствуете, что вопрос, который вам задают, сейчас не актуален, необходимо ответить: «Спросите позже».

Когда вы пользуетесь этой речевой конструкцией, не забудьте объяснить, почему вы не можете принять решение сейчас, и в будущем этот вопрос будет для вас более актуальным. Предложите условия, при соблюдении которых его обсуждение будет возобновлено через какое-то время.

Вы умеете не соглашаться с начальником? Как грамотно донести до начальника, что вы не разделяете его взглядов, и при этом не остаться в опале или вообще без работы, рассказывает Пол Гловер   
14 октября 2014

Один из самых частых вопросов, который я слышу от менеджеров и руководителей компаний, посещающих мои тренинги: «Как лучше сказать начальнику о том, что ты не согласен с ним?» Умение выразить несогласие с позицией начальника и избежать при этом «карьерного самоубийства» является необходимым набором навыков и попадает под категорию обучения концепции управления «снизу вверх», в то время как большинство менеджеров и бизнес-лидеров практикуют концепцию управления «сверху вниз» — по крайней мере большую часть времени.   
  
Умение эффективно управлять «снизу вверх» является гораздо более трудным навыком по очевидной причине: начальник не только держит под своим контролем повседневную работу организации и может превратить жизнь подчиненного в кошмар, но он также оказывает значительное влияние на будущее работника в компании. Поэтому, понятное дело, превращать начальника во врага — не самый лучший ход для продвижения по карьерной лестнице.   
  
Между тем долг менеджера или руководителя перед своим начальником и перед своей организацией — иметь свое собственное обоснованное мнение по поводу возникающих ситуаций, проблем или задач; мнение, которое подкрепляется фактами, опытом и интуицией.   
  
Важно своевременно и максимально убедительно выражать свою точку зрения начальнику — даже если он ее не разделяет и не поддерживает. Если вы не в состоянии этого сделать, вы оказываете своему боссу плохую услугу — начальник может изменить свое мнение, услышав хорошо продуманную и грамотно изложенную точку зрения, которая отличается от его собственной. Это также мешает вам быть достойным представителем своей организации, которая платит вам зарплату.   
  
Итак, мой вам совет: когда у вас уже сформировалось определенное мнение относительно того или иного вопроса, вы не должны его менять или держать при себе лишь потому, что босс придерживается другой точки зрения или ему просто не нравится ваш подход. Умение доносить свое видение ситуации до окружающих так, чтобы вас услышали и при этом потом не было мучительно больно, очень важно. Поэтому, чтобы случайно не пустить свою карьеру под откос, воспользуйтесь этими советами, которые позволят вам выжить и не потерять лицо.   
  
1. Никогда не проявляйте неуважения по отношению к вашему начальнику.   
  
Даже если вы категорически против того, что думает ваш начальник относительно того или иного вопроса, всегда относитесь к нему с уважением — как к лицу, занимающему руководящий пост и ответственное положение. И наоборот, вы имеете право рассчитывать на ту же степень уважения к вам со стороны вашего руководителя.   
  
2. Никогда не спорьте с вашим начальником прилюдно.   
  
Если вы не хотите, чтобы вас уволили, никогда не спорьте с руководителем, если рядом с вами есть кто-либо еще. Если ваши рассуждения на публике опорочили деловую репутацию вашего босса, вам непременно укажут на дверь.   
  
3. Выражайте свое несогласие напрямую.   
  
Когда вы не согласны с вашим начальником, сразу скажите ему об этом прямо. Не выражайте свое несогласие с позицией руководителя вашей команде или коллегам. Подобным поведением вы ничего хорошего не добьетесь, потому что, во-первых, только сам начальник может изменить свое мнение, во-вторых, коллега, которому вы пожаловались на руководителя, может донести ему об этом и, в-третьих, ваши жалобы подорвут моральный дух команды.   
  
4. Выберите подходящий момент, чтобы выразить начальнику свое несогласие.   
  
При столкновении с несогласием у нас включаются различные защитные механизмы. Чем выше уровень стресса в момент разногласий, тем меньше вероятность, что причины разногласий по тем или иным вопросам будут выслушаны должным образом. Не стоит оспаривать позицию босса в середине презентации или встречи с клиентами — вряд ли он отнесется положительно к подобным действиям. Выражайте свое несогласие только тогда, когда вам представится возможность поговорить с начальником о причине ваших разногласий.   
  
5. При возникающих разногласиях не переходите на личности.   
  
Вы должны вместе с вашим начальником прийти к оптимальному решению проблемы, а не настроить его против себя. Будьте профессиональны, беспристрастны, конструктивны и прежде всего проявляйте уважение, объясняя причину вашего несогласия. Вы также должны быть готовы предложить альтернативные решения проблемы.   
  
6. Убедитесь в том, что ваш начальник способен прислушиваться к чужому мнению и воспринимать критику.   
  
Некоторые руководители не терпят возражений или несогласия с их позицией, независимо от того, насколько хорошо им удается справляться с ситуацией. Если ситуация вышла из-под контроля и требует вмешательства третьей стороны, обратитесь к вышестоящему руководителю, чтобы привлечь внимание к проблеме, которая лежит в основе вашего несогласия. Помните, что вы в конце концов работаете на организацию, а не на вашего начальника, и то, что вы делаете, — это ваш долг перед ней. При невозможности эскалировать проблему обратите внимание на совет №7 (ниже).   
  
7. Возможно, пришло время сменить работу.   
  
Если, следуя этим правилам, вы так и не добились того, чтобы вас услышали, может быть, пришло время подыскать другое место с другим руководителем.  
  
Автор — Пол Гловер (Paul Glover), сооснователь консалтинговой компании в области управления персоналом DICE-T.

# Почему вас все эксплуатируют

Доктор, почему на мне все ездят? — А вы седло снимите…

03.02.2017

Андрей Рябых, бизнес-тренер и маркетолог, рассказывает о том, как перестать работать за своих сотрудников и укротить офисных «обезьян» и «несчастных красных девиц».

«Одного моего знакомого, собственника [малого бизнеса](http://ekb.dk.ru/wiki/malyy-biznes#binding), каждый день «домогаются» сотрудницы.

Иногда они делают это группой.

Как только он перешагивает порог офиса, его окружают со всех сторон, перекрывая проход в собственный кабинет.

Хлопая длинными ресницами, милые барышни начинают ему рассказывать, какой попался сложный клиент/подрядчик/исполнитель, как они боятся срыва контракта/ потери денег компании и т.п. и т.д….

И дальше берут паузу, прозрачно намекая, что только шеф, как сильный и опытный мужчина, может все спасти.

Шеф, как истинный рыцарь, бросается им на помощь.

Поскольку сейчас у него своих задач хватает, он обычно отвечает: «Хорошо, я все услышал, сейчас у меня свои срочные вопросы, а ближе к вечеру я подумаю, как тебе помочь».

Вечером у него, конечно, времени на просьбы сотрудников не находится, иначе он совсем останется без сна.

Утром следующего дня он чувствует себя саботажником, когда ему звонит сотрудница, которой он обещал помочь, а он ей отвечает, что вечером не успел и сегодня точно успеет.

**Знакомая ситуация?**

Когда он спросил меня, почему у него всегда куча дел и он сидит на работе допоздна, а сотрудницы обычно не перегружены, я рассказал ему короткий анекдот: «Доктор, почему на мне все ездят? — А вы седло снимите…»

Я объяснил, что фактически сотрудницы просто скидывают на него свою работу, за которую он им платит [зарплату](http://ekb.dk.ru/wiki/zarplata#binding). А он, вместо того, чтобы пресечь это, всячески им потакает.

В процессе анализа, мы выясняли, что есть **3 причины по которым он берется помочь:**

1) я (собственник) в компании и я отвечаю за все и мне важно, чтобы клиент/контракт сложился;  
2) в таких ситуациях принятие решений у меня идет через эмоции, а не через логику — я же хочу быть благородным рыцарем и героем;  
3) отказать своему сотруднику, когда он/она приходит за помощью – сложно, мы же одна команда.

Сначала я ему посоветовал занять жесткую позицию, но он честно признался, что ему сразу так будет сложно. Тогда я ему предложил простое упражнение, чтобы осознать, как обстоят дела в его компании:

В следующий раз, когда он войдет в офис, он должен был приложить к уху телефон, имитируя очень важный и срочный разговор.

Таким образом, **игнорируя всех домогающихся сотрудников, пройти в свой кабинет.**

Всем входящим за помощью в кабинет говорить, что горит контракт с vip-клиентом и что категорически нет времени на любые вопросы (кроме прихода налоговой, пожара и клиента на миллион долларов).

И так несколько дней, идеально — неделю.

Результаты его порадовали и одновременно огорчили. Порадовали — сотрудницы оказались в целом смышлеными барышнями. Почти все смогли сделать все свои задачи самостоятельно и почти не накосячить.

Огорчили тем, что помимо осознания, что седло он надевал сам — ему, для того чтобы сохранить новое положение дел дальше, придется выйти из роли «благородного рыцаря-спасителя прекрасных дам» и занять позицию «профессиональный менеджер».

Я сформулировал ему краткую инструкцию, как эффективно вести себя в таких ситуациях.

**Называется вышеописанная ситуация «обратное делегирование».**

Мне больше нравится красочная метафора — «обезьяна». Обезьяна — это следующий шаг в решении задачи. Она всегда имеет хозяина, сидит на его плечах и не дает ему покоя. В любой момент она может перепрыгнуть на ваши плечи. И уже не давать покоя вам. А бывший хозяин, избавившись от обезьяны, сразу чувствует резкое облегчение.

**В каждую обезьяну вовлечены 2 стороны:**

1) сторона, которая работает с этой обезьяной  
2) сторона, которая надзирает за работающим с этой обезьяной

Как только вы взяли обезьяну на свои плечи, вы ДОБРОВОЛЬНО взяли себе задачу подчиненного и ПООБЕЩАЛИ ДОЛОЖИТЬ ему об исполнении этой задачи.

То есть вы ДОБРОВОЛЬНО перешли в подчинение к своему подчиненному. Дальше он будет периодично и мягко вас контролировать. Заглядывая в кабинет, посылать письма и смс с вопросами.

**Признаки, что у вас появились чужие обезьяны:**

1) в расписании задач появляются незапланированные дела;  
2) подчиненные втягивают вас в свои задачи;  
3) не хватает времени на выполнение своих задач;  
4) ваш подчиненный заглядывает в кабинет и ненавязчиво спрашивает вас о выполнении его задач;  
5) вы тормозите работу компании и стали узким горлом текущих проектов.

Существует **набор триггерных фраз, после которых обезьяна перепрыгивает на вашу шею.**

Это фразы:

* я помогу;
* я разберусь;
* я позвоню;
* напиши мне;
* я подумаю, чем тебе можно помочь;
* если нужна моя помощь — дай знать.

Как только вы их произнесли — обезьяна перепрыгнула на вашу шею.

Письмо от сотрудника, в котором есть только вопрос и отсутствуют какие-либо предложения по решению ситуации – это тоже обезьяна, которая перепрыгнула на вашу шею.

Главное правило в управлении обезьянами: **«распознал — не бери, взял — быстро верни».**

То есть как только прозвучали слова «Шеф, у нас проблема …., я не знаю, что делать …» или вы проговорили триггерную фразу из вышеперечисленных — у вас сразу должна загораться в мозгу красная лампочка и звучать громкий голос «внимание, распознана высокая вероятность обезьяны! Вводим протокол КАА».

**Протокол КАА:**

**1) Обезьяна должна быть накормлена или убита.**

Если ее не кормить — она сдохнет и придется терять время на вскрытие или реанимацию.

Накормить, это значит СОВМЕСТНО с сотрудником конкретизировать обезьяну и определить следующие шаги в задаче, с которыми сотрудник сможет справиться.

**2) Место кормления обезьяны — только в процессе деловой встречи.**

Любые засады подчиненных с голодными обезьянами в коридоре и иных местах должны жестко пресекаться. Можно купить электрошокер и бить сотрудников электричеством за такие засады. То есть только он открыл рот, видя вас в коридоре, а вы его током — бац! И все, он сразу запомнил (про электрошокер — это метафора, хотя в каждой метафоре всегда есть доля реальности).

**3) Кормят обезьяну либо прямо в процессе деловой встречи, либо по телефону.**

Обезьяна, пришедшая по электронной почте, перепрыгивает на ваши плечи автоматически.  
Поэтому, чтобы избежать такой ситуации в компании, должен быть четкий коммуникационный регламент на посылку писем с обезьянами.

Самый **простой алгоритм**: если вы хотите попросить помощи у шефа письменно, ваше письмо должно состоять из следующих частей:

а) подробное описание случившейся проблемы  
б) возможные варианты решений  
в) какой вариант вы выбрали бы сами и почему  
г) каких ресурсов вам не хватает, чтобы реализовать вариант из предыдущего пункта.

Поскольку в процессе выполнения этих пунктов сотрудник скорее всего сам во всем разберется — 80% писем с обезьянами вы избежите.

**4) Максимальное время кормления 1 обезьяны — 10-15 минут.**

Если кормите ее больше, значит, она вам понравилась. То есть, ставим себе таймер. Как только он сигнализирует, что прошло больше 15 минут, а мы все беседуем с сотрудником о следующих шагах его задачи, проверьте не сидит ли уже его обезьяна на ваших плечах. Если сидит — быстрее возвращайте. Если не сидит — зачем вы ее так много кормите?

**5) Обезьян кормят четко по графику.**

Каждой обезьяне назначается время следующего кормления и задается уровень ее инициативности (уровень зависит от квалификации сотрудника)

Если не соблюдать график встреч, то обезьяна либо сдохнет (а нам придется еще препарировать или реанимировать), либо перелезет на вашу шею. Если обезьян для кормления нет — это не значит, что надо ходить по компании и разыскивать их. Иначе найдете и потом сотрудникам ничего будет делать («Шеф же так любит работать, ну как мы ему в этом откажем»).

**Для справки, уровни инициативности сотрудника:**

1 уровень. Ждет когда ему дадут прямое указание;  
2 уровень. Спрашивает, что нужно делать;  
3 уровень. Предлагает свой план, который затем реализует;  
4 уровень. Действует самостоятельно, по ходу дела спрашивая совета;  
5 уровень. Действует самостоятельно и предоставляет отчет о проделанной работе.

Уровни 1 и 2 категорически пресекаем и мотивируем сотрудников проявлять инициативу не ниже 3 уровня».

Автор: Александра Клименко

# Не убивайтесь перед уходом в отпуск

[Элизабет Грейс Сондерс](http://hbr-russia.ru/blogs/745/)

19.06.2015

Отпуск — это субстанция, из которой состоят наши сны и реклама дорогих круизов. В идеале человек возвращается обновленный, полный сил, готовый к новой работе. Но порой, увы, все происходит с точностью да наоборот. Кому из нас не доводилось вздохнуть, чаще всего накануне отъезда: «Боже, столько хлопот, лучше бы и не затевалось!». Порой этого напряжения не избежать, но в большинстве случаев все можно уладить, проявив достаточную стратегическую гибкость. Как специалист по тайм-менеджменту и коучингу, я часто слышу от своих клиентов, что с помощью перечисленных ниже приемов они впервые за много лет сумели наконец-то по-человечески отдохнуть.

Планирование времени отпуска

Одно из главных средств, помогающих снизить сопутствующее отпуску напряжение, — это заранее решить, когда вы покинете свой офис. Это позволит вам избежать существенной ошибки: склонности перегружать расписание до и после каникул. Заодно вы сделаете продуманный выбор, проверите все детали будущего путешествия. Запас времени до такой степени снижает стресс, что один мой клиент, занимающийся планированием дорогих путешествий, просит обращаться к нему как минимум за три месяца.

Определившись, когда вы собираетесь взять отпуск, тут же вычеркните все его дни из делового календаря. Ни в коем случае не стоит проводить во время поездки какие-нибудь скайп-конференции. Единственный вид работы, допустимый в такой ситуации, — что-то внезапное и очень срочное. Возможно, даже в отпуске придется разок-другой подключиться к жизни своей компании, если она у вас такая напряженная, но уж обычной своей работы следует решительно избегать.

Читайте материал по теме: [Нужен ли руководителю отпуск?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p15758/)

И хотя возникает соблазн провести множество встреч непосредственно перед поездкой и после нее, вы получите существенно лучший результат, если оставите вокруг отпуска буферную зону. Отведите несколько дней перед поездкой на подведение итогов, ответьте на важные письма и ходите только на самые необходимые встречи. И по возвращении хотя бы первый день зарезервируйте для того, чтобы проверить почту и включиться в работу. Ведь возвращаясь из поездки, вы распаковываете чемоданы и прибираетесь в доме, а не живете неделями в хаосе — то же самое следует сделать и на работе.

Первоначальное планирование поездки

От структуры самой поездки также зависит, вернетесь ли вы отдохнувшим или измотанным. Советую уйти накануне хотя бы в середине дня с работы, чтобы спокойно упаковать чемоданы или уладить какие-то дела перед отъездом. При выборе билетов не экономьте, если дополнительные траты позволят вам вылететь или прилететь в разумное время: если придется вскочить в 3 часа ночи, чтобы поспеть на рейс, от нехватки сна и заболеть можно, да и путешествие вряд ли покажется приятным. Поскольку вы все спланируете заранее, то и расписание подстройте под себя.

Планируя же сами каникулы, принимайте во внимание не только то, что вам реально интересно. Вы гораздо лучше отдохнете и гораздо больше удовольствия получите, если отберете несколько самых захватывающих для вас мест, а потом просто посидите спокойно в кафе или прогуляетесь без особой цели по городу.

Читайте материал по теме: [Как излечиться от синдрома хронической занятости](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p15010/)

Если берете с собой детей, тем более не усложняйте жизнь. Пока они маленькие, им для счастья довольно и бассейна, а еще — чтобы их не дергали. В таком случае на любое мероприятие понадобится больше времени, чем во взрослой компании. Расслабьтесь, вы же на каникулах, как идет, так пусть и идет.

За неделю до отъезда

Если планируется основательный отпуск, то паковаться или, во всяком случае, покупать необходимые вещи нужно заранее. Я заметила, что имеет смысл отвести на эти приготовления выходные за неделю до отъезда, иначе в последний момент начинается эта жуткая беготня из аптеки в химчистку. Договоритесь с коллегами, чтобы все ясно понимали, в чем на вас можно рассчитывать во время отпуска, а что придется делать самим. Делегируйте по возможности полномочия, чтобы сотрудники могли сами принимать решения по текущим проектам, или точно укажите, в каких ситуациях нужно связаться с вами.

Читайте материал по теме: [Как не испортить себе отпуск после того, как он закончился](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p13736/)

Следует установить продуманное сообщение на электронной почте и телефоне. Я предпочитаю указать, что отсутствую до такого числа, а после этого постараюсь как можно скорее ответить. Тем самым люди не ждут ответа, пока я на каникулах, и понимают, что мне может понадобиться еще несколько дней по приезде, прежде чем я позвоню или напишу. А если включить автоответчик накануне отъезда, вы сможете вовремя уйти с работы и заняться сборами, потому что в последний рабочий день сосредоточитесь только на самом важном.

Неделя после возвращения

Чтобы получить максимум пользы от каникул, составьте хороший план возвращения. Имеет смысл прибыть домой за день до выхода на работу или если уж накануне, то хотя бы спозаранку — вам ведь нужно распаковать чемоданы, постирать вещи, выспаться. Кроме того, понадобится время, чтобы составить планы на ближайшие дни, чтобы первый день на работе вы уже провели с толком. И наконец, не страдайте насчет того, что пришлось вернуться, а будьте благодарны за приятные воспоминания, что порождает радость и смягчает шок от возвращения к рабочим будням.

Будете планировать очередные каникулы — вспомните эти правила, и отпуск пойдет вам на пользу.

**ЭЛИЗАБЕТ ГРЕЙС СОНДЕРС**

*Коуч по эффективному менеджменту времени, учредитель компании Real Life E Time Coaching & Training и автор книги «The 3 Secrets to Effective Time Investment: How to Achieve More Success With Less Stress».*

# Что значит работать на полставки

[Лора Вандеркам](http://hbr-russia.ru/blogs/1131/)

16.06.2015

После декретного отпуска женщина хочет приступить к работе, но ей не под силу трудиться столько же, сколько до рождения ребенка. Она согласовывает с руководством компании, как ей кажется, оптимальный вариант: работу на полставки. Исследование, проведенное в 2012 году Pew Research Center, показало, что почти половина мам считает это идеальным выходом из положения и гораздо реже выбирает работу на полную ставку или же полный отказ от работы в угоду семье.

Но все ли тут идеально?

Судя по исследованию, которое я провела во время написания книги «I Know How She Does It», тут все отнюдь не так идеально. Я попросила 1001 женщину из числа молодых мам вести дневник. Выяснилось, что работа на полставки редко укладывается в щадящее расписание: большинство трудятся более 35 часов в неделю, одна женщина, работающая в сфере консалтинга, насчитала 47 часов в первую неделю работы и 53 (!) во вторую — это, пожалуй, нетипично для полставки, но вполне себе сопоставимо с количеством рабочих часов у ее полностью загруженных коллег. Что в итоге? Женщина получает урезанное жалованье, рискует карьерой (ведь считается, будто она не всецело предана делу), а задач ничуть не меньше.

Как же так?

Все больше фактов указывает, что «работа на полную ставку» — это в сущности особый стиль жизни. Профессор Бостонского университета Эрин Рейд в недавнем исследовании показала, как выходят из положения мужчины: они редко просят сократить им часы, но сохраняют 50-часовую неделю за счет работы с местными и постоянными клиентами, прикрывают друг друга и решают личные вопросы, когда им надо, но отлучаются неофициально. Социолог Джон Робинсон с коллегами уличили профессионалов в тенденции приписывать себе порой до 25 часов в неделю сверх реально отработанных. Тот же феномен я наблюдала и в дневниках, которые заполняли женщины в моем исследовании: обнаружилось существенное расхождение между количеством часов у работающих на полставки и на полной ставке при совпадении их функций и заданий: до 10 часов в неделю, то есть до двух часов ежедневно. Одна из участниц исследования (назовем ее Джейн) пояснила: «Пусть думают, будто я работаю 60 часов и даже больше — мои результаты говорят сами за себя».

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

Парадокс: работающие на полставки не разгибают спины в офисе, да еще и в свое свободное время что-то наверстывают, а сотрудник на полной ставке не погнушается и в соцсеть заглянуть, и на обеде задержаться, и даже сходить по каким-то своим делам, пока официальный рабочий день еще длится. Как-то это нечестно. И одна женщина, оформившаяся на работу на 80% от полной ставки (то есть добровольно урезавшая себе жалованье), уверяла, что трудится наравне с теми, кто числится на полставки, но «предпочла поступить по справедливости».

Я глубоко уважаю честность столь высокой пробы, а всяческие уловки и отлынивание не приветствую, но поведение Джейн и мужчин, которых описала Рейд, показывает, что в современной организации у сотрудников есть возможность действовать более гибко. Существуют вполне законные способы работать на полную ставку (но не сверхурочно!), однако не отсиживать день напролет в офисе. Многие родители выбрали вариант «вахтового метода»: они приходят на работу утром, днем уходят домой, а уложив малышей, возвращаются дорабатывать поздним вечером. Примерно половина женщин оставляет часть работы на воскресенье, 40% прихватывают несколько часов и в субботу: это позволяет им уйти в будний день пораньше и поспеть на праздник в детском саду или вывезти группу ребят на пикник. Те же стратегии применяют и отцы из исследования Рейд: они выглядят отличными сотрудниками и зарабатывают столько же, сколько и специалисты, просиживающие в офисе от рассвета до заката.

Так что и женщинам, и мужчинам, кто подумывает перейти на полставки, стоит лишний раз призадуматься: а не получится ли сохранить полную ставку, всего лишь проявив смекалку и гибкость — вот что было бы идеально.

ЛОРА ВАНДЕРКАМ

Автор книги «I Know How She Does It: How Successful Women Make the Most of Their Time: How Successful Women Make the Most of Their Time»

# Рутина на работе

[Александра Сэмюэль](http://hbr-russia.ru/blogs/846/) 29.01.2015

Есть люди, у которых галочка напротив сделанного дела в списке вызывает такой прилив эндорфинов, что само выполнение заданий становится источником позитивных эмоций. Но большинству из нас нужны хотя бы небольшие дополнительные стимулы, особенно для скучных поручений вроде подсчета рабочих часов за месяц. А также для неприятных разговоров с недовольными клиентами или крупных проектов вроде написания запутанного кейса для студентов. Эффективная система поощрений поможет вам найти силы для выполнения подобных задач.

[Помоги себе сам!](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p15237/)

Вот четыре типа стимулов, которые я предлагаю вам рассмотреть.

Восстановительные

Поощряя себя таким образом, который помогает телу и мозгу подзарядиться, вы запасаетесь энергией для нового задания или проекта. Используйте эти небольшие радости для утреннего или вечернего перерыва, или в разгар работы над проектом, чтобы не утратить бодрость духа.

Вот примеры восстановительных стимулов и поощрений:

* Двадцатиминутная медитация в уединенном месте;
* Урок йоги, пробежка или прогулка в обеденный перерыв:
* 5—10 минут растяжек в офисе под руководством видеотренера;
* Пяти-десятиминутный разговор с хорошей подругой/другом;
* Дополнительная чашечка кофе или перекус после часа сосредоточенной работы.

Производительные

Есть надежда, что достаточно часто вам приносит удовлетворение работа сама по себе: встреча с уважаемыми коллегами, общение с которыми вам действительно приятно, или создание презентации в PowerPoint с юмористическими вставками и любимыми фотографиями. Пусть подобные аспекты работы станут наградой за выполнение какого-нибудь более сложного и скучного задания.

Читайте материал по теме: [Мотивируйте сотрудников, просто помогая им лучше работать](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14918/)

Вот другие примеры производительных поощрений:

* Почитать популярную книгу или статью по бизнесу;
* Устроить рабочую встречу в хорошем ресторане;
* Установить или настроить приложение, о котором вы давно мечтали;
* Прочитать или вывесить в Twitter или LinkedIn какую-нибудь статью, которая могла бы понравиться вашим коллегам или клиентам;
* Навести порядок на столе.

«Параллельные»

Некоторые дела настолько одиозны и скучны, что даже перспектива полакомиться хорошей порцией мороженого не заставит вас их полюбить. Для этих заданий требуется вознаграждение, протекающее параллельно с самой работой: что-то, что вы будете делать вместе с чисткой почтового ящика компьютера или составлением квартального отчета.

Этот тип микростимулов особенно годится для задач, которые требуют много времени, но не очень большой сосредоточенности. Однако в правильной обстановке вы можете сделать более приятными даже трудные задания, требующие полной концентрации.

Вот примеры параллельных поощрений:

* Найти ресторан с возможностью подключения к Wi-Fi и работать во время еды;
* Договориться о встрече с подругой/другом, где вы будете за приятной беседой заниматься чисткой почтовых ящиков;
* Накопить несколько не требующих большого ума заданий, чтобы сделать их параллельно с просмотром любимого сериала;
* Скачивать новую музыку одновременно с разбором папок;
* Работать из дома.

Накопительные

Заведите специальный целевой счет, на который вы будете переводить деньги всякий раз, когда расправитесь с особо сложным или крупным проектом. Присвойте конкретную «стоимость» разным заданиям в зависимости от их размера и уровня непривлекательности.

Читайте материал по теме: [Почему пирамида Маслоу не всегда работает](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14152/)

Этим счетом может быть:

* Ваш счет в iTunes;
* Возобновляемая подарочная карта в вашей любимой кофейне или магазине;
* Счет в PayPal или иной электронной платежной системе, который вы можете пополнять короткими микроплатежами, чтобы побаловать себя интернет-покупками;
* Счет, которым вы сможете распорядиться по своему усмотрению, чтобы заплатить за что-нибудь значительное — например, за билеты на спортивное, театральное или музыкальное мероприятие.

Вы узнаете, что трюк сработал, когда ваш список дел очистится от тех, которые вы постоянно откладываете на потом, или когда вы обнаружите, что у вас прямо-таки руки чешутся сделать нелюбимую работу, чтобы заработать восхитительное пирожное, потрясающий концерт или все эпизоды любимого сериала.

# Как вырваться из круга бесконечно важной, но такой посредственной работы

18.12.2017

Постоянный дедлайн, десятки писем с раннего утра и ежедневная помощь коллегам. Увы, огромная занятость вовсе не значит, что вы по настоящему делаете что-то важное.

Адриан Зимбруннен, дизайнер [Google](http://www.dk.ru/wiki/google#binding), [**рассказал**](https://medium.com/swlh/the-vicious-circle-of-mediocre-work-c15e98a30798) в блоге на Medium.com, как вырваться из бесконечного круга работы и дел, ведущего в никуда.

— Некоторые люди, команды, компании реализуют огромные проекты, проделывают серьезную работу. В то время как другие, не менее умные и сильные, кажется, застряли в посредственности. Почему некоторым людям удается реализовать себя в творчестве, осуществить самые смелые идеи, a другим — нет? Чем больше я об этом думал, тем больше понимал, что часто дело не в способностях конкретного человека или команды, a в возможности полностью сосредоточиться. В современном обществе отвлеченности [фокус](http://chel.dk.ru/wiki/fokus#binding) и внимание стали редкой валютой.

Как вы проводите свое время?

Итак, начнем с повседневных дел. Если с самого раннего утра вы отвечаете на электронные письма или работаете над вещами, важными для других, но не для вас, вы уже начинаете день в посредственности. Вы просто ограничиваете свою способность создавать что-то новое. Легко реализовать проекты, отвечать на письма и помогать другим, когда они просят совета. Это дает вам ощущение занятости и нужности. Но насколько все эти дела — на самом деле то, чем хотите заниматься вы, что вас интересует и заботит?

Большинство из нас считает, что работает над важными и неотложными делами. Ирония в том, что срочность совершенно не гарантирует важность. Да, есть срочные вещи, но есть и важные — это те, на которые вы лично оказываете влияние. То, что важно для другого, становится срочным для вас.

Срочность — причина номер один, по которой страстные, одаренные люди застревают в посредственности. Ограниченность срочности поможет решить проблему: расставить приоритеты, сосредоточиться и сделать то, что важно и для вас.

Помните: безотлагательность превращает повседневную работу человека, команды или компании в вечный [дефолт](http://www.dk.ru/wiki/defolt#binding). Они начинают работать посредственно просто потому, что иначе уже не могут. Посредственная работа требует постоянного принесения в жертву самого себя, в итоге это убивает страсть, кругом появляется серость.

Ответьте себе на вопрос, что вас волнует. Наверняка это не то, на что вы тратите большую часть ежедневного времени. У всех у нас есть обязанности, но важно находить время для попыток реализовать мечту. Большой объем [исследований](http://ekb.dk.ru/wiki/issledovaniya#binding) показывает, что люди, которые находят время на то, чтобы заниматься любимым делом, преуспевают и в других областях, они в итоге растут постоянно, по всем показателям.

**Восстановить фокус**

Оставаться сфокусированным, сосредоточенным на цели непросто. В основе нашего внимания лежит возможность сказать «нет» каким-то другим делам. Разрушив постоянное ощущение того, что нужно срочно сделать много дел, вы наконец-то можете переосмыслить жизнь. Это и есть билет из посредственности

Включите избирательное внимание: мозг должен фокусироваться только на том, что ведет к цели. Попрактикуйтесь на большой стоянке: ваша машина красная? Разыскивайте ее. Вы увидите, как мозг автоматически отсекает все другие варианты: серые, синие и черные машины. Также это работает и с движением к цели. Если не отсечь все другие приоритеты, фокусировки не произойдет, вы рискуете снова вернуться в порочный круг посредственности.

Если вам удалось сказать первое «нет» и сосредоточиться на цели, похвалите себя, это действительно большая работа. Но что делать дальше? Проблема с первыми успехами, будь они небольшими или великими, в том, что дальше будет все труднее сосредоточиться.

Сохранение фокуса на цели требует практики и постоянного внимания. Это чувство нужно воспитывать, вы должны сосредоточиться на сосредоточении внимания. Продолжайте делать это, и вы убережетесь от очередного цикла посредственности.

# Любопытство и любознательность

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/)

05.09.2014

Идея того, что мы живем в сложном мире, подразумевает, что раньше жизнь никогда не была такой запутанной. Похоже, эта мысль находит широкую поддержку и основана, исходя из огромной скорости технологических изменений, а также на объеме информации, порождаемой нами (эти два фактора связаны друг с другом). И в то же время уже такие философы, как Лейбниц (XVII век) и Дидро (XVIII век) жаловались на информационную перегрузку. «Ужасающая масса книг», о которой они говорили, возможно, была лишь каплей в море по сравнению с тем, что окружает нас сегодня. Однако наш сегодняшний объем информации может выглядеть столь же незначительным в глазах будущих поколений.

В любом случае относительная замысловатость разных эпох не так уж важна для человека, который пытается справиться с ней в повседневной жизни. Поэтому, возможно, правильнее будет спросить не «Какое время более запутанно?», а «Почему некоторым людям удается лучше справляться с этой запутанностью?» Несмотря на то что сложность мира зависит от контекста, она также определяется склонностями того или иного человека. В частности, есть три главные психологические характеристики, которые влияют на нашу способность справляться с замысловатыми ситуациями.

1. **IQ.** Большинство людей знает, что IQ — это коэффициент интеллекта и напрямую соотносится с умственными способностям. Но гораздо меньше тех, кто осознает или готов принять тот факт, что IQ на самом деле оказывает влияние на результат самой разной деятельности человека в реальном мире. Например, на эффективность работы или объективный карьерный успех. Главная причина этого в том, что более высокий уровень IQ помогает человеку учиться и решать новые проблемы быстрее. Сами по себе тесты IQ кажутся абстрактными и математическими, не связанными с проблемами реальной жизни, и в то же время они прекрасно предсказывают нашу способность справляться с запутанными ситуациями. По существу IQ лучше прогнозирует нашу эффективность в распутывании сложных задач, чем в решении простых.

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Сложная обстановка гораздо плотнее наполнена данными, что создает бОльшую нагрузку на сознание и требует от нас больше интеллектуальных мощностей и усилий; мы не можем выйти из нее на автопилоте (или на [мышлении системы 1](http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking,_Fast_and_Slow) по Дэниэлу Канеману, нобелевскому лауреату по экономике). IQ — это измеритель «мозга», подобно тому, как мегабайты или скорость процессора выражают количество операций, которые компьютер способен выполнить за единицу времени. Неудивительно, что есть существенная корреляция между IQ и рабочей памятью, нашей ментальной способностью справляться с разными участками временно необходимой информации в одно и то же время. Попытайтесь выучить наизусть номер телефона, одновременно спрашивая дорогу и держа в памяти список покупок, и вы получите неплохое представление о своем IQ. (К сожалению, исследования показывают, что тренировка рабочей памяти не улучшает нашей долгосрочной способности справляться со сложностями, хотя некоторые факты свидетельствуют о том, что она отодвигает деградацию интеллекта у пожилых людей согласно теории «пользуйся или потеряешь»).

1. **EQ.** EQ — эмоциональный интеллект, он касается нашей способности понимать, контролировать и выражать эмоции. EQ соотносится с ориентацией в сложном мире тремя разными способами. Во-первых, личности с более высоким EQ менее подвержены стрессу и беспокойству. Поскольку запутанные ситуации требуют находчивости, они почти наверняка вызывают стресс и беспокойство, но высокий эмоциональный коэффициент выступает в роли буфера. Во-вторых, EQ является главной составной частью навыков для межличностного общения. Это значит, что люди, у которых он выше, лучше оснащены для маневрирования в сложной организационной политике и продвижения по карьерной лестнице. В самом деле даже в современном мире, где все со всеми связаны, большинство работодателей больше всего гонится не за технической компетентностью своих сотрудников, но за «мягкими» навыками, особенно когда речь идет об управленческих или лидерских позициях. В-третьих, люди с более высоким EQ обычно более предприимчивы, поэтому они более активны в исследовании разных возможностей, берут на себя и воплощают творческие идеи. Все это делает EQ важным качеством в деле приспособления к неопределенной, непредсказуемой и сложной обстановке.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

1. **CQ.** CQ расшифровывается как коэффициент любознательности и говорит о том, насколько у индивидуума «голодный разум». Люди с более высоким CQ более любопытны и открыты к новым переживаниям. Они находят удовольствие в неизведанном и быстро утомляются от рутины. Они генерируют много оригинальных идей и склонны к нон-конформизму. Коэффициент любознательности не так глубоко изучен, как IQ и EQ. Однако есть свидетельства, предполагающие, что он не менее важен в разрешении кризисных ситуаций, и вот почему. Во-первых, личности с более высоким CQ более толерантны к неоднозначности. Такой нюансированный, изысканный и внимательный к деталям стиль мышления проникает в самую суть замысловатого мира. Во-вторых, высокий коэффициент любознательности приводит к более значительному уровню интеллектуальных инвестиций и приобретения знаний с течением времени, особенно в сфере формального образования, например в естественных или гуманитарных науках (разумеется, здесь измеряется не исходная мощь интеллекта, как в IQ). Знания и навыки, как и опыт, переводят запутанные ситуации в категорию знакомых, поэтому CQ в конце концов становится инструментом, с помощью которого находятся простые решения сложных проблем.

IQ трудно повысить тренировкой, а вот EQ и CQ можно развить. Вспомните знаменитую фразу Эйнштейна: «У меня нет особых талантов, только страстное любопытство».

# Не бойтесь!

Розабет Мосс Кантер

[Март 2012](http://hbr-russia.ru/archive/journal/259/)

Несделанные дела могут обернуться против вас. Слишком часто ­приходится сожалеть об упущенных возмож­но­стях. Если бы Nokia вложилась в инновационные разработки, она могла бы стать лидером в производстве смартфонов. Комиссия по ценным бумагам и биржам США могла бы принять меры, как только до нее дошли первые сигналы о финансовой пирамиде Бернарда Мэдоффа. Yahoo могла бы продаться компании Microsoft. Но они этого не сделали.

Негативные последствия бездействия часто не очевидны; между тем недея­ние — тоже грех. Действия требуют отваги, новаторские действия — тем более. А смелость сегодня, похоже, в дефиците. Чего ждут лидеры? Разве можно выйти из экономического кризиса, не предпринимая решительных действий и не пытаясь найти новые пути решения проблем?

Мужество открывает дорогу переменам. Чтобы бросить вызов общепринятому порядку и найти новые возможности, требуется смелость мысли. Современные руководители должны забыть о сущест­вующих ограничениях и границах отрасли. Благодаря бесстрашию Джефа Безоса Amazon из интернет-магазина, торгующе­го книгами, превратилась еще и в площадку для публикации ­контента, а затем — и в производителя электронных устройств. Руководство Verizon, поняв, что рост в сфере традиционных телекомунникаций имеет пределы, вложило миллиарды долларов в развитие оптоволоконных технологий, позволяющих увеличить скорость передачи данных по проводам, а также заключила договор с Google и начала торговать смартфонами на платформе Android, для чего пришлось пересмотреть методы работы.

Смелость духа позволяет отстаивать свои принципы, а не стоять в стороне. Гендиректор Starbuck’s Говард Шульц по­ступил мужественно, призвав установить мораторий на финансовую поддержку политических партий до тех пор, пока правительство США не решит проблему бюджетного дефицита. Бывшему председателю правления Deloitte & Touche Майклу Куку, который публично пообещал способствовать профессиональному росту женщин, хватило смелости выйти из мужского клуба, среди членов которого было много клиентов компании.

Недостаток смелости сводит на нет любые позитивные перемены. Подумайте о политиках, которые изменяют своим принципам не в силу убеждений, а под влиянием общественного мнения. Или о том, как часто мы молчим, видя несправедливость и предполагая, что другие ее тоже замечают. Или о собственных грехах недеяния: кого-то не поблагодарили, кого-то не похвалили, с кем-то не поделились мнением — и не укрепили отношения с этими людьми.

В неблагополучных компаниях я наблюдаю знакомую картину: ­руководите­ли уклончиво реагируют на новые инициативы; не вмешиваясь, следят за тем, как передовые начинания с ­трудом пробива­ют себе дорогу; не спешат ­выделять ресурсы. Если проект оказывается ­успешным, они уверяют, что поддерживали его с самого начала; если провальным — открещива­ются от него и заявляют, что «к этому все шло». Стремление выждать, ­придержать информацию и ничего не делать способствует развалу любой системы.

Смелость — это не отсутст­вие страха. Герои порой испытывают смертельный ужас и все же совершают подвиги. Любой новатор понимает, что идет на риск. Но смелость — это и не безрассудство. Храбрецам необходима страховка. Пилотные проекты — прекрасный тренировочный полигон. Прежде чем выйти с крупномасштабными социальными инициативами вроде World Community Grid, IBM тщательно оценивает свои возможности. При этом она не колеблется и не затягивает с решениями.

Мужество опирается на практический опыт, неравнодушие и партнерство. Когда командиры ведут войска в бой, а бостонские борцы за безопасность на улицах города из организации StreetSafe Boston дают отпор бандам хулиганов и провожают детей в школу, можете быть уверены, они тщательно подготовились. Когда люди всем сердцем стремятся к единой цели, это придает им смелости. Если на вас рассчитывают и вас поддер­живают, если вы боретесь за общие интересы, а не ради славы, отвагу проявлять значительно легче.

Как порой хочется сохранять статус-кво! Идти по проторенной дорожке всегда легче. И все же, чтобы потом не сожалеть об упущенных возможностях, необходимо искать другие пути. Поэтому я призываю руководителей: будьте смелее! Не оставляйте без внимания проблемы! Не пренебрегайте новыми возможностями! Не игнорируйте идеи!

**Розабет Мосс Кантер** — профессор Гарвардской школы бизнеса, специалист по стратегиям, инновациям и лидерству. Ее последняя книга — «SuperCorp» (Crown, 2009).

# Обращаться к коучу?

[Рон Ашкеназ](http://hbr-russia.ru/blogs/620/)

24.03.2015

Что вы почувствуете, если босс (или кто-нибудь другой) посоветует вам обратиться к коучу? Для многих менеджеров это словно удар ниже пояса, явный сигнал: все плохо — того гляди уволят. А для тех, кто вообще не любит все эти коучинги и тренинги по личностному росту, это опять же вопрос: неужели и правда нужна помощь специалиста?

Судя по опыту общения с десятками менеджеров, оказавшимися в подобной ситуации, подобная реакция вполне естественна, особенно если совет обратиться к коучу прозвучал словно гром с ясного неба. И в любом случае прежде, чем идти к коучу, вам нужно разобраться с этими чувствами, иначе едва ли можно рассчитывать на позитивный результат. Вот что нужно сделать.

Прежде всего понять истинный смысл коучинга: это замечательная возможность для роста, развития, самопознания и карьеры, и это деньги, которые компания готова вложить в вас. В конце концов у босса могут быть самые разные причины отправить вас на коучинг, в том числе вполне искреннее желание помочь вам. Возможно, начальник видит в вас большой потенциал и хочет, чтобы коуч помог вам его раскрыть. Также босс может предложить коучинг для развития какого-то недостающего вам навыка — например, одна из моих клиенток была направлена к коучу специально для того, чтобы проработать навыки презентации. Ее руководитель хотел, чтобы она принимала более активное участие в работе совета директоров, но ей не хватало уверенности, необходимой для правильной подачи себя и своих отчетов на таком уровне.

Разумеется, иногда менеджера отправляют на коучинг из-за каких-то проблем в его работе — он не показал желаемый результат, не осуществил проект, плохо уживается с членами рабочей группы. Но и в таких случаях коучинг — это инвестиция, которую компания делает в этого человека, и нет причины относиться к коучингу, словно к наказанию. Это же не способ отделаться от вас.

Читайте материал по теме: [Порой коллеги — лучшие коучи](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/kouching/p13763/)

Далее, нужно определить источник сопротивления: почему вы не хотите обратиться к коучу? Вы не знаете, на чем следует сосредоточиться? Плохо разбираетесь в самом процессе? Если дело в этом, возьмите контроль на себя. Проведите собеседование с коучем (если только роль коуча не взял на себя сам босс), убедитесь, что у вас складываются хорошие взаимоотношения — в противном случае нужно поискать другого специалиста. Вместе установите четкие цели — чего вы хотите достичь и чем коуч может вам помочь. Договоритесь о регулярных встречах со своим боссом, чтобы он отмечал ваш прогресс и давал новые установки, и определите временные рамки коучинга и его конечный результат: коучинг не может быть бесконечным процессом. Таким образом, вы берете контроль в свои руки, не перекладывая его на своего босса. Можно также поговорить с коллегами и друзьями, имеющими опыт работы с коучем, попросить их поделиться своим опытом.

Но, если вы все равно считаете, что коучинг вам не нужен, придется составить список ваших аргументов. Например, источником сопротивления может быть скрытая тревога, не обнаружит ли коучинг чего-то, с чем вы не хотите иметь дела? Самый обычный страх: выявятся проблемы, разрушающие представление человека о самом себе, проблемы, с которыми невозможно будет совладать. А может быть, у вас в мозгу крутятся такие аргументы: «У меня нет на это времени», «Я и так прекрасно работаю, не надо чинить то, что не сломано», «От коучинга обычно нет пользы, лучше попробовать другие пути развития», «Гораздо больше пользы было бы, если бы мой начальник чаще меня критиковал и давал советы».

Читайте материал по теме: [Опасность созависимости](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/kouching/p14188/)

Все это вполне понятные доводы против работы с коучем. Но прежде, чем спорить с начальником, спросите его, почему он хочет отправить вас пообщаться с ним. Если он хочет, чтобы вы приобрели какой-то навык, предложите другой способ им овладеть. Например, вы можете прослушать соответствующий курс или взять на себя новые обязанности, приняться за необычное дело. Если у вас нет сейчас времени, договоритесь об удобном расписании или предложите отложить коучинг на тот период, когда нагрузка становится меньше.

И, наконец, если начальник все же уверен, что лучшим вариантом будет именно коучинг (и это не обсуждается), преодолейте свое сопротивление и постарайтесь получить по максимуму. Используйте этот шанс, чтобы получать как можно больше критики и советов и от начальника, и от коллег, и от подчиненных. Каждому всегда найдется, чему поучиться, независимо от успехов в прошлом и потенциала на будущее. Я не пытаюсь вас убедить, будто коучинг — волшебный ключик к успеху для любого менеджера, но это полезный инструмент и отказываться от него точно не стоит. А главное, помните — это своего рода инвестиции, и чем больше вы сами вложите в этот процесс¸ тем больше у вас и у компании шансов получить хороший результат.

**РОН АШКЕНАЗ**

*Управляющий партнер Schaffer Consulting*

# Неудачи бывают всегда

[Дэниел Гоулман](http://hbr-russia.ru/blogs/814/)

10.09.2014

Есть два способа сделаться более стойким. Первый — это внутренний диалог, второй — это умственные упражнения.

Если вас постигла крупная неудача, последуйте мудрому совету психолога Мартина Селигмана из [статьи](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a11001/) «В войне побеждают сильные духом». Говорите сами с собой. Осознанно вмешайтесь в ход собственных мыслей и встаньте на борьбу с «пораженческими настроениями». Бросьте вызов пессимизму и замените его оптимистическим напором.

Но, к счастью, крупные неудачи происходят в жизни не так часто. Но что сделать, чтобы без проблем восстановиться после мелких неприятностей (которые встречаются наиболее часто), раздражающих моментов и проблем, ставших привычной рутиной для лидеров всех уровней? Ответом опять же будет стойкость, но другого свойства. Вам нужно воспитывать свой мозг.

Механизм того, как наш мозг справляется с накапливающейся массой ежедневных стрессов, работает весьма специфически. Но, приложив определенные усилия, вы сможете повысить его способность восстанавливаться после жизненных неурядиц и стрессов.

Иногда мы расстраиваемся так сильно, что мы говорим или делаем что-нибудь такое, о чем потом искренне сожалеем (с кем подобное не случалось?!). Это явный признак того, что наше миндалевидное тело — радар, оповещающий мозг об опасности, его участок, отвечающий за реакцию «бей-беги», — перехватило центральное управление у префронтальной коры головного мозга. Нейронный секрет стойкости состоит в том, насколько быстро мы вернемся в нормальное состояние.

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Как обнаружил ученый-невролог из Висконсинского университета Ричард Дэвидсон, схема, которая возвращает нас в состояние полной работоспособности и концентрации после атаки миндалевидного тела, расположена в левой части префронтальной области. Также он выяснил, что, когда мы огорчены, у нас повышается активность противоположной, правой стороны префронтальной области. Каждый из нас характеризуется разным соотношением право- и левосторонней активности, которая и является решающим фактором в повседневных перепадах настроения. Если перевешивает правая сторона, мы больше расстраиваемся, если левая, мы быстрее восстанавливаемся после стрессов и различных неприятностей.

Для решения подобных проблем на рабочем месте Дэвидсон объединил свои усилия с гендиректором биотехнологического стартапа, где круглосуточно кипела напряженная работа, а также с Йоном Кабат-Цинном из Медицинской школы Массачусетского университета. Кабат-Цинн предложил сотрудникам фирмы упражнение по тренировке внимания, которое обучает мозг регистрировать все происходящее в данный момент с полной концентрацией, но без эмоционального реагирования.

Инструкции упражнения довольно просты:

1. Найдите тихое, уединенное место, где вас никто не будет отвлекать в течение нескольких минут, — например, закройте дверь в свой кабинет и переведите телефон в бесшумный режим.
2. Сядьте удобно, держите спину прямо, но расслабленно.
3. Сосредоточьтесь на своем дыхании, будьте внимательны к чувству вдоха, выдоха и нового вдоха.
4. Не оценивайте свое дыхание и не пытайтесь что-либо в нем изменить.
5. Обращайте внимание на все, что приходит к вам в голову и отвлекает вас: мысли, звуки, что угодно. Подождите, когда все это пройдет, и снова сконцентрируйтесь на дыхании.

Через восемь недель при тридцати минутах ежедневной практики сотрудники сместили акцент с правой стороны, поддерживающей стресс, на левую, более выносливую сторону. Более того, они рассказывали, что за это время вспомнили то, чем им изначально нравилась их работа — то есть открыли источник своей первоначальной энергии.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

Для достижения полного эффекта лучше всего тренироваться в течение 20—30 минут в каждый день; воспринимайте это как ежедневные упражнения для мозга. Полезными могут быть также команды коуча, но все же самое главное — найти необходимое время в своем ежедневном расписании. (Есть даже такие руководства, которые позволяют использовать длительное время за рулем в качестве времени для упражнений.)

Подобные практики постепенно завоевывают доверие у прагматичных управленцев. Есть несколько центров, где обучение этой технике приспособлено к миру большого бизнеса: от фешенебельных курортов вроде Miraval до программ осознанного руководства в Медицинской школе при Массачусетском университете. Корпоративный Университет Google предлагает подобный курс своим сотрудникам уже много лет.

Не попробовать ли и вам наладить механизм выносливости мозга с помощью подобных практик? Стресс может влиять на высокоэффективных руководителей весьма незаметно. Мои коллеги Ричард Бояцис и Анни Макки для диагностики стресса предлагают задать самому себе такие вопросы: «Нет ли у меня смутного ощущения беспокойства, дискомфорта? Не перестал ли я ощущать, что жизнь прекрасна (что гораздо лучше, чем просто «сносна»)?» Тренировки и практики могут привести ваш мозг к гармонии.

**ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН**

*Сопредседатель Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта в организациях, созданного на базе Школы профессиональной и прикладной психологии Университета Ратгерс (Пискатауэй, штат Нью-Джерси).*

# Вы лентяй?

9 фраз, которыми оправдываются лентяи: проверьте Ваш лексикон!

Во всем мире люди делают что-то полезное прямо в эти секунды, пока вы читаете этот текст. Вы можете быть одним из них, если захотите. Первый шаг — это перестать рассказывать себе эти девять бесполезных сказок.  
1. Я не могу

Единственный человек, который может сказать тебе: «Ты не можешь», — этоты сам. Если ты слышишь эти слова доносящимися откуда-то из глубины твоего мозга, отключай звук.

Твоя вера может сдвинуть горы, а твоисомнения могут их воздвигнуть.Твое сомнение в самом себе — первый враг на пути к личностному росту. Когда ты оставишьсвои напрасные опасения по поводу собственных возможностей, когда ты начнешь уважать себя, ты поймешь, как много ты можешь сделать, и удивишься, сколько возможностей скрыто в тебе.

В конце концов, у твоих сомнений и твоей веры есть что-то общее: они требуют, чтобыты поверил во что-то, чего не можешь видеть. Тебе остается только сделать выбор, во что.

2. Нужна лишь стоящая идея

Когда ты ничего не делаешь, ты ничего и не получаешь.

Идея ничего не сделает для тебя — тебе надо как-то претворять ее в жизнь. По факту,хорошая идея может засесть у тебя в голове и принести тебе больше вреда, чем пользы.Твое подсознание понимает, что ты прокрастинируешь. Работа, которую ты откладываешь,приносит стресс, тревогу, страх и еще большую прокрастинацию — порочный круг, которыйсо временем становится только хуже. Прервать его можно только действием.

Прогресс измеряется исключительно действиями. Если нет действия, нет и прогресса.

3. Я сделаю это завтра

У успешных людей есть привычка делать сегодня то, что ленивые люди планируют на завтра.

Самый большой враг продуктивности — это никчемная вера, что завтра почему-то лучше подходит, чтобы что-то сделать, чем сегодня. Это большая и жирная ложь. Завтра ты будешьчувствовать себя точно так же, а благоприятный день так никогда и не наступит.

Твоя настоящая проблема не в том, что сегодня ты не можешь, а в твоем настрое. Осознай наконец, что завтра как такового вообще не существует и никогда не будет существовать. Единственная возможность, которая у тебя есть, это та, которая у тебя есть сейчас.Этот момент. Нет никакого дня, кроме сегодняшнего.

Если ты сделаешь сегодня то, чего не сделают другие, тебе повезло. Ты проснешься завтраи ощутишь способность сделать что-то, чего не могут другие.

4. Я не готов

Если что-то заставляет тебя нервничать и ощущать неудобство, это значит, что ты всёделаешь правильно, ты растешь. Любой продуктивный рост связан с выходом из зоныкомфорта.

Твои чувства — это лишь тревога и страх, обычные для попыток найти свой путь. Тревога —не что иное, как внутренний страх, который раз за разом заставляет тебя переживать неудачи еще до того, как они с тобой случаются. Это иллюзия. Смирись с тем фактом, что твои страхине могут предотвратить ничего плохого, зато они могут остановить твою жизнь.

Так что привыкни к сложным чувствам. Твое желание успеха должно побороть страх перед неудачей. В конце концов, случайные события твоей жизни всегда вызывают какие-тополуосознанные чувства волнения и страха. Ты можешь осознанно контролировать свою реакцию на них. Сконцентрируйся на этом, и ты всегда будешь более продуктивным.

5. Моя лучшая работа всё еще недостаточно хороша

Когда ты занимаешься важной работой, которая заставляет тебя двигаться вперед, это нормально — быть критичным по отношению к себе. Это происходит, потому что ты хочешьсделать всё хорошо. У тебя есть видение желаемого результата: как всё должно выглядетьи функционировать.

Часто между плодом нашего труда и нашими ожиданиями есть очень большие различия.Ты говоришь себе, что твоя работа всё еще недостаточно хороша: ты пытаешься, но всёникак не можешь достичь желаемого результата. Это бесит, это сводит с ума, и ты уже готов всё бросить.

Но это желание совершенства, которое ты ставишь во главу угла, и сподвигло тебя заняться этой работой. И этот факт бесценен. Это страсть, это драйв. Не позволяй своему желанию быть лучше поставить крест на том, чего ты уже достиг, бросить совершенствоватьсяи учиться.

Ты обязательно достигнешь желаемого. Просто нужны время и практика. Если ты всё еще находишься в этой фазе, пойми, что это нормально, и самая важная вещь, которуюты можешь сделать, это продолжать делать свою работу. Лишь делая больше работы,ты усовершенствуешь свои навыки и сократишь пропасть между ожидаемым результатоми плодом своих трудов.

6. Лучше бросить сейчас и не терять время и силы

Как однажды сказал Уинстон Черчилль: «Успех никогда не бывает конечным, а неудача — смертельной. Значение имеет лишь желание продолжать дело».

Упорство — мать продуктивности. Неудачи, большие и маленькие, случаются каждый день даже с лучшими из нас. Самые сильные и наиболее продуктивные люди — это не те, которые всегда добиваются успеха, а те, кто не сдается, когда проигрывает.

Когда ты чувствуешь, что уже готов всё бросить, подумай о том, какой путь ты уже проделали почему ты начал дело. Часто ты находишься гораздо ближе к прорыву, чем ты думаешь.Некоторые люди прекращают свои попытки, когда они уже почти достигли цели, в то время как другие, напротив, продираются к цели через любые неудачи, до самой последней секунды.

Когда ты научишься бросать дела, это становится привычкой. Всегда продолжай идти!

7. Любая боль — это плохо

Как бы сильно ты ни старался, тебе не удастся полностью избежать боли: ты не можешьизбежать одной из важнейших составляющих роста. У тебя всё еще есть выбор: ты можешьсдаться боли и бросить или работать, несмотря ни на что, упорно продолжать делои постепенно достигнуть одной из самых желанных целей.

Боль — это часть пути; ее развитие и что ты будешь делать с ней — твой выбор. В любойболезненной проблеме скрыта возможность — такая, которая буквально сводит на нет эту проблему.

Твой самый большой успех вырастет из признания этой проблемы и превращения ее в новуювозможность.

8. Структура и последовательность не имеют значения

Твоя способность ставить перед собой ясные и реалистичные цели и дисциплинированноработать каждый день для их достижения гарантирует успех. Это гораздо важнее, чем любой другой метод продуктивной работы.

Если ты делаешь всё последовательно, фокусируешься на прилагаемых усилиях,ты неминуемо с нуля достигнешь тех же результатов, что и люди, ушедшие далеко вперед.

9. Слишком поздно

Неправда. Никогда не бывает поздно сделать другой выбор и сделать так, чтобы в твоейжизни произошло что-то новое.

Это очевидно для многих, но иногда надо буквально вдалбливать себе в голову, что твое будущее зависит от того, что ты делаешь сейчас. Любой момент может стать для тебя новым началом. Жаловаться на потерянное время и утраченные возможности бессмысленно.Ты ничего не можешь с этим поделать.

*Будущее начинается сейчас. Вот прямо сейчас. Хватай его обеими руками и тяни к себеизо всех сил. Если на твоем пути возникнет преграда и перед тобой встанет выбор, сидеть сложа руки или делать что-то ради дальнейшего прогресса, выбирай второй вариант. Думай, работай, карабкайся, если нужно — неси свой зад в счастливое будущее.*

# Офисный планктон всего боится

В одной известной песне есть слова: «Тебе повезло: ты не такой как все — ты работаешь в офисе!» В наши дни работой в офисе уже никого не удивишь и не вызовешь зависть. Тем более, как выяснилось в ходе одного из наших исследований, жизнь офисного сотрудника — не сахар: свои волнения, переживания и… страхи. О главных офисных страхах мы сегодня и поговорим.

5 декабря 2014

**Один и без работы…**

Если вы думаете, что больше всего офисные работники боятся возможных последствий кризиса, который регулярно предрекают особо впечатлительные граждане, то ошибаетесь. На самом деле опасение потерять работу вследствие развала компании или сокращения отнюдь не лидирует в рейтинге страхов. Возможно, это связано с тем, что респонденты знают: количество размещенных на работных сайтах вакансий не уменьшается. К примеру, на нашем портале [Работа Mail.Ru](http://rabota.mail.ru/)по-прежнему представлено [свыше 300 000 предложений работы](http://rabota.mail.ru/search/vacancy?clusters=true). Наша читательница Людмила Т., менеджер по продажам, уверена: «Нас после прошлого кризиса уже трудно чем-то напугать. Наоборот, сейчас-то мы и узнаем, кто чего стоит! Нужно не бояться расширять свой функционал, ставить перед собой новые задачи и реализовывать их. И вы станете ценным работником, которого руководство не захочет терять. Проверено прошлым кризисом!»

**Над кем пришли повеселиться вы?**

Куда больше офисные работники боятся… показаться своим [коллегам](http://rabota.mail.ru/article/15715)нелепыми. Так, по мнению опрошенных, они не хотели бы предстать перед сотрудниками в ситуации, когда:

* их шутка показалась неуместной;
* они сами становятся объектом шутки (даже самой невинной!);
* когда их организм в самый неподходящий момент привлекает к себе внимание (урчанием в животе, чиханием и т.д.)

http://ru.fotolia.com/

Игорь Б., [продавец-консультант](http://bit.ly/12Rr9v1), рассказывает: «А ситуация была такая: общался с покупательницей, уже вычислили с ней модель телефона, которая отвечает ее требованиям. И тут я чувствую: сейчас чихну! Хорошо, успел отвернуться и рукой закрыться… Очень некрасиво. Да. Я понимаю, что все это ерунда и, наверное, нужно было просто посмеяться вместе с коллегами и забыть про этот случай. Но не получается. Вот такие я, чувствительный...»

**Она с метлой, он — в черной шляпе**

Следующая группа офисных страхов напрямую связана с умением (или, скорее, неумением) одеваться в соответствии с ситуацией, а также с наполнением гардероба опрошенных. Итак, офисные сотрудники опасаются:

* что неправильно подбирают аксессуары к этому костюму;
* что коллеги непременно поймут: эта кофточка куплена на рынке, а не в дорогом магазине;
* что их заподозрят в дурном вкусе.

Анна В., [системный администратор](http://bit.ly/169sJKi), рассказывает: «Действительно, страх «одеться и выглядеть не так» весьма распространен. У меня, правда, немного другая ситуация: можно сказать, детская травма. Когда-то, когда я еще училась на первом курсе, один шутничок из моей группы раздобыл телефоны всех наших девчонок, обзвонил их, представляясь ректором (почему нас тогда это не насторожило?!), и объявил, что завтра утром мы должны будем прийти в университет в рабочей одежде, с рюкзаками, бутербродами и термосом с горячим напитком, так как нас повезут на картошку — в подшефном совхозе пропадает урожай и нужна наша помощь… И вот на следующее утро все модницы и красавицы явились на учебу, нарядившись в спортивные костюмы, старые джинсы, кепки-панамки, да еще и с рюкзаками, набитыми бутербродами… До сих пор помню, как все над нами потешались… Что же касается страха неправильно подобрать одежду, то я решила эту проблему так: иду в магазин, разглядываю манекены, выставленные в витринах, и покупаю весь приглянувшийся ансамбль, включая аксессуары».

**Как страшно жить в офисе!**

И, конечно, офисные работники боятся… своих коллег. Опрошенные признались: они опасаются, что коллеги

* следят за ними и караулят каждый их промах (в том числе, отслеживают активность[в социальных сетях](http://rabota.mail.ru/article/15688));
* могут подставить их перед начальством;
* распустить про них сплетни;
* присвоить себе результат труда и т.д.

http://ru.fotolia.com/

Рафаэль Н., [финансовый аналитик](http://bit.ly/1s0RmTm), рассказывает: «Сходили с коллегой в спортбар поболеть за нашу сборную. Потом, уже на работе, много нового про себя узнал: я, оказывается, и дебошир, и алкоголик! Уверяю вас, никакого криминала с моей стороны не было: пропустил пару бокалов пива, покричал вместе со всеми, когда наши шли в атаку и забивали. Но это же — спортбар, не опера! Теперь с коллегами общение — только на работе!»

**«Работаю и боюсь…»**

И, наконец, самая масштабная группа офисных страхов связана собственно с работой. Наши респонденты боятся, что

И, наконец, самая масштабная группа офисных страхов связана собственно с работой. Наши респонденты боятся, что

* их невзлюбит [начальник](http://rabota.mail.ru/article/15672) (накричит перед всем коллективом, будет придираться по пустякам);
* они не поймут новое задание, не смогут выполнить поручение;
* результаты их труда будут низко оценены;
* им будет скучно на рабочем месте;
* допустят ошибку, которая приведет к краху компании (или просто — к серьезным проблемам);
* не получат повышение;
* не пройдут переаттестацию;
* придется перерабатывать;
* их вызовут из отпуска раньше положенного срока и т.д.

«Отдели смятение от его причины, смотри на само дело — и ты убедишься, что в любом из них нет ничего страшного, кроме самого страха», — утверждал давным-давно Сенека. И мы советуем нашим читателям прислушаться к словам римского философа, побороть свои страхи и сделать все возможное, чтобы избежать ситуации, вызывавшей некогда опасение.

**Пусть каждый делает то, что ему нравится**

21.06.2017

«Захотел я в туалет или есть — это мотивация. Если мне говорят: «Работай больше, получишь бонус» — это стимуляция, внешнее воздействие». Авторская колонка Алексея Данилина (ГК «Лидер») на DK.RU.

[**Алексей Данилин**](http://ekb.dk.ru/wiki/danilin-aleksey#binding)**, управляющий партнер**[**ГК «Лидер»**](http://ekb.dk.ru/wiki/gk-lider#binding)**:**

— Большинство людей умеют действовать только по инструкциям, им нужен контроль: будешь делать этот список дел, а по пятницам получать зарплату. Они просто нажимают определенные кнопки в определенной последовательности, но не развивают компанию. Если таких людей в компании 10%, то это еще куда ни шло, а если их будет много, то вся компания превратится во что-то неживое, в робота. И, чтобы заставить таких людей работать, часто руководители прибегают к так называемой «мотивации сотрудников». Но мотивация не работает ни в каких компаниях.

Мотивация vs Стимуляция

Мотивация — это сугубо внутреннее ощущение человека. И часто этот термин используют неправильно. Нельзя замотивировать человека деньгами или бонусами, чтобы он лучше работал. Вот захотел я в туалет или есть — это мотивация. **Если мне говорят: «Работай больше, получишь бонус» — это стимуляция, то есть внешнее воздействие. Мотивация же всегда идет изнутри.**

Стимуляция начинает работать только тогда, когда хитрый HR начинает соображать: «Ага, что этому человеку надо? Он взял ипотеку, значит, его можно поймать на стабильной и высокой зарплате». Но к внутренней мотивации это имеет мало отношения.

От того, на каком этапе развития находится человек, зависит и его внутренняя мотивация. Многие люди зацикливаются на ступеньке примитивных желаний. Или человека очень легко столкнуть на эту ступень.

Примитивный уровень мотивации связывают с социальными гарантиями, с официальным трудоустройством и какой-то минимальной защитой. Но это плохо работает. Люди работают не только за деньги. Может быть, первые несколько месяцев вам и важна зарплата, но потом на первый план выходят и другие потребности. Главное же, что двигает человеком — это мотивация к самореализации.

Мотивация, как голос совести, просыпается в людях и говорит: «Ты на самом деле рожден вот для чего, какого ты тут в компании сидишь, бумажки перебираешь».

**Если у вас работает сотрудник, которого постоянно приходится мотивировать, чтобы он выполнял планы, значит, человек делает работу, которая ему не нравится.**

Потому что человек, который любит свою работу, делает ее легко, весело и быстро, и ему не нужно заставлять себя работать.

Это хорошо заметно на примере отдела продаж. Есть девочки (хранители очага) и мальчики (охотники-собиратели, добытчики). И девочкам обычно не нравится делать холодные звонки, но они нормально относятся к тому, чтобы оформлять документы. А мальчики, наоборот, обычно любят созваниваться, договариваться с клиентами, но вот договор составлять не любят. Это в большинстве случаев.

В компаниях обычно как: если ты договариваешься с клиентом, то и договор будешь составлять ты. Поэтому сотрудник половину времени счастлив, а половину он, несчастный, договор составляет. Но ведь очевидно, что работу просто нужно разделить. Мы так и поступили.

Постепенно мы придем к тому, что каждый сотрудник будет делать только то, что ему нравится. А в этом случае никакая стимуляция или мотивация не нужна.

Соревновательный момент

Еще часто в компаниях используют соревновательный момент, чтобы повысить продуктивность сотрудников. Мне это не близко, я против.

Но при этом я прекрасно понимаю, что некоторым нужно посоревноваться. Моему сыну шесть лет, и я понимаю, что ему надо бегать наперегонки и первым прибежать — для него это важно. Лет в десять это, наверное, тоже важно. Другое дело, когда речь идет о взрослых людях. Здесь не нужно соревнование устраивать.

**Соревновательный дух очень плох для компании, потому что люди в этом случае становятся каждый сам за себя. Таким образом, в компании моделируется конфликт, а собственник компании его усиливает.**

Он разделяет компанию на команды и показывает им одну морковку, за которую нужно бороться. На мой взгляд, это бесчеловечно. Человечно — это когда каждый в своем темпе движется к цели. Человек должен соревноваться с лучшей версией себя, а не с другим сотрудником.

Денежные бонусы

Очень яркий пример, который показывает, как не работает финансовая стимуляция, — отдел продаж. Ведь там как обычно строится зарплата? Есть окладная часть и есть премиальная — процент с продаж, причем премиальная часть обычно значительно выше окладной. У нас сейчас четыре менеджера по продажам, и мы идем к тому, чтобы они работали совместно. Для этого мы отказываемся от премиальной части и оставляем только базовую. Сильно выше рынка.

**Перевод сотрудников на базовую зарплату, без бонусной части, исключает соперничество в компании, менеджеры не подсиживают друг у друга клиентов, а наоборот, могут помогать друг другу.**

Почему мы так сделали? Не потому, что мы самые умные, а потому что это общемировые практики, которые дают свои результаты. Так действуют [Coca-Cola](http://www.dk.ru/wiki/coca-cola#binding), Procter & Gamble. Все эти монстры реально перешли на базовую оплату труда у менеджеров по продажам. В Coca-Cola вообще сейчас нет торговых представителей, нет продажников. Потому что не нужно себя обманывать: должность менеджера по продажам — это стратегическая недоработка маркетинга. Ведь если нужно продавать ваш продукт, то, значит, маркетинг недостаточный. Вот Coca-Cola продавать не нужно, ее и так придут и купят. И мы идем к тому же.

# Профессии будущего. Сколько получают специалисты, которых породил Agile

[Иван Селеверстов](http://www.forbes.ru/profile/355453-ivan-seleverstov) Forbes Contributor

Получить сертификат Agile-мастера в России пока невозможно, но быть им — вполне

Термин Agile означает «гибкий». Подход связан с разработкой проектов и изначально использовался в IT-сфере. Популярностью в России Agile обязан Герману Грефу, который открыто [рассказал](https://www.vedomosti.ru/economics/video/2016/01/15/624203-gref-izmenyat-vse-gosudarstvennie-sistemi) об успехах Сбербанка. Еще в начале 2016 года глава крупнейшего банка многозначительно предостерег, что «те, кто не освоит Agile сегодня в куче бизнес-процессов — будут лузерами завтра».

Согласно международному исследованию от [VersioOne](https://scrumtrek.ru/blog/11-j-ezhegodnyj-otchet-state-of-agile/), среди всех компаний-приверженцев Agile, 50% работают в Северной Америке, 28% в Европе, 10% в Азии, есть даже свои любители в Африке (2% от всех компаний) и в Океании (4%).

Согласно рейтингу LinkedIn, [среди самых перспективных вакансий в 2017 год](http://www.jeremyjarrell.com/scrum-master-demand/)у  ScrumMaster занял 10 место из 20. Предполагается, что спрос на эту специальность возрастет еще в несколько раз, а минимальная зарплата составит $100 000 в год. По популярности профессия [обогнала](https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2017/01/28/12-of-linkedins-20-most-promising-2017-jobs-are-in-tech/#49e20091db3f) бизнес-аналитика и медсестру.

На Западе подготовленные Agile-специалисты не редкость: достаточно заглянуть на [любой сайт](https://www.indeed.com/q-Agile-Coach-jobs.html) поиска сотрудников. Получить квалификацию тоже не составит труда.  Стать официальным ScrumMaster, Agile Coach или Agile Project Manager можно, получив сертификат в профильных образовательных организациях, выдающих международные дипломы вроде ICAgile, PMI, Scrum Alliance, Scrum.org, ISQI. Cтоить это будет $1 000 — 3 000, а успех практически гарантирован: экзамены сдают [в 90 %](http://www.agiledevelopment.org/agile-talk/133-is-agile-coaching-becoming-a-commodity-profession) случаях. В России такие профессионалы только [начинают появляться](http://hh.ru/search/vacancy?text=agile+%D0%BA%D0%BE%D1%83%D1%87&area=1) и, в основном, работают внутри своих компаний, редко выходя на рынок труда.

Зарплата в Москве для Agile-специалистов начинается с 80 000 рублей в месяц. Интересно, что за рубежом такой профессионал может работать за месячную зарплату, а может получать и вознаграждение за день, если участвует в проектной работе.

Если вы хотите выстроить Agile-культуру, расскажем, кто конкретно вам нужен, в чем специфика таких специалистов, и где их найти.

Владелец Продукта (Product owner) или Лидер от бизнеса

Зарплата за рубежом: $8 600 в месяц

Зарплата в России: от 80 000 рублей в месяц

Зачем: если компания запускает новый продукт, то нужен один представитель интересов заказчика: так будет проще для команды, которой не прийдется учитывать множество мнений.

Задачи: объединять интересы, сформировать список работ и донести задачи и ценность выпускаемого продукта до команды.

Где найти: поискать в своей компании, перепрофилировать из продукт-менеджеров или бизнес-аналитиков. Обучить работать с Agile-командой, заставить подтянуть знания в областях анализа рынка, продвижении продукта, бизнес-метрик.

Scrum Master или Лидер, отвечающий за процессы

Зарплата за рубежом: $9 000 в месяц

Зарплата в России: 120 000 — 150 000 рублей

Зачем: просто объединить профессионалов недостаточно. Команда должна уметь договариваться и решать задачи в короткие сроки.

Задачи: наладить коммуникацию в команде и научить команду понимать владельца продукта. Scrum Master не просто сотрудник, который понимает Agile, он помогает команде развиваться и работать эффективно.

Где найти: в своей компании. Обычно на эту роль выбирается инициативный участник команды, командный лидер или менеджер проекта, который должен научиться выполнять роль Scrum Master. Это не так просто, потому что командой нужно не управлять, а направлять, позволять ошибаться и учиться исправлять свои ошибки.

Agile Delivery Manager или Лидер по объединению глобальных процессов компании

Зарплата за рубежом: $9 700 в месяц

Зарплата в России: такой позиции на российском рынке пока нет, но можно прогнозировать, что оплата будет выше, чем у scrum master — примерно от 140 000 рублей

Зачем: работать по Agile могут не только отдельные команды, но целые департаменты, подразделения и направления. Команд в таких подразделениях много, и не все готовы перестроить свои процессы на Agile. Agile Delivery Manager помогает разобраться со всем разнообразием процессов и выстроить их.

Задачи: выстроить процессы на уровне подразделений, координировать scrum-мастеров и команды, добиться стабильного выпуска продуктов. Наладить согласованную работу нескольких владельцев продуктов.

Где найти: на такую роль может подойти руководитель подразделения или руководитель департамента, который разбирается в подходах и техниках Agile и масштабирования Agile.

Agile coach или Лидер по трансформации всей компании

Зарплата за рубежом: $10 322 в месяц

Зарплата в России: от 120 000 рублей и ограничивается только уровнем квалификации

Зачем: компания начала работать частично по Agile, появились Agile-команды, но бизнес не хочет на этом останавливаться. Ценности Agile надо внедрить на уровне топ-менеджмента.

Задачи: поменять структуру и подходы работы компании в целом. Выстроить взаимодействие поддержки, маркетинга, подбора персонала, юридической и финансовых служб.

Где найти: найти подобного специалиста на рынке труда очень сложно, спрос значительно превышает предложение. Крупные компании, например, Сбербанк, МТС, делают ставку на развитие своих внутренних Agile-коучей. На рынке есть и внешние консультанты, которые помогают запустить Agile на уровне всей компании и помочь на первых порах внедрения Agile.

# 6 ключей к успеху в цифровую эпоху

Что сегодня нужно менеджеру, чтобы его карьера шла только вверх.

***Тимоти Мескон****, исполнительный вице-президент и директор отделения*[***AACSB International***](http://www.aacsb.edu/)*по сотрудничеству со странами Европы, Ближнего Востока и Африки – специально для****Executive.ru***

Какими должны быть они, современные бизнес-лидеры в условиях быстро меняющегося мира? По мнению экспертов, основным показателем успеха сегодняшних и будущих руководителей является способность оставаться гибкими и желание постоянно обучаться, периодически освежая приобретенные ранее знания.

Но можно ли приобрести такую суперспособность, или это врожденный навык? Несколько практических советов помогут вам найти ответ на этот вопрос.

**1. Гибкость**

Нет, речь не идет о занятиях гимнастикой. Быть гибким – значит выйти из зоны комфорта. Важно не просто научиться спокойно относиться к неопределенности и неизвестному, но и [быть готовым к переменам](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986337-est-li-u-vas-cherty-rukovoditelya-buduschego), а также уметь к ним адаптироваться и управлять ими.

Гибкость также непосредственно проявляется в способности и желании непрерывно обучаться, приобретать новые знания и навыки, улучшать их. Сегодня недостаточно просто получить диплом об образовании – обучение происходит и в процессе работы, и на протяжении всей жизни.

**2. Креативное мышление**

Умение мыслить креативно, находить нестандартные решения – это не врожденные навыки: их можно и нужно развивать.

Одним из способов [развития креативного мышления](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1984874-devyat-sposobov-razvit-kreativnost), который практикуется ведущими бизнес-школами, является эмпирическое или экспериментальное обучение (experiential learning). Его суть заключается в приобретении знаний через опыт: сначала человек в игровой форме, например, реализуя проект или решая какой-нибудь бизнес-кейс, получает определенный опыт, затем делает самостоятельные выводы и, таким образом, приобретает новые знания. Хороший ученик сумеет в дальнейшем применить приобретенные знания и опыт в другой ситуации.

Бизнес-школы по всему миру предлагают бизнес-кейсы и бизнес-симуляции в разных сферах и для различных специальностей. Кейсы могут представлять собой конкретные точно описанные ситуации, решение к которым нужно найти, работая в команде или самостоятельно. Это также могут быть более сложные задачи, например, развитие сети отелей или создание нового бизнеса в другой стране, требующие хороших аналитических навыков, понимания сферы, умения работать в команде и др. Участвуя в таких симуляциях, студенты совершенствуют необходимые навыки, которые могут им понадобиться в реальной жизни.

**3. Коммуникационные навыки**

Речь идет о так называемых soft skills, необходимых для успешной работы в команде, да и в любой сфере. В широком смысле, [хорошие коммуникационные навыки](https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1313027-navyki-effektivnyh-menedzherov) – это и умение собрать и возглавить людей, наладив слаженную работу коллектива, и умение преподнести себя и свои идеи. Конечно, для этого также требуется немалая гибкость ума и чувство стиля.

Очень важно выработать именно командно-ориентированный подход, как изнутри, так и в отношениях с клиентами и партнерами, а не ориентироваться только на собственные интересы.

**4. Баланс между теорией и практикой**

Классический формат «лекция + семинар» больше не в моде, да и толку от него сегодня не так много. Современное образование, в частности, бизнес-образование, все больше ориентируется на [обучение практическим навыкам](https://www.e-xecutive.ru/education/mbaabroad/1985136-krizis-eto-navsegda-kakimi-dolzhny-byt-biznes-shkoly-v-usloviyah-vechnogo-shtorma). Именно пропорциональное соотношение теории и практики в процессе вашего обучения является еще одним ключом к успеху.

Не стоит также недооценивать преимущества онлайн-образования, которое по своему качеству может быть ничем не хуже очного обучения. Онлайн-образование дает возможность общаться и сотрудничать людям по всему миру, что только обогащает их культурный и академический опыт. С учетом внедрения новых технологий в процесс обучения, эксперты считают, что будущее за смешанным типом обучения: многие вещи можно изучать онлайн – для других зачастую необходимо прямое взаимодействие и личный контакт между студентом и преподавателем.

Такой «смешанный» тип обучения возможен благодаря быстро развивающимся технологиям и внедрению инноваций. Одной из передовых технологий в мире бизнес-образования является так называемая [WOW Room](https://www.ie.edu/madeofchange/), разработанная специалистами технической лаборатории мадридской бизнес-школы **IE**. WOW Room полностью преображает учебный процесс. Представьте себе виртуальную комнату с огромной видеостеной, на которой отображаются лица студентов – таким образом происходит имитация живой аудитории. Каждый студент, как и преподаватели, имеет возможность видеть и взаимодействовать с другими студентами в режиме реального времени. Данная технология позволяет проводить занятия с участием студентов со всей планеты и используется для студентов, пребывающих в кампусе.

**5. Знание новых технологий**

Согласно исследованию 2017 Global CEO Outlook, проведенному **KPMG**, одной из крупнейших в мире консалтинговых компаний, скорость технологических изменений пугает многих современных руководителей.

По оценкам экспертов **McKinsey & Co**, в ближайшем будущем могут быть автоматизированы около 5% существующих профессий. Также есть вероятность, что около 30% всех функций для 60% существующих на данный момент профессий будут также автоматизированы.

Автоматизация производства и, в скором времени, возможность постепенного внедрения искусственного интеллекта в работу компаний непосредственно повлияют на карту востребованных навыков и профессий. Именно поэтому современному человеку необходимо интересоваться и изучать новые технологии, а также понимать, какую роль они играют в жизни компаний и как их использовать.

**6. Понимание трендов рынка труда**

Сегодня многие профессии отличаются от тех, что были актуальны даже пять лет назад, и мы в точности не знаем, чего ожидать еще через пять лет. Важно обращать внимание на изменения и изучать тенденции на рынке профессий.

Бизнес-издания и бизнес-школы часто проводят исследования, в которых обсуждают технологические изменения, социальные и экономические процессы, влияющие на структуру рабочих задач. Ориентируясь на спрос на новые навыки и компетенции, они представляют карты новых профессий – профессий будущего.

Одна из российских бизнес-школ, входящая в нашу ассоциацию AACSB International, **Московская школа управления «Сколково»**, разработала при поддержке **Агентства стратегических инициатив** так называемый [«Атлас профессий»](https://www.e-xecutive.ru/career/planirovanie-karery/1985455-uchis-ili-umri-kakie-navyki-vam-ponadobyatsya-cherez-15-let). В нем были обозначены отрасли и профессии, которые будут активно развиваться в будущем, а также те профессии, которые вскоре «уйдут на пенсию». Согласно «Атласу профессий», вне зависимости от отрасли почти все профессии будущего помимо специальных навыков требуют развития таких «надпрофессиональных» навыков и опыта, как системное мышление, опыт управления проектами, мультиязычность и мультикультурность, а также знание технологий. Уже к 2020 году такие профессии, как копирайтер, юрист-консультант, аналитик, и даже системный администратор, начнут «устаревать» из-за появления новых технологий и внедрения инноваций.

Значит ли это, что многие люди могут остаться без работы? Отнюдь. Без сомнений, новые технологии заменят человека для выполнения некоторых задач, но в то же время они дадут возможность развиваться новым профессиям. И люди, способные быть гибкими и жаждущие развиваться в течение всей жизни, смогут без труда обучиться этим профессиям.

Итак, любую «суперспособность» можно приобрести и развить, а то, каким образом это сделать – самостоятельно, с помощью очного или дистанционного обучения, смешанного экспериментального обучения или во время рабочего процесса – остается решать вам.

# Чем отличается сотрудник от работника

Трудовые отношения всегда привлекали к себе повышенное внимание как со стороны учёных, так и со стороны простых людей. Отличия работника от сотрудника, на первый взгляд, носят сугубо технический характер и ни в коей мере не влияют на правовое положение лица. Однако при более внимательном изучении вопроса определённая разница становится заметной.

Кто такие сотрудник и работник

Сотрудник – лицо, осуществляющее должностные обязанности совместно с кем-либо при выполнении поставленных задач. Данный труд может оплачиваться (научный сотрудник) либо быть безвозмездным (в редких случаях). Понятие по большей части является разговорным и в правовых актах не закреплено.

Работник – это субъект трудовых правоотношений, заключивший договор с нанимателем на условиях, определённых законодательством и локальными нормативными актами. Лицо обладает определёнными правами, а также кругом должностных обязанностей, несоблюдение которых влечёт дисциплинарную ответственность.

Разница между сотрудником и работником

В литературе и разговорной речи сотрудником называют далеко не каждом работника. Это в первую очередь относится к служащим государственных учреждений, а также учёным. Работник – это понятие сферы трудового права, обозначающее любое лицо, с которым заключён трудовой договор. Сотрудник – разговорное слово, которым в том числе обозначают тех людей, кто помогает организации на добровольных началах. Работник же всегда получает оплату за свой труд, минимальный размер которой установлен законодательством.

Отличие сотрудника от работника заключается в следующем:

Объём. Понятие «сотрудник» является более широким, и в него входит и категория «работник».

Легальность. Понятие «работник» закреплено в Трудовом кодексе, в то время как понятие «сотрудник» используется только в разговорной речи.

Относительность. Работником называют любое лицо, выполняющее трудовые обязанности, сотрудником – субъекта правоотношений, который относится к определённому субъекту хозяйствования.

Оплата. Работник всегда получает денежные средства за свой труд. Сотрудник может исполнять обязанности на добровольных началах либо за символическую плату.

# 10 заповедей наемного сотрудника

5 февраля 2018

Какими качествами должен обладать наемный работник, чтобы стать успешным? Эти качества я называю десятью заповедями и открыл их, только когда сам стал руководителем.

Я был наемным сотрудником и не понимал, чего хочет руководство. Время шло, я сам стал предпринимателем и в какой-то момент с удивлением обнаружил, что руковожу тремя в разной степени успешными компаниями.  
Только став руководителем, я наконец понял, какие качества нужны наемному специалисту, чтобы построить карьеру. Эти качества я называю десятью заповедями наемного сотрудника — если бы мне рассказали о них раньше, это помогло бы мне в работе. А теперь я хочу поделиться ими с миром.

**1. Не срывай дедлайн, данный тебе**

Нет ничего важнее дедлайна. Согласованный с руководством срок выполнения работы — это не ориентир, когда пора начинать, а точная дата, когда нужно закончить. Умение выполнять работу в срок ценится руководством. Люди, которые хронически опаздывают, составляют большинство. Чтобы не стать большинством, научись управлять своим временем.  
Для крутого тайм-менеджмент достаточно знать один секрет. Если хочешь сдать работу в срок, закладывай на ее выполнение не «оптимальное» и даже не «нормальное» время, а самый экстренный сценарий, который можешь представить.  
Потому что в мире ничего не происходит по плану: тебе всегда отключат интернет, на дороге будет пробка, ты попадешь в аварию, жена начнет рожать (собака вместе с ней), град выбьет окна, сосед сверху затопит, тёща пригласит на дачу, у тебя обострится аппендицит. Все это произойдет за одну неделю. Но все это не должно влиять на выполнение работы в срок, потому что ты сразу заложил самый негативный сценарий и начал работать заранее — с учетом непредвиденных обстоятельств. В твоей жизни вообще не должно быть «непредвиденных» обстоятельств, потому что самые непредвиденные вещи уже заложены в план выполнения работы, а значит «предвидены».  
Еще одна полезная тактика называется «мысленный дедлайн». Например, нужно выполнить проект за десять дней. Мысленно назначай себе новый дедлайн — скажем, семь дней — и неуклонно следуй ему. Если получится выполнить работу раньше, оставшиеся три дня можно отдыхать (как раз теща звала на дачу). Если же, что вероятнее, ты сорвешь «мысленный дедлайн» — сможешь выполнить хотя бы «реальный дедлайн», ведь начал работу заранее.  
Что делает хороший сотрудник, если понимает, что «реальный» дедлайн все же будет сорван? Не оправдывается (это выглядит жалко), не объясняет причины (это никому не интересно), признает ошибку, предупреждает заранее (чем раньше, тем лучше) и назначает новый срок сдачи проекта (его срывать уже нельзя).

**2. Не оправдывайся**

Никто не любит людей, которые часто оправдываются, потому что они выглядят жалко.  
Оправдание — это любая конструкция вида «я сделал все что мог, но работа не выполнена, потому что *[независимый фактор А]* и *[независимый фактор Б]*». Независимым фактором может быть технический сбой, плохая погода, дорожное происшествие, ссора в семье или приступ сна.  
Неудачи случаются со всеми. Оправдания случаются со слабыми. Если ты совершил ошибку, расскажи руководителю, чему научился и как сможешь избегать ее в будущем, честно признай свою вину — и ни в коем случае не перекладывай ответственность на других людей или внешние факторы. Это лишь покажет, что ты не умеешь брать ответственность, а значит не способен выполнять важные функции.  
Личные причины неудачи никого не интересуют. Руководитель — не психотерапевт и не тренер личностного роста. Чтобы стать ценным сотрудником, демонстрируй зрелость, ответственность, умение признавать свои ошибки и сразу учиться на них. И никогда не оправдывайся.

**3. Бери ответственность**

Умение брать ответственность показывает, насколько высокую позицию может занять человек в компании. Меньше всего бизнесу нужны сотрудники, которые умеют только следовать предписаниям — если это, конечно, не завод по сборке айфонов. Чтобы стать успешным, надо мыслить шире (что вообще нужно бизнесу?), глубже (что я могу сделать лучше?) и брать ответственность (что я должен сделать прямо сейчас?).  
Руководитель хочет видеть в вас человека, который не только выполняет одну конкретную функцию, но и принимает участие в жизни компании, генерирует новые идеи и сам воплощает их в рамках своих полномочий. Если можешь улучшить какой-то процесс, улучшай. Если руководитель не принимает частную инициативу, это плохой руководитель.  
Приняв ответственное решение и исполнив его, будь готов ответить за свои действия. Если спросят — объясни, почему в данной ситуации ты отошел от регламента, расскажи о пользе компании, которую смог принести, и продемонстрируй свое искреннее желание сделать бизнес дороже. Быстро выполнить работу и уехать домой — это мышление, которое награждается минимальной оплатой труда. Реально вникнуть в проблемы компании и устранить их на своем уровне — это мышление, которое рано или поздно сделает тебя лидером.

**4. Делай больше минимума**

Любую задачу можно трактовать так, чтобы уменьшить ее объем. Экстремальный пример: задачу «написать отчет» можно формально выполнить, написав слово «отчет». Сокращаешь объем задач? Будь готов к сокращению зарплаты. Трактуешь их дословно? Будь готов к дословной трактовке трудового контракта. Твои отношения с компанией должны быть партнерскими, а не вражескими.  
Вместо этого смотри на проект по существу и выполняй полный объем, необходимый для достижения целей бизнеса. Старайся сделать даже больше, чем просили, и даже лучше, чем ожидали — опытный руководитель всегда заметит сотрудников, приносящих добавленную стоимость.  
Как только в компании откроется новая позиция, лидер в первую очередь подумает о тех, кто работает много и с самоотдачей, умеет мыслить шире, берет ответственность и думает не только о личной выгоде, но и о пользе для компании.

**5. Не создавай видимость работы**

Вопрос «зачем я это делаю?» следует задать себе перед выполнением любой задачи. Многие сотрудники пытаются реализовывать третью заповедь («бери ответственность»), но вместо реально полезных задач придумывают искусственные, лишь бы хоть что-то делать. Расставить папки в офисе по сочетаемости цветов — слева синие, посередине желтые, а справа красные — это прикольная идея, большой объем работы, классно выглядит со стороны, но нахрен не нужно бизнесу. Ты создаешь видимость работы, но ничего не делаешь по существу.  
Еще один пример: когда готовишь маркетинговый отчет, не нужно оформлять его как докторскую диссертацию. Да, получится эффектно, ты продемонстрируешь навыки форматирования электронного текста и высокое чувство вкуса, но руководитель заметит совсем другое: трату нескольких часов рабочего времени на полную херню. Отчет должен сообщать информацию, и это единственная его функция. Он не должен быть красивым. «Так зачем я это делаю?».  
Не делай двойную работу. Не суетись. Лучше медленно, вдумчиво и качественно выполнить одну задачу по существу, чем весь день судорожно перебирать кучу дел, создавая видимость работы.  
Опытный руководитель смотрит только на результат.

**6. Показывай результат, а не процесс**

Многие сотрудники во время презентации своей работы подробно описывают долгий и тернистый процесс, потому что им кажется, что это повышает ценность их работы (особенно этим грешны дизайнеры: «я провел двадцать тысяч замеров и наблюдений в течение недели, чтобы определить, что этот пиксель мы передвигаем вот сюда»). Это ошибка — не повышает. Ценность работы зависит только от результата, а результат говорит сам за себя. Что это значит на практике?  
Никогда не рассказывай, сколько ночей не спал и сколько свиданий с девушкой пропустил, работая над проектом. Забудь о силах, нервах и времени, затраченных на задачу. Опытный руководитель знает: чем больше о процессе, тем меньше результата. Не выдавай себя.  
Вместо этого переходи к главному — к тому, что ты реально сделал. Расскажи, насколько результат работы соответствует поставленной задаче, о том, как это поможет улучшить бизнес, а также назови несколько аспектов собственной работы, которые можно сделать еще лучше.  
Не описывай трудности, с которыми ты столкнулся на пути к скромному результату. Показывай достойный результат, и пусть все думают, что ты достиг его с легкостью.

**7. Помни о целях бизнеса**

Соотноси свое место в бизнесе с его целями. Вот ключевые вопросы, которые следует время от времени задавать себе: какая глобальная цель у нашей компании? Как сделать ее дороже? Что влияет на продажи? Какое место в системе я занимаю? Как я влияю на продажи? Каким процессом я управляю? Могу ли я сделать этот процесс лучше? Могу ли я работать эффективнее? Эти вопросы могут казаться смешными для наемного сотрудника, но на самом деле на них следует отвечать даже курьеру.  
Иногда твоя работа может казаться бессмысленной. Не стоит тупо продолжать ее — ты не робот. В такие моменты не бойся поговорить с руководителем о том, что существующий процесс кажется тебе бесполезным. Объясни, где ты мог бы приносить больше пользы, но при этом находись в мире руководителя — говори о пользе для бизнеса, а не о пользе для себя.  
Помни, твой доход — это функция от пользы, которую ты приносишь. Умный лидер всегда отблагодарит сотрудника, который не забывает о целях компании.

**8. Выполняй одну из трех ролей**

Существует много профессий. Но по-настоящему ценные сотрудники выполняют одну из трех ролей: приносят бизнесу деньги, экономят бизнесу деньги или экономят бизнесу время. Все остальные занимаются ерундой.  
Сотрудники, который приносят бизнесу деньги, отвечают за продукт, маркетинг, связи с общественностью, работу с клиентами и продажи. Люди, которые экономят бизнесу деньги, отвечают за экономику, издержки и налоги. Специалисты, которые экономят бизнесу время, занимаются оптимизацией процессов, логистикой, наймом персонала и стратегией. Здесь есть много исключений и дополнений, но идею вы поняли.  
Эта заповедь связана с предыдущей о целях бизнеса: только сотрудники, выполняющие святую троицу ролей, конгруэнтны с целями организации. Чем больше из этих ролей ты выполняешь, тем лучше и для компании, и для тебя. Если не выполняешь ни одной — не выдержишь конкуренции.

**9. Эффективно общайся с руководством**

Твой проект может казаться очень значительным, но он является лишь одной из множества задач, за которые отвечает руководитель. Говори кратко и четко и не отнимай больше времени, чем необходимо.  
На практике правило реализуется тремя способами.  
Во-первых, не пиши неоправданно длинные сообщения и никогда не записывай голосовые сообщения в мессенджерах. Первое отнимает просто много времени, второе отнимает чудовищно много времени (прочитать всегда быстрее чем прослушать). Аудиосообщения в Телеграме подходят для общения с друзьями. Для работы используй текстовые выжимки с самой важной информацией и вопросами, которые хочешь задать.  
Во-вторых, пиши всю мысль целиком и сразу, а не начинай общение со слов «привет» или «можно задать вопрос?» с ожиданием ответа. Поочередный обмен приветствиями и другие брачные игры по переписке подходят для «секстинга», но не работают в бизнесе, потому что отнимают много времени.  
В-третьих, всегда указывай контекст своего сообщения или вопроса. Руководитель не может держать твой рабочий процесс в голове круглые сутки — время от времени от переключается на других сотрудников, другие задачи или даже другие компании. Вопрос «какая таблица нужна на четвертой странице?» скорее всего поставит его в тупик, потому что он не представляет, о каком документе идет речь. Напомни ему о проекте, который делаешь, расскажи о проблеме, с которой столкнулся, а затем четко задай свои вопросы. Все это одним сообщением. И без отдельного приветствия, оно нахрен не нужно.  
Эффективное общение с руководством экономит бизнесу время, а значит помогает выполнять восьмую заповедь.

**10. Делай все, чтобы стать партнером**

Если ты работаешь в стартапе или небольшой компании, твоя основная цель — стать партнером, даже если сейчас ты только отвечаешь на емейлы.  
Зарплата наемного сотрудника, какой бы высокой она ни была, не имеет такого же потенциала, как доля в проекте. Выгоды партнеров легко масштабируются с ростом бизнеса и практически не имеют финансовой гравитации, которая тянет вниз зарплаты линейных сотрудников.  
Как стать партнером? В этом тебе помогут девять заповедей, которые ты уже узнал: никогда не срывай дедлайны, не оправдывайся, бери ответственность, делай больше минимума, не создавай видимость работы, показывай результат, а не процесс, помни о целях бизнеса, выполняй одну из трех ролей, эффективно общайся с руководством — и, конечно, заповедь десятая — всегда стремись стать партнером.

# Методика спецслужб: 4 упражнения для развития памяти

Построить эффективное общение с человеком, которого вы видите впервые, — довольно сложная задача. Немедленно переходить к делу не всегда продуктивно, особенно в российской традиции переговоров. Сначала нужно наладить контакт, побеседовав о «пунктиках» партнера — о том, чем человек увлечен, о чем он может говорить бесконечно долго. Такие «зацепки» есть у каждого — у кого‑то простые, у кого‑то более сложные. О том, как запоминать условия сделки, суммы договоров и номера телефонов по методике спецслужб читайте в нашей статье.

Как тренировать память и внимание управленцам, чтобы запоминать важные мелочи переговоров в работе управленцев? Ответ на этот вопрос ищут сотни коммерсантов. Давайте рассмотрим как тренировать развитие памяти по методикам спецслужб, которые описал в скоей книге Денис Букин, автор книги «Развитие памяти по методикам спецслужб».

Самый простой вариант: если собеседник приехал на встречу на автомобиле, поговорите о марке его машины, парковках, пробках, развязках, ремонте дорожного покрытия и т. д. С женщинами можно беседовать о детях, домашних делах, невзирая на то, что они — бизнес-леди. Но самый эффективный способ наладить контакт — подготовиться к первой встрече. Заранее найдите собеседника в социальных сетях или почитайте его персональный блог, изучите оставленные им в интернете следы — так вы поймете, чем он увлечен. Разговор о его интересах позволит наладить личный контакт.

Дальше нужно позволить собеседнику поговорить о своем увлечении и, слушая его, добавлять комментарии или даже осторожно спорить. Так вы выявите положительные особенности личности партнера, которые надо отметить в разговоре, указав, что вы сами не обладаете ими. Например, спортсмены и болельщики помнят турнирные таблицы, все победы и поражения любимой команды за десятилетия. Такому человеку можно сказать: «У вас прекрасная память. А вот я не такой, не так много помню». Если ваш собеседник мастерит модели самолетов, значит, он обладает терпением, усидчивостью, умением работать руками — тогда заметьте: «А я не такой, у меня не получается работать руками». В большинстве случаев собеседнику неловко из‑за того, что он лучше вас, и он попытается поддержать вас и убедить, что вы тоже так можете, что ничего недостижимого в его способностях нет. Это тот самый момент, когда можно перевести разговор к сути дела, по которому вы встретились: контакт налажен, человек вам доверяет, и вы можете спокойно обсудить детали сделки.

Как надолго запомнить имя человека и его увлечения

На незапланированной встрече — скажем, на конференции — лучше сразу обращаться к человеку по имени и начинать разговор с его «пунктиков». Это вызывает симпатию и доверие. Запоминать и быстро воспроизводить такую информацию можно, используя особенности работы нашей памяти (рисунок).Имя лучше привязать к какой‑либо изюминке внешности — допустим, к выдающейся черте лица. При этом нужно мысленно преувеличить ее. Например, у меня есть борода — хотя это изменчивый фактор, но неплохо подойдет, потому что вы все равно ее запомните. Вы представляете себе, что борода ну просто очень большая. Затем нужно провести ассоциацию с ней: можно представить человека этаким стереотипным русским — хмурым, мрачным, с бородой. Если мрачный, значит, ходит как бука, то есть Букин. В то же время усы можно представить как усы гусарские, а гусар — это Денис Давыдов. Получается Букин Денис. То есть вы строите мысленную модель, картинку и таким образом связываете внешность человека с его именем и фамилией — и запоминаете их.

Дальше к этому образу можно добавить «пунктики». Например, вы заметили, что у собеседника хорошая память. Представьте карикатурный портрет бородатого человека с хорошей памятью — скажем, с преувеличенно большим лбом. Конечно, картинка получится абсурдная, но ничего «неправильного» в этом нет — так информация легче запомнится. Когда вы увидите этого человека снова, у вас сразу появится перед глазами эта картинка, и вы воссоздадите его имя, фамилию и основные «пунктики».

Для успешного использования метода на первом этапе важно сформировать привычку. Возьмите какую‑нибудь газету и попробуйте запомнить всех персонажей, чьи изображения там есть. Вы смотрите на фотографию, представляете главную черту внешности этого человека и по этой черте, а также по его имени и фамилии строите мысленную картинку, историю — и запоминаете. Привычка запоминать таким образом приходит достаточно быстро, часто хватает одной газеты. Но некоторые люди боятся абсурдности этих воображаемых картинок, тогда как в карикатурном преувеличении нет ничего страшного. Чем более необычен образ, тем лучше он запомнится.

Как сохранить в памяти детали переговоров

Чтобы запомнить ход переговоров, важно не столько обладать хорошей памятью, сколько уметь выделять главные моменты и мысленно фиксировать их. Тут мы продолжаем достраивать созданный образ собеседника, добавляя ассоциации. Например, важно запомнить, чем человек занимается. Возьмите уже придуманную вами картинку и встройте в нее сферу его деятельности. Некоторое время назад я общался с установщиком офисных перегородок; в первые минуты я представил его в лабиринте из перегородок — яркий образ позволил мне запомнить род его занятий.

По ходу переговоров не стоит записывать все на диктофон или делать подробные заметки — это непродуктивно. Нужно выделять основные пункты и запоминать их или записывать на бумаге: потом по ним будет гораздо проще воспроизвести сказанное.

Большое значение для памяти имеют мотивация и контекст, ведь человек лучше запоминает необходимую в жизни информацию.

Наш мозг выделяет то, что считает важным, поэтому, прежде чем что‑то запомнить, нужно сформулировать для себя причину, по которой нужно это помнить, и ту пользу, которую вы при этом получите. Например, можно проговорить про себя, что вы запоминаете прайс-лист конкурента, чтобы произвести впечатление на контрагента и выглядеть уверенно, аргументируя изменение цены в свою пользу.

Как держать в голове большое количество цифр

При запоминании цифр важно погружение в тему. Мы хорошо запоминаем информацию, которая касается нашей профессиональной деятельности или увлечений. Каждая цифра в этом случае соотносится с теми, которые мы уже знаем и помним, она встраивается в систему ассоциаций. Вы легко можете воспроизвести суммы контрактов важных клиентов. Но как запомнить менее значимые цифры, например номер телефона? Так как числа — это абстрактная информация, которая неосязаема, нужно превратить ее в материальную. Делать это можно при помощи образов-заменителей: они кодируют цифры в картинку (таблица), и через выдуманную историю цифры можно связать с этими образами. Чем абсурднее будет история, тем лучше она запомнится.

Например, вам нужно запомнить номер договора 19 862. Создаем мысленную картинку: на пляже воткнут в песок длинный ярмарочный шест (1), оканчивающийся леденцом (9). Вокруг шеста на велосипеде (8) едет слон (6), за которым с кряканьем и гоготаньем летает гусь (2).

Как не забывать про планы

За запоминание уже состоявшихся событий отвечает ретроспективная память, а за намерения и планы— проспективная. Припоминание о будущем строится иначе, чем о прошлом. Во-первых, нужно помнить о самом намерении, а во‑вторых, надо вспомнить о нем в нужный момент времени. Чаще всего забывание происходит на втором пункте: люди упускают из памяти свои планы из‑за отсутствия внешнего напоминания.

Чтобы улучшить проспективную память, выберите себе «мишени» — события, которые гарантированно произойдут в течение дня. Например, вы поздороваетесь с консьержкой, пересечете дорогу у своего дома, увидите белый автобус, войдете в метро. Эти «мишени» нужно постараться заметить как можно большее количество раз, отметить событие про себя — подсчитывайте, сколько раз вы «поразили мишень». На одной «мишени» нужно тренироваться несколько дней, затем заменить ее на другую, потом можно ставить себе несколько «мишеней» сразу. Такая тренировка разовьет вашу способность вспоминать о намерении в ответ на внешнее событие.

Затем нужно научиться вспоминать о намерении в нужный момент. Здесь вам понадобится хорошее чувство времени: оно помогает без внешних подсказок вспомнить о запланированном деле именно тогда, когда нужно. Засеките время на секундомере или на часах с секундной стрелкой. Затем, не глядя на часы, отметьте прошедшую минуту, пять минут, десять минут и час. При этом нужно заниматься обычными делами и не пытаться подсчитывать про себя секунды. Если ваше чувство времени неправильное, отметьте это и попробуйте еще раз.

Теперь можно выработать систему, которая поможет вспоминать о планах. Самое простое — записать их в ежедневник и постоянно к ним возвращаться. В таком случае нужно выработать привычку не забывать обращаться к записям в начале каждого дня и после завершения каждого дела. Второй вариант — постоянно «сканировать» намерения, привязав их к какому‑либо событию. Например, каждый раз, когда к вам подходит секретарь с документами, вы припоминаете список срочных встреч и включаете их в план работы.

Самый надежный способ — выработать правила и ритуалы. Например, каждое утро вы собираете данные о делах, выполненных подчиненными за предыдущий рабочий день, а каждый день после обеда проверяете состояние срочных дел, которые еще не поздно исправить.

Также мы часто не завершаем текущие дела, если отвлекаемся во время решения задачи на что‑то другое: внимание переключается, и мы забываем о том, что делаем. Избежать этого можно, если при отвлечении внимания вы остановитесь, зафиксируете в памяти, на чем прервались, затем создадите и мысленно проиграете новый план действий. В плане вы должны представить себе, как откладываете первую задачу, выполняете вторую, после чего возвращаетесь к первой. Так создастся отметка, что дело не закончено, сохранится мотивационное напряжение, и вы будете помнить, что нужно вернуться к первой задаче и завершить ее.

# 14 признаков того, что вы - отвратительный сотрудник (даже если на первый взгляд так не кажется)

Сотрудники бывают хорошими и плохими, но что если корень проблемы - это вы?

Плохой сотрудник необязательно ленив, безответственен и некомпетентен. Возможно, он просто не соответствует культуре компании или управленческому стилю руководителя. Может быть, он еще не успел найти дело своей жизни.

Если вам кажется, что вы справляетесь не так хорошо, как хотелось бы, настало время узнать, почему это происходит и как можно исправить ситуацию.

Но перед этим необходимо определить, насколько вы плохи.

Вот 14 очевидных признаков того, что вы - плохой сотрудник:

Пунктуальность - не ваш конек

Вы постоянно срываете сроки, опаздываете на встречи и к началу рабочего дня. Все это говорит окружающим о том, что вы не цените их время.

Вы постоянно ищете оправдания

Существует латинская поговорка, которая полностью описывает ситуацию. Она звучит так: "Excusatio non petita accusatio manifesta", что означает "Кто оправдывается, тот сам себя обвиняет". Не пытайтесь оправдать свою некомпетентность, придумывая нелепые аргументы.

Вы ничуть не стараетесь

Вы просто отрабатываете время, чтобы вас не уволили. Когда руководитель просит вас выполнить сложное задание, вы лишь раздражаетесь. Вы никого не обманете. Подобное отношение к работе лишь ухудшает вашу репутацию.

Вы любите сплетничать

Не все сплетни приносят вред. Тем не менее, когда вы участвуете в мелочных и злобных пересудах, вы портите свою репутацию.

Вам кажется, что вы умнее всех

Уверенность в себе и прочные знания в одной из областей - это хорошо, а вот зазнайки не нравятся никому. Не стоит скрывать свои знания, просто ведите себя чуть более сдержано.

Вы не верите в ценности и миссию компании

Вам кажется, что цели компании смешны и нелепы. Вам кажется, что генеральный директор глуп и смешон.

Может, это и так, но если вы не в восторге от своего работодателя, может, не стоит тратить на него время?

По сравнению с коллегами, вы работаете не слишком продуктивно

Вы работаете в уникальном коллективе, который состоит из гениев и звезд? Скорее всего, нет. Вы просто неконкурентоспособны.

Вашим коллегам не нравится работать с вами

Вам кажется, что вы никому не нравитесь? Это серьезная проблема. Не исключено, что коллеги ненавидят вас всеми фибрами души, считая вас чрезмерно агрессивным человеком или некомпетентным специалистом.

Вы постоянно извиняетесь

Извинения уместны всегда, но если ваше общение с руководством, коллегами и клиентами больше напоминает песню Джастина Бибера, скорее всего, вы часто ошибаетесь или у вас есть вредная привычка.

Вы не принимаете отказов

И снова, уверенность в своих идеях и целях - это хорошо! Но если вам отказывают, возможно, стоит немного отступить.

Вы всегда спешите уйти

Вы постоянно смотрите на часы и надеетесь, что так время пролетит быстрее. Вы увиливаете от обязанностей всеми возможными способами. Вы не хотите заставлять себя что-либо делать. Вы просто недостаточно преданы работе.

Вы ни с кем не ладите

Вполне возможно, что все ваши коллеги - ужасные люди, но не исключено, что вы сами создаете себе проблемы.

Вы постоянно предъявляете претензии

На работе нам всем приходится что-то обсуждать. Разумеется, нет ничего плохого в том, чтобы поговорить о зарплате, привилегиях, рабочих часах, задачах и т.д. Не позволяйте себя использовать!

Тем не менее, если вы постоянно предъявляете претензии и не даете ничего взамен, ваша репутация может сильно пострадать.

У вас нет страсти к своему делу

Вы исправно делаете свое дело, но не гордитесь им. Посредственность вас абсолютно устраивает. В некоторых компаниях таких сотрудников терпят годами. В некоторых - меняют их на тех, кто проявляет больше рвения.

# Язык мой, друг мой

[Борис Щербаков](http://hbr-russia.ru/blogs/602/) 27.03.2015

Тема изучения иностранного языка — вечная, со времен Вавилонской башни, ветхозаветной притчи про смешение народов и возникновение различных языков. Вечными же являются и различные иллюзии, сопровождающие эту тему во все времена.

Первая и главная из них связана с одним из 7 человеческих смертных грехов, то есть с ленью. Большая часть людей искренне считает, что иностранный язык можно а) выучить за большие деньги, б) в стране носителей языка, в) во сне или слушая в машине аудиодиски, г) не читая прессу или книги на иностранном языке и вообще не напрягаясь, ведь «мне нужно только говорить, зачем мне грамматика?»

Рассуждения в этом духе, увы, не редкость и в профессиональной среде, но справедливости ради надо сказать, что после первых же двух-трех «провалов» на языковом фронте большинство начинает относиться к изучению языка серьезнее, записывается на курсы, покупает модные учебники. В основном мы говорим об английском языке, который превратился за последние годы почти в универсальное средство общения во всем мире, своего рода естественный эсперанто наших дней.

Но в равной степени ошибки изучения языков относятся и к любому другому аспекту получения знаний. Во-первых, овладение любым делом, а иностранный язык, безусловно, — это дело, и дело серьезное, требует осознанной решимости и времени. Обратите внимание: в этом списке нет понятия «склонности к языкам» или чего-то в этом роде, чем люди обычно оправдывают свою лень.

Я сознательно не расширяю этот список необходимых элементов, ибо все остальное из этих двух вытекает: решимость не дает возможность «откосить» от работы, осознание необходимости подстегивает работоспособность, а время открывает все новые и новые горизонты расширения знаний и навыков. Это основные точки инвестиций в язык. Решимость и время. Если хотя бы одного из этих компонентов у вас нет или не хватает, то это дело гиблое. И, скорее всего, ничего хорошего не получится.

Читайте материал по теме: [Какие навыки нужны руководителям всех уровней](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p14310/)

Методики изучения могут быть самые разные и при этом стоить огромных денег, включая в себя и общение с носителями, и аудио, и видео, и еще бог знает что: все это не имеет никакого материального значения, если вы не нацелены на тяжелую, муторную, изматывающую, рутинную, бесконечную работу по изучению и совершенствованию языковых знаний. Это детям можно простить отсутствие интереса к предмету, ибо они не понимают, зачем вообще нужно коверкать язык и напрягаться, это для детей разрабатывают разные привлекательные игровые форматы, специальные передачи по телевизору: взрослому человеку интерес никто привить не может — и научить вас ничему, английскому языку в том числе, уже никто не может. Научиться можете только вы сами, и не тратьте время на дорогостоящие курсы или поездки в благословенный Туманный Альбион, если нет на то воли, желания и понимания того простого факта, что изучение языка — это ваша и только ваша мозговая работа, напряжение ваших сил, трата вашего времени.

Увы, проще ожидать у моря погоды, ждать, когда найдется какой-нибудь модный учебник, с которым вдруг, как по мановению волшебной палочки, станет легко и незатратно учить язык, а главное — вы быстро начнете говорить!

Ну, с таким же успехом можно надеяться, что прилетят инопланетяне и всех сразу всему научат методом тотального кибер-квантум-кинеза. Надо заметить, что, конечно, наличие некоего базового уровня делает задачу проще, но совсем не меняет правил этой увлекательной игры.

Мне приходилось встречать на пути и выпускников известных языковых вузов, которые знали язык через пень-колоду да и, как правило, звучали с неколебимым «нижегородским» акцентом, да простят меня жители Нижнего, это лишь цитата из классики.

Классический пример прокрастинации, то есть отлынивания от собственно дела, — это метод определения следующей удобной даты для начала наконец-то занятия, и серьезного занятия — английским языком. «Вот с Нового года и начну» — слышится на просторах нашей Родины то тут, то там...

Читайте материал по теме: [Как правильно расшифровывать подтекст в речи](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p13507/)

Я бы рекомендовал всем, кто хочет заняться изучением (или совершенствованием!) своего иностранного языка, начать здесь и сейчас: сегодня, немедленно, с признания самому себе: «Это мое дело, оно требует усилий, упорства, времени, и я готов в это инвестировать». Тогда возможны следующие шаги, следует уже слушать следующие рекомендации, набираться практического опыта.

Можно ли прожить без хорошего знания английского языка в крупной американской компании? Можно, и не секрет, что 99% сотрудников отнюдь не профессионалы в языкознании и не являют из себя пример хорошего владения английским, но вы-то хотите от жизни большего, вам светит (или все-таки не светит?) карьерный рост. Вам придется взаимодействовать, убеждать, отстаивать свою точку зрения, нравиться, создавать свой неповторимый образ руководителя-лидера в мультикультурной англоязычной среде. Здесь даже средний английский «не прокатит», тут нужно знать язык хорошо, бойко говорить, быстро соображать, иметь словарный запас, пусть и не шекспировский, но все же. Необходимо учиться активному корпоративному Gobbledygook’ у. Это специальный язык и отдельная большая тема, и о ней — в следующем блоге.

**БОРИС ЩЕРБАКОВ**

*Генеральный директор Dell Russia.*

# Наш мозг не приспособлен запоминать

**Леон Хо, основатель и CEO одного из самых популярных в мире сайтов о продуктивности, здоровье, образу жизни**[**Lifehack**](http://twitter.com/lifehackorg)**, объясняет, почему мозг совсем не любит что-то запоминать и можно ли это исправить *(сложно, но да)*.**

Если вы считаете, что секрет эффективных умственных способностей заключается в том, чтобы загружать память как можно большим количеством информации, подумайте еще раз.

Посмотрите, вот что появится у вас в голове, когда я попрошу вспомнить вид ночного города:

****

Когда дело касается запоминания, наш мозг, как правило, не лучше карты памяти на 8 Гб.

Нас постоянно бомбардирует информацией. Если бы при запоминании всего, что возможно, мы бы полагались на свой «8-гигабайтный объем», то единственным способом все вместить стало бы хранение информации в низком разрешении. Так мозг и поступает. И когда мы просматриваем то, что когда-то узнали, в ужасе обнаруживается только «размытая» информация и смутное подобие того, что когда-то видели так ясно.

В прошлом главной задачей человеческого мозга было обеспечить выживание

Давайте на минуту оставим современный мир компьютеров и отправимся назад в то время, когда информационное поле было совсем другим. Представьте себя одним из своих доисторических предков.

Доисторическая окружающая среда была сложной и суровой, поэтому большую часть времени вы бы старались просто выжить: поддерживать жизнь (еда, укрытие, взаимоотношения) и справляться с опасностями (хищные животные, погодные условия).

Другими словами, «доисторический вы» приоритизировали бы не запоминание, а обработку информации: к примеру, размышления «это опасная местность», «это съедобно».

Чем цивилизованнее мы становились, тем больше нужно было запоминать

По мере развития цивилизации — с развитием устного и письменного языка — запоминание информации, которая не являлась критически необходимой для выживания, стало полезно. Это позволяло людям общаться с себе подобными и узнавать, как действовать, основываясь на опыте других, без необходимости самим подвергаться риску и совершать те же ошибки. Тем не менее объем информации, доступной индивидууму, все еще был весьма ограниченным по современным стандартам, и потому над ней можно было размышлять и подвергать сомнению.

Однако в современном мире мы имеем беспрецедентный доступ к информации: [книги](https://rb.ru/tag/books), телевидение, радио, игровые приставки, мобильные телефоны и, конечно же, интернет, что в результате привело к взрыву информационного потребления. Это и благословение, и проклятие: теперь мы можем обмениваться массой знаний гораздо быстрее, чем когда-либо раньше, но нужно понять, [как справляться с избытком информации](http://www.lifehack.org/609306/why-we-are-not-smarter-with-more-knowledge-in-this-information-age?utm_source=Medium&utm_medium=article&utm_campaign=Human%20Brains%20Aren%D5t%20Designed%20to%20Remember%CAThings).

Если мы так и будем полагаться на мозг, то будем переполнены

**Каждый день мы потребляем колоссальные 34 Гб информации**. Добавьте к этому 50 тысяч мыслей, которые ежедневно генерирует наш мозг. Становится ясно, что сами мы не справляемся с задачей управления информацией из памяти и нужно найти [способ отдать эту задачу на аутсорс](http://www.lifehack.org/609246/how-jotting-down-ideas-in-30-seconds-boosts-creativity?utm_source=Medium&utm_medium=article&utm_campaign=Human%20Brains%20Aren%D5t%20Designed%20to%20Remember%CAThings).

Теперь попробуйте вот что. Посмотрите на следующую последовательность цифр в течение 5 секунд и запомните их в правильном порядке:

92748109382301832

.

А теперь вычислите:

.

9 x 23 = ?

14 x 13 = ?

.

.

.

.

.

(Ответы: 207 и 182)

Теперь попытайтесь вспомнить длинную цепочку цифр. Сколько вы можете вспомнить? Я проводил этот опыт с несколькими моими коллегами и ни один из них не смог вспомнить всю последовательность, что неудивительно.

Если бы вам дали только одно из этих заданий, вы бы, без сомнения, справились лучше. Но так как вы одновременно пытались *и* запомнить, *и* обработать информацию, ваш мозг подвергся значительно большей нагрузке.

И вот с этим нашему мозгу приходится сталкиваться постоянно.

Наш мозг не предназначен для записи точной и объективной информации. Попытка воспринять слишком много приводит к перегрузке и переполнению. Более того, мы вмешиваемся в то, в чем наш мозг поистине хорош: [обработку информации, процессы творчества и изобретательности](http://www.lifehack.org/610385/how-i-become-creative-by-spending-10-minutes-a-day-to-exercise-my-brain-muscle?utm_source=Medium&utm_medium=article&utm_campaign=Human%20Brains%20Aren%D5t%20Designed%20to%20Remember%CAThings).

Как освободить место в мозгах

То, что теперь информация у нас прямо на кончиках пальцев, не значит, что мы должны становиться ее рабами. Нам нужно больше походить на себя доисторических, и вместо подчинения информации нужно знать, как и когда получать доступ к информации, необходимой для своих потребностей.

Нужно освободить все место, занятое бесполезными данными, чтобы мозг мог делать то, что делает лучше всего: обрабатывать информацию. Вот два отличных способа этого достичь:

1. Развивайте свой «Карманный мозг»

Разработайте систему организации и хранения потенциально полезной информации и отдайте «на аутсорс» работу по запоминанию. Компьютер, конечно, является отличным инструментом для упорядоченного хранения и надежного доступа к [данным](https://rb.ru/tag/bigdata).

Главная идея заключается в том, чтобы стать опытным обработчиком данных, а не пытаться загрузить свои мозги информацией.

2. Осмысленное обучение

Наряду с «карманным мозгом» вам также необходимо знать, как наиболее эффективно  использовать память для осмысленного обучения.

Желаемым результатом будет сделать так, чтобы информация была для вас настолько значимой, что не требовалось бы никаких усилий для ее вызова в случае необходимости. Подумайте, например, о том, как легко вы разговариваете на своем родном языке — это знание, которое стало частью вас самих.

# Информационная болезнь

Это называется «Век информации», и неспроста.

Каждый день на нас воздействует огромное количество информации, и порой справиться с этим нам не под силу. Выжить или утонуть в этом океане данных – дело каждого, считает писатель Чарльз Чу (Charles Chu), но есть определенные способы облегчить себе жизнь в Век информации.

Если взять всю существующую сейчас информацию, загрузить ее на CD-диски (представим, что кто-то все еще их использует) и составить их в одну стопку, она достигнет Луны.

Философ Ален де Боттон (Alain de Botton) в своей книге «Новости: инструкция по применению» (The News: A User’s Manual) пишет: «Через офис одного международного новостного агентства за день проходит больше данных, чем все человечество создало за 23 века с момента смерти Сократа до изобретения телефона».

Это очень много. Но, как мы еще в детстве могли понять на примере домашнего задания и сладостей, больше не всегда значит лучше.

Мы – люди – не приспособлены к современному миру с такими объемами информации и темпами жизни: вряд ли археологи находили в африканской саванне следы инстаграма или криптовалют.

Как на нас влияет вся эта информация? Мы очень много приобрели благодаря этому, но чем мы расплачиваемся?

Информационная усталость

В 90-х в Оксфордский словарь английского языка было добавлено новое выражение – информационная усталость.

Один пользователь сайта Hacker News описал в комментариях это чувство достаточно достоверно:

Мой разум постоянно находится в состоянии гонки. Он одновременно спокоен и взбудоражен… Он как будто разделен на несколько уровней. Один уровень обрабатывает то, чем я занимаюсь в данный момент, а другой работает без остановки… Статьи и книги, которые нужно прочитать, сериалы, которые нужно пересмотреть, вещи из личной жизни и с работы. Развитие карьеры. Все это никогда не иссякнет… Эти вещи просто мелькают на фоне. Мельтешат вокруг и отвлекают на себя внимание.

Я начинаю от этого уставать.

Я знаю людей, которые и минуты не могут провести без телефонов, неспособные отвлечься от потока информации, который льется на нас из интернета. Простая человеческая беседа приводит их в беспокойство. Сначала начинают подергиваться ноги. Спустя несколько минут глаза начинают рассеянно бегать по комнате.

Они превратились в киборгов, и только очередной беглый взгляд на телефон способен принести им мгновение ложного удовлетворения.

Депрессивные, больные и глупые

Перенасыщение информацией не только портит нам настроение, но и делает нас глупыми.

Нам нравится считать, что больше информации означает больше знаний, а это, в свою очередь, приводит к более правильным решениям и улучшению уровня жизни.

Но так происходит не всегда. В книге «Антихрупкость» бывший трейдер и философ Нассим Талеб пишет:

… В естественной среде стресс – источник информации. Слишком много информации – это слишком много стресса и превышение порога антихрупкости.

Медики исследуют целебные свойства голодания, которое позволяет избежать гормональных всплесков, связанных с пищеварением. Гормоны передают информацию между различными системами нашего тела, и чрезмерное их количество приводит организм в замешательство. Точно так же при слишком высокой частоте появления новостей чрезмерное количество информации приносит вред – повседневные новости и сахар влияют на наше тело примерно одинаково.

В прошлом новая информация появлялась редко и была ценной. Если за вами начинает гнаться лев, вы точно обратите на это внимание.

Однако сейчас, когда наша экономика основана на распределении внимания, все стремятся делать что-то новое и кричать об этом в заголовках, обещая, что их побрякушки и приложения стали еще полезнее (и сделают вас еще привлекательнее), чем продукт конкурентов… Все и всё теперь хочет быть львом.

Мы тонем в огромном океане шума. Но куда подевался сам сигнал?

Где же мудрость, потерянная нами в знаниях?

Где же знания, потерянные нами в информации?

Т. С. Элиот

Возможные решения

Чтобы становиться умнее, каждый день добавляйте новое. Чтобы становиться мудрее, каждый день избавляйтесь от старого.

Лао-цзы

Большинство из нас гонится за новой информацией даже не задумываясь, так ли она нам нужна.Перенасыщение информацией часто приводит к менее правильным решениям. Если потребление не принесет пользы нам, нашей семье, сообществу или работе, тогда есть смысл сделать перерыв, выйти из океана и немного полежать на берегу.

Подобно приверженцам ЗОЖ, которые с умом подходят к тому, где покупают продукты, что и сколько едят, мы можем ограничивать количество и следить за качеством информации, попадающей в нашу жизнь.

Ниже я привел несколько приемов, которые мне помогли.

• Диета. Проведите выходные (или неделю, если сможете) вдали от технологий. Отдайте ноутбук и смартфон бабушке и возьмите с нее обещание не возвращать их вам. Отправляйтесь в парк. Валяйтесь на траве. Пейте вино. Бегайте за голубями. Что угодно.

• Больше гуляйте. Я хожу по два-четыре часа в день. Это помогает очищать разум после продолжительного чтения или письма. Даже полчаса сработают на ура.

• Медитируйте. Не стоит относиться к этому слишком серьезно, но все равно старайтесь оставаться наедине с собственными мыслями. Хватит даже пяти минут. Если вы не в состоянии спокойно просидеть пять минут, это повод задуматься.

• Ведите дневник. Каждый день переносите свои мысли на бумагу. Утром, вечером – не так уж важно. Лично я чувствую после этого прилив сил и спокойствия.

• Бойкотируйте новости. Я стараюсь избегать новостей и телевизора вот уже семь лет. Действительно важные вещи все равно до меня доходят.

Советы по потреблению информации:

• Выбирайте качественные источники. Во многом качество информации, которую вы потребляете, зависит от источников. Старайтесь выбирать те, что принесут вам реальную пользу.

• Ограничивайте себя. Примите тот факт, что за день мозг может обработать лишь ограниченное количество информации. Учитывайте это при принятии решений.

• Читайте старое. Самые полезные и важные идеи проходят испытание временем. «Письмам» Сенеки почти две тысячи лет, но их практичность от этого не пострадала.

И наконец, каждый раз, когда меня начинает терзать страх пропустить что-то важное, я вспоминаю слова Мишеля де Монтеня (Michel de Montaigne):

Знания других людей могут сделать нас умнее, но мудрость других людей нас мудрее не сделает.

# Думай как информатик

Думай как информатик: как вычислительное мышление меняет нашу жизнь

Пол Керзон, Питер Макоуэн 27 ноября 2017

***От редакции.*** Мы публикуем несколько интересных фрагментов из книги преподавателей информатики Лондонского университета королевы Марии Пола Керзона и Питера Макоуэна «Вычислительное мышление. Метод решения сложных задач», русский перевод которой вышел в издательстве «Альпина Паблишер». В своей работе Керзон и Макоуэн объясняют, что такое вычислительное мышление, и на примере жизненных ситуаций, а также головоломок, фокусов и загадок, показывают, как его применение позволяет находить наиболее быстрые и эффективные решения любых проблем.

**Навыки для XXI века**

Все, кто изучает информатику, получают бонус — осваивают новый фундаментальный тип мышления и способ решения задач. Этот тип мышления абсолютно необходим в новом мире, где высокие технологии повсеместны. Он называется **«вычислительное мышление»**и является большим преимуществом для тех, кто осваивает информатику, независимо от их будущей профессии. Эта идея получила огромный резонанс, и во многих странах вычислительное мышление добавили к чтению, письму и арифметике в качестве ключевого навыка, который нужно осваивать уже в начальной школе. Благодаря ему компьютеры теперь преобладают во многих сферах нашей жизни и меняют все, чем мы занимаемся, — от слушания музыки до торговли на бирже, от шопинга до науки. Вычислительное мышление дает нам возможность не только высказывать блестящие идеи, но и воплощать их в реальность.

В первый раз словосочетание «вычислительное мышление» использовал педагог и математик Сеймур Паперт. Он предложил обучать математиков совершенно новым способом — с использованием компьютеров. Однако благодаря информатике изменилась не только математика, но и вся наука. Ученый-информатик Дженнет Уинг заявила, что это самый важный компонент в изучении информатики, который надо использовать гораздо шире. Именно она популяризовала термин «вычислительное мышление». Компания Microsoft была настолько впечатлена ее аргументами и важностью поднятой темы, что предоставила Университету Карнеги–Меллон, где работала Уинг, грант в несколько миллионов долларов на создание центра по изучению этого аспекта информатики и его влияния на другие науки.

Так что же такое вычислительное мышление? Это не «то, как думают компьютеры», хотя их все чаще программируют на его использование. Это набор разнообразных человеческих навыков для решения задач. Чтобы их приобрести, необходимо изучать природу вычислительных процессов. Кроме того, необходимы такие определенно важные навыки, как умение творить, ясно объяснять и работать в команде, — но их развивают практически все учебные предметы. Вычислительное мышление заимствует элементы из других типов мышления, например математического и научного. Однако в его основе лежат очень конкретные навыки решения проблем, такие как способность мыслить логически и алгоритмически, не упуская ни одной детали, а также умение находить эффективные способы что-нибудь сделать. Также важную роль играет способность понимать других людей. Информатика уникальна в том плане, что она объединяет все эти разнообразные навыки. Вместе они формируют мощный тип мышления, который меняет мир. Именно благодаря ему мы стали по-новому заниматься наукой, делать покупки, вести бизнес, слушать музыку, играть в игры — в общем, жить по-новому.

**Синдром «запертого человека»**

Синдром «запертого человека» — это полный паралич тела после инсульта. Вы продолжаете думать, видеть, слышать. Вы так же разумны, как и прежде. Это может случиться с каждым. Лечения этого заболевания нет, поэтому максимум, что могут сделать медики, — позаботиться об удобстве пациента. Но возникает важный вопрос: как помочь пациентам с синдромом «запертого человека» «разговаривать». Как им общаться с врачами, семьей и друзьями? Очевидно, специалист по информатике мог бы изобрести новую технологию, которая была бы полезна в этой ситуации. Однако благодаря вычислительному мышлению мы можем предложить способ гораздо лучше, чем просто «полезная технология».

«Скафандр и бабочка» — невероятно жизнеутверждающая книга. Это автобиография Жан-Доминика Боби, которую он написал после того, как очнулся в больнице полностью парализованным. Он рассказывает о жизни с синдромом «запертого человека». То есть у него был способ общения, который позволил не только разговаривать с медиками, друзьями и семьей, но и написать книгу. Боби сделал это, вообще не прибегая к технике. Но как?

Представьте себя в его положении — очнулись на больничной койке. Как вы могли бы общаться? Как могли бы написать книгу? Только человек с ручкой и бумагой смотрит на вас, готовый записывать слова. Вы из тех, кому повезло, — вы можете моргать одним глазом, но это все. Это единственное движение, которое вам доступно. Значит, разговаривать вы не в состоянии. Однако вы видите и слышите.

Теперь представьте, что вы врач такого пациента и вам необходимо придумать способ общения с ним.

**Просто как A, B, C**

Вам нужно условиться о способе превратить моргание (все, что доступно пациенту) в буквы. Возможно, сначала вам придет в голову такой вариант: когда он моргнет раз, это будет означать «А», два раза — «В» и так далее. Тогда помощнице останется посчитать, сколько раз моргнул пациент, и записать соответствующие буквы.

Предложив такую идею, мы уже рассуждаем как программисты. То, чем мы занимаемся, лежит в основе вычислительного мышления — это **алгоритмическое мышление.**Мы придумали серию шагов, которым могут следовать больной и его помощница, чтобы гарантированно передать и понять нужные буквы. В информатике такой способ коммуникации называют *алгоритмом.*Он представляет собой серию шагов, которые необходимо пройти в заданном порядке, чтобы достичь определенной цели (в данном случае — передать буквы и слова). **Алгоритмическое мышление**необходимо, чтобы разрабатывать алгоритмы для решения задач.

Красота алгоритмов в том, что им следуют, не имея представления, что именно они значат. В случае с нашим алгоритмом помощница предположительно знает, что и для чего она делает, но книга все равно была бы написана, даже если бы она ничего не понимала. Все, что нужно делать, — считать моргания и записывать буквы в соответствии с полученными инструкциями. Мы могли бы дать помощнице таблицу, чтобы сверять по ней буквы, и тогда работа выполнялась бы без какого-либо ее осмысления вообще. Красота алгоритмов заключается в возможности действовать механически, и в этом их смысл — ведь компьютеры тоже слепо выполняют инструкции. Это умеют абсолютно все компьютеры.

Наш алгоритм общения на деле состоит из двух частей. Одну часть выполняет Боби (моргнуть нужное количество раз), а другую — помощница (сосчитать, сколько раз моргнул Боби, и записать соответствующую букву, когда моргание прекратится). Более того, в информатике есть специальное название для алгоритма, при помощи которого делятся между собой информацией два человека или компьютера, — он называется *протокол.*Если оба человека выполнят свою часть протокола, то слова, которые задумал Боби, окажутся записанными на бумаге. Если кто-то сделает ошибку — например, собьется со счета и таким образом отойдет от протокола, — то сообщение не будет доставлено. В компьютерах хорошо то, что они не делают таких ошибок, каждый раз точно выполняют инструкции. Коль скоро инструкции верны, машины-то уж точно их верно выполнят.

**Алгоритмическое мышление**— это особый род решения проблем, при котором вы не просто находите один ответ (например, что именно хотел сказать Боби, когда очнулся после инсульта). Вы находите решение в виде шагов, которые могут выполнить другие (в том числе компьютер), — и тоже получить ответ. Мы только что нашли подобное решение для Боби, благодаря которому понимаем не только то, что он пытается сказать в данный момент. Этот способ позволяет нам (и кому угодно) в любой момент выяснить, что он хочет сказать. Но судя по всему, процесс пойдет довольно медленно. Может быть, есть способ получше. Придумывать более удачные, эффективные решения — это тоже часть **алгоритмического мышления.**

**Как это сделал Боби?**

У Боби был улучшенный способ, а точнее — алгоритм, который он описывает в своей книге. Вспомним, что у помощницы нет проблем с речью, и это можно использовать. Алгоритм работал так: помощница читала вслух алфавит («А... В... С...»), и, когда звучала нужная буква, Боби моргал. Тогда помощница записывала ее — и опять начинала сначала. Попробуйте это вместе с другом — передайте таким образом свои инициалы. А теперь представьте, что это единственный способ общения с людьми. Остается надеяться, что вас зовут не Яна Яковлевна Яблочкина и не Ярослав Яромирович Якубович!

А теперь представьте, что так проходит вся жизнь. Что так вы вынуждены разговаривать с семьей и друзьями. И если вы хотите, чтобы открыли шторы или переключили телеканал, то придется просить об этом таким способом.

Попробовав, вы, вероятно, осознаете, что для эффективного применения этого метода нужно решить еще кое-какие проблемы. А после нескольких попыток вам, весьма вероятно, придет в голову способ улучшить алгоритм. Что вы можете предложить?

**Проверяем детали**

Нетрудно осознать, что придется иметь дело не только с буквами алфавита. Нам также понадобятся пробелы, цифры, точки и так далее. Их необходимо добавить к списку букв, который использует помощница. Вероятно, есть способ и получше, чем зачитывать длинный список. Например, сначала задать вопрос: «Это буква?» Если ответ положительный, то будем продолжать как раньше. Если нет, переходим к другим символам. Звучит знакомо? Это та же идея, благодаря которой в компьютерах используются разные наборы символов.

Еще одна проблема, требующая решения: что делать, если человек моргнет по ошибке? У нас должен быть способ сказать: «Проигнорируйте последний раз и начинайте читать буквы с начала». Но так, чтобы не пришлось передавать эту фразу по буквам! Подобным образом, если вы сделали ошибку, нужно найти способ вернуться назад. Нам нужен код, который означает «отменить». Возможность отменить действие — важная часть любого алгоритма с участием людей, так как люди делают ошибки. Например, условимся, что для этого надо быстро моргнуть два раза. Или придумайте что-нибудь получше. Вполне вероятно, что вы обнаружите другие проблемы, требующие решения?

В теории и на практике такая проверка или **оценка**работы алгоритма является важной составляющей вычислительного мышления**.**Если мы придумали новый алгоритм, его работу надо очень тщательно проверить. Программисты на оценку программ (то есть алгоритмов для компьютеров) тратят больше времени, чем на их создание. Очень легко ошибиться в какой-то мелочи или забыть о возможной ситуации, с которой должен справиться алгоритм. Но смысл алгоритма в том, что он работает всегда, что бы ни случилось.

Алгоритмическое мышление подразумевает, что мы обдумываем детали и находим решения для возникающих проблем. Мы осознаем, что есть много способов сделать одно и то же, а потом предлагаем улучшенные варианты для конкретной ситуации. Также заметим, что одна из упомянутых выше задач связана с характерной для человека особенностью — свойством ошибаться. Теоретически наше решение работает, надо только моргнуть в нужный момент! И мы могли бы высокомерно заявить, что надо совершать определенные действия, а не получилось — сами виноваты. На практике не всегда моргаешь, когда нужно. И лучше все-таки решить задачу так, чтобы алгоритм работал для людей. В конце концов, мы пытаемся помочь человеку, а не машине! Вычислительное мышление связано еще и с пониманием того, что такое человек.

**Что дальше?**

Мы могли бы немного ускорить процесс общения для пациента с синдромом «запертого человека», осознав, что порой уже на половине слова можно догадаться, что имеется в виду. Например, если у вас получилось «а-н-т-и-л», с большой долей вероятности можно утверждать, что нужное слово — «антилопа». Значит, поменяем правила так, чтобы помощница высказывала подобные догадки. Кроме того, надо найти способ сказать «нет», если догадка не верна. Например, такое правило: моргнуть, если слово угадано, и не моргать — если нет. Именно поэтому принципу работает функция *предиктивного ввода текста*в телефоне, то есть используется алгоритм для решения очень похожей задачи. То же самое делают поисковые движки, когда вы набираете свой запрос.

Помощники Боби действительно использовали вариант предсказания текста, что и описано в его книге. Он также отмечает, что его очень раздражало, если люди пытались угадать его мысли, не условившись с ним о способе подтверждения. Отсутствие навыков вычислительного мышления у собеседников Боби приводило к тому, что он очень расстраивался, пытаясь «сказать» им, что они ошиблись, а собеседники были уверены, что догадались правильно. Представим, например, что мы продолжаем разговор о животных и я передал буквы «б-а-р-с». Какова будет ваша догадка? Что слово уже закончилось и это слово — «барс»? Нет. Я хотел сказать «барсук».

Возможно, вам тоже пришла идея об угадывании целого слова, ведь вы пользовались предиктивным вводом текста в телефоне. Если так, это значит, что вы только что использовали еще один навык вычислительного мышления — **сопоставление с образцом.**Часто задачи, в сущности, повторяют то, что вы уже видели в другой ситуации. Если у вас уже есть решение для определенной проблемы, то есть смысл использовать его повторно. Сопоставление с образцом— навык, который позволяет понять, что новая ситуация по сути повторяет уже известную вам, и увидеть, что можно использовать старое решение.

Алгоритмы обеспечивают такого рода общее решение. Мы можем повторно использовать технологию предиктивного ввода текста, потому что у телефона и помощницы Боби одна и та же проблема. Телефон должен догадаться, какие слова набирает по буквам пользователь, а помощница — какое слово передает по буквам пациент с синдромом «запертого человека». Как только мы осознали это сходство, любое решение, найденное для первого случая, реально использовать для второго. Еще лучше, если мы увидим, что обладаем решением, которое подходит для множества разных задач, сделаем описание алгоритма с самого начала и будем использовать его при необходимости. Это называется **обобщением**алгоритма.

Обобщение — очень мощный метод вычислительного мышления.

В самом широком смысле можно считать, что в случае Боби мы занимаемся передачей информации. В любой ситуации, когда есть необходимость передать информацию, используется общий алгоритм. Программисты создают коллекции алгоритмов для разного рода задач, чтобы при необходимости выбрать наиболее подходящий. Например, *азбука Морзе*тоже алгоритм передачи информации*.*Используя разную последовательность точек и тире (в нашем случае — долгое или быстрое моргание), обозначают разные буквы. Этот алгоритм изобрели, чтобы передавать сообщения по телеграфу, но, вероятно, получится использовать его и здесь. Мы еще вернемся к этой идее.

В еще более широком смысле мы вправе представить нашу задачу как поиск очередной доли информации (следующая буква). И видимо, мы сумеем обобщить наш алгоритм настолько, что он позволит искать что угодно. Ниже мы вернемся и к этой идее.

**В порядке популярности**

Боби предложил другой способ улучшить алгоритм АВС. До того, как оказаться на больничной койке, он был главным редактором французского женского журнала *Elle*и имел хорошее представление о языке. Например, ему было известно, что E — самая распространенная буква (в английском и французском). Поэтому Боби попросил, чтобы буквы зачитывали в порядке их популярности — то есть *частотности.*В английский этот порядок таков: E, Т, А, О… Во французском, на котором говорил Боби, это Е, S, А, R… Боби, соответственно, использовал французский порядок. Таким образом, помощница быстрее доходила до распространенных букв.

Похожий трюк использовался веками, чтобы расшифровать секретные коды. Он называется *частотный анализ.*Алгоритм для использования частотности букв был изобретен арабскими учеными около 1000 лет назад. Марию Стюарт обезглавили, потому что сэр Фрэнсис Уолсингем, начальник разведки королевы Елизаветы I, лучше нее владел вычислительным мышлением. Но это уже другая история. Идея Боби использовать частотный анализ — это пример и **сопоставления с образцом**, и **обобщения**. Задачи трансформируются, и решения для них используются повторно. Осознав, что расшифровывание кодов и угадывание букв — процессы схожие, мы видим, что частотный анализ, изобретенный для одного, пригоден для другого.

**Насколько это быстро?**

Давайте вернемся к алгоритму Боби, который мы определенно усовершенствовали. Новый способ должен быть лучше изначальной идеи — моргать разное количество раз для разных букв. Однако напрашивается вопрос: как быстро это будет — сколько времени уйдет, чтобы написать книгу? Удалось ли найти наилучший способ или можно предложить более быстрый алгоритм, который облегчит написание книги? Нам необходимо определить эффективность алгоритма. Проведем эксперимент и применим **научное мышление.**Например, следующим образом: несколько раз определим время, которое уходит на передачу какого-то отрывка с каждым алгоритмом и с разными участниками, и выясним, в каком случае все было в среднем быстрее. Однако на это уйдет очень много времени и сил. Есть способ и лучше.

Можно прибегнуть к **аналитическому мышлению.**В этом случае необходимо сделать простые вычисления. Например, давайте учитывать не время, а сделанную работу. Если подсчитать, сколько букв алфавита произносит помощница, то мы всегда определим потраченное время. Просто надо знать, сколько времени уходит на произнесение одной буквы, и умножить это время на количество букв. Мы только что произвели действие, которое называется **абстрагированием.**Это еще один элемент вычислительного мышления, который применяется, чтобы упростить задачи и облегчить написание программ. **Абстрагирование**— просто длинное слово, которое подразумевает, что некоторые подробности скрывают или игнорируют. Мы проигнорировали такую деталь, как точное время, потраченное на всю книгу, и вместо этого подсчитали произнесенные буквы. «Число произнесенных букв» — это **абстракция**реально потраченного времени. Такой принцип очень часто используется в вычислительных процессах, чтобы упростить их работу.

Как же нам выяснить, сколько букв надо произнести? Для этого нужно задать несколько вопросов. Самый простой звучит так: сколько это будет *в лучшем случае?*Каково минимальное количество букв, которое должна произнести помощница, чтобы получилась книга? Рассмотрим и *худший случай.*Если не повезет, то насколько? Наконец, рассмотрим *средний вариант*и таким образом получим реалистичную оценку необходимой работы. Давайте чисто теоретически представим, что нам нужны только буквы алфавита, без цифр и знаков пунктуации. И проанализируем наш простой алгоритм, в соответствии с которым помощница говорит: «A, B, C…»

В лучшем случае вся книга будет состоять только из «А»: «АААА…» (возможно, выражая боль автора). Чтобы общаться при помощи одной буквы «А», достаточно сказать «А» один раз (ответить на один вопрос), и ответ будет получен. Здесь мы снова используем **абстракцию**— сначала анализируем, что будет, если посчитать только одну букву, и игнорируем всю книгу — по крайней мере для начала. Умножьте наш ответ для одной буквы на количество букв в книге и получите упомянутый лучший случай.

В худшем случае (для латинского алфавита), при котором кто-нибудь, например, все время жужжит («ZZZZ…»), потребуется 26 вопросов для каждой буквы. Итак, мы определили границы, в которых будет происходить передача любой информации. У нас никогда не получится лучше, чем при варианте с одной буквой, и хуже, чем со всеми 26.

Оценка будет точнее, если учесть среднее количество вопросов на каждую букву, то есть средний случай. Сделать это не так трудно. В длинном сообщении на каждую «А» где-нибудь еще придется «Z», на каждую «B» найдется «Y» и так далее. Это значит, что в среднем во всей книге на каждую продиктованную букву надо будет задать 13 вопросов. Умножьте число букв в книге на 13, и вы получите примерную оценку работы при ее написании. Умножьте это на среднее время, которое уходит у помощницы, чтобы произнести букву, и вы получите время, необходимое, чтобы написать книгу.

Отметим, что мы снова оцениваем наш алгоритм — но на сей раз нас интересует не то, действует ли он вообще, а то, насколько быстро он действует. У алгоритма оценивают много разных аспектов, но надежность и эффективность — два важнейших для **оценки**.

Изменение, внесенное Боби, — сначала спрашивать о распространенных буквах — улучшает ситуацию. Вероятно, получится уложиться в 10‒11 произносимых букв. А с учетом частотности, мы рассчитаем это точнее. Частотность можно уточнить или определить самостоятельно. Возьмите отрывок из любимой книги и посчитайте, сколько раз появляется каждая буква. Потом расположите буквы по порядку, начиная с самой распространенной, и посчитайте вероятность их появления. Средний случай — это число букв, которое необходимо произнести для угадывания одной буквы, вероятность появления которой равна 50%.

**Думаем как компьютер?**

У человеческого мозга и компьютера есть много общего. Наша способность думать, интеллект и самоощущения возможны благодаря тому, что мозг производит массу вычислений. С помощью сложной сети *нейронов*он обрабатывает информацию, поступающую от органов чувств, принимает решение, что с ней делать, и в результате мы действуем в окружающем мире.

Ученые до сих пор не имеют полного представления о том, как работает мозг, но это неудивительно. В конце концов, в нем приблизительно столько нейронов, сколько капель воды в олимпийском плавательном бассейне. А это очень много!

Сформулируем вопрос следующим образом: думают ли люди как компьютеры, чтобы облегчить себе повседневную жизнь? Похожи ли особенности нашего мышления на вычисления компьютеров? Если мы собираемся заняться **компьютерным моделированием**жизни, то, чтобы создать роботов, которые бы выживали столь же успешно, как мы, сначала нужно понять, как мы воспринимаем и понимаем мир. Но начнем с другого, хотя и связанного с этой темой, вопроса: естественно ли для нас вычислительное мышление?

**Повседневное вычислительное мышление**

Как мы знаем, мозг склонен проводить **сопоставление с образцом**, применяя нечто вроде порождающих правил, — компьютеры часто программируют на это. Мы автоматически реагируем на стимул, следуя заданным правилам. Например, если звонит телефон, я, особенно не задумываясь, подниму трубку. Если в дверь постучат, то я ее открою.

Если посмотреть, как мы, люди, планируем задачи, то окажется, что и здесь мы применяем вычислительное мышление. Например, **абстрагирование:**мы часто игнорируем детали, чтобы упростить то, чем занимаемся, — разбираясь со сложной ситуацией, мы каждый раз выделяем элементы, которые кажутся нам важными. Представьте, что вы описываете любимый сериал близкому другу. Вероятно, вы опишете не те вещи, на которых сделали бы акцент, если бы надо было написать сочинение на эту тему.

Мы используем **декомпозицию**, устанавливая цели и подцели, когда составляем план. Например, наша цель — сходить в магазин, чтобы купить еду на неделю. В этом случае у нас будут примерно такие подцели: не забыть взять сумку, заехать в магазин, взять все необходимое, заплатить — и так далее. Цель «взять все необходимое» снова разбивается на подцели. Приехав в магазин, мы, как правило, не задумываемся, где находятся нужные нам товары. И когда мы ищем яйца, нас не интересует, где стоят хлопья для завтрака. Мы делим проблему на отдельные части.

То есть мы применяем вычислительное мышление не только потому, что нас ему научили. Мыслить таким образом для нас довольно естественно, по крайней мере в определенной степени. В то же время информатика учит делать это тщательно и в контексте точных алгоритмических решений.

**Вычислительное мышление компьютера**

Как мы уже отмечали, сейчас пишется все больше программ, которые позволяют компьютерам не просто заниматься вычислениями, но и мыслить вычислительно. В компьютерных программах тоже используется декомпозиция. Чтобы их было легче писать, разработчики раскладывают инструкции на отдельные шаги или процедуры, так же, как мы разделяем цели на подцели. Это значит, что, продвигаясь к желаемому результату в процессе выполнения инструкций, программа проходит через различные этапы плана, примерно так же, как это делаем мы. Они используют **сопоставление с образцом**применительно к *порождающим правилам*, и системы машинного обучения позволяют им увидеть даже более сложные шаблоны. В программах для зрительного распознавания используются *фильтры,*которые прячут лишние детали, прибегают к своего рода **абстракции**. Чем больше мы стремимся усовершенствовать *искусственный интеллект,*тем больше копируем навыки нашего мозга. Как мы видели, знание сводится к вычислению, по крайней мере на уровне нейронов. Так думаем ли мы как компьютеры?

Разница между нашим мозгом и компьютерами может проявиться, если тщательнее рассмотреть, как мы выполняем планы. Вычислительное мышление для нас естественно, однако это не значит, что мы вычисляем так же, как компьютер. Дана ли нам от природы способность выполнять план так же точно, как компьютер? Нет.

**Головоломное планирование**

Предлагаем вам попробовать вариацию на тему старой головоломки. Она покажет, как люди задумывают и выполняют свои неформальные планы.

Фермерша отправляется в ближнюю деревню с овчаркой по имени Дымка, которую всегда берет с собой. Чтобы попасть в деревню, нужно переплыть реку с быстрым течением. На другом берегу живет изобретательница, которая сделала приспособление, позволяющее быстро перебраться через поток. Оно состоит из веревки, блоков и сиденья для одного человека. Местные жители условились всегда оставлять сиденье со стороны деревни, где живет изобретательница, чтобы она могла каждый вечер убирать его. В конце концов, она ничего не берет за переправу. Добравшись до реки, фермерша перетягивает сиденье с другой стороны. Она садится, прижимает к себе Дымку, перебирается через реку и продолжает путь в деревню.

В один прекрасный день она покупает курицу и мешок зерна. Возвращаясь домой, она приходит на берег и быстро понимает, что у нее проблема. Она может перевезти с собой только что-то одно. Придется переправляться несколько раз. Но если она оставит курицу и зерно на любом берегу, курица склюет зерно. Точно так же, если она оставит вместе Дымку и курицу, собака напугает птицу и та перестанет нести яйца. Но Дымка не ест зерно, значит, его можно спокойно оставить с ней.

Запишите последовательность шагов (конечно, это будет алгоритм!), которую нужно пройти фермерше, чтобы переправить всех и вся в целости и сохранности и продолжить путь. Помните, что собака и курица, а также курица и зерно не должны оставаться без присмотра.

Сначала решите головоломку, а потом читайте дальше.

**Автоматические ошибки**

Мы, люди, делим выполняемые задания на подцели, но, как выяснилось, в отличие от компьютеров, мы обычно забываем о подцелях и не заботимся о последствиях. Это происходит потому, что объем нашей *краткосрочной памяти*ограничен. Если в настоящий момент нам надо запомнить слишком много, то неизбежно что-то упустим из внимания, так как концентрируемся на более важном. Что ваш мозг считает самым важным? Приоритет получают цели, которых вы хотите достичь, в отличие, например, от необходимости навести порядок. Вряд ли вы забудете включить свет — без этого будет не видно, что вы делаете. Однако легко забыть его выключить перед уходом. Почему? Потому что вы достигли своей цели в комнате и ваш мозг переключился на новую важную цель — ту, ради которой вы уходите из комнаты.

Как это применимо к нашей головоломке? Дело в том, что многие находят ответ и у них получается переправить фермершу, собаку и зерно через реку. Однако они упускают последний шаг — не возвращают сиденье на другой берег. Правильное решение представлено ниже.

1.   Фермерша перебирается через реку с курицей (собака остается с зерном, но это ничего).

2.   Фермерша возвращается.

3.   Фермерша переправляется назад с собакой.

4.   Фермерша возвращается с курицей (потому что в противном случае собака ее напугает).

5.   Фермерша переправляется с зерном.

6.   Фермерша возвращается (снова оставив собаку и зерно).

7.   Фермерша переправляется с курицей.

8.   *Фермерша отправляет сиденье назад на другой берег.*

Если этот последний шаг не включен в ваш план, значит, вы допустили в своем алгоритме то, что называют *ошибкой после выполнения*. Вы сосредоточены на цели, но забыли, что после выполнения подцели нужно кое-что доделать, то есть вы сделали ошибку на стадии планирования. Еще проще забыть что-то вроде этого, занимаясь повседневными делами. Мы не совершаем подобных ошибок каждый раз, когда для этого создаются условия. Все зависит от того, как много еще надо удержать в голове. Если краткосрочная память заполнена другим, вероятнее всего, вы забудете о подобных завершающих задачах. Краткосрочная *оперативная память индивидуальна,*поэтому некоторые делают такие ошибки чаще. Но если в голове нужно держать достаточно много, рано или поздно их делают все.

Так что, по крайней мере в этом отношении, мы не похожи на компьютеры. Они четко следуют плану. Нашему мозгу трудно это сделать без помощи.

**Машина протягивает руку помощи**

Итак, мы делаем ошибки, но машины могут помочь их избежать. Банкоматы на улице — хороший пример того, как программирование позволяет повысить или снизить вероятность такого рода ошибок. Когда они только появились, вы получали деньги, а потом карту (в некоторых странах это до сих пор делается так). Выяснилось, что многие люди уходили с деньгами, но без карты. Почему? Потому что у них была цель — взять деньги. Как только главная цель была достигнута (пришли и получили деньги), они уходили, мысленно уже обращаясь к следующей цели. Предыдущая подцель — вставить карту — выполнена и забыта... а вместе с этим забыта и появившаяся новая подцель — забрать карту.

Решение для этой конкретной «ошибки после завершения» оказалось простым. Программист написал для банкомата код, в соответствии с которым он не выдает наличность (ваша цель), пока вы не заберете карту (не выполните завершающую подцель). Таким образом, вы вынуждены кое-что доделать (подцель), прежде чем достичь цели. Так сейчас работают банкоматы в Великобритании. И это не единственное решение. Например, на бензоколонках карту просто прокатывают — то есть вам вообще не нужно ее куда-то вставлять. Хорошая проработка помогает преодолеть недостатки в обработке информации, свойственные нашему мозгу, но без посторонней помощи мы делаем ошибки. В этом случаи машины должны помогать. К сожалению, урок не был усвоен в более общем плане! Когда магазины начали вводить кассы самообслуживания, вдруг обнаружилось, что многие, оплатив покупки, забывают карты. **Обобщенное**решение было проигнорировано.

Потеря карты, ее блокировка и получение новой — досадные неудобства, но подобные недостатки могут быть запрограммированы в самых разных устройствах. Как мы знаем, больницы набиты чудесами техники, которые помогают спасать жизнь, но плохая конструкция может привести к тому, что жизнь оборвется. Например, медсестры должны настраивать инфузионные насосы для вливания. Эти устройства могут иметь тот же недостаток, что и банкоматы. Настраивая их, необходимо закрывать зажим, чтобы прекратить поступление лекарства. Но как только компьютер настроен на верную дозу, зажим надо открыть. Это как раз тот самый шаг, о котором легко забыть. А медсестры должны помнить и делать гораздо больше, чем вы, когда стоите у банкомата. Это как раз те ситуации, когда машина должна помогать, а не препятствовать.

Качественное вычислительное мышление означает проектирование компьютеров, которые помогают преодолеть «недостатки», мешающие нам думать как компьютер.

# Речь выдает нас с головой

Анна Натитник

[Апрель 2013](http://hbr-russia.ru/archive/journal/269/)

О том, как меняется наш язык, как быстро он осваивает заимствованные слова, какие варианты произношения становятся нормой и о чем можно судить по речи человека, рассказывает один из составителей нового орфоэпического словаря, заместитель директора Института русского языка им. В.В. Виноградова РАН Мария Леонидовна Каленчук.

**Насколько быстро меняется язык и, соответственно, как час­то надо переиздавать словари?**

В мировой лингвистике ­считается, что смена языкового стандарта происходит за 25 лет. Орфоэпический словарь, который только что вышел, мы писали 15 лет. Он пришел на смену словарю, изданному впервые почти полвека назад. За это время ­многое в языке изменилось: сменилось, по крайней мере, два поколения людей, у каждого из которых были свои особенности произношения. Кстати, если раньше для описания произношения ученым всегда хватало двух норм, старшей и младшей (это, образно говоря, фонетические «отцы» и «дети»), то сейчас во многих случаях мы вынуждены фиксировать одновременно три нормы. Люди стали дольше жить, и у нас появились фонетические «внуки» со своей системой произношения.

**Словарь должен идти в ногу со временем?**

Он должен быть немного консервативным, при этом оставаясь актуальным. Известна фраза: в языке прогрес­сивно то, что консервативно. Если хоть чуть-чуть не тормозить процесс ­перемен и быстрого развития произносительных норм, то скоро мы не сможем читать стихи Пушкина и получать от них эстетическое удовольствие. Если норма кардинально изменится, от нас уйдет целый культурный пласт.

**Как варианты становятся ­нормой, кто выносит вердикт?**

Все зависит от материала. Решения, касающиеся орфографии, ­принимает Орфографическая комиссия РАН, в которую входят самые авторитетные лингвисты. На последнем заседании, например, Комиссия разрешила писать «интернет» и «рунет» с маленькой буквы. Когда интернет появился, это было именем конкретной сети, а сейчас мы уже воспринимаем его как тип связи. И хотя орфография обычно не допускает вариантов, в данном случае разрешили писать и так и так. В других сферах, в той же орфоэпии, подобной процедуры, к сожалению, нет — там решение о норме принимают ученые-­лингвисты, авторы словарей. Мы так долго писали свой словарь потому, что должны были во всех сложных случаях провести массовые социоязыковые исследования, набрать статистику.

**Норма идет за узусом, то есть за массовым употреблением?**

Не всегда. Если норма будет идти за узусом, то мы будем рекомендовать произношение «шóфер», потому что так говорит половина москвичей, или «жáлюзи», как говорит 75% москвичей. Еще в 1940-е годы один лингвист сказал: «Ошибка не перестает быть ошибкой, даже будучи широко распространенной». Важно понять, что критерии «все так говорят» и «все так пишут» для нас не определяющие. Нормой становится то, что не противоречит внутреннему языковому закону. Скажем, в русском на конце слова не бывает звонких согласных. Но современная молодежь с удовольствием произносит «имидж», «паб», «смог», «блог» со звонким на конце, как в анг­лийском. Словарь этого не разрешает, потому что совершенно очевидно, что это вопрос моды: человеку нравится демонстрировать, пусть даже неосо­знанно, что он знает английский язык.

**Если норма не идет за узусом, можно ли заставить узус идти за нормой?**

Норму легко пропагандировать на уровне правописания (вы можете заставить школьников писать правильно), а на уровне произношения — нет. Даже если вы скажете, что с 1 января под угрозой расстрела надо произносить какое-то слово ­определенным образом, вас никто не услышит. Орфографию человек контролирует, а произношение, если он не специа­лист, — нет. Расскажу на эту тему анекдот. Мужчину, у которого была большая борода, однажды спросили, что он делает с ней, когда спит: кладет под одеяло или на одеяло? Через две недели мужчина умер от бессонницы, пытаясь понять, куда он кладет бороду во время сна. То же самое с произношением. Мы обычно сознательно не контролируем произносительную сторону речи. Мы задумываемся о том, как правильно говорить, только в каких-то «болевых» точках вроде «звóнишь — звони́шь». В данном случае, правда, эта проблема раздута средствами массовой информации.

**Почему раздута?**

Потому что, по существу, проблемы нет. Подавляющее число глаголов, которые кончаются на «-ить», пережили за последние 100 лет перенос ударения. А в языке есть такая закономерность: если какое-то изменение началось, оно затрагивает весь класс слов, просто в разных словах движение происходит с разной скоростью. Всем с детства известна строчка: «Уж зима кати́т в глаза». Но сегодня мы так уже не скажем, как не скажем и «женщина кати́т коляску по улице». Нас не раздражает, что «кати́т» поменялось на «кáтит». В словарях середины ХХ века в качест­ве единственных вариантов значились «дари́т», «вари́т», «соли́т». Сегодня это уже кажется невозможным. То же самое со «звонить».

**Этот глагол просто отстает?**

Да. Меня раздражает произношение «звóнит», но как лингвист я точно знаю: пройдет немного времени и это станет допустимой нормой. Потому что перенос ударения в данном случае не случаен, он продиктован внутренним языковым изменением. И если сейчас «звóнит» имеет в словаре мягкую запретительную помету «не рекомендуется», то через какое-то время надо будет написать «допустимо». Уже сегодня словарь допускает произношение «вклю`чит» (младшая норма при старшей «включи́т»).

**Почему в этих словах ударение переходит на первый слог?**

В русском языке есть тенденция к переносу ударений, во-первых, на начало слова, а во-вторых, на корень, то есть на ту часть слова, которая содержит основную смысловую информацию. За последние сто лет темп нашей речи, как и темп жизни, очень убыстрился, и ударение, падающее на корень, просто помогает нам улавливать значение слова. Однако эта тенденция касается не всех слов. Например, многие говорят «жáлюзи», хотя правильно «жалюзи́», но рекомендовать этот вариант мы не можем, потому что в отличие от «вклю`чит» он не отвечает внутренней закономерности языка. Обычно одна странность в слове поддерживает другую: «жалюзи» не склоняется, значит, слово остается неосвоенным и сохраняет связь с «родиной» — а во французском языке ударение падает на последний слог. Если бы слово полностью освоилось (как, например, «тетрадь», «кровать» — никто же не замечает, что они греческие), то его произношение, возможно, изменилось бы.

**Не несет ли огромный поток заимствований, который ­обрушивается на нас сегодня, ­опасности для русского языка?**

Ничего нового с точки зрения истории языка в этом нет. Первая такая масштабная волна была во времена Петра Первого — тогда к нам хлынул поток немецких и голландских заимствований. В XIX веке — французских. Это всегда вызвано не языковыми, а внешними, социальными причинами. Меня абсолютно не пугает этот процесс, потому что я знаю: язык — очень устойчивая система, которая прекрасно умеет себя защищать. Мы никогда не сможем навязать языку то, что ему не нужно. Пройдет время, и все, что было случайным, излишним, данью моде, будет вытеснено. Так что вполне возможно, что весь этот вал заимствований — по большей части временщики в языке. А если нет — новые слова в большинстве своем полностью ассимилируются и подчинятся законам русского произношения.

**То есть бороться с заимствованиями бессмысленно?**

Да. Вы знаете, как Владимир Иванович Даль боролся с заимствованиями?! Они его очень раздражали, ему казалось, что если придумать удачный русский синоним, то можно перекрыть дорогу иностранным словам. Но когда он писал в своем словаре вместо слова «атмосфера» — «колоземица», а вместо «гимнастика» — «ловкосилие», вряд ли можно было надеяться, что это приживется. Все искусственное в языке приживается с большим трудом. Язык живет своей жизнью, и мы всего лишь наблюдатели, а не руководители этого процесса.

**Как быстро язык осваивает заимствованные слова?**

По-разному. Например, слово «сканер» появилось недавно, но русский язык его уже полностью освоил — в его звуковом облике нет ничего странного. А некоторые слова продолжают сохранять свои фонетические странности — скажем, долготу согласного на месте написания двух одинаковых букв (это невозможно в корне ни одного русского слова). В подав­ляющем большинстве заимствованных слов две одинаковые буквы уже произносятся, как по-русски, кратко: «грамматика», «доллар». Но если слово продолжает быть малоосвоенным, в нем эта долгота сохраняется, как в словах «гемма», «мокко». Заимствованные слова приносят в русский язык и новые звуки — например «w», как в Windows или уикенд, которые мы произносим на английский манер.

**Двойные согласные в заимст­вованных словах вызывают проблемы и при написании. Существует ли какое-нибудь правило на этот счет?**

Недавно Орфографической комиссией было утверждено правило: если в русском языке есть однокоренное слово с одной буквой, то и во всех родственных словах надо писать одну букву. Раз есть слово «блог», значит, «блогер» пишется с одной «г». Есть «секс-шоп» — значит, «шопинг» пишется с одной «п». А вот «диггер» пишется с двумя «г», как в языке-­источнике, потому что в русском нет однокоренного слова с одной ­буквой. Эту логику было трудно нащупать, зато теперь появился хоть какой-то ориентир для пишущих.

**Как фиксируется ударение в заимствованных словах?**

Здесь, к сожалению, значим узус.

Например, «мáркетинг» — «маркéтинг». В английском ударение падает на первый слог, а с точки зрения русского языка удобнее ставить ударение на второй слог. Сейчас мы разрешаем оба варианта. Они сосуществуют и конкурируют между собой. Скорее всего, уйдет английский вариант.

**А что вы скажете о произношении слова «менеджер»?**

Вообще во всех русских словах перед «е» может быть только мягкий согласный. Когда в начале ХХ века в языке появился целый ряд слов с твердым перед «е», это стало показателем чуждого происхождения слова. После революции малокультурные люди, пытаясь симулировать образованность, переиначивали русские слова на иностранный лад и говорили «музЭй», «шинЭль», «газЭта». Казалось бы, пройдет какое-то время, сменятся поколения, и язык избавится от этого. Но так не случилось по одной простой причине. Дело в том, что в русском языке перед всеми гласными могут быть и твердые, и мягкие согласные («вол» — «вёл», «сад» — «сядь»), и только одна позиция, перед «е», была неполноценной. Языковая система стремится к симметрии, поэтому, когда заимствованные слова «подкинули» ей новую возможность, она с радостью ею воспользовалась. Похоже, что от произношения типа «кафЭ», «антЭнна» язык избавляться уже не будет. Сейчас твердые и мягкие согласные перед «е» в заимствованных словах распределяются примерно поровну. Это единственная особенность произношения иноязычных по происхождению слов, которую язык не стремится русифицировать. Так что, если говорить о слове «менеджер», возможны оба варианта — мЕнеджер и мЭнеджер, а какой из них закрепится — покажет время.

**Неграмотная или просто отличная от нашей речь часто раздражает. Может быть, нам нужна языковая толерантность?**

Толерантность нужна везде, не только в языке. Другое дело, что наша толерантность не должна распространяться лично на нас — особенно если мы хотим, чтобы окружающие считали нас образованными, интеллигентными людьми. За своей речью необходимо строго следить. Что касается толерантности по отношению к окружающим, поделюсь своим наблюдением. Я не раз замечала, что воспитанные люди, беседуя с теми, кто говорит неграмотно, невольно начинают произносить те же — неверные — варианты слов: они как будто не хотят противопоставлять себя собеседнику, посылать ему сигналы об ошибках. Казалось бы, мелочь, но она характеризует по-настоящему интеллигентных людей. И все же вопрос о толерантности очень трудный. Потому что язык — это культура. Не будет языка в его литературном варианте — не будет и культуры. Поэтому какие-то запретительные или хотя бы охранительные механизмы нужны. Но пока я не вижу, чтобы кто-то вообще об этом думал.

**Что это за механизмы?**

Во-первых, словари, причем прошедшие специальную экспертизу. Словарное дело должно быть государственным. Это элемент и инструмент сохранения и языка, и культуры. Во-вторых, хорошие учителя и грамотная система преподавания языка и речи. Владеть языком — не значит уметь расставлять запятые, потому что это вопрос технический, не имеющий никакого отношения к развитию языковой интуиции, языкового вкуса, вообще к развитию человека и мышления. У нас целые поколения людей не умеют хорошо публично говорить — их этому не учили.

**На Западе люди, которые хотят чего-то добиться в жизни, занять высокие посты, нередко нанимают преподавателей, ставят себе речь, произношение.**

Так и есть. В той же Англии, если у вас нет оксфордского или кембриджского произношения, вы никогда не сделаете государственной карьеры. Вы должны сначала нанять преподавателя и научиться правильно говорить. У нас уважения к речи нет, как нет и понимания того, что речь — это показатель культуры. Все это должно воспитывать государство — само по себе ничего не изменится. Кстати, я обратила внимание, что если раньше в объявлениях о работе писали «европейская внешность, знание иностранных языков и персонального компьютера», то сейчас иногда проскальзывает «хорошее владение русским языком». Это уже шаг вперед.

**Если, скажем, политический лидер будет говорить грамотно, это привлечет на его сторону людей?**

Ответ на самом деле может быть двоякий. Потому что, с одной стороны, человек, говорящий хорошо, ­должен привлекать окружающих. А с другой стороны, многие сразу поставят на нем метку — «не наш». Это очень интересный вопрос, и изучать его должны не лингвисты, а в первую очередь социологи и культурологи.

**Какие еще метки ставит на человеке его речь?**

По речи можно судить о сфере деятельности человека. Существует профессиональный жаргон, который отражает желание обособить некую группу людей. Астрономы называют себя «астрóномы», врачи говорят «áлкоголь» и «наркомани́я» — и считают это единственным возможным вариантом. Такие варианты фиксируются в словаре с пометой «в профессиональной речи возможно». Даже образованные и культурные люди часто вынуждены говорить так же, чтобы провести границу между «своими» и «чужими». Мы нередко наблюдаем это явление, например, в крупных компаниях. Однако отличить профессиональный вариант от просторечного возможно не всегда. Скажем, кто говорит «шоферá» — водители или малокультурные люди? А «возбýжденный» и «осýжденный»? Хотя я каждый день слышу эти варианты по телевизору, в нашем словаре они сопровождены пометой «неправильно».

Конечно, речь говорит о культуре и образовании человека. В замечательной книжке Корнея Ивановича Чуковского «Живой как жизнь» есть такая зарисовка. Автор отдыхает в доме отдыха и каждый день ходит на пляж. Рядом с ним лежит потрясающей красоты женщина, и он день за днем любуется каждым ее движением, каждым жестом, улыбкой. Но однажды красавица открывает рот и говорит: «Ну и взопрела я на этом пляжу!». Так что можно носить одеж­ду самых дорогих брендов, сделать замечательный макияж, а рот откроете — и все встанет на свои места. Переиначивая поговорку, можно сказать: по одежке встречают, по речи провожают.

**Человека выдает не только словоупотребление, но и интонация?**

Разумеется. Словоупотребление — это то, что лежит на поверхности. Представьте себе такую сцену: у вас за стеной разговаривают, слов вы не разбираете, слышите только интонацию. Вы всегда сможете сказать, интеллигентные люди разговаривают или нет. Не потому, что они кричат — просто интонация почти не поддается контролю и всегда очень многое говорит о человеке.

**Кстати об артистах. Раньше наряду с дикторами они считались носителями литературной нормы. Можно ли на них ­ориентироваться сегодня?**

Действительно, раньше мы понимали, кого считать носителями эталона, — это были актеры, особенно МХАТа, Малого театра, дикторы радио и телевидения и вообще образованные люди. Сегодня театр и СМИ в этом смысле потеряли свою позицию, а слово «образованный» уже не означает «культурный». Мне очень нравится одна смешная фраза: «У него два высших образования, но нет начального». Сейчас полно людей с высшими образованиями, да только сказать, что они культурные, можно далеко не всегда. Те же, кого мы называем интеллигентными (а не образованными) людьми, — прослойка очень тонкая и социально изменчивая. Так что сказать, кто является в наше время носителем образцового произношения, очень трудно.

**Каковы основные показатели культурной речи?**

Во-первых, соблюдение норм, в том числе в плане интонации. Интонация должна быть не английской, как сейчас модно, а русской. В русском языке в конце законченного повествовательного предложения тон в большинстве случаев должен идти вниз, сегодня же часто слышишь, что он идет вверх, — и для слушателя это сигнал о том, что предложение не закончено, смысл не исчерпан и дальше будет еще что-то. Слушатель ждет — а его обманывают. Во-вторых, речь должна быть богатой, то есть разнообразной. Можно соблюдать нормы и при этом говорить короткими предложениями из трех слов: «солнышко светит ярко», «на перемене открыли окно». В-третьих, речь должна быть яркой, экспрессивной, эмоциональной. Она не должна быть банальной.

**В русском языке очень сложные правила пунктуации и орфографии, усвоить их удается далеко не всем. Не планируется ли упрощающая реформа в этих областях?**

Она очень нужна, но, к моему глубокому сожалению, не планируется. Потому что любая реформа раздражающе действует на людей. Каждый раз, когда поступают обоснованные предложения на этот счет, начинаются волнения. Мы уже проходили это в 1960-е годы, когда Академия наук пыталась провести реформу орфографии. Профессиональное сообщество понимает, что письмо нуждается в упрощении, что все споры относительно пунктуации должны решаться, как в английском языке, в пользу пишущего, что нужно убрать максимум исключений. Почему, например, «гореть» и «пловец» пишутся через «о», если любой здравомыслящий человек в качестве проверочных слов будет использовать «гарь» и «плавать»? Ситуация с написанием этих слов такова: проверить можно, но нельзя. Почему «шут» пишется через «у», а «парашют» через «ю»? Правописание должно поддаваться единой логике, и тогда не придется зуб­рить так много правил и ­исключений. Но как только мы ­начинаем что-то предлагать, даже точечно, скажем писать «парашют» через «у», взрываются все средства массовой информации и формируют общественное мнение, мол, пришли лингвисты и хотят убить великий русский язык.

**И напоследок практический вопрос. Какие предлоги использовать со словом «Украина»?**

Это политический вопрос, и мой ответ, боюсь, политикам не понравится. Писать и говорить надо по законам русского языка: «на Украине», «с Украины». Эта литературная норма — результат исторического развития языка на протяжении долгого времени. Сочетаемость предлогов «в» и «на» с определенными словами объясняется исключительно традицией: «в школе», «в институте», «в аптеке», но «на работе», «на почте», «на курорте» и т.д. Литературная норма не может измениться по команде из-за каких-либо политических процессов. И я не думаю, что ради политики надо коверкать язык.

**Еще одна политическая проблема — изменение произношения топонимов: Кыргызстан, ­Башкортостан, Молдова и т.д.**

Это очень сложный вопрос. Казалось бы: делай, как в языке-источнике, и проблем не будет. Но это не так. Вспомните, как по-английски звучит «Голсуорси» или «Эдинбург»! Никакой связи с тем, как принято произносить эти топонимы по-русски. Почему раньше говорили «Кижи́», а сейчас «Ки́жи»? Да, местное население ставит ударение на первый слог. Тогда нужно говорить «Черéповец», потому что так город называют его жители. Это вопрос не столько языковой, сколько социоязыковой, и однозначного лингвистического ответа на него пока нет.  
Источник: <http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a11528/#ixzz3aS9GH8Ly>

# Действия в условиях неопределенности

[Шрини Пиллей](http://hbr-russia.ru/blogs/844/) 04.12.2014

Приходилось ли вам недавно менять работу или переходить на другую должность, где многое оказывалось незнакомым? Или вы столкнулись с новой задачей или технологией, в которой пока ничего не понимаете? Или же вы работаете с людьми из разных социальных и культурных сред и у вас возникает ощущение, что вы говорите с ними на разных языках? Со временем, конечно, непонимание сглаживается. Но как можно облегчить себе жизнь?

Существует такое понятие, как «биологическая задача». Мы заточены под то, чтобы с самого раннего возраста распознавать знакомых людей и знакомые ситуации. Например, даже очень маленькие дети умеют узнавать лица представителей своей расы. А мозг матери устроен так, чтобы всегда узнавать своего собственного ребенка. Для взрослого человека достаточно 200 миллисекунд, чтобы осознать, знакомый перед ним человек или нет. Недавние исследования подтверждают, что мы «обрабатываем» знакомые лица в два раза эффективнее, чем незнакомые. Более того, наш мозг считает угрозу самому человеку или кому-то, кого он знает, понятиями одной категории. Но, если угроза нависла над незнакомцем, реакция на нее будет отличаться. Эти различия применимы не только к людям, но также и к незнакомым процессам. Так, если вы сталкиваетесь с чем-то неизвестным, вы испытываете меньше эмпатии и вовлеченности и вам в целом приходится прилагать больше эмоциональных усилий. Это, безусловно, преимущество, если речь идет о защите «своего» или о быстрой реакции на знакомые обстоятельства. Но как быть, если обстановка вокруг нас постоянно меняется? А ведь именно это зачастую и происходит в современной деловой среде.

Для начала можно постараться завоевать доверие окружающих. Это поможет вам преодолеть чувство дискомфорта и непонимания. Согласно результатам исследований, когда испытуемые мужчины получали препарат под названием окситоцин — «гормон доверия» — незнакомые женские лица казались им более привлекательными, потому что препарат активирует определенные мозговые центры и «стирает» тревожность, вызванную фактором неизвестности. Также выяснилось, что окситоцин увеличивает степень доверия. Отчасти, возможно, это происходит потому, что он усиливает позитивную оценку других людей. То есть фактор доверия как такового меняет наше восприятие незнакомцев.

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Встретив нового человека, нужно попробовать завоевать его доверие, это облегчит вашу вовлеченность в ситуацию. Четкая коммуникация, пунктуальность, соблюдение сроков, выполнение контрактных обязательств — все это способствует укреплению атмосферы доверия в любой ситуации.

И если говорить о контрактах, сегодня, когда деловая среда стала более непринужденной, многие склонны игнорировать подобные обязательства или даже выходить за рамки соглашений о взаимном неразглашении. Однако по очевидным причинам лучше этого не делать.

Во-вторых, стресс также сильно влияет на то, как мы справляемся с незнакомыми ситуациями и взаимодействуем с новыми людьми. Стресс делает нейроны в нашем мозгу менее «дружелюбными» по отношению к новой информации. Мы скорее будем стремиться к тому, что уже хорошо знаем, чем подвергать себя стрессу. И если вы оказались в незнакомой ситуации или же обстановка вокруг вас постоянно меняется, учтите, что ваш мозг постарается «нажать на тормоза» и развернуть вас назад, к старым испытанным методам. Поэтому в подобных ситуациях необходимо постараться уменьшить уровень стресса. В противном случае мы будем принимать решения, к которым привыкли в прошлом, но они могут попросту не сработать в настоящем или будущем. Именно подобное поведение считается одной из слабых сторон даже самых хороших начальников.

Читайте материал по теме: [Любознательность не менее важна, чем интеллект](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14476/)

И последнее. Недавние исследования доказали, что, когда мы находимся под влиянием произведений искусства, у нас в мозгу активизируются нейроны, связанные с осознанием себя. Нас трогает что-то неуловимое, что тесно связано с некими аспектами нашей собственной личности. И в свете этого страх перед новизной отступает. Поэтому, оказавшись в незнакомой ситуации, ищите что-то схожее с тем, что вам знакомо, а не делайте акцент на отличиях. Для начала постарайтесь найти связь на уровне видения, концепции или цели. Это поможет вам преодолеть различия в поведении. А если ваша работа будет интересна другим, это поможет и другим людям также преодолеть страх перед незнакомой ситуацией.

Новая обстановка может мешать нашим нейронам хорошо работать, если мы не дадим им нужной подсказки. Укрепляйте доверие, уменьшайте уровень стресса и создавайте эмоциональную связь с людьми и проектами — и вы сможете двигаться к своей цели без помех.

*Доктор медицины, руководитель NeuroBusiness Group. Он также адъюнкт-профессор Гарвардской медицинской школы и ведет программу обучения руководителей в Гарвардской школе бизнеса.*

Источник: <http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14986/#ixzz3aSBBP3BX>

# 8 ошибок, лишающих нас уверенности в себе

[Розабет Мосс Кантер](http://hbr-russia.ru/blogs/675/)

23.01.2014

Уверенность означает ожидание позитивного исхода. Это не особенность личности, это определенная оценка ситуации и соответствующая мотивация. Есть у вас уверенность — есть и мотивация, вы вкладываете время, силы, ресурсы, упорно идете к цели. Уверенность сама по себе не гарантирует успеха, нужны вложения и усилия. Но если нет уверенности, человек либо вовсе не берется за дело, либо чересчур рано сдается. Безнадега и отчаяние не подталкивают к активным позитивным действиям.

Нужно избегать восьми ловушек, в которых теряется столь необходимая для работы уверенность.

**Пораженчество.** Кто думает, что не может, тот и не может. Британская чемпионка по бегу на последней Олимпиаде допустила ошибку и так расстроилась, что к следующим соревнованиям готовиться не стала. Руководители компании сочли, что известный международный деятель не снизойдет до выступления на их ежегодном мероприятии, и не послали ему приглашение.

Талантливые сотрудницы «уходят заранее», как говорит Шерил Сандберг: они считают, что повышение им не светит (или что интенсивная работа несовместима с ролью матери), а потому задолго до того, как действительно наступит время уходить, уже ведут себя как перед увольнением, закрывая для себя все карьерные возможности. Одно дело — реалистично оценивать ситуацию, и совсем другое — признать поражение, даже не вступив в игру.

**Слишком далекие или слишком амбициозные цели.** Руководители часто похваляются тем, насколько серьезные, даже великие цели они ставят перед своей командой. Но когда все цели труднодостижимы, уверенность в себе падает. Разрыв между далеким прекрасным будущим и сегодняшним днем угнетает и демотивирует. Уверенность подпитывается маленькими, но частыми победами, небольшими, но заметными шагами к цели. Каждый такой шаг следует отметить, он тоже должен быть обозначен как цель. Победителю требуется мыслить не только крупно, но и «дробно».

**Торопливый триумф.** Несчастье худеющих: сбросив первые килограммы, страдалец или страдалица отмечает победу шоколадным тортиком, снова набирает вес и с горя угощается еще тортиком. Я наблюдала нечто подобное у футбольной команды университета: после девяти лет (девяти лет!) проигрышей, они впервые выиграли серьезный матч, и тут же один из игроков замахнулся на золотую медаль. Вообще-то сначала не мешало бы выиграть следующую игру и потом еще одну — впрочем, следующий матч они проиграли. Дисциплина, равномерное, шаг за шагом продвижение — весьма полезны.

**Привычка делать все самостоятельно.** Манера делать все без обращения за помощью (и отказывая в ней другим) тоже вредна. И в постоянно проигрывающих командах имеются суперигроки, но они сосредоточены на собственных результатах, а не на задачах команды в целом. Неравенство между игроками и взаимные упреки провоцируют конфликт, в который все так или иначе оказываются вовлечены. Ваша уверенность возрастет, если вам удастся поднять уверенность сотрудников, создать атмосферу, в которой всем легче будет преуспеть. Этому способствует наставничество и похвала всюду, где есть за что похвалить. Давая что-то другим, человек чувствует себя счастливее, начинает себя уважать — это подтверждено множеством исследований. К тому же в ответ вам гарантирована поддержка ваших коллег.

**Перекладывание вины.** Уверенно чувствует себя лишь тот, кто берет на себя ответственность. Даже в тяжелых обстоятельствах у нас всегда есть альтернативные варианты реакций и действий. Можно бесконечно ныть, но, сосредоточившись на былых неудачах, едва ли мы укрепим уверенность в будущем. Когда в корпорации вину начинают перекладывать с больной головы на здоровую, уверенности лишаются все, в том числе акционеры и партнеры. Уверенность — локомотив, который движет нас вперед.

**Поспешная самозащита.** Одно дело — выслушать замечания и, если нужно, возразить, совсем другое — отметать обвинения еще до того, как они прозвучали. Не спешите защищаться, пока на вас никто не напал. Если допустили ошибку, попросите прощения, но не извиняйтесь за то, что вы устроены так, а не иначе. Гордитесь собой, своим прошлым и настоящим, опирайтесь на свои сильные стороны.

**Неумение предвидеть проблемы.** Уверенность в себе не должна порывать связь с реальностью. Ничего общего со слепым оптимизмом, мантрой «все будет хорошо и точка». Уверенность проистекает из ясного осознания неизбежности ошибок, проблем, потерь на пути к заветной вершине. Даже команды-чемпионы порой проигрывают если не весь матч, то хотя бы первый тайм. Предусмотрите вероятные проблемы, продумайте способы решения, будьте готовы ко всему — и вы почувствуете уверенность.

**Избыточная уверенность.** «Правильная» уверенность — золотая середина между отчаянием и самонадеянностью. Не допускайте, чтобы ваша уверенность опасно зашкаливала. Самонадеянность губительна для экономики (вспомните траты взахлеб, которые предшествовали мировому финансовому кризису), она развращает руководителей (и вот они уже считают себя незаменимыми, а нецелевые расходы — жалкой компенсацией своих заслуг), обычных людей, которые раздуваются от самодовольства и ждут успеха на блюдечке с каемочкой, пальцем ради него не шевельнув. Самонадеянность, самодовольство побуждают забывать элементарные правила, критика не проникает в глухие уши: происходящие вокруг перемены ускользают от бельмастых глаз. Это худшая из ловушек и для человека, и для организации. Старинная пословица гласит: «Гордыня — начало падения». Цепочка удач может обернуться затяжным полетом в бездну. Капелька смирения творит чудеса: уберегает от самонадеянности, помогает обрести ровно столько уверенности, сколько человеку нужно для его же пользы.

И помните: недостаточно чувствовать уверенность. Нужно еще и работать до седьмого пота. Но предвкушение успеха побуждает нас экспериментировать, искать новых партнеров, вносить свою лепту в общее дело и праздновать маленькие победы на пути к великой цели.

**РОЗАБЕТ МОСС КАНТЕР**

*Профессор Гарвардской школы бизнеса.*

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |