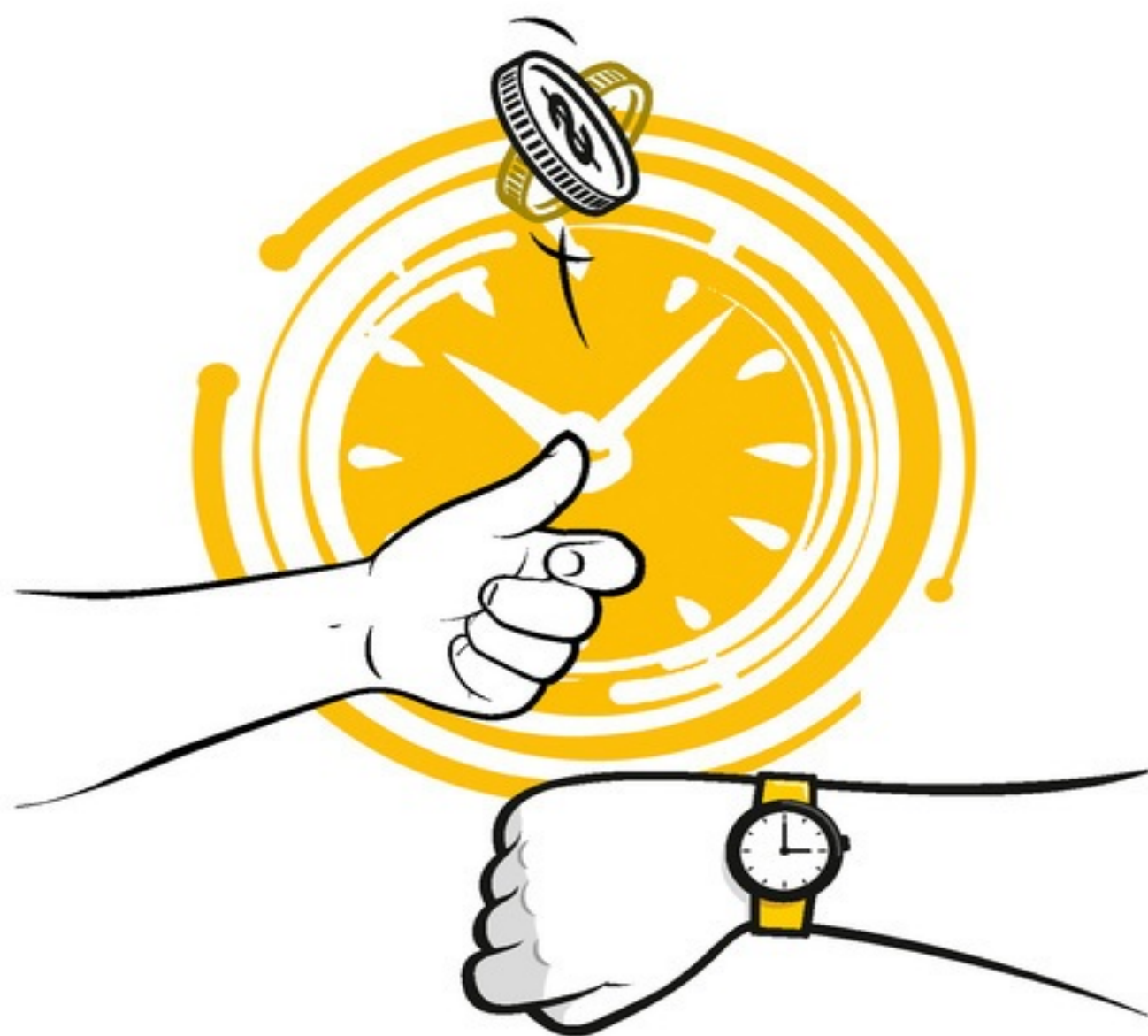


ВИКТОР ШЕЙНОВ

**ГДЕ НАЙТИ НЕДОСТАЮЩЕЕ ВРЕМЯ  
И НЕСТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ**

**ВСЕ УСПЕТЬ И ПРЕУСПЕТЬ**



ВИКТОР ШЕЙНОВ

ГДЕ НАЙТИ НЕДОСТАЮЩЕЕ ВРЕМЯ  
И НЕСТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ

ВСЕ УСПЕТЬ И ПРЕУСПЕТЬ



**Виктор Шейнов**

**Где найти недостающее время и  
нестандартные решения. Все успеть и  
преуспеть**

© ООО Издательство «Питер», 2017  
© Серия «Сам себе психолог», 2017

\* \* \*

# **Автор – читателю: как все и всегда успевать (личный опыт)**

Успех – это успеть.

*Марина Цветаева*

Читатель всегда стремится узнать что-нибудь об авторе.

*Карл Роджерс, один из создателей  
гуманистической психологии*

Коллеги часто спрашивают меня, как при полной профессорской нагрузке, проведении тренингов (в неблизких краях) и активной научной работе (см. мой сайт [www.sheinov.com](http://www.sheinov.com)) мне удастся каждый год выпускать по две новые книги (их вышло уже 60).

Главные вопросы при этом:

1. Где я нахожу необходимое время?
2. Как находятся новые идеи?

Ведь чтобы книга была принята издательством и имела успех у читателей, в ней должны присутствовать свежие мысли, которые будут интересны многим. Видимо, они имеют место, поскольку уже около 800 000 человек приобрели мои книги.

Ответы на приведенные выше вопросы – как найти недостающее время и новые идеи – читатель сможет получить на страницах этого издания.

Открою один секрет, о существовании которого мало кто задумывается. Наилучший результат чаще дают неожиданные, то есть творческие, решения. Неслучайно в процветающих компаниях существует должность креативного директора – руководителя, отвечающего за нестандартный подход к проблемам. Поэтому в книге приведены приемы развития

творческих способностей и показана их эффективность в разрешении множества сложных, якобы неосуществимых задач.

И еще: исследования показали, что большинство преуспевающих людей обладают хорошей интуицией и именно она подсказывает оптимальные решения. В соответствующей главе мы изучим методы развития интуиции и способы ее подключения в нужный момент.

Из книги вы узнаете точное время дня, когда к человеку чаще всего приходят озарения, и то, как эти озарения можно подготовить. Я и сам ежедневно подпитываюсь из этого источника, освежающего мозг.

В заключение отмечу: с читателями я дружу, получаю их письма и заинтересован в откликах, предложениях и замечаниях. Их можно направлять по адресу электронной почты: [sheinov1@mail.ru](mailto:sheinov1@mail.ru). На все деловые письма я отвечаю.

А пока желаю успехов в освоении и применении знаний, практическая польза которых подтверждена опытом многих.

*В. П. Шейнов*

[www.sheinov.com](http://www.sheinov.com)

# Глава 1. Где взять недостающее время

Я не могу управлять направлением ветра, но всегда могу так поставить паруса, что они принесут меня к намеченной цели.

*Оскар Уайлд*

## 1.1. Обнаруживаем личные резервы времени

### Важнейший жизненный ресурс

Есть важнейший жизненный ресурс, данный каждому, но используемый нами с разной эффективностью. Причем от результатов его применения в значительной степени зависит успех в жизни. Этот ресурс – время.

Как часто доводилось наблюдать, что люди с одинаковыми способностями (и прочими равными стартовыми условиями) добивались в жизни совершенно несопоставимых результатов лишь потому, что одни стремились максимально использовать главный жизненный ресурс, а у других время расходовалось бездумно.

Неслучайно многие выдающиеся личности (например, Наполеон) спали по четыре часа в сутки – **они осознавали ни с чем не сравнимую ценность временного ресурса.**

Проблема недостающего времени заботит каждого серьезного человека.

Нередко люди возвращаются с работы с ощущением, что день был потрачен непонятно на что... Выражение «текучка заела!» – одно из наиболее частых оправданий за неслеланное.

Чтобы добиться чего-либо сегодня, нужно быть предельно организованным. Везде – на работе и дома – мы должны управлять событиями, а не находиться в их власти.

### Результаты исследований

Многие пытаются повысить эффективность своей работы за счет использования внеурочного времени: берут работу на дом, занимаются делами в период отпуска. Хотя ни один человек на смертном одре не сказал: «Хотелось бы провести больше времени на работе».

Исследования, проведенные в разных странах, показали, что рабочий день преуспевающих руководителей, менеджеров составляет в среднем 12, а то и 14 часов. А у предпринимателей он еще более продолжительный. Стала обычной ситуация, когда деловой человек много лет не был в отпуске или в лучшем случае отдыхает всего несколько дней в году, да и то поддерживая постоянную связь со своей работой. Современные средства коммуникации позволяют делать это с легкостью.



Интересно сопоставить сведения о переработках руководителей с данными по эффективности использования ими рабочего времени.

Одно из наиболее полных исследований этого вопроса проведено социологами на большом числе предприятий и фирм Урала. Оказалось, что продолжительность рабочей недели руководителей превышала 41-часовую в 1,23– 1,5 раза. В то же время коэффициент полезной занятости варьировался от 0,68 (у директоров) до 0,77 (у руководителей среднего звена). Перемножив среднюю продолжительность рабочей недели руководителей ( $4/3$ ) на средний коэффициент их полезной занятости ( $3/4$ ), можно получить объем рабочей нагрузки в неделю (1).

Этот несложный подсчет показывает, что утверждение: «Времени не хватает тому, кто не умеет его использовать» действительно справедливо. Данный тезис стал аксиомой для преуспевающих профессионалов, поэтому в их среде принято умалчивать о переработках.

## **У кого учимся**

Итак, имеются значительные резервы рабочего времени и, следовательно, возможность повысить эффективность его использования на 1/3.

Но не является ли химерой достижение 100-процентного использования времени? Есть ли в реальности деловые люди, которые успевают сделать все (и сделать хорошо) в основное рабочее время?

Такие люди (и именно преуспевающие) есть. Техника их личной работы, организация ими своего распорядка дня вызывают, естественно, большой интерес, тщательно изучаются и анализируются специалистами. Ведь высокая личная организованность – одно из главных условий преуспевания и сотрудников, и компании в целом. Обнаруженные в результате этого изучения закономерности явились основой для разработки приводимых далее рекомендаций по организации рабочего времени.

## **Непроизводительные временные затраты**

Однако прежде чем перейти к рекомендациям, необходимо назвать основные причины непроизводительного расходования времени. Они делятся:

- на субъективные: недостаток опыта, недостаточный уровень образования или квалификации, и в первую очередь неорганизованность и нерациональный распорядок дня.

- объективные, то есть в известной степени не зависящие от нас: это недостатки в организации рабочего процесса – большое количество совещаний, частые вызовы к руководству, долгое ожидание приема; ненужная отчетность; выполнение несвойственных функций. У управленцев среднего звена последний фактор – выполнение нехарактерных функций – крадет от 20 до 40 % рабочего времени. Совещания отнимают в среднем от 25 до 35 % времени (в некоторых случаях гораздо больше). Значительно дезорганизуют работу непредвиденные дела, и наоборот: чем менее организован работник, тем больше у него непредвиденных дел.

В любой солидной организации ведется строгий учет всех материальных ресурсов, будь то деньги, материалы, инструменты и т. п. И совсем другое отношение наблюдается ко времени. Пожалуй, сила инерции в бездумном

растраживании времени – самое серьезное препятствие на пути к успешному управлению этим важнейшим фактором.

## **Фотография и самофотография дня**

В качестве первых шагов крайне полезно проводить **самофотографию** своего дня – записывать выполняемые дела с указанием затраченного на них времени.

Суммировав зафиксированные временные затраты в течение дня, вы почти наверняка недосчитаетесь нескольких часов. Это покажет существование личных резервов и, несомненно, подтолкнет вас к их выявлению и использованию. Накопив данные за неделю, вы будете знать структуру затрат времени и соотношение «затраты – результаты». Когда вы начнете работать в соответствии с предлагаемыми далее рекомендациями, сравнение таких самофотографий, сделанных через некоторые временные промежутки, покажет рост эффективности использования времени.

Есть и другой, более радикальный способ получить объективную информацию – это **фотография** вашего рабочего дня, сделанная кем-то из ваших коллег. Однако поручить ее можно только дружелюбно настроенному к вам человеку, так как, скорее всего, он станет обладателем негативной информации о вас. Практика показала, что в подавляющем большинстве случаев фотография дает обескураживающе плохие результаты. Но чем они хуже, тем больший резерв имеется и, следовательно, тем сильнее должен быть стимул исправить положение. Мы настолько затвердели в своих привычках, что для их изменения нам необходимо не меньше чем потрясение. В этом плане фотография создает наиболее сильную мотивацию к самосовершенствованию.

Еще один способ выяснить, сколько времени у вас уходит на незначительные дела, которые мало что дают как в личном, так и в профессиональном плане, заключается в следующем.

По окончании недели заштрихуйте красным карандашом все малозначительные дела и время, потраченное впустую. Если в итоге ежедневник будет испещрен красными пометками – значит вы расходуете много времени без пользы. Подумайте, как можно избавиться от «закрашенных» дел. Перераспределите свои занятия так, чтобы непродуктивные дела были плотно сгруппированы во времени. В итоге вы будете использовать его более эффективно.

Определите свой цвет для каждого вида деятельности. Если страница ежедневника окажется заполненной перемежающимися цветными

строками, то ваша работа чрезвычайно фрагментированна. Если же в результате вы получите широкие полосы одного цвета – значит вам уже удастся группировать однородные виды деятельности.

Кроме того, вы сможете обнаружить свои резервы, ответив на вопросы предлагаемого ниже теста.

### **Тест: Управляете ли вы своим временем?**

Самооценка в баллах: 0 – почти никогда; 1 – иногда; 2 – часто; 3 – почти всегда. Чем объективнее вы будете оценивать себя, тем большую пользу принесет вам этот тест.

1. Я начинаю рабочий день с планирования.
2. Поручаю все, что может быть поручено.
3. Письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ стараюсь обрабатывать за один раз.
5. Составляю список предстоящих дел по приоритетам. Важнейшие выполняю в первую очередь.
6. Пытаюсь по возможности оградить себя от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Дневную загрузку стараюсь распределить в соответствии со своей работоспособностью в течение дня.
8. В моем распорядке есть окна, позволяющие реагировать на внезапно возникающие актуальные проблемы.
9. Пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.
10. Умею говорить «нет», когда на мое время пытаются претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

#### **Оценка результатов**

Суммировав баллы, набранные в результате оценки вашего стиля управления временем, вы получите следующие результаты:

*0–15 баллов.* Вы не управляете своим временем и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых целей вы достигаете, если составляете список приоритетных дел и придерживаетесь его.

*16–20 баллов.* Вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы достичь успеха.

*21–25 баллов.* Вы неплохо распоряжаетесь своим временем.

*26–30 баллов.* Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим людям приобщиться к вашему опыту.

## 1.2. Главные приемы управления временем

### Почему нужно следовать предлагаемым рекомендациям

Итак, первое, с чего следует начать, – это сильное желание изменить существующее положение с вашим временем. Без желания ничего не получится – из-за естественного для человека сопротивления переменам и неготовности трансформировать устоявшиеся методы работы.

Предлагаемые приемы помогут получить **выигрыш во времени ежедневно в среднем около двух часов**. Я знаю людей, которые стали успевать каждый день делать вдвое больше дел (и не только на работе). Но это, конечно, исключение, хотя и приятное. Цифра же в два часа освободившегося времени является совершенно реальной (и наиболее вероятной) для человека. Разумеется, при условии систематического применения рекомендуемых правил. Об этом свидетельствуют результаты опросов тех, кто ими руководствуется.

Данные приемы полезны руководителю, специалисту и вообще всем тем, кто обеспокоен нехваткой времени как на работе, так и в быту. Они подойдут любому человеку – от министра до домохозяйки.

### Эффективные правила организованного человека

#### Правило 1: Составьте перечень дел в порядке их приоритетности

Это первое существенное звено в рациональной организации времени.

Один из парадоксов времени состоит в том, что, тратя время на планирование времени, мы получаем выигрыш времени.

В одной из первых инструкций по научной организации труда «Как надо работать», разработанной А. К. Гастевым, первый абзац звучит так:

«Прежде чем браться за работу, надо всю ее *продумать*, *продумать так*, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если до конца *продумать* нельзя, то *продумать* главные вехи, а первые части работы *продумать*

досконально. Большинство работ не удастся потому, что они с самого начала не были хорошо продуманы».

Выделенное мной неоднократно повторяющееся слово «*продумать*» наиболее точно отражает главное в планировании.

Составление плана работы на день лучше всего проводить следующим образом. Записывайте дела в специальном блокноте (ежедневнике, органайзере) в порядке их приоритетности:

1. **Важнейшие дела** (в порядке их важности).
2. **Срочные дела** (в порядке срочности).
3. **Текущие, несрочные дела** (в порядке важности).
4. **Дела из категории «пока не спросят».**

Планирование – это определение приоритетности, а не простое составление перечня задач. Планируя накануне, не пытайтесь составлять список сразу в порядке приоритетности дел. Вписывайте в него пункты по мере того, как они приходят на ум. Выяснение их важности – это следующий шаг.

Но предположим, что список дел необъятен или что внезапный приток дел заставляет вас схватиться за голову. Если не удастся достаточно быстро рассортировать навалившуюся работу, ситуация чревата стрессом.

Не паникуйте. Разложите дела по степени срочности исполнения. Скажем, по следующим признакам:

- срочно;
- в течение нескольких дней;
- к следующей неделе;
- к началу месяца.

Оптимальная реакция на то или иное дело (в зависимости от его срочности и важности) представлена в табл. 1.1. Если же какой-то пункт переходит из списка в список в течение многих недель, напрашивается вопрос: есть ли вообще необходимость в его осуществлении?

Таблица 1.1

|                |                                                    |                                 |
|----------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|
|                | <b>СРОЧНО</b>                                      | <b>НЕСРОЧНО</b>                 |
| <b>ВАЖНО</b>   | Делайте немедленно!                                | Составьте график выполнения     |
| <b>НЕВАЖНО</b> | Делегируйте или сделайте, как появится возможность | Не делайте, пока не потребуется |

Небольшие усилия помогут превратить ваш ежедневник в источник ценной информации для анализа расходования времени:

- Справившись с делом и зачеркивая запись, укажите (хотя бы ориентировочно) затраченное на него время.
- Если дело выполнено полностью, зачеркните его, например, прямой сплошной чертой; если не полностью – волнистой; если это дело на проверку оказалось не вашим – пунктирной линией (подобные условные обозначения, несущие дополнительную информацию, каждый может подобрать для себя сам).

Просмотр записей выявит особенности вашего делового стиля и использования вами времени.

Планированием лучше заниматься с утра. Если вы составили план в конце предыдущего дня, то утром проверьте себя («утро вечера мудренее»): за ночь треволнения предшествующих суток улягутся, мелочи отфильтруются, и понимание степени важности тех или иных дел станет более объективным.

## **Правило 2: Беритесь прежде всего за важнейшие и срочные дела**

Управление временем – это вопрос не только самого времени, но и решаемых задач. Обычно 80 % времени отнимают дела маловажные, приносящие в копилку результативности дня не более 20 %. И наоборот, из 10 дел всегда найдутся два-три, осуществив которые вы уже будете довольны этим днем.



Это одно из проявлений принципа Парето (правила «80/20»): 20 % дел дают 80 % результата (рис. 1.1).

**Не количество выполненных дел, а их важность** – вот что определяет результативность дня!

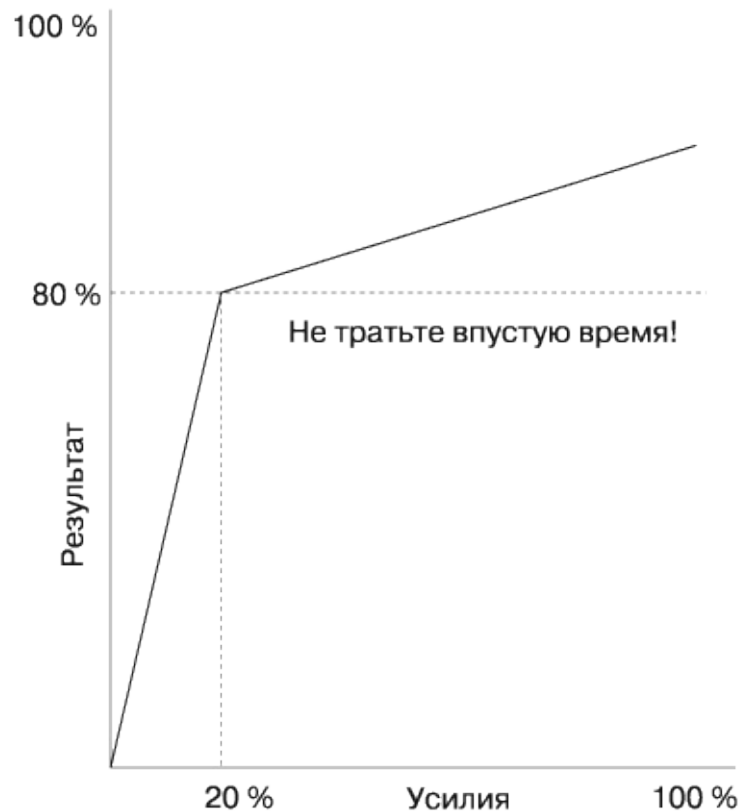


Рис. 1.1. Принцип Парето при управлении временем

Некоторые управленцы, загруженные делами, чтобы избавиться от их обилия, начинают с мелких в надежде сократить их количество и уже затем сосредоточиться на важных делах. Но практика показывает, что чаще всего до важных дел руки так и не доходят.

Как прозорливо заметил в свое время вождь мирового пролетариата В. И. Ленин:

«Кто берется за частные вопросы без предварительного решения общих, принципиальных, тот неминуемо будет на каждом шагу наткаться на эти нерешенные вопросы».

Правда, необходимо проявить немалую волю и выдержку, чтобы не быть затянутым пресловутой текучкой мелких вопросов, большинство из которых к концу дня мы уже не можем и припомнить.

Применительно к плану дня это выглядит так: не давайте обстоятельствам сталкивать себя с намеченного пути. Переходите к менее важным и менее срочным задачам, только убедившись, что по делам более приоритетным сделано все необходимое.

Итак, следует начинать с важнейшего вопроса. Если же ожидаемые конечные результаты равнозначны по ценности, сперва займитесь самыми легкими задачами или такими, которые требуют наименьшего количества времени. Так вы зададите темп. После этого можно сконцентрироваться на более трудных проблемах, поскольку вы уже отделались от нескольких важных задач, довлевших над вами.

Когда работа срочная и неприятная – делайте ее в первую очередь! Освободитесь от нее как можно быстрее, и она не будет вам портить весь остальной день.

Если со сложной проблемой удастся справиться в начале дня, то оставшимися делами вы будете заниматься в хорошем настроении. Установите систему вознаграждения за выполнение трудной работы – сделайте перерыв и угоститесь чаем или кофе.

Получите удовольствие, отметив в своем ежедневнике, что задача выполнена!

Когда следующим утром вы сядете за рабочий стол, то, прежде чем проверить автоответчик, электронную и обычную почту, возьмитесь за первое дело из числа намеченных вами. В этом случае текущие сообщения не собьют вас с собственного графика.

Итак, ключевой элемент эффективного управления временем – оценка не по самой деятельности, а по ее итогам. Управляйте своим временем, ориентируясь на получение самого лучшего результата! Занимаясь только теми делами, которые «хватают за горло», вы столкнетесь с их лавинообразным нарастанием. Если же вопросы решаются «в зародыше», то времени на них тратится меньше.

### **Правило 3: Спрячьтесь от текучки, уединитесь хотя бы на час**

Количество обращений в сфере управления так велико, что средний интервал между ними составляет не более восьми минут. Однако если учесть, что значительная часть времени уходит на совещания, перемещения между кабинетами и т. д., то в оставшиеся рабочие часы эти интервалы значительно меньше. Поэтому надеяться на вдумчивое (без помех) рассмотрение важнейших дел, требующих, как правило, значительных временных затрат, не приходится.

Если у вас есть секретарь или помощник, то они могут оградить вас от многих мелких вопросов. (Хороший секретарь экономит до 30 % рабочего времени руководителя.)

Практика «закрытых дверей» является единственно приемлемой при написании серьезного документа, решении важного вопроса. Для этого необходимо запереться, включить автоответчик или попросту отключить телефон.

Если закрыться в кабинете нет возможности, попробуйте уединиться там, где вас без подсказки (в случае крайней необходимости) не найдут: в чем-то временно свободном кабинете, библиотеке, конференц-зале или другом свободном помещении. (Один из руководителей приспособился работать с важными делами в собственном автомобиле, припаркованном неподалеку от офиса.)

Постарайтесь приходить на работу утром на час раньше, скажем, в течение недели и выполнять какую-то часть дневной работы. Вы удивитесь тому, сколько вам удастся сделать до девяти утра – начала рабочего дня. Обсудите с коллегами возможность соблюдения «тихого часа». Иногда целые отделы договариваются о таком времени (обычно с утра), когда все работают, не мешая другим.

При этом, как показывает опыт, за время уединения удастся сделать то, что является наиболее важным и необходимым на данный момент. Именно за этот час вы получите наибольшие результаты, благодаря которым почувствуете удовлетворенность рабочим днем.

Иных столь же эффективных способов уйти от текучки мировая практика не выработала.

#### **Правило 4: Занимайтесь в каждый момент только одним делом**

Уподобьтесь песочным часам: они в каждый момент пропускают через свое горлышко только одну песчинку и потому могут служить долго, не теряя точности. Пропускайте через свое сознание одновременно только один вопрос – важнейший на данный момент – и не переходите к другому, не закончив работу с предыдущим.

Перескакивание с одного дела на другое – это расточительство времени, поскольку дополнительные минуты и часы тратятся только на то, чтобы вновь вникнуть в вопрос, который уже рассматривался.

К тому же такое перепрыгивание, как показывают исследования, отрицательно сказывается на нервной системе: быстро нарастает утомление, ухудшается качество работы, увеличивается количество ошибочных действий и решений.

К сожалению, нередко приходится наблюдать, как во время разговора руководителя с подчиненным входит другой сотрудник и после приветствия обращается к хозяину кабинета со своим делом, не обращая внимания на то, что до него уже шел деловой разговор. А потом заходит следующий... и т. д. Кроме невоспитанности посетителей, руководитель тем самым поощряет и разбазаривание собственного времени, как, впрочем, и времени своих подчиненных. Ибо ему в этой группе посетителей приходится вновь возвращаться к одним и тем же вопросам. Кроме того, вопросы в присутствии других всегда решаются дольше, чем с глазу на глаз.

Так иногда происходит и во время пребывания в кабинете стороннего посетителя. Поэтому руководитель не должен позволять вошедшему сотруднику прерывать начатый разговор. Если же он не пресекает подобное вклинивание, то это может сделать его собеседник. Мой опыт показывает, что если попросить хозяина кабинета продолжить начатый разговор, то это обычно им поддерживается.

Перескакивание с вопроса на вопрос имеет место и всякий раз, когда мы отвлекаемся от беседы с посетителем, чтобы ответить на телефонный звонок. «Телефон для меня как икона», – звучат слова одной из песен В. Высоцкого. Мы действительно поклоняемся телефону, когда прерываем серьезный разговор, снимая трубку по звонку. Это – неуважение к собеседнику и к тому же неразумное расходование своего времени. Ведь после каждого телефонного разговора необходимо вновь вникать в суть беседы с присутствующим: «Так на чем мы остановились?» А это значит, что содержание диалога вылетело из головы.

Более рационально действовать так: если разговор с посетителем заканчивается, то, подняв трубку, скажите:

«Одну минуту», положите трубку на стол и, завершив предыдущую беседу, приступайте к общению с абонентом.

Если же до конца разговора далеко, спросите у посетителя, сколько еще ему нужно времени, и предложите звонящему связаться с вами через некоторое количество минут, назвав его с большим запасом (во избежание ситуации, когда времени на завершение разговора окажется недостаточно, вас опять отвлечет тот же абонент и вы попадете в неловкое положение).

Следует также учитывать, что, отводя слишком мало времени на разговор, вы можете создать у собеседника впечатление его малозначимости для вас и тем самым обидеть его.

Кстати, отсрочка телефонного разговора часто приводит к тому, что вопрос будет решен без вашей помощи, – ведь сколько звонков делается только из-за того, что набрать номер оказывается проще, нежели подумать! Как видите, вы и на этом можете сэкономить время.

При выполнении данного правила необходимо учитывать одно важное обстоятельство: поднимая трубку, не следует выяснять, кто и зачем звонит, поскольку при этом весьма реально втягивание в разговор. Кроме того, у абонента может возникнуть впечатление, что если бы это был кто-то другой, то вы, возможно, поговорили бы с ним сразу (а иначе, если вы так заняты, зачем получать информацию о том, кто звонит). Подняв трубку, просто произнесите свои слова, подчеркивая тем самым, что, кто бы это ни был, вы не в состоянии включиться в разговор с ним сию секунду.

В этом отношении очень удобен автоответчик. У вас есть возможность прослушать сообщение, когда вы освободитесь, и перезвонить, когда вам будет удобно. При этом если вам звонит важная персона, то, услышав это, вы можете извиниться перед посетителями и переговорить с абонентом.

## **Правило 5: По возможности замените посещение телефонным звонком или общением онлайн**

В большинстве случаев личное посещение не дает никакого преимущества по сравнению с разговором по телефону. Уважающий себя занятой человек не станет тратить время на дорогу и ожидание под дверью кабинета с целью что-либо узнать (о необходимых для решения вопроса документах, о наличии нужного товара в магазине, лекарства в аптеке и т. д.). По телефону или интернету (например, в соответствующих мессенджерах) вам могут сообщить все, что вас интересует.

Кстати, грубят при этом меньше, чем при личной встрече, ведь с кем происходит общение – неизвестно, особенно если звонящий говорит спокойно, с достоинством, уважительно и кратко (краткость достигается посредством подготовки к разговору, предпочтительно – письменной).

## **Правило 6: Очистите стол от бумаг**

Введите правило «одного раза» – имейте дело с каждым листом бумаги только один раз.

Обычно по 80 % документов решение может быть принято после первого прочтения – стоит лишь немного поразмышлять над текстом. Но в реальности с первого захода это происходит лишь в 20–40 % случаев.

Более серьезные документы, как правило, откладываются, чтобы в спокойной обстановке их обдумать. Однако обстоятельства зачастую складываются так, что в итоге именно на важнейшие документы остается меньше всего времени. И в результате подобной практики значимые дела становятся срочными. Кому не знакома ситуация с поступлением документов, срок исполнения которых на исходе!

Кроме того, при таком подходе время расходуется неэкономно: один и тот же документ читается не единожды.

Нередко руководители предпочитают держать на столе неисполненные документы, чтобы они всегда были перед глазами. Что греха таить, многие даже втайне гордятся столом, заваленным бумагами, поскольку это говорит посетителям о чрезвычайной занятости и значимости хозяина кабинета.

На самом же деле такой стол свидетельствует лишь о неорганизованности руководителя и незнании им психологии. Ведь предметы, постоянно находящиеся перед глазами, мы вскоре перестаем замечать. Но посетитель видит по завалу на столе, как велика задолженность их обладателя перед организацией. Особенно гнетущее впечатление производят пожелтевшие бумаги (под солнечными лучами с документами это происходит в считанные дни).

Вид стола не должен отвлекать от решения задач, намеченных на данный момент, поэтому подходящее место для большинства документов – в столе или в шкафу.

## **Правило 7: Рационализируйте чтение**

Наиболее радикальный способ – освоение специальной **техники быстрого чтения** (для этого имеются соответствующие пособия и курсы). Это позволит сократить время, затрачиваемое на чтение документов и литературы, в три – пять раз.

Получаемые организацией издания имеет смысл класть на общее обозрение после их просмотра и разметки сотрудниками, коим это вменено в обязанности. Их задача – обозначить те статьи, разделы, страницы, которые могут заинтересовать сотрудников фирмы. Выделение ключевых слов или абзацев в публикациях сэкономит массу времени всем, кому требуется ознакомление с деловой периодикой.

Среди приемов, экономящих время руководителя в части работы с документами, наиболее полезными будут следующие:

- целесообразно делегировать первый просмотр входящей корреспонденции одному из сотрудников (секретарю, помощнику, заместителю, претенденту на руководящую должность, толковому подчиненному), который направит документ в соответствующее подразделение или самому руководителю. На этой стадии вместо подписи руководителя достаточно поставить его факсимиле;
- имеет смысл поручить кому-либо из подчиненных делать разметку документов: подчеркивать ключевые слова, выделять наиболее важные фразы и абзацы, которые имеют непосредственное отношение к данному руководителю. Такая обработка сэкономит время всем, кому в дальнейшем придется заниматься исполнением этого документа;
- рационально ввести в практику подготовку кем-либо из подчиненных обзоров и рефератов новых изданий по вашей специализации и в целом по менеджменту. Это позволит вам не отстать от требований сегодняшнего дня, тратя минимальное время на чтение. Особенно эффективна эта система, если вы подберете заинтересованного и добросовестного помощника и найдете возможность поощрять его творчество.

Другие приемы рационализации чтения см. в подразделе «Экономное чтение» раздела 1.4. «Возможности, мимо которых мы проходим».

## **Правило 8: Не надейтесь на память, записывайте полезную информацию**

Мы забываем 90 % того, что слышим, 50 % того, что видим, и лишь 10 % того, что делаем. Ваша высокая информированность обернется, в

частности, и выигрышем во времени: всем известно, к каким потерям приводит рассеянность.

Более того, в деловой беседе принято делать записи. Это не только привязывает к процессу слушания, но и является необходимым элементом деловой культуры. В менеджменте есть соответствующие афоризмы на этот счет: «Блокнот для делового человека – все равно что сеть для рыбака» или «Не записанное на бумаге – это пустые мечтания».

Записывая, мы и видим, и делаем, то есть запоминаем лучше.

Но даже это не страхует от забывания: как часто, читая свои старые записи, мы воспринимаем их, будто впервые видим!

Поэтому в управленческой культуре обязательным является записывание информации во время деловой беседы. А несоблюдение этого правила воспринимается как неуважение к собеседнику. Делая записи, мы показываем, что сообщение партнера ценно для нас. Пометки в органайзере разумны даже во время бессодержательных высказываний собеседника: в частности, это помогает добиться его расположения.

## **Правило 9: Используйте эффект мелочей**

**Прежде чем ехать – позвоните.** Узнайте, на месте ли нужный вам человек, каковы часы приема, какие документы необходимо иметь с собой. Те, кто отправляется на встречу наугад, нередко тратят время впустую: или человек отсутствует, или он не может принять, или требуется какой-то документ, о чем посетитель не знал, и т. д.

**Группируйте однородные дела и телефонные звонки.**

Старайтесь выезжать в какое-то место, когда там есть несколько дел для вас. Сгруппировав звонки, вы в целом затратите меньше времени на них.

**Используйте для работы и чтения время ожидания в очереди, дороге и т. п.** Способность работать в любых условиях, задействуя малейшую возможность, характерна для организованного человека. Эта черта особенно бросается в глаза при наблюдении за иностранными партнерами. Чтобы придерживаться данной рекомендации, нужно всегда иметь при себе материалы или документы для работы – на всякий случай (а они возникают постоянно).

**Избегайте ненужных споров.**

**Всегда носите с собой бумагу и карандаш для записи удачных мыслей.** К сожалению, наша память такова, что мы забываем даже самые



блестящие идеи (в том числе и свои). А они приходят в любое время и в любой обстановке, так как над разрешением проблем мозг человека работает непрерывно, включая и время сна (это происходит подсознательно).

**Не тратьте время на жалобы по поводу неудач.** Этим грешат многие – люди любят поплакаться в жилетку после досадного просчета и особенно в случае неудачного стечения обстоятельств. Подобная пустая трата времени не способствует укреплению авторитета и только бередит рану. Установлено, что, акцентируя внимание на своих невзгодах, мы создаем установку «я – неудачник», и это ведет к новым провалам. Более продуктивен подход долгожителя и выдающегося политика Уинстона Черчилля, который говорил:

«Успех – это переход от одной неудачи к другой со все большим энтузиазмом!»

**Анализируйте свои наклонности, чтобы избавляться от вредных привычек.** Этому весьма способствует:

- а) изучение собственных рабочих планов и отметок об их исполнении;
- б) обсуждение с людьми, которым вы доверяете, своего стиля руководства и поведения.

**Решив трудную задачу, наградите себя кратким отдыхом.** Не хватайтесь сразу же за новое дело. Насладитесь осознанием своего успеха. Положительные эмоции вольют в вас новую энергию, которую вы употребите не на текучку, а на решение следующей по важности задачи.

**Не считайте, что методы и приемы вашей работы – самые лучшие.** Постоянно ищите способы экономии времени – и своего, и коллег.

## Дополнительные правила для руководителей

### Правило 10: Как можно больше поручайте

Прежде чем взяться за какое-либо дело, задайтесь вопросом: а нельзя ли кому-либо его поручить? Многие завалены делами именно потому, что привыкли рассчитывать только на себя: «Не могу никому доверить. Все сделаю не так, как надо». Вместо этого такие люди должны самокритично признать: «Не умею организовывать свою работу».

В числе правил для руководящего звена ряда ведущих международных компаний есть и такое: «Вам не следует делать то, что могут сделать ваши подчиненные. Если вы это делаете, то вы – лишний, вместо вас можно взять работника с меньшим окладом».

Однако чтобы поручения исполнялись на должном уровне, необходимо соблюдение некоторых общих требований:

- **Продуманный выбор исполнителей.** Поручайте не тому, кто подвернулся под руку, а тому, кто имеет возможность качественно исполнить поручение.

- **Четкость задания.** Нередко формулировки поручений оставляют желать лучшего. Неслучайно весьма распространенным среди работников является суждение о «начальниках, которые сами не знают, чего хотят». Положение усугубляется тем, что высокий коэффициент понимания является скорее исключением, нежели правилом при общении людей. Зная это, руководитель должен позаботиться о проверке в тактичной форме того, уловил ли его мысль сотрудник, получающий задание.

Говорят, что у человека никогда нет времени, чтобы сделать работу как следует, а вот на то, чтобы ее переделывать, время находится. Пожалуй, в этом есть изрядная доля вины тех, кто отдает приказы. От того, насколько четко и понятно будет сформулировано поручение, зависит и качество его исполнения.

Вполне возможно, что распоряжение было невразумительным, сумбурным, а подчиненный побоялся переспросить, чтобы уточнить детали. И вот результат – работу приходится переделывать.

- **Предоставление максимальной свободы** (в пределах компетенции подчиненного). Хорошо когда-то сказал американский президент Теодор Рузвельт:

«Лучший руководитель – это тот, у кого достаточно ума, чтобы найти стоящих людей, заставить их делать то, что нужно, и при этом у него хватает здравого смысла, чтобы не путаться у них под ногами».

- **Контроль по результатам, а не по методам исполнения.**

- **Право на ошибку.** Руководители и сами ошибаются. Если подчиненного лишить этого права (жестким контролем, взысканиями за малейшие просчеты), то он лишится и инициативы, ведь фактически руководитель ставит его в худшие, по сравнению с собой, условия.

**Распространенные ошибки при поручении задания:**

- давать поручения в спешке;
- передавать поручение через третьих лиц;
- поручать что-либо первому попавшемуся под руку;
- давать непродуманные поручения.

**Позитивные приемы:**

- объясняя задание, сочетать устную информацию с письменной (письменная информация менее подвержена искажению);
- тактично проконтролировать, правильно ли подчиненный понял задание (например, с помощью вопроса: «Что собираетесь предпринять?»);
- письменно фиксировать сроки, ответственных исполнителей, возможные методы работы и форму отчета.

Несоблюдение этих требований препятствует удовлетворительному исполнению поручений, что, в свою очередь, и формирует у руководителя тенденцию опираться только на собственные силы. Так рождается пресловутая текучка – лавина мелких вопросов, из-за которых не остается времени на действительно важные дела, достойные внимания управленца.

При возрастании объема работы руководителю естественно перейти от разовых поручений к делегированию части своих полномочий (о делегировании полномочий см. далее в соответствующем подразделе раздела 1.4 «Возможности, мимо которых мы проходим»).

Правило 10 вполне применимо и для домашних дел. Женщина может вырастить из своих детей неплохих помощников, если будет с раннего возраста поручать им какие-то (вначале несложные) дела: убрать игрушки и другие вещи, помыть посуду, протереть пыль, полить цветы, сходить в магазин и т. д. Выполнять часть домашней работы вполне способен и мужчина, желающий помочь своей супруге, дабы она избегала перегрузки.

## Правило 11: Оптимизируйте контроль

При отсутствии контроля уровень исполнительской дисциплины неминуемо падает, что в итоге делает усилия руководителя бесплодными, а результаты его деятельности – плачевными.

Чрезмерный контроль также не годится, так как отнимает слишком много времени у руководителя. При этом он превращается в надсмотрщика, не способного осуществлять такие важнейшие функции, как принятие стратегических решений, прогнозирование, нововведения, совершенствование организации производства и управления, повышение производительности труда и заинтересованности исполнителей, улучшение условий труда, профилактика и разрешение конфликтов. Кроме того, излишний контроль неизбежно приводит к свертыванию инициативы подчиненных, к привычке не делать ни шага без санкции руководителя. А это еще больше увеличивает нагрузку на него.

Таким образом, при организации контроля необходимо найти некую золотую середину. В качестве таковой можно рекомендовать следующую двухэтапную систему:

1. **Систематический контроль** каждого подчиненного осуществляется по ключевым точкам: в действиях подчиненного выделяются главные аспекты, о которых он обязан регулярно информировать руководителя.

2. Раз в месяц исполнительность и ответственность каждого подчиненного проверяется путем **дотошной ревизии** осуществления им одной из его основных функций. Это позволит:

- составить объективное мнение о работе подчиненного;
- быть в курсе всех важных дел;
- поддерживать уверенность подчиненного в том, что любой крупный просчет не будет скрыт от руководителя;
- оказывать своевременную помощь подчиненному посредством поощрений и конструктивной критики.

## О применимости правил

Рекомендуемые принципы полезны как для руководителей, так и для подчиненных. Поскольку руководитель заинтересован в эффективной работе команды, целесообразно внедрить эти правила в своем подразделении.

К тому же и самому управленцу легче совершенствоваться в более организованной среде.

Просмотрев перечень этих правил, вы, наверное, согласитесь, что все они (исключая специфические производственные вопросы) применимы и вне рабочей обстановки, то есть в повседневной жизни. В быту нам тоже не хватает времени, поскольку зачастую мы расходует его не лучшим образом.

Что касается домашних условий, формулировки некоторых правил претерпевают изменения. Например, правило 10 может звучать так: «Как можно больше поручайте детям и супругу». Польза от этого (как и в случае с работой) двойная – и экономия времени, и воспитание (укрепление отношений).

## Пожелания

- Время от времени **просматривайте** данные рекомендации, освежайте их в памяти – до тех пор, пока они не станут для вас постоянно действующими правилами.
- **Фиксируйте** любые, даже на первый взгляд незначительные успехи, выразившиеся в выигрыше времени, – это ускорит усвоение вами приемов тайм-менеджмента.

## Убедительное свидетельство

С удовольствием приведу письмо, полученное от одной из слушательниц проводимых мной семинаров по технике управления временем:

«Данную методику я опробовала на практике. Первое, что надо было сделать, – записать важнейшие дела в порядке их важности. И

здесь возникла первая проблема: какое дело является действительно важным и насколько (все дела мне казались самыми важными). Кроме того, у меня было достаточно уже горящих дел, которые не терпели отлагательства, но браться за них мне совсем не хотелось. Включила и их в список. После решения этой задачи добавила в список характеристику срочности и т. д. В результате список получился довольно длинный.

Весь день я старалась действовать по плану, не отвлекаясь на мелочи. Записывала примерное время, которое у меня ушло на выполнение каждого дела.

Этот рабочий день я закончила с потрясающим результатом! Кроме того, что очень много успела сделать, я выполнила работу, которая давно висела надо мной. Окрыленная этим успехом, на следующий день я составила новый список: он был не такой большой, как первый, я легче определила важность своих дел, их срочность, поэтому и времени на его составление мне потребовалось меньше. Кроме основных дел, я закончила дело, которое должно было, по моему мнению, умереть вместе со мной. Мне даже страшно было записывать его в список срочных дел. (Но я помнила, что вчера мне все удалось.) И первую половину нового дня я посвятила этому делу.

Так я работала в течение всей недели. В субботу вечером я села и попыталась, не глядя в свои записи, вспомнить и записать то, что я сделала за всю неделю, хотя бы самое значимое, большое по объему и т. д. Когда сравнила этот список со своими записями, то увидела, что сделала намного больше, хотя на первый взгляд это казалось нереальным.

В течение этой рабочей недели я не ощущала себя участником бешеной гонки, когда торопишься, но ничего не успеваешь. В конце рабочего дня я чувствовала приятную усталость – это не было тем полным истощением сил и хронической усталостью в нетерпеливом ожидании выходных.

Всю неделю я сама задавала темп работы, не разрывалась между двумя делами сразу, выполняла все четко по своему плану. Это было просто здорово!

Я продуктивно поработала в течение всей недели, значит, в воскресенье я с чистой совестью смогла отдыхать.

Следующим моим шагом было составление списка домашних обязанностей для всех членов семьи и примерные сроки выполнения дел. В результате у меня появилось свободное время и дома.

Я действительно нашла время для выполнения всех запланированных дел. Я научилась определять, сколько примерно времени необходимо для осуществления конкретной работы, и теперь точно планирую ее. Спланировав день и отработав его по плану, вечером теперь не задумываюсь над проблемами на работе и над тем, как мне завтра успеть еще и то, и то... а просто отдыхаю.

*О. Е. Скребко, преподаватель Белорусского государственного университета культуры*

## **Не будем медлить!**

Одним из свойств человеческой психики является медлительность. Наиболее заметно она выражена у флегматиков. Однако сложно найти человека, который сразу же и с охотой приступает к трудному или неприятному делу (такому, как наказание нерадивого работника, разбор конфликта подчиненных, подготовка объемного документа по запутанному вопросу и т. п.).

Специальные исследования показывают, что на счету у этой нашей слабости – медлительности – больше потерянного времени, чем у любого другого фактора.

Надежно противодействует этому изъяну неукоснительное следование изложенному выше правилу: «Беритесь прежде всего за важнейшие и срочные дела».

У медлительности есть два главных союзника: а) привычки и б) инерция.

## **Привычки и инерция управляют нами**

Изменить свои привычки трудно. Нужно начинать с их осознания. Это можно сделать, например записывая дела и обязанности, которые вы привыкли делать сразу, не задумываясь, и делаете легко, как бы между прочим.

Подобный список составляется в процессе деятельности. Близким, друзьям, сослуживцам, как правило, несложно назвать ваши привычки, чем они значительно облегчат задачу.

Обратите внимание на привычку откладывать – какого сорта дела вы стремитесь перенести на более позднее время?

Медлительности способствует и присущая нам инерция.

**Инерция проявляется в том, что продолжать дело легче, чем начинать новое.** Поэтому подход к новому делу можно упростить, приступая к нему с самого легкого шага.

Если дело большое, а тем более общественно значимое, полезно применить еще один способ – психологический: приучать себя к мысли о том, что не начинать новое дело, откладывать его просто нельзя. Достигается это с помощью объявления всем окружающим о том, что вы приступаете к решению новой серьезной задачи. После этого не начать будет уже неудобно – можно прослыть пустословом.

Этот способ (как и все другие рекомендуемые здесь) я многократно проверил на себе. В частности, последний прием я использую постоянно, когда чувствую, что оттягиваю момент начала работы над новой книгой. Или когда ее создание затягивается и нужно быстрее закончить текст. Результат: это уже 60-я книга, написанная за последние 15 лет.

Чаще всего дело откладывается, потому что оно – неприятное, сложное или когда возникает неопределенная ситуация. Рассмотрим каждый из таких случаев.

## **Неприятное дело**

Такие дела чаще всего откладываются в надежде на то, что все обойдется.

Однако чаще происходит наоборот: ситуация усугубляется. Например, промедление с повышением оплаты труда приводит к увольнению наиболее ценных работников. Откладывание мер по разрешению конфликтов ведет к их разрастанию и усилению.

Порой достаточно задуматься об отрицательных последствиях не принятых своевременно мер, как сразу ощущаешь решимость действовать.

Проанализировав свою работу, вы, скорее всего, получите подтверждение тому, что 80 % конфликтных ситуаций создают 20 % подчиненных, а 80 % неприятностей вы имеете от 20 % дел. Именно этим подчиненным и этим делам необходимо уделить больше внимания. Тем самым вы значительно уменьшите вероятность возникновения негативных моментов.

Полезно установить себе реальный срок выполнения неприятного дела, сделав это так, чтобы напоминание о нем постоянно попадало в поле



вашего зрения. Например, подчеркните в своем плане «нелюбимый» пункт красным карандашом. Сообщите окружающим о назначенном сроке.

Если дело особенно тяжелое, можно в качестве «приманки» установить для себя приз за его осуществление. Это может быть то, о чем вы мечтаете, но давно не можете себе позволить (посвятить целый вечер чтению, побездельничать, купить то, что очень хочется, но жалко денег, и т. п. – у каждого найдется что-либо, чем можно себя поощрить).

Один из способов откладывать неприятное дело – заниматься тем, что вам нравится. В этом случае любимое занятие – просто удобный предлог, чтобы оттянуть решение остальных вопросов, возможно слишком сложных. Вот почему вы уверяете и себя, и остальных в том, что пока слишком заняты, что у вас нет времени, и пр. Естественно, человек будет более охотно заниматься тем, что ему по душе. Такое дело спорится, работа приносит удовлетворение, результаты превосходные, душа поет, и все прекрасно.

Боритесь с этой вредной привычкой. Расставшись с ней, вы сохраните не только свое время, но и нервы.

## Сложное дело

Есть несколько приемов, облегчающих выполнение дел, к которым вначале не знаешь как подступиться.

**1. Разбить задачу на подзадачи.** Это дробление значительно облегчает поиск самого трудного первого шага.

**2. Начать с конца.** Например, если дело должно завершиться подачей проекта руководству, то можно начать с попытки написать этот проект. Сразу встанет десяток вопросов: какая информация нужна, где ее взять, какие разделы проект должен содержать, какие логически возможные варианты решения существуют, с кем его нужно согласовать, чьи интересы он затронет, какие будут реакции на него различных служб и т. д. Запишите все эти вопросы, сгруппируйте их – и первоначальный план действий готов.

**3. Метод «десятиминуток».** Вы обязуетесь (перед собой) два-три раза в день уделять по 10 минут этому трудному делу. Ясно, что за столь короткое время вы сможете лишь «отщипнуть кусочек» от стоящей перед вами глыбы: заказать в архиве, отделе информации, других службах необходимые материалы; поручить сотрудникам подготовить ответы на

отдельные вопросы; решить, у кого можно проконсультироваться и кого можно привлечь в помощь, поочередно поработать с каждым из них и т. д. (В других случаях алгоритм может быть иной, но идея такая.)

Очень часто мы ждем вдохновения. Но, как известно, «вдохновение – это на 90 % потение».

## **Неопределенная ситуация**

Принятие решения часто откладывается из-за неполноты имеющейся информации и опасения совершить ошибку.

Действенным подспорьем здесь может стать «список тревог». Последующие обращения к нему показывают, что большая часть волнений оказывается напрасной. Это, с одной стороны, способствует решительности, а с другой – выявляет реальные угрозы.

В ситуации неопределенности наилучшие решения – те, которые принимаются интуитивно.<sup>[1]</sup>

## **«Никак не могу включиться в работу»**

Если начало работы представляет для вас значительную проблему, попробуйте следующее:

- убедитесь, что все готово для немедленного старта;
- если вам просто необходимо выпить чашку кофе, вы можете сделать это за работой;
- обещайте себе небольшую награду за выполнение каждого этапа работы;
- представьте себе счастливый момент завершения работы;
- сделайте сначала самое простое;
- начните как угодно и с чего угодно, лишь бы начать (писатели, отчаявшиеся дождаться вдохновения, часто берут лист бумаги и пишут на нем все, что придет в голову).

## Определим приоритеты

### Текущие цели

Один из приоритетов мы обсудили – это важнейшие и более срочные дела. Определить важнейшие дела помогает такой прием: представьте, что на следующей неделе в вашем распоряжении будет только два с половиной дня.

Правильной расстановке приоритетов текущего периода способствует проверка их соответствия долгосрочным целям.

Лучшее противодействие проблемам управления временем – это способность принимать решения. Если вы научитесь выделять главное и расставлять приоритеты – вы сможете решать самые трудные, даже неразрешимые на первый взгляд проблемы!

### Долгосрочные цели

В исследовании с участием группы выпускников Йельского университета в 1953 году их спрашивали о планах на будущее. Только у 3 % респондентов планы существовали в виде записей целей, задач и этапов их решения.

Через 20 лет эти 3 % были более счастливыми и удовлетворенными жизнью, чем остальные. Доход этих 3 % превысил суммарный доход остальных 97 % сокурсников.

**Определите и письменно зафиксируйте свои долгосрочные цели.** Возьмите каждую из них и составьте список видов деятельности, которые на протяжении года-двух смогут привести к ее достижению. Сделайте его как можно более подробным. Вот пример того, как может выглядеть ваш список (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Список целей

| Область жизни   | Главные долгосрочные цели                           | Конкретные виды деятельности                                                                                                                                                                    |
|-----------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Личное развитие | Укрепить здоровье                                   | <p>Спать по возможности 8 часов.</p> <p>Ходить на тренировки 2–3 раза в неделю.</p> <p>Ограничить калорийность пищи.</p> <p>Принимать витамины и минералы (селен, цинк, кальций, йод и др.)</p> |
| Работа          | Сделать карьеру                                     | <p>Повышение квалификации и совершенствование в делах.</p> <p>Исполнительность.</p> <p>Деловые связи и знакомства.</p> <p>Поиск более перспективной работы</p>                                  |
| Семья           | Прекрасный брак                                     | <p>Ежедневное общение с супругом (супругой).</p> <p>Оказание эмоциональной поддержки членам семьи.</p> <p>Помощь по дому.</p> <p>Регулярные выезды на прогулки или за город всей семьей</p>     |
| Дом и дети      | Уютный и гостеприимный дом. Хорошо воспитанные дети | <p>Ежедневное наведение порядка.</p> <p>Еженедельная уборка.</p> <p>Своевременный ремонт.</p> <p>Ежедневное общение с каждым из детей.</p> <p>Помощь в выполнении домашних заданий</p>          |

## **1.3. Как бороться с помехами в работе**

### **Наше «нет» похитителям времени**

Поглощают наше время, не принося особой пользы, пустые разговоры (болтовня), «черные дыры», стремление к совершенству и то, что прерывает нашу работу: незваные посетители и телефонные звонки.

Когда нас постоянно отвлекают, работать по собственному плану чрезвычайно трудно. Иные мирятся с таким положением дел как с неизбежным злом. Другие вначале пытаются сражаться, потом обреченно опускают руки и молча принимают груз все новых и новых дел, которые обрушиваются на них отовсюду. Третьи же не сдаются и продолжают вести отчаянную борьбу. Не сомневаюсь, что вы из их числа, иначе не читали бы эти строки. Поэтому вам будет полезно узнать, как же бороться с пожирателями времени.

### **Болтовня**

«Доброе утро», – говорим мы, переступая ежедневно порог своего офиса, и незаметно втягиваемся в непринужденный разговор о чем угодно, только не о работе. Оживленная беседа может длиться достаточно долго. Поэтому стоит ли удивляться, что впоследствии не хватает времени?

Я не являюсь сторонником того, чтобы все неформальные контакты в рабочее время карались с суровостью средневековой инквизиции. Без них наша работа потеряла бы часть своей привлекательности. Но всегда важна пропорция, когда твердо и неукоснительно соблюдается принцип: делу время, а потехе час. В противном случае мы рискуем превратить офис в клуб по интересам. Особенно велики потери рабочего времени при обсуждении отвлеченных тем. Это обычно происходит:

- по утрам, когда сотрудники, придя на свое рабочее место, еще долго обмениваются впечатлениями о вчерашней телевизионной передаче, выступлении любимой спортивной команды, местах, где они побывали, людях, с которыми они виделись, и т. п.
- во время коротких перерывов, когда кофе-пауза превращается в затяжную процедуру дегустации все с теми же разговорами о погоде, свиданиях, моде, политике и прочих далеких от работы вещах;

- накануне обеденных перерывов при обсуждении вопросов, куда и с кем пойти пообедать и что делать потом;
- в конце рабочего дня, когда все устали и беседа на постороннюю тему – удобный предлог свернуть рабочие дела до завтрашнего утра.

На любой работе есть определенные места, где вас могут втянуть в пространный разговор помимо вашей воли, и вы, сами того не желая, потратите 10–20 минут на обсуждение всякой чепухи. Одно из таких мест – приемная. Люди все время снуют туда и обратно, приостанавливаются, чтобы обменяться приветствиями, которые почти всегда превращаются в обмен новостями о том о сем. Иногда вам не до разговора – горит срочное дело, но старый знакомый, с которым вы не виделись полгода и столкнулись лоб в лоб на пороге канцелярии, хватает вас за рукав и захлебывается начинать изливать поток разнообразных новостей, накопившихся за это время.

Исследованиями установлено, что именно пустые и ненужные разговоры входят в число главных похитителей рабочего времени.

Если вы перегружены работой, следует начать говорить «нет» отвлекающей болтовне. Скажите «нет» и себе, и другим. Но начните с себя.

## **«Черные дыры»**

Еще одна опасность – так называемые «черные дыры», куда уходит масса нашей энергии, сил и времени, безвозвратно в них растворяясь и не принося видимых результатов.

О каких именно видах работы можно так говорить? Прежде всего, это деятельность, связанная с запуском новых проектов. Как правило, начиная любое дело, мы многое недооцениваем, не учитываем, а то и попросту не знаем. Результат – множество нестыковок, и мы мчимся по замкнутому кругу, постоянно наталкиваясь на неожиданные препятствия.

К примеру, по случаю своего юбилея компания задумала грандиозные торжественные мероприятия. Директор собирает всех на совещание и, в упор глядя на вас, спрашивает: «Кто возьмется за подготовку?» Если вы не выдерживаете начальственного взгляда и послушно выдавливаете из себя: «Хорошо, если надо...» – знайте, впереди вас ждут очень непростые времена. Вам придется заниматься десятками все новых и новых дел. И помощи со стороны не ждите. Ведь как только вы сказали «да», другие с

облегчением вздохнули и тотчас забыли о мероприятии. Они вспомнят о нем, лишь когда наступит день торжества.

Или вас постоянно просят вести протоколы собраний, которые не имеют никакого отношения к вашей непосредственной деятельности. Или вас систематически просят задерживаться после окончания рабочего дня, не беспокоясь о том, что от этого может страдать ваша личная жизнь. Во всех подобных случаях отвечайте «нет». Если дополнительные задания начальника мешают вам выполнять работу, за которую вы получаете деньги, следует также отвечать отказом.

Ясно представляйте себе, чего вы хотите достичь в жизни и каковы ваши приоритеты. Определиться в этих вопросах вам поможет предыдущий раздел книги. То, на что вы соглашаетесь, должно так или иначе работать на ваши цели. Это не означает, что следует быть отпетым эгоистом и абсолютно ничего не делать для других. Но если ваше согласие отнимает у вас массу времени и энергии и никак не совпадает с приоритетами вашей жизни, то соответствующие предложения принимать не стоит.

Помните, что «черные дыры» есть в любой работе и в любой организации. Я привел лишь несколько примеров, но этот список можно продолжать до бесконечности. А потому не давайте себя втягивать во всякого рода сомнительные проекты и дела, где вам придется в полной мере испытать, что означает выражение «и швец, и жнец, и в дуду игрец».

В качестве защиты от неподъемных дел можно порекомендовать **метод трансформации поручений**, который я начиная с 1967 года неоднократно и с успехом применял.

Наша лаборатория проводила большую (Всесоюзную) конференцию. Председатель оргкомитета предложил мою кандидатуру на пост ученого секретаря. Представив весь объем работ, я ужаснулся. Но отказаться было невозможно, поэтому я ответил: «Эту работу одному человеку выполнить нереально, я ее просто завалю. Нужно создать секретариат и включить в него всех наших аспирантов и младших научных сотрудников. Руководить ими должен кто-то из старших товарищей, поскольку все должны его слушаться. Я готов войти в секретариат рядовым исполнителем». Председатель согласился с предложением о создании секретариата, но назначил-таки меня его руководителем, обязав остальных подчиняться мне. Так была отбита попытка полностью парализовать мою творческую работу.

**Вывод: не берите на себя лишних обязательств.**

Отсрочьте свое решение: «Мне нужно подумать» и т. п.

## Стремление к совершенству

Бывает тяжело прервать выполнение дела, когда хочется улучшить результат. Например, перечитывая составленный документ или письмо, вы будете находить все более изящные способы выражения своих мыслей. Таким образом, текст будет переписываться несколько раз, отнимая ваше время. Остановитесь! Пределов совершенству нет, но спросите себя: не отрывает ли это вас от решения другого, более важного вопроса? Установите четкий срок, адекватный ценности задачи, и наметьте следующее дело.

Заданные сроки ограничивают стремление к совершенству, вынуждая нас принимать решение. Те, кто не оговаривает конкретный период для выполнения работы, могут никогда ее не закончить. Я знаю людей, которые всю жизнь совершенствовали текст своей диссертации, но так ее и не защитили.

Резюмируя вышесказанное, подчеркну: **никто не мешает нам так, как мы сами.** Поэтому, прежде чем бороться с внешними пожирателями времени, нужно победить этого дракона в себе. Тогда ваше противодействие внешним помехам станет более эффективным.



## **Главные помехи в работе**

Основные внешние помехи для работы – это непрошенные посетители и телефонные звонки.

### **Непрошенные посетители**

Вы не можете запереться на ключ на долгое время или запретить приходить к вам, но нужно постараться уменьшить поток посетителей.

Вот картина, типичная для любой организации. Приоткрывается дверь кабинета, в щель просовывается голова, и ее обладатель извиняющимся голосом спрашивает: «У вас найдется минутка?»

Но одной минутой такие вторжения, как правило, не ограничиваются, превращаясь как минимум в 15-минутки. А если таких посещений в течение дня десятки? И после каждого из них еще несколько минут уходит на то, чтобы сосредоточиться на прерванной работе. Вот во что обходится наша излишняя мягкотелость и слабохарактерность.

На рис. 1.2 показано изменение производительности труда в зависимости от неожиданных помех и вторжений. На нем отчетливо видно, сколько времени уходит на то, чтобы достичь прежнего пика концентрации на работе, которую прервали. Расчеты показывают, что на такие этапы восстановления порой уходит до 25 % полезного рабочего времени.

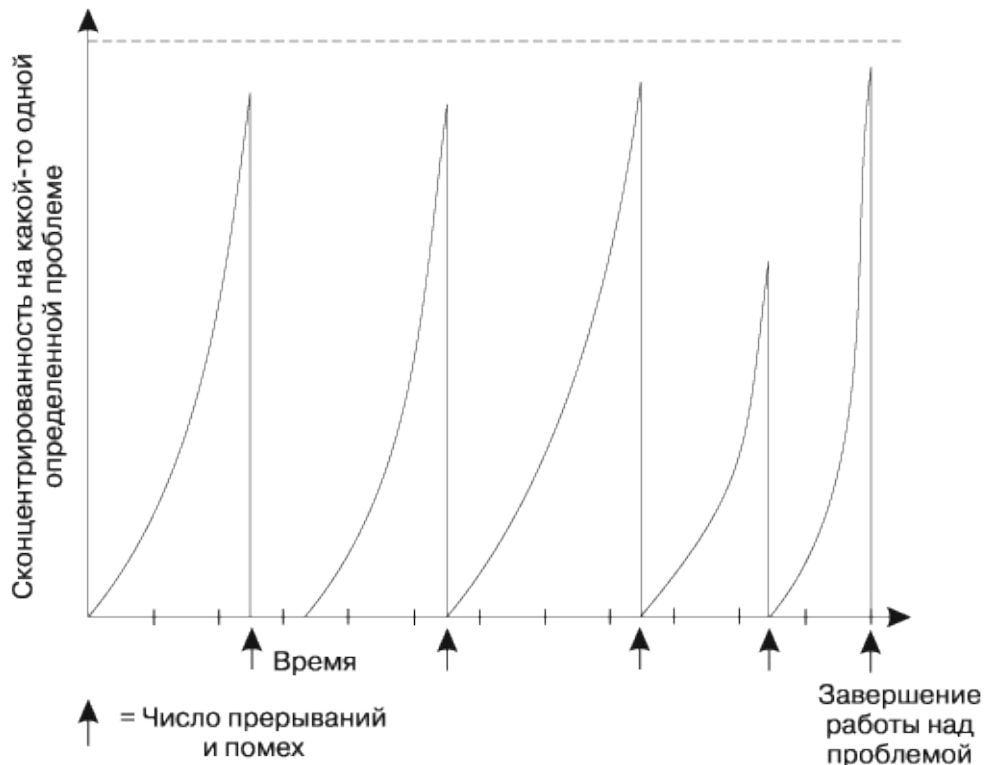


Рис. 1.2. Влияние посторонних помех на производительность труда

Как же защититься от значительной части посетителей?

Есть много способов:

1. Скажите, что вы не можете поговорить сейчас, но готовы назначить другое время, если у посетителя действительно есть что обсудить. Удивительно, до чего чудодействен этот аргумент. Очень многие из ваших визитеров поспешат ретироваться со словами: «Да так, ничего серьезного». Еще более важно то, что некоторые из них впредь не станут приходить без веской на то причины.

2. Сведите разговор к минимуму, предупредив с самого начала: «У меня сейчас не более пяти минут для беседы». Самое главное в этом случае — строго придерживаться заявленного времени и по его истечении дать понять посетителю, что разговор окончен. Ваши сотрудники и подчиненные привыкнут к тому, что они имеют дело с действительно занятым и умеющим ценить время человеком. Их уважение к вам от этого только возрастет.

3. Предотвратите попытки проникнуть к вам, постройте свой рабочий день таким образом, чтобы у вас был гарантированный от вторжений промежуток времени. Например, в определенные часы вывешивайте табличку с просьбой не беспокоить.

4. Если рабочее место того, кто просит встречи, находится недалеко, скажите, что зайдете к нему сами. Это будет время, удобное для вас. Кроме того, уйти самому гораздо легче, чем выпроводить разговорчивого посетителя.

5. Если вашу работу все же прервал приход нежеланного гостя, не давайте ему сесть. Выйдите из-за стола, поздоровайтесь и разговаривайте стоя. Так беседы заканчиваются быстрее. Возьмите в руки папку с бумагами, как бы намереваясь уйти. Иногда такой уход приходится инсценировать.

6. Создайте неудобства нежелательным визитерам. Например, один руководитель слегка укоротил передние ножки стула, предназначенного для посетителей. Со стороны это было незаметно, но сидеть на таком стуле неудобно, и многие посетители торопились закончить разговор. Бизнесмен восторженно рассказывал о том, какую экономию времени дало ему это изобретение. Можете проверить сами (для начала – на своих подчиненных).

7. Вы не обязаны заботиться о максимальном удобстве для каждого визитера. Как можно реже предлагайте посетителям кофе или чай. Одному Богу известно, сколько времени вы потратили, наблюдая за тем, как ваш гость попивает кофе, и все говорит, говорит, говорит... Создавайте комфортные условия, лишь когда вы сами заинтересованы в неспешном, обстоятельном разговоре или желаете расположить к себе посетителя.

Если вы работаете в общей комнате, не поднимайте голову, чтобы поприветствовать каждого входящего, поскольку тем самым вы поощряете человека обратиться к вам. По возможности не сидите лицом к двери или к основному потоку людей, ведь вступают в разговор прежде всего с теми, чье лицо видят.

## **Как прекратить разговор, не обидев собеседника**

Когда разговор обрывают, не считаясь с настроением собеседника, он может обидеться, и впечатление от встречи будет испорчено. А возможно, тем самым будет перечеркнут и ее результат, поскольку такое отношение воспринимается как неуважительное.

Итак, прерывать беседу желательно тактично. Но как это сделать? Имеется несколько способов:

- Поблагодарите собеседника (за содержательную беседу, информацию, откровенность; за то, что нашел время зайти, и т. п.). Большинство правильно понимает этот намек. Для тех же, кто пропускает его мимо ушей, есть следующие приемы.

- Кратко объясните, что вы планируете делать, и движением покажите, что собираетесь приступить к этому немедленно (куда-то пойти, позвонить, взяться за написание документа и т. д.).

- Предложите собеседнику срочно сделать что-то, пояснив, почему лучше начать работу безотлагательно (например, связав это с чьей-то возможной отлучкой, командировкой, уходом на совещание).

- Встаньте, пожмите собеседнику руку, попрощайтесь с ним.

- Проводите посетителя до двери.

Этот набор приемов освободит вас от 99 % собеседников, не вызвав их недовольства. Но есть небольшое число назойливых посетителей, избавиться от которых можно лишь таким способом, который мне самому не очень нравится. Однако, учитывая, что данный метод применяется с гуманной целью (оградить партнера по общению от отрицательных эмоций), он имеет право на существование. Его суть такова. Разработайте с секретарем (помощником, кем-то из коллег) соглашение о спасении от назойливого посетителя. Например, определенное число звонков секретарю (помощнику) означает, что нужно зайти в кабинет и сказать, что вас срочно вызывают к руководителю. Если у вас нет отдельного кабинета, то о подобном можно договориться с кем-то из сотрудников-соседей.

Итак, чтобы уменьшить число непрошенных посетителей:

- повесьте на дверях табличку с просьбой не беспокоить в определенное время;

- назначьте вошедшему конкретное время, когда вы его примете;

- попросите зайти посетителя позже или пообещайте, что зайдете к нему сами;

- знайте, что, начав разговор, скорее всего, закончить его быстро будет затруднительно; не позволяйте втянуть себя во всякого рода дискуссии и проблемные обсуждения;

- если у вас есть секретарь или помощник, то обяжите его неукоснительно оберегать ваше время и проявлять твердость и непреклонность в отношении настойчивых визитеров;

- короткие СМС или электронные сообщения предотвращают многие визиты;

- некоторые вопросы можно решать письменно, но не увлекайтесь излишней перепиской, ибо она тоже требует времени.

Если визит к вам не несет ничего, кроме помех в работе, попробуйте воздействовать на посетителя такими способами:

- не предлагайте ему сесть;
- говорите с ним стоя, имитируя необходимость скорого ухода;
- заранее оговорите, на сколько минут он может рассчитывать;
- напомните о том, что время истекло, и прервите разговор;
- условьтесь о дальнейших шагах, чтобы человеку больше не пришлось вас беспокоить;
- главное – говорите «нет», решительное **НЕТ**, проявляя твердость и, если нужно, резкость, но не опускаясь до грубости.

## **Защититесь от посетителей-манипуляторов**

Весьма распространенной является манипуляция, оформленная фразой «Хочу с вами посоветоваться...».

Некоторые работники любят заходить к руководству якобы за советом. Это, безусловно, манипуляция с целью переложить на вышестоящего ответственность за принятие решения. И даже за осуществление какого-либо дела, ведь если оно будет провалено, то остается возможность сослаться на совет: «Я все сделал так, как вы сказали». (Хотя, как мы знаем, плохим исполнением можно испортить самую хорошую идею.)

В подобных случаях могут применяться следующие способы защиты:

- «Пассивная защита». Руководитель вводит правило: не приходите к нему за советом, не имея своих предложений. Это лучшая из всех тактик, поскольку она максимально экономит время руководителя и вместе с тем побуждает подчиненных к проявлению инициативы.

Если у подчиненного есть предложения, но он хочет обсудить, какой вариант будет лучшим (с точки зрения руководства), то возможен, например, такой диалог: «В чем трудность?» – «Сомневаюсь, какой вариант лучше». – «А если бы меня не было (командировка, отпуск), что бы вы предпочли?» – «Я думал опереться на ваше мнение...» – «Вижу, что вы недостаточно обдумали вопрос, а у меня нет времени на разговоры».

Если же подчиненный называет оптимальный, по его мнению, вариант, то руководитель может ответить так: «Проверьте себя еще раз, решение – за вами».

Главное – не допустить перекладывания подчиненным ответственности на руководителя.

- «Точки над *i*». Руководителю уместно сказать следующее: «Ваша работа – вам и решать. У меня своя работа, у вас – своя».

- «Контрманипуляция». Предполагает реплику руководителя наподобие: «Скажите, уважаемый (имярек), как вы отнесетесь, если я буду перекладывать на вас свои задачи? Вот сейчас у нас решается вопрос о... Как поступить? Отвечайте. Не знаете? А какова цена этого решения – знаете? Кто примет решение, кроме меня? Вы? Я должен решать ваши проблемы, а кто решит мои, наши?!»

Думается, что после такого разговора подчиненный больше не будет приходить «посоветоваться» без крайней на то необходимости.

## **Как укротить телефон**

Любой звонок создает проблему уже хотя бы потому, что отвлекает вас от работы по плану. А есть еще и звонящие, которые просто раздражают своей бессодержательной болтовней. Вы не хотите говорить с этим человеком, а он все равно набирает ваш номер. Как бороться с лавиной таких звонков? Возможно, некоторые из приведенных ниже советов помогут вам:

- используйте автоответчик (см. правило 4 в разделе 1.2. «Главные приемы управления временем»);
- смотрите, кто вам звонит (при наличии определителя номера), и только потом снимайте трубку;
- основную массу звонков переключайте на своих помощников;
- попросите коллег отвечать по телефону, пока вы заняты какой-то срочной работой;
- сообщите всем, кто так или иначе связан с вами по работе, в какое время вам лучше не звонить;
- приучайте абонентов к тому, что у вас предусмотрено определенное время для телефонных разговоров: «Не могли бы вы перезвонить мне с двух до трех?» или «Перезвоните мне, пожалуйста, завтра до десяти утра. Позднее я буду занят»;
- переадресуйте телефонные звонки тем, кто непосредственно занимается этой работой;
- назовите абоненту имя своего секретаря или помощника, чтобы он мог связаться с ним при необходимости: «Если меня не будет на месте, переговорите с ним. Уверен, он вам поможет»;

- сразу же оговорите продолжительность разговора: «У меня пять минут, давайте уложимся в них» или «Через десять минут у меня начинается планерка». Тогда вам не придется неожиданно обрывать человека на полуслове, что иногда обижает, а некоторых может и оскорбить;
- сразу же спросите, что конкретно предлагает человек, и если вам это не нужно, прервите его монолог: «Сожалею, но нас это не интересует» или «Извините, но я очень занят и не могу продолжать разговор с вами. Всего хорошего». И немедленно кладите трубку;
- дайте понять, что разговор приближается к концу: «Прежде чем положить трубку, хочу уточнить...» или «Подводя черту под нашим разговором...» и т. д.;
- будьте бескомпромиссны, когда на другом конце провода находится любитель поболтать.

## **Как вежливо избавиться от назойливого телефонного собеседника**

Беседуя по телефону, постарайтесь создать впечатление о себе как о любезном, грамотном специалисте, всегда готовом оказать партнеру или клиенту посильную помощь. Этим вы повышаете свой авторитет и авторитет вашей фирмы. Научитесь владеть собой.

Чтобы быстрее закончить разговор, не проявляя при этом невежливости, можно воспользоваться нижеследующим набором средств:

**1. Используйте метод намеков**, который включает в себя три способа, описанные выше, в подразделе «Как прекратить разговор, не обидев собеседника».

**2. Попросите прислать факс.** Выслушав назойливого абонента, можно сказать следующее: «Звучит довольно интересно. Не могли бы вы прислать факс, чтобы мы подробнее ознакомились с предложением?»

Получив факс, вы узнаете, из какой организации он поступил. А потом предупредите своих коллег, что впредь для этого гражданина из такой-то компании вас нет на месте: вы на совещании, в отъезде и пр.

Если звонящий говорит, что у него нет факсимильного аппарата, предложите воспользоваться электронной или обычной почтой. И попросту не отвечайте на его письмо. Если же он снова начнет беспокоить вас телефонными звонками, примените ту же тактику, что и в предыдущем

случае: вас постоянно нет на месте. И постепенно даже самый навязчивый абонент уgomонится.

**3. Попросите прислать дополнительную информацию по почте.** Большинство абонентов сразу же понимают, что вас абсолютно не интересует их предложение, и кладут трубку. Но есть и «крепкие орешки». Такие обязательно пришлют вам запрошенную дополнительную информацию. В этом случае вы можете опять прибегнуть к тактике неуловимости на рабочем месте.

**4. «Пожалуйста, перезвоните попозже».** Это очень распространенный трюк, к которому довольно часто прибегают многие чиновники с целью отвести нежелательных просителей. Секрет успеха состоит в том, что назначается время вашего предстоящего отсутствия. А секретарь или коллега потом со вздохом отвечает в трубку: «Сожалею, но его все еще нет».

Конечно, можно преспокойно находиться в это время в кабинете и заниматься своими делами, но при этом есть опасность, что коллеги забудут об уговоре и ненароком проговорятся.

**5. «У вас в запасе тридцать секунд».** Эту фразу припасайте для тех, кто уже довел вас до белого каления. Но и в этой ситуации старайтесь не выходить из себя. Сделайте несколько глубоких вдохов для успокоения и доведите разговор до конца.

Если сил уже действительно нет, заканчивайте диалог еще более решительно: «Я уйду. У вас в запасе только тридцать секунд». При этом вовсе не обязательно объяснять что-либо абоненту. Если и это его не остановит – кладите трубку. Тридцать секунд – вполне достаточное время, чтобы понять свою оплошность и извиниться за то, что отрываешь кого-то от работы. Если человек так и сделает, можно распрощаться с ним по-хорошему. В любом случае вы избавите себя от бесполезной траты времени и нервов.

**6. «Я не могу принять решение немедленно».** Это хороший предлог для прекращения разговора, особенно если при этом собеседник пытается выжать из вас какое-то обещание, пространно объясняя мотивы своей настойчивости. Не позволяйте втянуть себя в скоропалительное принятие решения, о котором позднее вы будете сожалеть. Придется звонить самому, брать свои слова обратно и раскручивать всю процедуру заново, включая и долгий разговор с тем же человеком.

Можно прибегнуть и к другой довольно распространенной уловке, пообещав позвонить. «Я с вами свяжусь» – таков вежливый предлог, чтобы отделаться от человека, подобного тем, о которых мы уже говорили. Но



если вам и в самом деле предстоит принимать решение, то обыкновенный здравый смысл подсказывает: чем больше дополнительной информации вы получите по данному вопросу, тем более обоснованным будет ваше решение.

**7. «Я позвоню вам позже».** Эту фразу можно использовать в разговоре с уважаемым человеком, только если вы действительно собираетесь перезвонить. Нечестно заставлять людей ожидать вашего звонка, который вы не собираетесь делать.

Если по каким-то причинам вы не можете переговорить с человеком сейчас, а вам это необходимо, назовите точное время, когда вы перезвоните, чтобы партнер не томился весь день, боясь отлучиться на минуту и пропустить ваш звонок.

Отмечу, что наличие мобильного телефона не снимает этой проблемы: бывают периоды (совещание, нахождение вне зоны доступа и т. д.), когда связь невозможна.

**8. Прием Алека Маккензи.** Желая закончить разговор, скажите собеседнику: «У меня сейчас начинается совещание, люди уже собираются...»

Если после «совещания» раздается звонок и тот же голос бесцеремонно продолжает прежний разговор, не давая работать, можно воспользоваться приемом, о котором поведал в одном из интервью известный американский специалист по тайм-менеджменту Алек Маккензи:

«Вы говорите: “Что-то плохо слышно. Вообще у нас в последнее время что-то с телефоном проис...” и нажимаете на рычаг аппарата. Через минуту абонент перезванивает: “У тебя телефон отключился?” – “Да, в последнее время у нас телефон бара...” – и вновь нажимаете на рычаг. Больше назойливый собеседник не звонит. Не исключено, что он проклинал телефонную сеть, но ваши отношения с ним не пострадали».

Наличие многих способов защиты от назойливых собеседников показывает, что все зависит от того, как вы сумеете зарекомендовать себя на работе, в том числе и в отношении собственного телефона. Ведь есть же счастливчики, которым не надоедают звонками. Не сомневайтесь, такой порядок вещей установился не случайно. Они его долго и упорно добивались.

**9. Воспользуйтесь помощью.** Порой дозвониться до нужного человека бывает нелегко. Набираешь номер – занято, набираешь снова – все те же

короткие гудки. Наконец вас соединяют, но вы еще долго слушаете в трубке какую-нибудь мелодию, прежде чем получите возможность разговаривать. Такое ожидание явно не из приятных. Поэтому поручайте дозваниваться своему секретарю или помощнику.

Новая телефонная техника помогает сберечь наше время. Здесь можно назвать:

- телефоны с памятью и функцией автоповтора, в которых достаточно набрать номер один раз и повтор звонка осуществляется в автоматическом режиме;

- телефоны с громкой связью: в ожидании ответа вы можете не сидеть, прижав трубку к уху, а заниматься своей работой, зная, что в нужный момент вы услышите абонента и сможете ему ответить, даже если ваши руки будут заняты. При этом в беседе по телефону могут участвовать несколько человек с каждой стороны.

## **Учимся говорить «нет»!**

Как вы отреагируете на просьбу коллеги помочь с проектом, когда вы загружены собственными? Откажетесь ли вы подвезти ребенка друга до школы, если вам придется сделать для этого крюк и в результате вы опоздаете на работу?

Только вы имеете представление о своих планах. Только вы можете решать, что соответствует вашему распорядку, а что – нет. Отвечая отказом на чью-либо просьбу, вы вполне можете сделать это вежливо и тактично. Сказать «нет» вовсе не означает быть некорректным и резким. При этом вы не должны пускаться в пространные объяснения причин отказа. Можно подробно обсудить это с близким человеком, но не чувствуйте себя обязанным делать что-то для него.

Говорите «нет» таким образом, чтобы сохранить с человеком хорошие отношения. Всегда имейте наготове несколько вежливых ответов (их примеры приведены ниже). Тогда просьбы не застанут вас врасплох и слова «Да, конечно, сделаю» не вылетят непроизвольно из ваших уст.

**Не чувствуйте за собой вины.** Многие испытывают вину, когда приходится отказывать. Некоторым людям с детства привили абсолютную вежливость по отношению ко всем и внушили, что отказ в просьбе означает неуважение к просящему. Другие же просто не знают, как сказать «нет».

Узнаете ли вы в них себя? Если да, раз и навсегда избавьтесь от чувства вины. У вас есть полное право отказаться делать то, что вы делать не хотите. Вспомните наиболее преуспевающих и уверенных в себе людей из ваших знакомых. Можете ли вы представить их говорящими «да» всем и по любому поводу? Вряд ли.

Не оправдывайтесь ни перед кем, в том числе перед собой. Вы лишь пользуетесь своим законным правом. Если не можете придумать достойного повода для отказа, сохраняйте невозмутимость и просто промолчите. Люди часто говорят «да» не задумываясь, только чтобы что-то ответить.

**Как сказать уверенное «нет».** Не говорите «вряд ли», если хотите сказать «нет», так как человек решит, что вы скорее склонны согласиться выполнить его просьбу, и продолжит на вас давить.

Первым в вашей фразе должно быть именно слово «нет». В противном случае собеседник почувствует слабость вашей позиции и решит, что вас еще можно уговорить. Если простое «нет» вы считаете слишком грубым,

смягчите отказ тактичным продолжением. В качестве вежливого отказа можно выбрать что-то из следующего:

- «Нет, извини, но в субботу я помочь не смогу».
- «Нет, мне очень нужно доделать отчет».
- «Нет, насчет этого вечера я уже договорился».
- «Нет, сейчас я никак не смогу».

Если ваш отказ распространяется только на этот конкретный случай, то можете продолжить фразу, к примеру, такими словами:

- «...А вот в следующем месяце, думаю, получится».
- «...Может быть, на следующей неделе?»
- «...А не сделать ли нам это 21-го?»
- «...Но если это срочно, то, может быть, Николай сможет взять на себя часть дела».

Уважительный способ отказа – демонстрация понимания чужих проблем и затем объяснение, почему вы не сможете выполнить просьбу. Тем самым вы признаете ее обоснованность, что делает ваше несогласие не столь болезненным для собеседника. Например, вы можете сказать: «На тебя действительно столько навалилось... А еще этот отчет. Но ты знаешь, у меня тоже сейчас каждая минута на счету».

Если вы предполагаете, с какими просьбами скорее всего столкнетесь, то можете заготовить подходящие ответы. Вот некоторые примеры:

- Чтобы отказаться от приглашения на мероприятие, на котором вы не хотите присутствовать: «Спасибо, что подумали обо мне. Я был бы рад присоединиться к вам, но, к сожалению, не смогу этого сделать».

- В ответ на просьбу коллеги: «Похоже, это действительно отличный проект. Польщен тем, что вы считаете меня самым подходящим человеком, способным справиться с ним. Но я слишком занят и не могу включиться в это новое для себя дело прямо сейчас».

- Если собеседник настаивает, не оправдывайтесь и не продолжайте объяснять причины отказа. Иначе он перехитрит вас, поскольку подготовился к разговору и застал вас врасплох. Просто повторяйте: «Извините, я не могу этого сделать», «Нет, спасибо» и старое доброе «Нет-нет, даже не просите».

- Попрактикуйтесь произносить фразы: «Извините, я просто не в состоянии сделать это» и «Нет» вслух наедине с собой. Проговаривайте их уверенно до тех пор, пока не почувствуете, что ваши слова звучат естественно.

Отказывая в услуге, не ссылайтесь на какого-то другого человека. Объяснения типа «жена будет против» уважения не вызывают.

Не последнюю роль в таких ситуациях играет язык тела. Следите за тем, чтобы не выглядеть виноватым или смущенным. Отказывайтесь вежливо, но твердо.

Напишите крупно «НЕТ» на листе бумаги и повесьте его на видном месте. Это поможет вам избавиться от привычки соглашаться не задумываясь.

Если у вас нет убедительных (для собеседника) отговорок, то сопровождайте отказ ссылкой на особенности своей личности: «Не могу поступить иначе, чем не согласиться, поскольку это... (выберите из предложенного списка любое продолжение фразы):

- ...составляет часть моей личности».
- ...не согласуется с моим представлением о себе».
- ...предмет моих убеждений».

Или:

- «Если я сделаю это, то это буду уже не я».
- «Я ценю некоторые свои странности, так как они помогают мне находить нестандартные решения».

Доверяйте собственной интуиции: если вашей первой мыслью будет отказаться, то так и поступите.

**Как сказать «нет» и при этом никого не обидеть.** Теперь, когда вы настроились на то, чтобы говорить «нет» без дрожи в голосе, ознакомьтесь с десятью способами выражения отказа, которые не оскорбят чувств собеседника:

- «Нет, но на следующей неделе мы могли бы...»
- «Нет, но что, если я...»
- «Нет, я буду занят до...»
- «Нет, сейчас мне необходимо закончить...»
- «Нет, к сожалению, я должен...»
- «Нет, извините, я не могу...»
- «Нет, боюсь, мне придется...»
- «Нет, но вы можете смело обращаться ко мне через...»
- «Нет, однако я смог бы...»
- «Нет, сейчас это невозможно, но...»

Если и после этого вам трудно произнести слово «нет», воспользуйтесь менее категоричными формулировками. Вот еще несколько вариантов вежливого, но недвусмысленного отказа:

- «Извини, но...»
- «К сожалению, это невозможно, потому что...»
- «Боюсь, что...»

- «Заманчиво, однако...»
- «Я бы с удовольствием. Но...»
- «В другой раз я бы с радостью (если это действительно так), да вот...»

**Не забудьте сказать спасибо.** Люди часто обращаются не с просьбой, а с предложением, которое, по их мнению, может вам понравиться и касается, скажем, смены характера деятельности, совместного посещения театра или представившейся возможности интересно и с пользой отдохнуть. В подобных случаях, если вы намерены отказаться, первое, что следует сказать, – это спасибо. «Спасибо, замечательная мысль, но...» – вполне приемлемый вариант реакции. В конце концов, человек полагает, что делает вам одолжение, и вам следует проявить признательность и не навредить дальнейшим отношениям.

Вообще отказы бывают следующих типов:

- *Отказ-сожаление:*

- «Мне очень жаль, но я не смогу этого сделать».
- «Сожалею, но не смогу согласиться с этим».
- «Мне не хочется вас огорчать, но мой ответ будет отрицательным».

- *Отказ-вынужденность:*

- «Вынужден отказаться от такого предложения».
- «Увы! Другие мои обязательства требуют, чтобы я отказался».
- «Мне придется все же ответить отказом...»
- «Меня огорчает вынужденная необходимость отказать вам».

- *Отказ-опасение:*

- «Боюсь, что это невозможно».
- «Есть опасения, что я не смогу принять это предложение».

## **Как защититься от манипуляторов**

Манипулятор – это человек, скрыто управляющий другими с целью решить собственные задачи за счет нанесения ущерба адресатам своего воздействия. Приведу самые простые методы защиты от манипуляторов:

**1. Метод отсрочки** (дает выигрыш во времени, позволяя обдумать свой ответ):

- физический выход из пространства взаимодействия под благовидным предлогом («Простите, мне нужно срочно взять бумаги», «Мне необходимо сверить эти данные, позвольте мне взять паузу на три минуты», «Извините, я должен оставить вас на одну минуту» и т. п.);
- отвлечение на бытовую надобность («Извините, мне нужно срочно позвонить» или «Я отлучусь к зеркалу, что-то попало в глаз» и т. п.);
- перевод ситуации в шутку и переключение внимания на что-либо другое («О, уже ругают! Скоро бить будут!»<sup>[2]</sup>);
- «философский» выход из ситуации – риторические вопросы или высказывания вроде «Что есть истина?» или «Все мы субъективны».

**2. Сокращение интервалов взаимодействия:**

- перенесение разговора на другое время («Простите, я сейчас не могу разговаривать, предлагаю продолжить завтра в два», «Давай вернемся к этому через полчаса, хорошо?» и т. п.);
- установление «графика» («Я могу посвящать этому проекту только один час в день (три часа в неделю, 15 минут каждый вечер)», «Предлагаю посвятить работе над этим заданием один час сегодня и один час завтра» и т. п.).

**3. Предотвращение личного взаимодействия:**

- исключение возможности встреч с манипулятором, если это допускается условиями работы;
- преобразование личной встречи в переписку («Пришлите мне e-mail с точными данными, я займусь этим после обеда», «Если ты набросаешь мне свои предложения, я смогу завтра на них ответить» и т. д.).<sup>[3]</sup>

## **Как отказать коллегам и начальнику**

**Говорите «нет» коллегам.** Очевидно, что с учетом характера работы определенный объем взаимопомощи необходим. При аврале предполагается, что в преодолении кризиса все примут посильное участие.

Но как быть, если от вас постоянно требуют брать на себя дополнительную работу или предлагают заниматься тем, что вы делать не должны?

Если коллеги регулярно просят вас о выполнении работы, выходящей за рамки ваших прямых обязанностей, задайтесь вопросом: почему они сами не справляются с тем, что им поручено? Возможно, пришла пора посоветовать им изучить технику, которой овладеваете вы, или предложить руководству организовать общий семинар по проблеме рационального использования времени. А пока соглашайтесь поработать дополнительно, лишь когда считаете, что это впишется в ваш нынешний график и действительно того стоит. Или если это согласуется с вашими личными приоритетами.

**Как сказать «нет» начальнику?** Но что делать, если человек, который обращается к вам с просьбой, – ваш начальник? Кажется, что в этом случае отказ недопустим. Но нередко это вполне возможно. Если ваш начальник загрузил вас массой «срочных» дел, попросите его совета в расстановке приоритетов. Опишите ситуацию спокойно, без критики и сформулируйте свои предложения по решению проблемы: «Я должен заняться установкой и наладкой программного обеспечения, что займет пять часов, и я буду рад подготовить для вас текст выступления на конференции, для чего мне потребуется около шести часов. Проблема в том, что я не успею закончить оба дела к концу рабочего дня. Какая из задач является первоочередной для вас? Может ли одно из этих дел подождать до завтра? Или можно найти еще кого-то, кто взял бы на себя какую-то часть данной работы?»

Этот подход эффективен и в отношениях с клиентами и партнерами, которые продолжают нагружать вас делами, выходящими за рамки заранее согласованного задания или проекта, а также с детьми, которые сильно переживают, когда им отказывают.

Если шеф постоянно поручает вам дополнительную работу, обсудите с ним этот вопрос. Вместе вы сможете установить оптимальную для вас рабочую нагрузку, включая стандартный объем обязанностей и возможную сверхурочную работу. Оцените все полученные задания и узнайте у шефа, в какие сроки должно быть выполнено каждое из них.

Согласованию с руководством подлежат следующие вопросы:

- ваши служебные обязанности;
- стандартная рабочая нагрузка;
- допустимый объем сверхурочной работы;
- сроки;
- график выполнения наиболее ответственных заданий.



Когда функциональные обязанности четко оговорены, вам легче отказаться от предложенного дополнительного задания: «Извините, но вы же знаете, что мне необходимо закончить для вас отчет».

Если вас просят сделать что-то сверх установленных объемов и вы считаете просьбу разумной, обсудите, какие задания вы на себя возьмете и реальный срок их выполнения. Не соглашайтесь на сверхурочную работу, только чтобы продемонстрировать боссу свою лояльность. В этом случае вас будут нагружать бесконечно. Ведь не на пустом месте родилась народная мудрость: «На послушных ездят и возят».

Ваша карьера зависит от успешности выполнения ваших прямых обязанностей, а не от способности взваливать на себя непосильную ношу и, находясь в состоянии стресса, делать работу кое-как.

Если собственное несогласие вас все же беспокоит, доходчиво объясните, почему вы вынуждены отказывать: «Нет, извините, я не могу заняться сейчас этой работой. На мне уже висят четыре срочных задания». Или: «Нет, к сожалению, сегодня я не могу остаться после работы. Иначе дома будет конфликт».

Если шеф просит вас что-то сделать, продемонстрируйте свою принципиальную готовность, но скажите, что вам нужно проанализировать, сможете ли вы выполнить поручение без ущерба для тех дел, которыми вы уже занимаетесь. Если сможете – прекрасно. Если нет, составьте служебную записку с подробным описанием выполняемой работы и расчетом времени.

Сделайте встречное предложение по поводу своего возможного участия в выполнении задания, о котором идет речь. Например, вы можете предложить перенести срок выполнения другой работы, представить свой срок решения актуальной задачи или взять на себя организацию помощи со стороны коллег. Начальник поймет обоснованность вашего отказа и либо согласится с каким-то из ваших предложений, либо поручит работу кому-то еще.

Не бойтесь говорить «нет» на работе. Вы имеете право на уважительное отношение к тому, чем занимаетесь, а также на собственное мнение о том, что касается вашей работы. Никто лучше вас не знает, какой объем дополнительных поручений вы можете принять на себя.

Учет, анализ и контроль расходования времени позволят вам наилучшим образом организовать свой рабочий день. Отмечайте все моменты, отвлекающие вас от работы, все случаи, когда другие люди со своими проблемами или телефонные звонки отрывают вас от дел.

Какая часть вашего рабочего времени уходит на достижение целей других людей? Ответив на этот вопрос, вы сможете сделать так, чтобы преобладали ваши собственные приоритеты. Примите меры к предотвращению непродуктивного расходования времени на решение чужих задач.

**Самые распространенные причины пустой траты времени на работе:**

- Телефон – избегайте пустых отвлекающих разговоров.
- Посетители – поступайте твердо в отношении своего времени, но обходитесь с людьми вежливо.
- Просьбы и приглашения – не принимайте участия в ненужных мероприятиях.
- Неспособность сказать «нет» – подумайте, какова ценность вашего «да»?

## Уплотнение времени

Уплотнить время можно тремя способами:

1. Минимизируя перерывы, помехи и их влияние.
2. Заполняя возникающие пустоты.
3. Выработав привычки, уплотняющие время.

### Минимизируйте перерывы, помехи и их влияние

Помехи возникают постоянно, и, как правило, они кажутся неотложными делами. Обычно мы отвечаем на них незамедлительно, тем более что люди, отрывающие нас от дел, ждут этого от нас. Реагируя на подобные барьеры в момент, когда они возникают, к концу дня вы находитесь в расстроенном и подавленном настроении, не выполнив того, что запланировали. Вам следует научиться минимизировать помехи, будь они внешними (вызванными действиями других людей) или внутренними.

**Отложите свою реакцию.** Когда к вам обращаются с так называемыми срочными делами и вопросами, самое первое, что вы должны сделать в большинстве случаев, – отложить свой ответ.

Возьмите некоторое время на размышление. Продолжайте делать то, что вы делали, не отвлекаясь. Такой тайм-аут позволит вам взяться за решение возникшей проблемы в удобное для вас время и в активном режиме, а не путем пассивного реагирования.

Постарайтесь не планировать дела слишком плотно, оставляйте немного места для помех, которые могут периодически возникать.

**Организируйте преграду внешним помехам.** Вот некоторые способы минимизации самых распространенных внешних помех, с которыми мы сталкиваемся на работе и дома.

- Если вы работаете в большом открытом помещении без перегородок, расположите свой стол так, чтобы сидеть спиной или боком к основному пространству офиса. Тем самым вы будете избегать прямого зрительного контакта с соседями по комнате и с входящими в нее. Если это невозможно, поставьте несколько горшков с растениями на периферии своего рабочего стола или рядом с ним – они будут разграничивать пространство между вами и окружающими. Люди гораздо меньше

обращаются к тому (и тем самым ему мешают), с кем не могут установить предварительный контакт глаз.

- Повесьте на двери своей комнаты табличку с надписью наподобие «Пожалуйста, не беспокойте до 15:00» или скажите коллегам, что вы заняты и не сможете ни с кем говорить в определенный интервал времени. В некоторых компаниях установлен ежедневный «тихий час», когда все телефоны включаются в режим автоответчика, и сотрудники занимаются сосредоточенной работой без помех.

- Пользуйтесь наушниками или берушами (звукопоглощающими вставками в уши).

- Установите определенное время, когда вы будете отвечать на звонки. Поручите секретарю или помощнику (если они у вас есть) принимать ваши звонки или включите автоответчик с соответствующим сообщением. Чтобы этот метод работал, вы должны перезванивать людям в то время, когда обещали. Разговор по телефону более эффективен, если вы сами звоните собеседнику, – согласно статистике, сотрудник офиса в среднем тратит на прием входящего звонка 11 минут, а на то, чтобы сделать звонок самому, – только 7 минут. Это связано с тем, что в последнем случае вы подготовлены к беседе. Кроме того, в соответствии с деловым этикетом позвонившему дается преимущественное право на окончание разговора, поэтому вы можете сделать его короче.

- Помехой в работе по плану может выступать электронная почта и мессенджеры, когда они постоянно настроены на режим онлайн.

**Защититесь от внутренних помех.** Вот некоторые советы по минимизации внутренних факторов, отвлекающих от работы:

- запаситесь едой и напитками, чтобы не бегать к ближайшему киоску, когда захочется перекусить;

- держите под руками дневник, чтобы записывать полезные мысли (это позволит их не забыть и реализовать позднее, не отвлекаясь от выполняемой в данный момент работы);

- периодически просматривайте еженедельные и ежемесячные расписания, чтобы определить, куда уходит время.

## **Заполняйте пустое время**

Между запланированными визитами, совещаниями и т. п. нередко возникают интервалы времени в 5–10–15 минут. Их можно назвать

пустыми, поскольку хоть сколько-нибудь серьезное дело в это время не сделаешь. Однако они вполне подходят для решения более мелких задач, имеющих свойство стремительно накапливаться. Это часто связано с ответами на электронные письма и необходимостью реакции на разного рода обращения и материалы.

**Время в дороге.** Пустые периоды могут быть достаточно продолжительными, но при этом появляться в обстоятельствах, когда продуктивное использование времени затруднительно, например в поездках. Тем не менее даже езда на автомобиле может проходить с пользой для водителя. За рулем, к примеру, стало популярным прослушивать курс иностранного языка (будьте, впрочем, осторожны и, если чувствуете, что внимание рассеивается и езда становится опасной, переключайтесь на музыку). В общественном транспорте, поезде, самолете можно поработать с документами, почитать.

**Чем заполнить пустое время.** Не пытайтесь в пустое время браться за сложные или жизненно важные проблемы. Сделать много вы все равно не успеете, однако, прервавшись, испытаете разочарование и раздражение. Резервируйте эти периоды, которые длятся зачастую не более 10–15 минут, для выполнения рутинных, но необходимых задач. В этом случае они не будут довлеть над вами в основное рабочее время.

Краткосрочные дела – это то, что более всего подходит для заполнения пустого времени. Вы можете заняться чем-то из нижеперечисленного – при этом отдавайте предпочтение запланированным делам:

- сделать несколько телефонных звонков;
- подготовить черновики писем;
- подписать некоторые документы;
- составить служебную записку;
- прочесть документы, письма, пробежать глазами статьи;
- просмотреть сообщения, поступившие по электронной почте, и отправить ответы;
- заняться заполнением ежедневника, составлением плана на следующие дни, неделю, месяц;
- подумать над разрешением проблем персонала;
- встретиться с кем-то из коллег или подчиненных;
- заняться краткосрочным и долгосрочным бизнес-планированием;
- записать суждения по поводу новых проектов или схем;
- записать мысли, возникшие в связи с прошедшими собраниями, конференциями и выполненными проектами;
- поразмышлять (идеи – великая вещь!);

- проанализировать свои записи и планы;
- прогуляться или сделать несколько физических упражнений, чтобы встряхнуться;
- привести в порядок рабочий стол;
- подготовить вопросы к собранию, совещанию, сделать наброски к предстоящему выступлению;
- расслабиться и даже вздремнуть: в момент релаксации нередко приходят неожиданные мысли и наилучшие идеи;
- договориться о встречах.

**О пользе перерывов в работе.** Пустым временем можно воспользоваться, чтобы сделать передышку. В эти минуты полезно расслабиться или сделать несколько физических упражнений. Не пренебрегайте возможностью лишний раз поразмышлять, собраться с мыслями. Порой просто спокойно посидеть и подумать будет для вас самым разумным способом проведения тайм-аута. Вы не только сбросите с себя напряжение, но и сможете спокойно и более объективно взглянуть на занимающие вас в данный момент проблемы. Кроме того, вы отдохнете, наберетесь сил и энергии.

Снять напряжение помогут несколько упражнений на растяжку. По сути, любая физическая активность обеспечит вам свежесть мыслей. С другой стороны, не менее благотворными могут оказаться несколько минут, проведенных в кресле в расслабленном состоянии.

## Вырабатывайте привычки, уплотняющие время

Полезнейшая привычка – выполнять наиболее ответственную работу в те дни и часы, когда вы обладаете максимальной работоспособностью. В течение дня имеются два интервала наибольшей работоспособности – с 10:00 до 12:00 и с 15:00 до 17:00. Самая высокая производительность труда наблюдается в среду, затем во вторник, четверг, понедельник и пятницу (рис. 1.3 и 1.4).

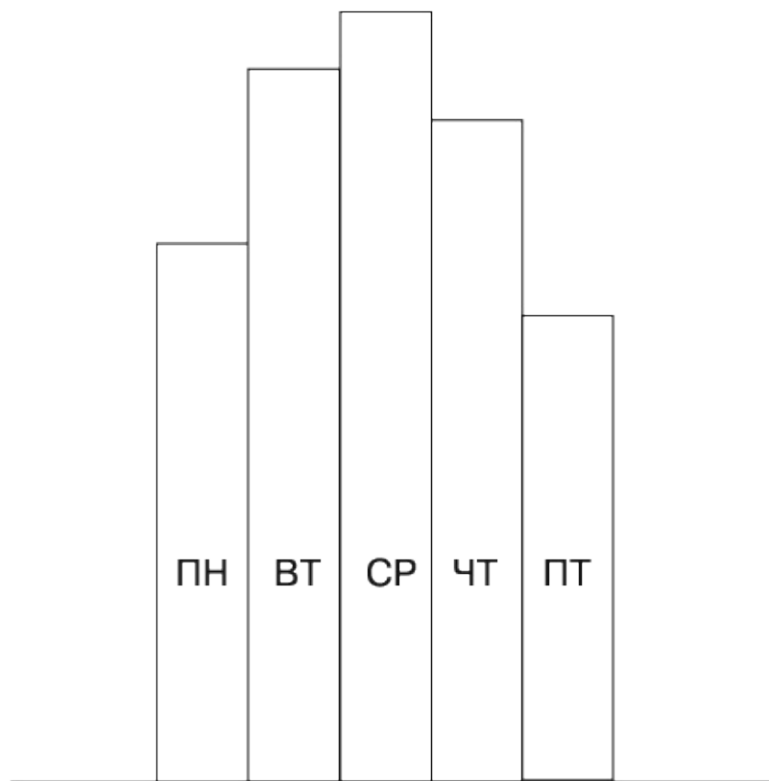


Рис. 1.3. Работоспособность по дням недели

Чтобы послеобеденный провал в работоспособности не был так велик (не возникала сонливость), приучите себя обходиться меньшим количеством пищи во время обеда.

Достичь больших результатов позволяют следующие привычки, сберегающие время:

- Поместите все материалы для чтения в одну папку. Как только выдается несколько свободных минут, читайте. Берите папку с собой,

когда предстоит достаточно продолжительная поездка или вы знаете, что вам придется некоторое время провести в ожидании.

- Если вам предстоит долгая поездка в поезде, запланируйте выполнение нескольких дел: написать в дороге письма, прочитать документы и т. п.

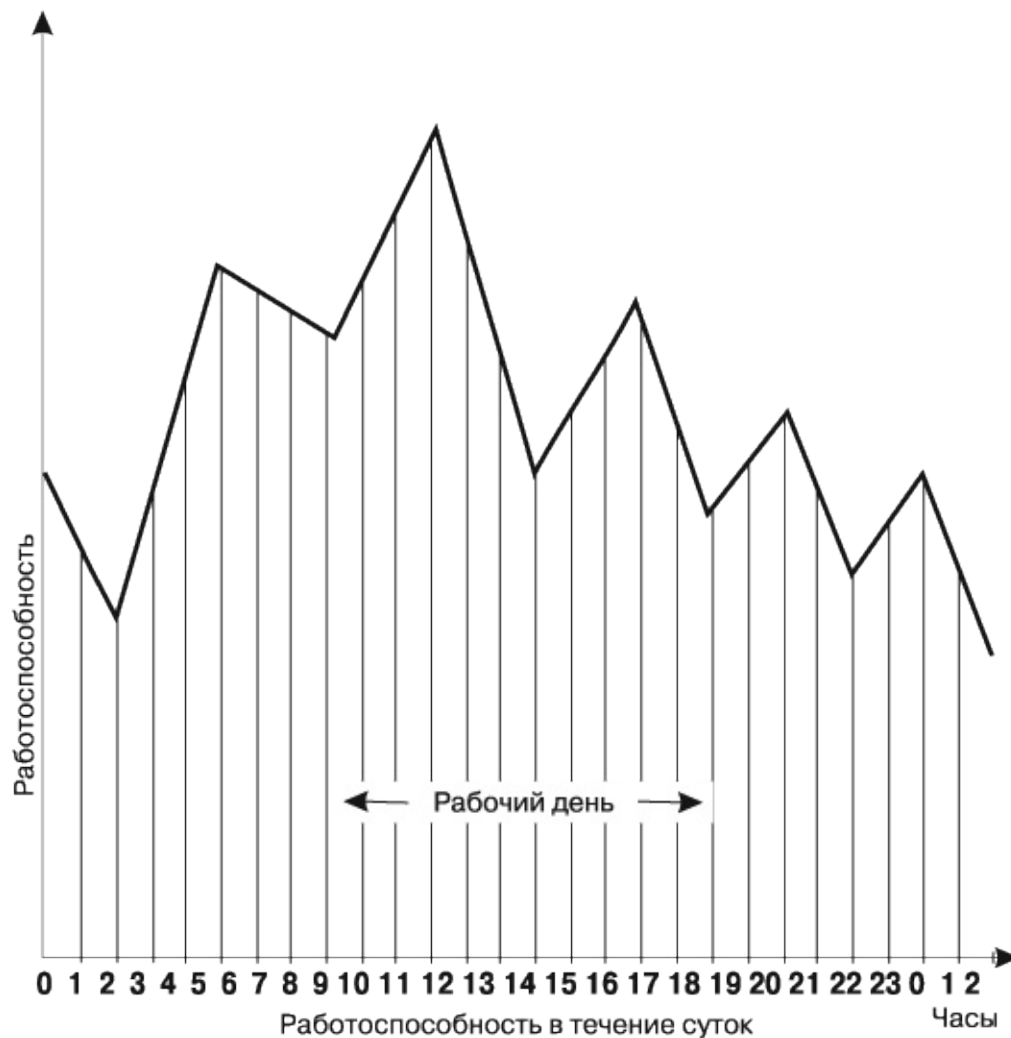


Рис. 1.4. Работоспособность в течение суток

- По возможности совмещайте дела. Слушайте новости, когда одеваетесь по утрам. В транспорте просматривайте периодику. Передавайте бумаги или обменивайтесь информацией с коллегами на собрании, и вам не придется тратить время на встречи с ними.

- Лучший способ внедрить в практику новый порядок выполнения работы – встроить его в привычный ход жизни, сделать элементом



каждодневной рутины. Если хотите, к примеру, прекратить терять рабочее время за пресловутой утренней чашкой кофе – поставьте ее на рабочий стол и не притрагивайтесь к напитку, пока не просмотрите поступившую почту. В течение нескольких последующих дней вы будете, спохватившись, опускать чашку на стол после первого глотка, и еще некоторое время вам придется мысленно контролировать эту новую для вас процедуру, но затем нужная очередность будет соблюдаться автоматически: пьете кофе, просматривая почту.

- Прежде чем взяться за дело, подумайте, нельзя ли его кому-нибудь поручить. Ведь дав поручение и занимаясь затем собственной работой, вы экономите время: синхронно решаются несколько ваших задач.

- Если вы из тех, кто работает лучше, находясь под внешним давлением (срочков или санкций за невыполнение), то постарайтесь себе его организовать. Установите для себя более короткие (ложные) сроки реализации задания, которое потом «можно будет доработать». Крупное дело, рассчитанное на длительный срок, разбейте на этапы, так, чтобы осуществлять промежуточный контроль через несколько дней.

- Подавляйте в себе стремление к наилучшему выполнению какой бы то ни было работы. Такой чести в реальности заслуживает лишь небольшая часть наших дел. Например, настраивайтесь только на однократную проверку любой решенной задачи.

- Выбирайте ту форму информирования руководства (коллег, подчиненных), которая требует меньшего времени: телефонный звонок, сообщение по электронной почте, краткая служебная записка, доклад, личная встреча, объявление на совещании. Если же нужно оповестить многих сотрудников, то нет ничего проще и удобнее, чем поместить на информационной доске наиболее важные документы (графики, распоряжения) для общего ознакомления. Особенно если доска установлена в людном, бойком месте. Обычно никто не проходит без того, чтобы остановиться и посмотреть, что там вывешено. Если у вас ее еще нет, обязательно заведите.

- Не тратьте время на споры! Если точка зрения оппонента не вредит делу, то он, в конце концов, имеет на нее право. Мы нередко пускаемся в споры по какому-то второстепенному вопросу лишь для того, чтобы почувствовать вкус победы. Стоит ли это затраченного времени и сил? Не лучше ли направить их на пользу делу? Тем более что побежденные редко благодарны своим победителям – скорее наоборот.

- Вносите сведения о встречах и других обязательных мероприятиях в свой ежедневник или органайзер немедленно по достижении

соответствующей договоренности. В начале года заполняйте ежедневник максимальным объемом уже известной вам информации (включая праздники, дни рождения тех, кого вы будете поздравлять).

- После встречи записывайте на обратной стороне визитки, которую вам вручили, полезную информацию. Данные сведения будут весьма кстати при следующем контакте с этим человеком, который может произойти спустя длительное время. На людей производит впечатление, что вы помните дату последней встречи и прочие детали!

- Планируйте общение по различным вопросам в наименее продуктивный период времени (см. рис. 1.3 и 1.4).

- Встречи вне офиса люди часто воспринимают как не столь строго ограниченные во времени. Важно четко указывать период таких переговоров. Например: «У нас есть 40 минут, и я должен исходить из этого». Если людям известны временные границы, более вероятно, что они будут дорожить вашим временем.

- Марку Твену приписывают следующий прием: когда раздавался звонок в его дверь, он надевал пальто. И если посетитель был желанным, он говорил: «Вам повезло, что вы застали меня. Я только что пришел». Если посетитель был нежеланным, он говорил, что сожалеет, но не сможет остаться, ему нужно уходить.

- Сделайте шаблоны всех документов, которые вам неоднократно приходится набирать на компьютере, а также образцы стандартных писем – предложений, благодарностей, отказов.

- Поиск документов будет занимать меньше времени, если организовать систему их хранения. В частности, цветные метки для разного типа документов – финансовых, деловых, личных и т. д. – ускоряют их нахождение.

- Наведите порядок на рабочем столе и в шкафах, иначе вы будете тратить массу времени на поиски нужных документов.

- Делайте впрок закупки канцелярских принадлежностей, мыла, зубной пасты, талонов на проезд и др.

- Покупайте поздравительные открытки единовременно на весь год вперед. Сразу подписывайте адреса (чтобы потом не вспоминать, какая и для кого предназначена); в ежедневнике, органайзере отметьте даты, когда и кого нужно поздравить (открыткой либо по телефону).

- Подарки можно покупать по Интернету, заказывая их доставку по адресу (своему или тех, кого вы поздравляете).

Существуют также манипулятивные способы сэкономить свое время за счет времени других. Однако следует иметь в виду, что всякая

манипуляция может стать причиной конфликта:

- Чтобы миновать очередь в приемной шефа, можно предварительно позвонить ему и спросить разрешения зайти, объявив ожидающим в приемной, что вас вызвали.
- На конференции или семинаре можно попросить председательствующего разрешить вам выступить вне очереди, пообещав сократить время своего сообщения. Реально же такой участник выступает столько, сколько и было предусмотрено регламентом.

## **Поддерживайте хорошую форму**

- Высыпайтесь. Бодрый, хорошо отдохнувший человек имеет более высокую производительность труда. Поэтому не пытайтесь выиграть время за счет сокращения сна. Приучите себя ложиться раньше. Время с 22:00 является самым ценным для сна. Тот, кто ложится в 10 вечера, высыпается за меньшее время и тем самым его экономит. Не смотрите телевизор перед сном: качество телепрограмм редко оправдывает время, которое на них тратится.
- Используйте часть времени нахождения на совещаниях, в очередях или транспорте для статических физических упражнений. Незаметное для окружающих напряжение мышц оказывает такое же оздоравливающее действие, как и динамические упражнения.
- Ходите быстрым шагом. Это сократит пустое время и даст вам состояние бодрости. В метро не стойте на эскалаторе, если можно по нему идти. Вместо ожидания лифта прогуляйтесь по лестнице.
- Находите в жизни веселые моменты. Смех активизирует мыслительную деятельность, нормализует пульс и кровяное давление, а также является одним из лучших способов снять напряжение.
- Создавайте себе хорошее настроение. Оно придает дополнительную энергию. Напротив, в плохом расположении духа все валится из рук. Помните, что, согласно библейской заповеди, «уныние есть грех». Как добиться позитивного душевного состояния?<sup>[4]</sup> Самый простой способ – подумать о чем-то приятном, заставить себя улыбнуться. После нескольких даже натужных улыбок настроение вдруг улучшается. Утром, собираясь на работу, слушайте любимую музыку, которая позволит настроиться на позитивный лад.

- Отмечайте любой свой успех, даже незначительный, приятными мыслями. Слишком часто мы не обращаем внимания на эти мгновения, торопясь скорее приступить к выполнению следующей задачи. Поступая таким образом, мы лишаем себя одного из величайших удовольствий в жизни – радости победителя, на волне которой дело спорится.

## 1.4. Возможности, мимо которых мы проходим

### Делегирование полномочий

Чем больше мы позволяем себя прерывать, тем больше нас будут прерывать.

Чем больше позволяем нагружать себя чужими проблемами, тем чаще это будет случаться.

Если вы не управляете своим временем, то, скорее всего, за вас это будет делать кто-то другой.

#### *Очевидные факты*

### Когда делегирование становится самым эффективным инструментом управления

Делегирование, то есть передача подчиненным части своих полномочий, – важнейший резерв повышения продуктивности работы руководителя и возглавляемого им подразделения.

Сотрудникам могут передаваться некие определенные функции (например, сортировка входящей корреспонденции, предварительная беседа с посетителями, обеспечение гостиницами прибывающих на переговоры, совещания и т. д.) с целью высвободить время руководителя для решения более важных, стратегических задач.

Полномочия предполагают **наличие определенной власти**, соответствующей переданным обязанностям. Довольно часто руководители, поручая дело, не дают подчиненному соответствующего властного ресурса. От этого, во-первых, страдает качество исполнения, а во-вторых (и это еще более важно!) – у подчиненных пропадает желание брать на себя дополнительные обязанности. Сопротивление подчиненных – довольно привычная картина в наших организациях.

Встречаясь с подобными отказами, многие руководители рассуждают следующим образом: проще сделать что-то самому, нежели тратить время на инструктаж и нервы на преодоление противодействия сотрудника. В результате делегирование полномочий так и остается неиспользуемым резервом экономии времени первых лиц компаний.

Рассмотрим конкретный пример. Вышестоящая организация (ведомство) требует представления отчета, в котором используются материалы нескольких подразделений. Руководитель назначает начальника одного из них ответственным за сбор информации и составление отчета к определенному сроку. Не все начальники направили ему свои материалы, некоторые сдали их в последнюю минуту. Ответственный неоднократно напоминал им об этом, но безуспешно. Выйти на руководителя не удалось – тот был в командировке. В результате отчет к сроку подготовлен не был. Виновные говорят, что все сдали в срок. Руководитель наказывает ответственного.

Данным поручением руководитель делегировал свои полномочия, но сделал это с грубейшими нарушениями принципа передачи ответственности.

При делегировании происходит распределение ответственности между руководителем и исполнителем. Управленческая ответственность остается за руководителем, исполнительская – передается подчиненному.

Управленческая ответственность включает в себя:

- принятие решения;
- выбор исполнителя;
- наделение полномочиями;
- помощь;
- контроль.

Прежде чем наказывать подчиненных, руководитель должен спросить себя:

- правильно ли он выбрал исполнителя?
- наделил ли его полномочиями?
- оказывал ли ему помощь?
- контролировал ли ход выполнения задания?

И только если ответы на все четыре вопроса положительные, руководитель имеет право (и обязан) наказать исполнителя, если тот действительно виноват.

В рассматриваемом же случае как минимум три из перечисленных функций руководителем не были реализованы. Например, ответственному исполнителю не были переданы полномочия заставить, а в необходимом случае и подвергнуть наказанию или представить к поощрению других исполнителей.

Наделение полномочиями должно быть оформлено распоряжением – письменным либо устным, чтобы все подчиненные работники осознавали, что оценка руководителем их работы над данным заданием будет формироваться исключительно на основании мнения ответственного исполнителя.

Запомнить функции ответственности помогает так называемая «управленческая пятерня», изображенная на рис. 1.5.

На рисунке видно, что из пяти пальцев только один указывает на исполнителя, а три – на руководителя: прежде чем критиковать, проверь, нет ли твоей вины.



Рис. 1.5. «Управленческая пятерня»

Оборотную сторону несправедливого делегирования полномочий иллюстрирует такой управленческий анекдот:

«Кто такой заместитель?» – «Это как костыль: когда нужно ударить кого-то или перепрыгнуть через грязную лужу – костыль поручают осуществить наказание или измазаться в грязи. Когда же нужно доложить об успехах вышестоящему начальству – костыль оставляют перед дверью кабинета».

Грамотно делегируя полномочия, вы обретете многих помощников. Первоначально вам придется приложить некоторые усилия для их обучения или инструктажа. Но когда вы сделаете этот первоначальный вклад и ваши помощники будут готовы к выполнению переданных им функций, вы будете рады тому, что предоставили им возможность блеснуть своими талантами. Тем самым вы повысили у них уверенность в своих силах, а себя освободили от необходимости тратить время на выполнение объемных задач.

Итак, делегирование полномочий является одним из важнейших средств экономии собственного времени, расширения управленческих возможностей руководителя, повышения качества управления. А при увеличении количества управленческих функций оно становится первой из кардинальных мер, позволяющих руководителю справиться с резко возросшим объемом работы.

## **Что и кому делегировать**

### **Что делегировать?**

- на работе: рутинные, повторяющиеся задачи, не требующие творчества (отправление и просмотр корреспонденции, приобретение билетов, учет расходов; дома: выполнение различных домашних обязанностей – уборка квартиры, мытье посуды и т. п.). Усилия, затраченные на обучение помощников, освободят вас от этих задач на продолжительное время;
- разовые или редко повторяющиеся задания (покупка нового компьютера, подготовка рекламного проспекта и т. д.);
- задачи, с которыми кто-то может справиться лучше вас;
- дела, которые вам не по душе;
- задачи, отрывающие вас от более важных дел;
- малозначимые дела, которые достаточно выполнить на среднем уровне.

При этом по многим делам вполне допустимо снизить требования к качеству исполнения. Например, нужно ли составлять совершенный по форме и содержанию документ, если он предназначен для внутреннего пользования и не имеет стратегической важности, а является необходимой формальностью?

Если передать некую работу полностью нет возможности, то делегируйте ту ее часть, которая вам менее всего знакома, – не стоит



тратить время на овладение тем, что вам может больше никогда не пригодиться.

### **Кому делегировать?**

Делегирование строится на основе естественной взаимозависимости как между руководителями и подчиненными, так и между коллегами.

Ваша задача заключается в том, чтобы поручить каждому сотруднику такую работу, выполняя которую он смог бы внести наибольший вклад в общее дело. Учитывайте способности и навыки всех сотрудников, а также их загруженность. Рассматривая конкретную задачу, спросите себя:

- Кто мог бы хорошо с этим справиться?
- Кому понравилась бы эта работа или хотя бы отдельные ее части?
- Кто хотел бы научиться этому?
- У кого есть для этого время?

Типичная ошибка многих менеджеров заключается в том, что они часто ограничивают себя, делегируя свои полномочия только своим подчиненным, тогда как в некоторых случаях привлечение к выполнению задачи людей со стороны или оплата услуг соответствующих служб оказывается более эффективным и рентабельным делом. Привлекайте сторонних специалистов в следующих случаях:

- *Задача требует специальных навыков и квалификации.* Например, если в вашем офисе необходимо провести наладку или ремонт компьютеров, не загружайте этим ваших и без того занятых сотрудников. К тому же они могут не обладать необходимой квалификацией. Это займет у них значительно больше времени и не даст хороших результатов. Пригласите специалиста.

- *Задача слишком проста и не требует специальных навыков.* Не отрывайте квалифицированного помощника от важных обязанностей, заставляя его заниматься сортировкой старых архивных документов или вводом данных в компьютер, если эти задачи отнимают много времени. Наймите для этой работы временного низкооплачиваемого работника.

- *Ваши штатные сотрудники уже работают на пределе возможностей.* Если после того, как вы спросили себя: «Нужно ли это делать?», «Нужно ли это делать прямо сейчас?» и «Можно ли сократить или упростить эту задачу?», у вас все еще осталась работа, для выполнения которой не находится времени, – наймите для этого помощников со стороны.

Секретарь – ваш главный помощник. Будучи профессионалом своего дела, он экономит до 30 % рабочего времени шефа. Такой специалист умеет переадресовать значительную часть документов, звонков и посетителей на более низкий уровень управления и может снять многие вопросы своими квалифицированными ответами.

Чтобы создать условия для эффективной работы секретаря:

1. Обучите его или пригласите истинного профессионала.<sup>[5]</sup>
2. Приобщите секретаря к вашей системе использования времени.

Секретарь должен быть постоянно в курсе того, где находится, над чем работает в данную минуту и что собирается делать в ближайшее время его руководитель. Это союзник, который разделяет взгляды шефа на приоритетность и важность дел, а потому никогда не позволит оторвать его от них непрошенными визитами и звонками.

С секретарем следует обсуждать свой рабочий график, ему нужно объяснять детали и посвящать во все тонкости. Чем более информирован ваш секретарь, тем больше пользы он способен принести. Квалифицированный секретарь может принимать решения по некоторым вопросам самостоятельно, не отнимая вашего времени.

Этого можно добиться, соблюдая одно условие: постоянное общение со своим секретарем. В противном случае вам не на кого будет жаловаться, если, вернувшись из командировки, вы обнаружите горы документов у себя на столе, переполненную электронную почту и раскалившийся докрасна телефон.

Внимательно прислушивайтесь к тому, что предлагает ваш помощник. Многие его советы окажутся для вас полезными.

Поощряйте хорошую работу секретаря, сделайте так, чтобы ваши отношения стали по-настоящему деловыми и одновременно дружескими и доверительными. И тогда секретарь сможет защитить вас от многих зол.

## **Примеры делегирования полномочий в семье**

Примеры делегирования служебных функций приведены выше. По-другому обстоит дело с семейными обязанностями. Они довольно однообразны: закупка продуктов, приготовление пищи, наведение порядка, уборка квартиры, вынос мусора, стирка и глажение белья, занятия с детьми. Многие из этих дел, традиционно считающихся женскими, хозяйка дома вполне может передавать мужу и детям. Супруг в состоянии

выполнить любую домашнюю работу. Но, как правило, не хочет этого делать, чему способствует устоявшееся распределение ролей в семье (с которым многие женщины, особенно молодые, сегодня не согласны), а также использование многими мужчинами манипуляции по типу «дита в семье».<sup>[6]</sup>

## **Три этапа делегирования**

Процесс делегирования можно разбить на три этапа:

1. Постановка задачи.
2. Обеспечение доступности для обращений за помощью и консультациями.
3. Оценка конечного результата.

### **1. Постановка задачи.**

Людам особенно нравится помогать другим, когда они чувствуют, что своими усилиями вносят ценный вклад в общее дело. Делегируя какую-либо функцию, объясняйте исполнителю, какой важный вклад его работа вносит в коллективный успех.

Расскажите помощникам, в чем состоит их задача, точно ее сформулируйте, но не давайте детальных инструкций и предписаний относительно того, каким образом они обязаны ее выполнять. Доведите до сведения сотрудников лишь общие правила и пожелания. Вам может быть трудно отказаться от мысли сделать все по-своему. Но гордость, которую ваш помощник будет испытывать за собственную работу, и время, которое вы сэкономите для себя, того стоят.

Поощряйте творческий подход и самостоятельное мышление в каждом из членов команды. Если вы не оставляете людям достаточно пространства, от этого страдают все. Вашим сотрудникам кажется, что с ними обращаются как с прислугой, а вы лишаетесь проявлений инициативы и притока новых идей.

Если вы поручаете задачу человеку не столь опытному, как вы, его свежий взгляд и непривычный подход могут решить гораздо больше проблем, чем вы думаете.

Приведу пример из своей практики.

Менеджер нанял студента-практиканта для ввода в свою программу управления деловыми контактами информации, поступившей на веб-сайт. Это кропотливая, нудная работа, и студент нашел утилиту под названием Web Grabber, которая ускорила процесс более чем в 10 раз. В результате вновь подтвердилась мысль: если вы делегируете что-либо человеку, равному себе по квалификации, или специалисту-эксперту, их подход может кое-чему научить вас самих.

Убедитесь, что вы точно оцениваете время, необходимое для выполнения задачи. На какой период вы занимаете сотрудников этой работой? Как эти задачи вписываются в их текущий график? Установите для них дедлайн и оставьте достаточный резерв – если сделанная работа будет нуждаться в исправлениях или улучшениях, у вас будет время на это, прежде чем наступит действительно крайний срок.

## **2. Обеспечение доступности для обращений за помощью и консультациями.**

Имейте в виду, что люди, работающие над реализацией ваших поручений, будут нуждаться в руководстве. Вы можете либо специально запланировать время, когда они будут отчитываться вам, или отвечать на их вопросы по мере необходимости. Этот порядок должен быть установлен при выдаче задания.

Если задача большая и ставки велики, имеет смысл предусмотреть периодическое информирование вас о состоянии дел по ходу ее решения.

## **3. Оценка конечного результата.**

После того как порученная вами работа выполнена, оцените, удовлетворяют ли вас ее результаты. Если это так, сопротивляйтесь побуждению во всем стремиться к совершенству и не думайте о том, каким бы мог быть результат, если бы вы все сделали сами. Радуйтесь тому, что вам удалось сэкономить свое драгоценное время. В следующий раз, если это необходимо, можете дать помощнику дополнительные указания относительно этой работы или, если вы разочарованы результатами, делегировать ее кому-то другому.

Семилетний сын только что закончил мыть посуду. Мать проверила качество работы и похвалила: «Тарелки прекрасно вымыты. Отличная работа!» Поскольку она была больше озабочена тем, чтобы обучить сына

новым навыкам, чем чистотой тарелок, она приберегла критические комментарии для следующего раза. Вновь поручая ему мытье посуды, она скажет: «В прошлый раз ты очень хорошо потрудился. Теперь ты можешь вымыть тарелки еще чище, если будешь пользоваться вот этим средством!»

## **Причины затруднений при делегировании полномочий**

1. Вам кажется, что у вас нет времени на поиск исполнителей, их обучение, инструктаж и контроль. Это заблуждение! Затратив на все это несколько часов (а то и минут), вы выиграете и теперь и в будущем, поскольку у вас уже будут обученные помощники.

2. Вы испытываете чувство вины за то, что нагружаете своей работой других. Однако если вы предусмотрите, каким образом ваш помощник извлечет пользу из поручения, то угрызения совести вас не будут беспокоить.

3. Вам трудно положиться на других и зависеть от них. Но, начав делегировать, вы убедитесь, что многие из вашего окружения – вполне ответственные и способные люди, высказывающие интересные суждения и идеи. На доверие со стороны руководства люди отвечают удвоенными усилиями. Ничто так не способствует созданию по-настоящему деловой и творческой обстановки в коллективе, как вера в людей, знание их возможностей и талантов.

4. Вы боитесь потерять значимость в глазах окружающих. Однако при должной организации делегирования и убедительной аргументации ваш авторитет только возрастет. Кроме того, грамотная передача полномочий – признак профессионализма, возвышающий, а не принижающий руководителя.

**Способность раскрывать талант в своих помощниках – главный талант руководителя!**

## **Экономное чтение**

На чтение документов, писем, специальных изданий тратится немалая часть рабочего времени.

Экономить время на чтении можно несколькими способами:

- 1) сократить количество бумаг, поступающих на ваш рабочий стол;
- 2) рационализировать процесс чтения;
- 3) освоить технику скорочтения;
- 4) оптимизировать поиск нужной информации. Рассмотрим эти способы.

### **Сократите количество читаемых документов**

Отказаться от чтения полностью невозможно, но можно запретить себе читать то, что читать необязательно.

Избавьтесь от направляемых вам материалов, в ознакомлении с которыми, по вашему мнению, нет необходимости. На работе вы, по-видимому, числитесь в списке получателей различных журналов, бюллетеней и т. п. Внимательно изучите перечень и исключите из направляемого вам комплекта второстепенные для вас издания. Вам может понадобиться один профессиональный журнал, но не десять. Если вы являетесь индивидуальным подписчиком, подумайте, вся ли периодика вам необходима? Если нет, откажитесь от подписки. Так вы сэкономите и время, и деньги.

### **Рационализируйте процесс чтения**

Выделяют **пять типов чтения**:

1. Сосредоточенное чтение с целью детального изучения – например, чтение юридических документов, постановлений.
2. Неспешное чтение – к примеру, художественного произведения.
3. Предварительное чтение ради быстрого выявления сути изложения.
4. Беглый просмотр, чтобы получить общее представление о содержании.
5. Скоростное чтение.

С первыми двумя типами вы давно знакомы. Третий – предварительное чтение с быстрым выяснением общего смысла – мы только что обсудили.

Настройтесь на то, что вам нужно как можно скорее добраться до тех разделов материала, которые непосредственно вас касаются и особенно интересуют.

Вы будете быстрее читать статьи, документы, книги, если последуете нижеприведенным советам:

1. Бегло просмотрите оглавление, чтобы понять, какие темы затрагиваются в материале.
2. Прочтите введение и заключение книги или статьи (большинство объемных документов также предваряются кратким изложением содержания, аннотацией).
3. Просмотрите только нужные вам разделы (главы).
4. Прочтите вводную часть и заключение раздела.
5. Отметьте карандашом заинтересовавшие вас важные моменты.
6. В статьях читайте первые несколько абзацев, чтобы выяснить, нужно ли вам все остальное, а также последние два абзаца. Всю статью изучайте, только если она вас заинтересует.

При таком подходе ко всякому материалу для чтения вы будете отсеивать то, что не представляет для вас пользы, и научитесь быстро находить нужную вам информацию.

Приведенный алгоритм позволяет за несколько минут принять правильное решение, стоит ли покупать ту или иную книгу.

Необязательно прочитывать каждое слово текста, кроме случаев, когда это действительно необходимо – скажем, при вычитке собственной публикации.

Делайте пометки в процессе чтения. Не думайте, что при этом темп чтения замедлится и вы потеряете время. Благодаря записям материал закрепится в вашей памяти, что избавит вас от необходимости возвращаться к нему и перечитывать заново.

При беглом просмотре текста читаются отдельные слова, позволяющие понять суть материала. Эта техника дает возможность читать быстрее с усвоением общего смысла изложения. С ее помощью можно быстро отыскать разделы текста, представляющие особый интерес, после чего их можно перечитать более внимательно. Попрактиковавшись, вы сможете оперативно просматривать текст. Такой навык вам, без сомнения, пригодится.

Познакомимся вкратце со скоростным чтением.

## **Освойте технику скорочтения**

Скоростному чтению (скорочтению) учат на специальных курсах. Уже отмечалось, что владеть скорочтением необязательно, хотя некоторые считают это умение полезным для себя.

Когда мы читаем достаточно быстро, то схватываем не отдельные слова, а сразу целые фразы. Наши глаза передвигаются от строчки к строчке по вертикали, как это происходит при беглом просмотре, а не по горизонтали – как при неспешном чтении. Чтобы читать еще быстрее, необходимо следовать взглядом вдоль условной средней линии страницы, прочитывая сразу группы слов и охватывая общим зрением слова по обе стороны от них. Самое главное при этом – не проговаривать (про себя) читаемые слова.

Скользя взглядом вниз по средней линии страницы, вы быстро схватываете смысл и отклоняете взгляд в сторону, только когда отмечаете в тексте нечто, требующее более пристального внимания. Метод основан на нашей способности усваивать значение групп слов, минуя осмысление каждого отдельно взятого слова.

Попробуйте использовать карандаш в качестве указки, управляющей движением глаз. Проверьте свою способность усваивать содержание с максимальной скоростью: прочитав страницу, запишите, что вы запомнили.

Можно записаться на специальные курсы или заниматься по самоучителю скорочтения. Вы научитесь читать быстрее и самостоятельно, если введете в свою практику описанные выше приемы.

## **Оптимизируйте поиск нужной информации**

Чтобы не отстать от последних достижений науки и техники, специалисты должны просматривать горы литературы: журналы, статьи, монографии. Многим приходится постоянно читать самую разнообразную печатную продукцию по долгу службы.

Имеет смысл научиться правильно ориентироваться в этом безбрежном море информации. Самый верный способ добиться успеха – научиться работать с различными реферативными изданиями.



Например, можно подписаться на комплекты реферативных карточек по определенной тематике. Такая подписка стоит недорого, а польза от нее большая: вы всегда будете в курсе того, что и когда издается по интересующей вас тематике. На каждой карточке – название книги или статьи, фамилия автора и главная тема публикации. Вы можете заказать заинтересовавшее вас издание и познакомиться с ним более основательно.

Как правило, подобного рода услуги оказывают все крупные библиотеки и информационные центры.

## **Более эффективные, но менее продолжительные совещания**

Установлено, что около 90 % плодотворных идей возникает при контакте мнений. Этим объясняется распространенность такой коллективной формы поиска решений, как совещание.

### **Эффективность совещаний**

Совещания – один из самых дорогостоящих видов управленческой деятельности. Ведь совещаются обычно руководители, то есть наиболее высокооплачиваемые работники. При этом имеются скрытые потери, связанные со временем на сбор участников, дроблением рабочего дня. Большинство чрезвычайных происшествий происходит во время отсутствия руководителя на своем рабочем месте. Некоторых работников совещания расхолаживают.

Вторая проблема состоит в том, что зачастую совещания оказываются неэффективными. Например, в США, по оценкам специалистов, 90 % совещаний не достигают цели. И у нас дело обстоит не лучше.

Сюда же примыкает проблема размывания ответственности за принимаемые решения, так как некоторые руководители рассматривают совещания в качестве коллективного способа ухода от персональной ответственности, что наносит немалый вред.

**Время – деньги.** Организаторы производства и управления в разных странах озабочены указанными проблемами. В США, чтобы сократить длительность совещаний, нередко применяется такой способ: в комнате для собраний устанавливают электронное табло, показывающее текущую длительность заседания и его стоимость нарастающим итогом (показания меняются ежеминутно). Подобное напоминание хорошо действует на деловых людей, умеющих считать деньги, и в результате темп и эффективность совещаний возрастают.

Некоторые компании копируют метод проведения совещаний компании Херох – собрания без стульев. Встречи проводят стоя, начиная и заканчивая по звонку, независимо от любых обстоятельств.

**Сокращение числа совещаний.** Другой путь экономии времени – сокращение количества совещаний. Так, в Японии используется прием, называемый «кингсё»: предварительно собираются письменные отзывы о

проекте решения. Это позволяет руководству проработать вопрос без проведения совещания или организовать встречу с очень узким кругом лиц, требующую меньших затрат. Похожий прием применялся еще в первые годы советской власти и назывался «пустить вкруговую», так что кингсё – не оригинальное японское изобретение, а, можно сказать, полезное заимствование из отечественной практики.

Если вы работаете с зарубежными партнерами, то для участия в совещаниях сегодня необязательно лететь через полмира. Видеоконференции онлайн экономят массу времени при сравнительно небольших затратах.

Существуют также технические возможности для проведения конференций по телефону с громкой связью, селектору.

### **Экономьте время на совещаниях**

Совещания станут менее продолжительными и более эффективными при выполнении, в частности, следующих условий:

- цели совещания сформулированы конкретно, а повестка доведена до всех участников заблаговременно;
- круг участников – по возможности минимальный;
- вместо приглашенного руководителя разрешено участвовать его заместителю (или специалисту), компетентному в рассматриваемом вопросе;
- заранее определена общая продолжительность совещания и отведено время на рассмотрение каждого вопроса;
- назначены ответственные за подготовку и обсуждение каждого вопроса повестки;
- участники заранее ознакомлены с подготовленными проектами решений по всем обсуждаемым вопросам;
- вопросы, оказавшиеся неподготовленными, снимаются с повестки, ответственному за вопрос лицу выносятся замечание;
- председательствующий строго следит за регламентом, не допускает отклонений от темы, обеспечивает активность участников.

## **Подготовка совещания**

**Неподготовленные совещания**, как правило, не имеют эффективности. Поэтому, чтобы сократить их длительность и повысить результативность,

не следует жалеть сил на их подготовку.

**Цель совещания** является «началом всех начал». Чем конкретнее сформулированы цели, тем больше надежды на продуктивность. Напротив, расплывчатая формулировка («Обсудить состояние вопроса», «О переподготовке кадров», «О разработке плана», «О методах руководства коллективом» и т. п.) не акцентирует внимание ни на чем определенном. На многих совещаниях участники никак не могут договориться, обсуждая разные аспекты одной проблемы.

Если вы, проведя полчаса на совещании, не можете понять цель его проведения, прямо спросите об этом у председательствующего. Вполне возможно, что в подобном же недоумении пребывают и другие участники. Но еще лучше выяснить это до начала собрания.

Совещания подразделяются на проблемные, инструктивные и оперативные.

**Повестка совещания.** Подробная повестка совещания сокращает его длительность, так как позволяет участникам лучше подготовиться и выступить по существу вопроса. Целесообразна предварительная рассылка повестки совещания. Признаком плохого тона является приглашение участников на совещание (чаще всего по телефону), когда приглашающий (секретарь или другой работник) толком не знает о его целях и повестке. Такая практика, к сожалению, не является редкостью.

**Пресловутое «разное».** Организация любого совещания будет более четкой, если не заканчивать его пресловутым пунктом «разное». Казалось бы, повестка уже исчерпана, пора заканчивать, но тут вспыхивает горячая дискуссия по какому-то второстепенному вопросу, вынесенному в это самое «разное». И выступления идут по новому кругу.

Если все же «разное» включено в повестку, будьте бдительны и сразу отсекайте вопросы, не имеющие отношения к основной повестке дня. Председательствующему надлежит сразу же установить время, которое выделяется на такие обсуждения. Например: «У нас осталось пятнадцать минут. Переходим к разделу “Разное”». Решительно, вплоть до лишения слова, надо пресекать тех ораторов, которые занимаются демагогией.

Поэтому лучше не включать пункт «разное» в повестку дня, иначе вы рискуете значительно увеличить время проведения совещания.

**Вопросы, недостойные обсуждения на совещании.** Чтобы не проводить совещания, можно размножить и разослать сотрудникам письменную информацию, которая воспринимается значительно лучше устной и, кроме того, экономит время.

На собраниях не следует рассматривать вопросы, решаемые в рабочем порядке или интересующие лишь отдельных участников. Совещание – это работа коллективного разума, и поэтому не стоит загружать его мелочами.

**Круг участников.** Оптимальное число участников совместных обсуждений – пять-семь человек. Увеличение количества приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (и отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещание. Поэтому целесообразно минимизировать круг приглашенных.

**«Чем больше людей – тем дольше дебаты» (Дж. Паркинсон).** Однако нередко случаи, когда в погоне за ложно понимаемой представительностью собирают как можно больше людей. Более того, некоторые председательствующие расценивают чуть ли не как оскорбление участие заместителя или специалиста по обсуждаемому вопросу вместо руководителя подразделения. Для пользы дела целесообразно разрешить ему самому определять, кто из его команды пойдет на совещание, позволяя тем самым эффективнее распоряжаться своим временем. Тем более что отсутствие на совещании не освобождает от выполнения принятых на нем решений.

Лучше всего, когда при разнородной повестке дня состав участников совещания меняется по его ходу: лицам, чьи вопросы рассмотрены, разрешается покидать совещание, а другие участники приглашаются на соответствующее время.

**Стоимость совещания.** Стоимость совещания исчисляется на основе следующих показателей: число участников, продолжительность собрания и часовая тарифная ставка каждого участника. Несложный расчет позволяет получить искомую величину, которая своим немалым значением, как правило, неприятно удивляет всех.

Расчет производится по формуле:

$$C = \frac{N(T + 1) З/п \text{ ср.}}{Тр. \text{ ср.}},$$

где С – стоимость совещания в рублях; N – число участников; Т – длительность совещания в часах; З/п ср. – среднемесячная зарплата участников; Тр. ср. – среднее число рабочих часов в месяц; 1 – коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании.

**Время проведения совещаний.** Хорошая традиция – соответствие времени совещаний планам подразделений.

Внеплановые совещания выбивают из ритма, снижают культуру делового общения, лишают их участников возможности распоряжаться своим временем, срывают запланированные встречи и дела.

Чтобы не нарушать рабочий ритм сотрудников, целесообразно не устраивать совещания в первой половине дня. Проведение совещаний в течение недели зависит от их вида: проблемные – в середине недели, когда наблюдается самая высокая производительность труда, инструктивные и оперативные – в пятницу или в понедельник (очень краткие).

Мы видели, что у человека существуют два пика повышенной работоспособности: первый – примерно с 10 до 12 часов и второй – между 16 и 18 часами. Совещания лучше приурочивать ко второму пику. Это послужит дополнительным фактором, побуждающим участников совещания работать быстро и эффективно, дабы не засиживаться допоздна.

**Длительность совещаний.** Продолжительность совещания лучше определять заранее, а затем следует оповестить участников о времени его начала и окончания. У нас, к сожалению, это не является распространенной практикой, однако подобный подход выступает эффективным средством задать хороший темп собрания и сократить время его проведения.

Чтобы по возможности более точно оценить длительность совещания, охватив все намеченные пункты повестки (а заканчивать надо в обозначенное время!), рекомендуется распределить время между вопросами. В повестке необходимо проставить время, отведенное на каждый ее пункт, и указать ответственных за их подготовку. Их задача – соответствующим образом проработать вопросы, чтобы уложиться с их решением в отведенное время. Для них можно ввести (хотя бы на первых порах) материальные стимулы: премировать в тех случаях, когда вопрос решен за меньшее время, и, наоборот, депремировать за превышение отпущенного времени. Опыт показывает, что 30–40 минут – вполне достаточный период для решения серьезного вопроса.

При составлении повестки совещания, определении круга вопросов необходимо исходить из следующих рекомендаций: длительность проблемного совещания не должна превышать полутора-двух часов, инструктивных и оперативных совещаний – 20–30 минут.

Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет 40–45 минут. У большинства из нас физиологическая усталость при совместной работе наступает через час. Поэтому спустя 40–70 минут у участников совещания ослабляется внимание.

Если без перерыва работать и дальше, как правило, присутствующие испытывают утомление. Такое состояние продолжается примерно 30–40 минут, после чего у них улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние и дебаты вспыхивают с новой силой. Но так как в последние полчаса внимание было выключено, многие выступающие не учитывают сказанное предыдущими ораторами. Наступает период отрицательной активности, который характерен тем, что человек становится неуправляемым, ко всему относится нервно и недоверчиво. Решения, принимаемые в это время, могут отличаться радикальностью.

Если же совещание продолжается без перерыва два часа, то более 90 % его участников согласны на почти любое решение, лишь бы побыстрее освободиться.

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания не должна превышать час. Если же обстоятельства дела требуют более длительной работы, следует устраивать короткие перерывы.

**Помещение.** Наилучшим местом для проведения совещания является специально оборудованное помещение: с круглым столом, настенными часами, без телефона и селектора (последние желательно иметь в соседнем помещении, чтобы можно было, не отвлекая остальных, выйти и получить справку или мнение понадобившегося специалиста).

Круглая форма стола способствует большей демократичности обсуждения – она нивелирует разницу в служебном статусе. За вытянутым прямоугольным столом ближе к председательствующему садятся, как правило, участники с более высоким должностным или личностным статусом, а дальше от него – с низким. Это в целом отрицательно сказывается на активности «галерки».

Если совещание проходит в кабинете руководителя (как это чаще всего бывает), необходимо отключить телефон и селектор (или хотя бы убавить громкость вызывающего зуммера), чтобы они не отвлекали и не раздражали участников.

Помещение, где проходит совещание, должно иметь хорошую вентиляцию. Установлено, что ее отсутствие уменьшает производительность умственного труда не менее чем на 10 %. А это влияет как на продолжительность совещания, так и на качество принятых на нем решений. Имеет значение и температура в помещении: прохладный воздух способствует сокращению длительности совещания. Напротив, температура выше обычной комнатной влечет увеличение его продолжительности.

**Оповещение участников.** О повестке совещания лучше информировать всех приглашенных в письменной форме, так как она намного эффективнее устной: информация воспринимается без искажений, недопонимания. В повестке дня следует указывать время начала и окончания совещания, время, отведенное на каждый вопрос, место, где оно будет проходить. В ней приводится четкая формулировка всех решаемых вопросов, фамилии докладчиков, содокладчиков и ответственных за вопросы, а также сообщается, где можно ознакомиться с информацией по каждому вопросу.

Замечено, что число опоздавших будет меньше, если совещание назначается, скажем, не ровно на 10:00, а на 10:20. Все знают, что опоздания ощутимо сбивают темп встречи.

Наиболее эффективно обсуждения проходят, когда к рассмотрению предлагается проект решения (или несколько его вариантов). Лицо, готовящее определенный вопрос, заинтересовано заблаговременно собрать замечания к проекту, что значительно ускоряет работу во время совещания.

## **Проведение совещания**

**Цели председательствующего.** Главная цель председательствующего на совещании – выйти по всем вопросам повестки на оптимальные решения за минимальное время. Для ее достижения он должен обеспечить эффективность участия каждого приглашенного и придать конструктивный характер обсуждению.

**Обеспечение активности участников.** У председательствующего имеются большие возможности для управления ходом выработки решения, но они далеко не всегда используются в полном объеме.

Как правило, совещание начинается с вопроса председательствующего: «Кто желает выступить по первому пункту?» Обычно раньше других берут слово люди старшего возраста, авторитетные, занимающие более высокое служебное положение. Они и задают направленность обсуждения. Однако предлагаемые ими решения чаще всего слишком традиционны. Более решительные, неожиданные, нестандартные предложения исходят от молодых сотрудников. Но после выступлений «мэтров», особенно выдержанных в безапелляционном тоне, у менее опытных работников пропадает желание высказывать свою точку зрения, не совпадающую с уже провозглашенной старшими товарищами. Таким образом совещание



лишается свежих идей и одновременно обретает пассивных наблюдателей, бесцельно тратящих драгоценное время.

Как избежать такой ситуации? Председательствующему следует организовать порядок выступлений, при котором их очередность не будет зависеть от положения выступающего. Тогда над участниками с более низким статусом не будет довлеть уже высказанное авторитетное суждение.

Другой способ стимулировать активность участников – это требование выступления каждого из них. Ясно, что этого можно добиться при сравнительно небольшом числе совещающихся. Но если участник ни разу не высказался, нужен ли он на этой встрече? Поэтому приглашать следует только тех, кто может поделиться полезным мнением. Это сократит количество заседающих, и уже одно это само по себе неплохо!

В распоряжении председательствующего есть еще одно средство – требование к выступающим не отклоняться от темы и сути вопроса, избегать длинных отступлений.

Следует поощрять конкретность, содержательный анализ и реальные предложения. Если начало обсуждения выявило неподготовленность вопроса, то необходимо решительно снять его с повестки дня и объявить замечание тому, кто прорабатывал эту тему.

**Не только что, но и как.** Многие в процессе коллективного поиска решения зависят от тональности, в которой происходит обсуждение. Выступления некоторых участников могут отличаться излишней категоричностью, безапелляционностью в отношении как своих, так и чужих предложений. Такой тон наносит серьезный ущерб дискуссии, вызывает приступы тщеславия и влечет обиды. С одной стороны, ультимативность может настроить против выступающего, а с другой – похоронить новый, неординарный подход к решению вопроса. Поэтому председательствующий должен следить за корректностью докладчиков и с этой же целью регулировать очередность выступлений.

Еще большая опасность заключается в подмене аргументов чувствами – резкими, бестактными высказываниями одних участников в адрес других. Председательствующий обязан самым решительным образом пресекать это. Если же тем не менее выступающему удалось больно задеть оппонента, то председательствующему, заинтересованному в активном участии «пострадавшего» в дальнейшем обсуждении, целесообразно поднять его статус с помощью уважительного обращения к нему и поддержки.

**Расположение участников.** Установлено, что при прочих равных условиях чаще вступают в конфликт люди, находящиеся напротив друг друга, и значительно реже – сидящие рядом. Председательствующий, зная о возможном возникновении противоречий между некоторыми приглашенными, может, не привлекая к этому внимания, повлиять на рассадку участников так, чтобы она не помешала конструктивной работе.

**Деловой характер выступлений.** К сожалению, не многие умеют сжато и ясно излагать свои мысли. Для этого необходимо тщательно готовиться к выступлению: на основе систематизации и анализа материала отделить главное от второстепенного, найти причины, вывести следствия и, как результат, предложить конкретные меры либо аргументированное решение.

Нередки ситуации, когда докладчики, выступая почти без подготовки, тратят первые минуты на произнесение слов, не несущих никакой смысловой нагрузки, а когда они доходят до главного, интерес слушателей угасает, да и время выступления подходит к концу. Поэтому задача председательствующего – не только следить за соблюдением регламента, но и помочь выступающим более эффективно использовать предоставленное им время.

**Регламент выступлений.** Одна из задач председательствующего – не позволять нарушать регламент выступлений. В целях противодействия злоупотреблению вниманием слушателей издавна применялись специальные приемы. Например, в Древней Греции ораторов учили произносить речи стоя на одной ноге, и им приходилось быть лаконичными.

В помощь докладчику удобно поставить песочные часы, рассчитанные на три, пять или десять минут – в зависимости от принятого регламента выступлений.

**Курение на совещаниях.** Перекуры в ходе совещаний затягивают их проведение. Например, когда в Польше ввели запрет на курение во время собраний, их продолжительность сократилась на 40 %. Стоит задуматься, не правда ли?

**Обязательны ли доклады на совещаниях?** Доклад по обсуждаемому вопросу нужен далеко не всегда. Во многих случаях достаточно заблаговременно раздать участникам распечатанные материалы, содержащие необходимую информацию и проекты решений. Такой порядок выгодно отличается от зачитывания скучных докладов, многие из которых подобны хорошему снотворному.

**Протоколы.** Не тратьте время на оформление, размножение и рассылку протоколов совещаний. О принятых решениях и сроках их исполнения можно известить всех заинтересованных по электронной почте.

**Анкетирование участников совещания.** Если вы хотите узнать мнение участников совещания об эффективности данного мероприятия, попросите их заполнить анкету, содержащую следующие вопросы:

- Было ли совещание необходимо?
- Имело ли оно четкие цели?
- Были ли эти цели достигнуты?
- Насколько эффективно использовано время?
- Правильно ли были выбраны время и место проведения совещания?
- Насколько вопросы повестки дня были актуальны?
- Давала ли повестка достаточно четкое представление о тематике совещания?
- Достаточно ли было отведено времени на обсуждение вопросов? Было ли его слишком много?
- Соблюдался ли намеченный порядок ведения совещания?
- Присутствовали ли все нужные люди?
- Не было ли лишних приглашенных?
- Было ли заранее распространено достаточное количество справочных материалов?
- Все ли имели возможность выступить так, как им хотелось?
- Носило ли обсуждение деловой характер?
- Все ли возражения были учтены надлежащим образом?
- Удовлетворены ли вы ходом совещания?
- Насколько четко составлен протокол? Не содержит ли он лишних деталей?
- Внесены ли в протокол перечень мероприятий и поручений, сроки их исполнения и ответственные лица?
- Как вы оцениваете работу председателя, а также организатора (если это не одно и то же лицо)?

## Искореняем опоздания

Опоздывающий на встречу отнимает время у своих партнеров. Опоздывающий на совещание сбивает его темп. Поэтому опоздание является серьезным нарушением деловой этики. За этим усматривается неуважение к людям. Те, для кого характерна эта пагубная привычка, имеют много вызванных ею неприятностей. Ведь у окружающих возникает мысль: а стоит ли вообще иметь дело с неорганизованным человеком, который даже прийти вовремя не может?

Как правило, опаздывают одни и те же люди, хотя они находятся в равных условиях с остальными. То есть неорганизованность зависит не от обстоятельств, на которые ссылаются опоздавшие, а прежде всего от них самих.

Все эти соображения служат для умного человека серьезной мотивацией к исключению опозданий из своей жизни.

### **Правила для тех, кто желает никогда не опаздывать:**

- Чтобы не проспать, поставьте будильник подальше от кровати – тогда для его отключения вам придется подняться с постели. Станьте абонентом услуги «будильник», предоставляемой операторами связи, проинструктировав их о том, как вас следует будить.
- Переставьте время на всех ваших часах на 5–10 минут вперед. (Особенно это полезно для медлительных людей, которые собираются дольше других.)
- Подбирайте и приводите в порядок с вечера свой гардероб на следующий день.
- Накануне вечером продумайте меню вашего завтрака.
- Заранее соберите портфель.
- Повесьте на двери контрольный список того, что вам необходимо взять с собой: бумажник, ключи, мобильный телефон, проездной билет, органайзер, документы.
- Следите за временем – поставьте часы там, где они всегда видны.
- Не планируйте прибыть минута в минуту (в этом случае любая задержка в дороге приведет к опозданию), выходите с некоторым запасом времени.

Если вы опоздали на совещание... Самое главное для вас – **как можно меньше помешать начавшейся работе**. Для этого, открыв дверь, жестом извинитесь и жестом же попросите разрешения войти. Поздоровавшись

кивком (а не вслух), пройдите на ближайшее свободное место, не привлекая к себе внимания. Имеет смысл извиниться перед руководителем запиской с объяснением причины опоздания или подойти к нему с этой целью в перерыве совещания.

## **Экономим время на командировках**

### **Сокращаем количество командировок**

Много лет назад, в годы Второй мировой войны, в Великобритании вдоль дорог были установлены плакаты с неожиданным обращением: «Подумай, так ли тебе нужна эта поездка?» Конечно, власти прежде всего заботились об экономии столь драгоценного во время войны бензина, но по сути совет не устарел до сих пор и является актуальным для любой организации. Все эти долгие и утомительные перелеты, такси, поезда, бронирование номеров в отелях – иногда ради короткой и не столь важной встречи... А если, помимо личных неудобств, вспомнить еще и о материальных издержках и потере времени, то придется согласиться: цена этих поездок и в самом деле непомерно высока.

А потому, готовясь отправиться в командировку, нужно хорошенько взвесить следующее:

1. Так ли уж необходима эта поездка с точки зрения времени, которое будет затрачено на нее?

2. Если необходимость вступить в контакт с тем или иным человеком действительно есть, можно ли это сделать другими средствами? А именно:

– Пригласить его приехать к вам. Вплоть до того, что согласиться оплатить его дорожные расходы. В конце концов эта сумма едва ли будет больше, чем затраты на вашу собственную командировку. А время? Оно, как известно, дороже всего.

– Направить в командировку вместо себя кого-нибудь из подчиненных (если это допускается по статусу). К примеру, для участия в престижной конференции, когда лишь факт присутствия представителя организации подчеркивает ее значимость.

– Попытаться переговорить по телефону, в мессенджере или организовать видеоконференцию, в результате чего необходимость в личной встрече может отпасть.

– Отправить письмо или факсимильное сообщение: вполне возможно, на первом этапе этого будет достаточно, а встретиться можно позднее.

3. Можно ли отложить поездку? Иногда надобность в ней впоследствии отпадает. Или появляются и другие дела в этом регионе. В любом случае у вас будет выигрыш во времени.

Легко заметить, какую экономию времени даст каждый из предложенных вариантов. А если умножить сэкономленные таким образом часы на все ваши планируемые поездки, то это даст недели, а то и месяцы дополнительного рабочего времени. Поэтому, прежде чем в очередной раз заказывать билеты, подумайте: а стоит ли?

### **Увеличиваем отдачу от командировок**

Есть поездки, без которых не обойтись. Они нужны, важны и обязательны. И здесь встает вопрос об эффективной организации таких поездок.

Существуют многочисленные доказательства того, что хорошо составленный график поездки повышает ее результативность.

Кроме основной цели командировки, можно поставить для себя и ряд других, позволяющих увеличить ее полезность. Например, посетить ряд организаций и фирм с целью установления деловых контактов, зондирования новых возможностей, получить информацию о потенциальных клиентах, партнерах, конкурентах. Ученые могут ознакомиться с местными библиотечными фондами, научными учреждениями, пообщаться с коллегами.

Необходимо заранее договориться о встречах по электронной почте или телефону, сформировав плотный график поездки.

Рациональное использование времени предполагает вдумчивое отношение к выбору транспорта: поезд, самолет, автобус, такси, собственный автомобиль. Надо иметь в виду, что быстрее – не значит удобнее.

Иногда аэропорты находятся далеко за городской чертой, и потому трансфер в город может представлять определенную проблему. К тому же сейчас контроль перед посадкой в самолет может занимать несколько часов, из-за чего приходится приезжать задолго до времени вылета. Кроме того, постоянные пересадки, например, из автобуса или такси в самолет, из

самолета в автобус или такси не дадут возможности ни отдохнуть, ни поработать.

В поезде же, как правило, можно сделать и то и другое – в зависимости от настроения.

Для экономии времени на сборы в командировку:

- Составьте базовый список вещей, необходимых вам в поездках (паспорт, билеты, деньги (валюта), командировочное удостоверение; одежда, белье, туалетные и канцелярские принадлежности, мобильный телефон и зарядное устройство к нему, органайзер, записная книжка, визитные карточки, лекарства и т. п.).

- Составьте перечень необходимых действий перед отъездом из дома: полить цветы, отключить электробытовые приборы и т. д.

## **Обучение управлению временем**

### **Подключите коллектив**

Пытаться экономить время в одиночку, когда люди вокруг вас продолжают действовать, как прежде, – не лучший вариант. Если, к примеру, вы готовитесь к совещаниям со всей тщательностью, но никто, кроме вас, и не думает знакомиться с нужными материалами, – дело экономии и эффективного использования времени просто захлебнется в трясине всеобщей неорганизованности.

От имени вашей компании организуйте подарок для сотрудников – вручите им по экземпляру книги об управлении временем. В этом случае каждый будет иметь под рукой изложение базовых положений концепции. Всем вместе легче освоить новые приемы. А фирма при этом получит максимальную отдачу.

Книги, подобные этой, вооружат читателя знанием, которое позволит ему во многом пересмотреть стиль своей жизни и открыть новые резервы времени.

### **Советуйтесь с сослуживцами**

Интересуйтесь мнением коллег и сотрудников по поводу экономии времени. Возможно, они смогут предложить неизвестные вам способы рационализации работы, выдвинуть идеи, которые заинтересуют вас и всех остальных.

Не исключено, что, когда вы поделитесь с окружающими своими мыслями, кто-то скажет: «Да, но если сделать по-другому, операции будут выполняться быстрее, более эффективно». Именно такого ответа вы и ждете. Ведь вам нужно, чтобы люди не только следовали указаниям по управлению временем, но и использовали собственный опыт, выступали не только пассивной, но и активной стороной. Как специалисты, знающие свой участок работы изнутри, они могут предложить лучшие способы совершенствования существующего порядка.

Никакая схема управления временем не является жесткой, установленной раз и навсегда. В любом случае можно найти другие,



оптимальные способы решения задач. Если вы руководитель, предоставьте коллегам шанс поделиться этими методами и пользуйтесь ими сами. Помимо прочего, стиль управления временем зависит от особенностей компании и занятых в ней людей.

## **Кадровые беседы**

Особую роль в управлении временем могут сыграть собеседования с вновь принятыми работниками. Способность претендента на должность эффективно распоряжаться своим временем – в числе важнейших показателей его перспективности. В ходе предварительной беседы с соискателем стоит поинтересоваться, сколько он затрачивает на ту или иную работу, как строит свой рабочий день, чему отдает предпочтение в течение него. Несмотря на внешнюю простоту вопросов, ответить на них не так уж и легко. Зато у вас сложится объективное мнение об этом человеке и о том, стоит ли его брать в команду.

Организованность человека, его настрой на работу очень важны для создания хорошего микроклимата в коллективе. Если вы сами экономите каждую минуту, но окружены людьми необязательными, ленивыми, готовыми потратить рабочее время впустую, результата не будет.

Итак, первая задача подобного собеседования – отобрать преимущественно тех, кто осознает цену времени и готов совершенствоваться в управлении им.

Руководить людьми – значит распоряжаться их временем, планировать работу таким образом, чтобы каждая минута была потрачена с наибольшей отдачей. А для этого подчиненные должны четко представлять себе, что от них требуется. Установка на рациональное расходование времени, данная при приеме на работу, послужит для новичка ориентиром во всей его дальнейшей деятельности. Это вторая цель подобной беседы.

Третья цель – позаимствовать у собеседника что-то новое и полезное в системе управления временем для себя и своих коллег.

## **Учимся у преуспевающих людей**

Еще один способ усвоения эффективных приемов управления временем – наблюдение за тем, как их применяют успешные люди. Возможно, вы

лично знаете преуспевающих, весьма занятых и при этом в высшей степени организованных людей, которые выглядят вполне довольными жизнью и у которых всегда находится время и на общение с друзьями, и на семью, и на личные увлечения.

Не смущайтесь, спросите, как им это удается, какими методами они пользуются. Понаблюдайте, как они справляются со стрессовыми ситуациями, как ведут себя в периоды предельной загруженности делами. Используют ли они какие-то особые техники управления временем, возможно ими же и разработанные? Попытайтесь воспользоваться их идеями. Вполне вероятно, вам подойдут не все из них. Остановитесь на тех, которые позволят вам добиться наибольшего прогресса.

Изобретайте и свои приемы экономии времени.

Желаю успеха!

## **Глава 2. Увеличиваем силу мысли**

Господство над мышлением дает власть над телом и жизнью.

*Будда*

## 2.1. Как увеличить силу мысли

### Формула эффективного мышления

Формула эффективного мышления такова:

Сила мысли = Запись цели + (Концентрация мысли) + (Время размышления) + Запись промежуточных результатов.

Почему многие выдающиеся ученые рассеянны? Потому что их ум постоянно настроен на решение научной проблемы. Следовательно, места для бытовых вопросов не остается. Так что между выдающимися умственными достижениями и длительной концентрацией мысли есть тесная связь.

Запись цели имеет двоякое значение.

Во-первых, формулировка при записи становится более конкретной. Во-вторых, когда формулировка цели находится перед глазами, это облегчает концентрацию на ней и служит дополнительным препятствием возникновению отвлеченных мыслей.

Запись промежуточных результатов сродни подъему по ступеням лестницы, ведущей к вершине (цели). Сложная проблема не решается за один шаг и требует упорного продвижения и последовательного преодоления трудностей. Фиксируя промежуточные успехи, мы также отсекаем отвлеченные мысли.

Длительные размышления являются единственным средством для совершенствования навыков концентрации. Они не только помогают отточить ум, но и позволяют глубже понять любую изучаемую проблему. Упражнения на размышление являются неотъемлемой частью занятий по увеличению силы мышления.

Какова бы ни была проблема, размышляя, мы пробиваемся сквозь лежащие на поверхности идеи, истины и законы, чтобы постигнуть скрытый смысл. Именно так величайшие ученые, изобретатели и другие творческие личности на протяжении всей истории человечества черпали свои познания. Без глубоких размышлений невозможно приподнять завесу тайны над многими явлениями. Поэтому многие люди имеют лишь поверхностное представление об окружающей их действительности.

## Селекция убеждений

Нет такой области нашего бытия, относительно которой у человека не было бы определенных взглядов и убеждений, многие из которых вырабатываются еще в раннем детстве или юности и проносятся через всю жизнь. Мы редко сомневаемся в уже сформировавшихся взглядах. Естественно, мы считаем их верными, иначе зачем они нам вообще?

Если, к примеру, мы уверены, что деньги зарабатывать нелегко, то лишь потому, что деньги на самом деле нелегко заработать.

Существует старое предание о глупом крестьянине, которого послали в дом хозяина. Хозяин провел его в комнату и предложил ему суп, но как только крестьянин взялся за ложку, он заметил в своей тарелке маленькую змею. Чтобы не обидеть хозяина, он все-таки съел суп. А через несколько дней он так тяжело заболел, что вынужден был снова вернуться в дом к хозяину.

Тот вновь повел его в комнату и приготовил лекарство в чашке, которую затем и передал крестьянину. Собираясь сделать первый глоток, крестьянин вновь заметил в своей чашке небольшую змею. На этот раз он решил не молчать и громко сказал, что именно по этой причине он и заболел в прошлый раз. Засмеявшись, хозяин указал на потолок, где висел большой лук. «В своей чашке ты видишь не змею, а отражение лука, – сказал он. – Никакой змеи нет».

Крестьянин вновь заглянул в свою чашку, и, конечно же, там была не змея, а простое отражение. Он покинул дом хозяина, так и не выпив лекарство, и был здоров уже через день.

Воспринимая ограниченные взгляды и убеждения о себе или окружающем мире, мы проглатываем воображаемую змею. И она всегда реальна... до тех пор, пока мы не убедимся в обратном.

Стоит только подсознанию воспринять какое-то убеждение – независимо от того, верно оно или нет, – как оно начнет методично находить «подтверждения» этому в окружающей действительности. Предположим, человек считает, что установить отношения с представителями противоположного пола довольно сложно. Укоренившись, это убеждение будет питать его мозг мыслями типа «Я никогда не встречу человека, которому понравлюсь», «Невозможно найти хорошего партнера» и т. п.

Более того, мозг, в котором прижилось упомянутое представление, будет как магнитом притягивать наблюдения, подтверждающие этот постулат, и игнорировать или даже отталкивать ситуации, доказывающие обратное. Мозг способен искажать восприятие действительности, чтобы привести его в соответствие со сформировавшимися в нем взглядами.

Если некто считает себя неудачником (думает, что он не способен зарабатывать деньги, делать карьеру, нравиться окружающим и т. д.), то его мозг найдет неопровержимые доказательства этого убеждения и вся его деятельность будет направлена на то, чтобы вновь и вновь подтверждать это.

С другой стороны, стоит только поверить, что вы победитель, или что деньги можно делать из всего, или что вы обладаете отличным здоровьем, и сразу вокруг обнаружатся реальные доказательства этих идей. Попробуйте – не пожалеете!

### **«Питомник» убеждений**

Главное сопротивление благополучию человека приходит не извне, а кроется в нем самом – в его собственных убеждениях. Когда в подсознании укореняются новые взгляды, перед нами предстает абсолютно иная реальность.

Скажем, некто верит в то, что трудно заводить друзей. Этим он оправдывает свое нежелание знакомиться с людьми. Здесь уже нет его вины – ведь это делать сложно! Отсюда логически следует, что он избегает новых знакомств. Его воззрения заставляют его ошибочно полагать, что он не виноват в отсутствии у него друзей. Возлагая вину на обстоятельства, человек парализует собственный потенциал.

Если он изменит свое убеждение на «заводить новые знакомства легко», то внезапно поймет, что проблемы как таковой не существует: он сам ее создал.

Однажды осознав ответственность за окружающую нас действительность, мы сможем проанализировать, что нужно изменить в себе. Даже эта небольшая перемена во взглядах способна открыть новые неограниченные возможности.

Сказав себе, что заводить знакомства совсем несложно, человек обнаружит множество доказательств этому, сможет добиться перемен к лучшему и извлечь максимальную пользу из этой новой действительности.

### **Приступаем к генеральной уборке в мозгу**

Вырабатывайте новые, позитивные убеждения. Делайте это, даже если вы пока не очень во что-то верите. Напомните себе, что можно укоренить в своем подсознании любую мысль или идею, и мозг воспримет ее, надо только передать ее через ощущения, повторив несколько раз.

Мозг действует по привычке. Если вы позволили прижиться в своем мозгу вредным взглядам, вы можете изгнать их, выработав новые, позитивные воззрения, воспроизводя их до тех пор, пока они полностью не вытеснят старые. Таким образом, нужно сделать небольшую умственную уборку: отбросить все негативные и самоуничижительные убеждения, пусть и взращиваемые в течение стольких лет, заменив их свежими, более полезными.

Внимательно просмотрите приведенный ниже список и скажите, нет ли в нем привычных для вас утверждений:

- «Я не могу это сделать».
- «Я никогда не добьюсь большего».
- «Сейчас мои возможности ограничены».
- «Я пытался тысячу раз...»
- «Неважно, что я делаю. Что бы я ни делал, толку все равно нет».
- «Очень сложно стать первым».
- «Всегда что-нибудь обязательно получается не так».
- «Нужно подождать».
- «Жизнь – трудная штука».
- «Все предопределено на небесах (вариант: гороскопом)».
- «Сейчас не мое время».
- «Я не знаю, что делать».

Если хотя бы одна из фраз вам хорошо знакома, немедленно начинайте вырабатывать другие, позитивные взгляды. Добиться успеха – значит иметь желание и волю отбросить все оправдания, отговорки и иные «преимущества», которые нам дает неудача.

Миллионы людей удовлетворены своим теперешним положением и не предпринимают никаких попыток изменить его. Они уверены, что жизнь неимоверно трудна, и отдаются воле рока. Ничто не в силах встряхнуть и ободрить их. А вас?

## Алгоритм ревизии собственных взглядов

**Шаг 1.** Выберите область жизни, в которой вы испытываете сложности, будь то финансы, взаимоотношения, секс, здоровье, бизнес и т. д. Запишите все свои мнения по этому поводу. Будьте откровенны: не указывайте то, что, на ваш взгляд, вы должны были бы думать, или то, что вам кажется правильным. Фиксируйте только то, как вы мыслите на самом деле.

Закончив, внимательно изучите список, стараясь отыскать вредные убеждения. Сейчас вас не должно интересовать, верны они или нет. Ваша задача – найти их. Если все сделано правильно, этот процесс сам по себе поможет многое прояснить.

**Шаг 2.** Рядом с каждым вредным убеждением напишите новое, позитивное. Например:

| Вредные убеждения:                      | Новые (полезные) убеждения:             |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| «Не вижу способа хорошо зарабатывать».  | «Найду способ хорошо заработать».       |
| «Трудно знакомиться с людьми».          | «Знакомиться с людьми довольно просто». |
| «Трудно заводить друзей».               | «Друзья появятся, если этого захотеть». |
| «Я никогда не выбьюсь в люди».          | «Я добьюсь успеха».                     |
| «У меня нет времени работать над этим». | «Я найду время для этого».              |

## Как укоренить новые идеи и убеждения

В принципе техника укоренения знакома каждому, поскольку мы используем ее практически с самого рождения. С ее помощью мы научились говорить, освоили таблицу умножения, получили навыки вождения автомобиля и т. д. Вы способны сразу дать ответы на любые примеры из таблицы умножения, так как они прочно укоренились в вашем уме благодаря многократному повторению.

Как и любую информацию, новые убеждения вы сможете автоматически применять только после того, как они закрепятся в вашем мозгу.



Возбуждение от свежей идеи длится недолго, ведь вдохновение, каким бы сильным оно ни было, вскоре угасает.

Какой бы восторг ни испытывал человек от интересной мысли, пришедшей в голову, он неизбежно вернется назад, в свое прежнее состояние, с которого начинал, если не пойдет дальше этого начального энтузиазма. Сколько замечательных идей не было реализовано по этой причине! (Помните печально известное: «Начну с понедельника»?)

## **2.2. Как сохранить мозг молодым**

### **Гигиена мозга**

Большое значение для высокой работоспособности мозга и его продуктивности вплоть до глубокой старости имеют следующие факторы:

- полноценный сон;
- хорошее настроение;
- здоровье;
- правильное питание;
- предотвращение утомления;
- постоянное активное мышление.

### **Полноценный сон**

Сон является полноценным, когда человек просыпается бодрым, насыщенным энергией. Многие склонны думать, что время сна означает абсолютное выключение мозга. Однако доказано, что электрохимическая активность, потребление кислорода и расход энергии в некоторых его отделах даже возрастают. По-видимому, части мозга отдыхают поочередно.

Я поставил сон на первое место в числе факторов гигиены мозга, потому что у невыспавшегося человека будет наблюдаться плохое настроение, повышенная утомляемость, отсутствие желания активно мыслить. А если человек недосыпает хронически, то это сильнейший удар по здоровью, самочувствию, а следовательно, и внешнему виду. Неслучайно многие признанные красавицы в числе секретов своей не увядающей с годами привлекательности прежде всего называют то, что они спят столько, сколько требует организм.

Роль сна прекрасно иллюстрирует пример Уинстона Черчилля. Он дожил до преклонных лет, хотя многое к этому не предрасполагало, скорее наоборот: он был весьма тучной комплекции; много курил (причем крепкие сигары); имел неблагоприятный наследственный фактор (в его роду не было долгожителей); дважды возглавлял английское правительство, в том числе в критический момент истории

Англии (то есть испытывал сильнейшие стрессы!) – во время Второй мировой войны.

Но у него была привычка – спать после обеда. И она, как оказалось, перевесила совокупность перечисленных неблагоприятных факторов!

Был у этой замечательной привычки и еще один союзник из нашего списка – постоянное активное мышление. Афоризмы Черчилля разных лет – это блеск остроумия и прозорливый взгляд на суть вещей.

Его творческая активность не снижалась до последних дней. Достаточно сказать, что второй раз премьер-министром Великобритании он был в 80-летнем возрасте; в преклонные годы он создал исторические произведения, за которые был удостоен Нобелевской премии в области литературы.

## **Хорошее настроение**

Многочисленные эксперименты, да и личные наблюдения каждого человека показывают, что настроение прямо влияет на результативность любой деятельности.

Любопытно, что производительность труда на петербургских заводах возрастала на несколько процентов, если накануне местная футбольная команда «Зенит» одерживала победу.

Для умственного труда настроение еще более значимо. Хороший руководитель знает, что у некоторых подчиненных после наказания за ошибки их количество увеличивается. Именно поэтому в японском менеджменте, где человеческий фактор используется наиболее эффективно, критика запрещена.

## **Здоровье тела**

Так как мозг является частью тела, то понятно, что он не может быть в хорошем состоянии, если другие части организма функционируют плохо. Более того, если мы себя неважно чувствуем, мозг переключается с сугубо интеллектуальной деятельности на регулирование состояния тела. При недостатке энергии угасают как физические, так и мыслительные процессы. Поэтому справедливо не только утверждение «Чтобы быть

здоровым, нужно быть умным», но и обратное: «Чтобы быть умным, нужно быть здоровым».

Вы, вероятно, знаете условия, необходимые для поддержания физического здоровья: сбалансированное питание, физическая активность, защита от влияния вредных воздействий и полноценный отдых. Хотя все эти факторы влияют на здоровье организма в целом, некоторые из них оказывают особое воздействие на состояние головного мозга.

## **Питание мозга**

Питание мозга – один из важнейших вопросов его работоспособности и длительного эффективного функционирования.

Кроме питательных веществ, кровь несет главное топливо для мозга – кислород. Составляя лишь 2,2 % от массы тела, мозг потребляет 20 % получаемого кислорода. Краткосрочное прекращение поступления кислорода на 5 секунд приводит к потере сознания. А отсутствие насыщения кислородом в течение 8 минут вызывает гибель мозга.

Для продуктивной умственной работы необходимо выспаться и насытиться кислородом. Кровь должна переносить его достаточное количество, чтобы обеспечить высокую активность и работоспособность мозга, а значит, и хорошую память.

Как это сделать? По меньшей мере один день в неделю нужно проводить на воздухе. Следует прерывать умственную работу для небольших «кислородных пауз», хорошо проветривая помещение. В этот момент лучше всего сделать несколько физических упражнений, «разгоняющих кровь».

Вредно заниматься умственным трудом в непроветренной или прокуренной комнате.

Перед серьезной работой нельзя переедать, иначе вся кровь прильет к желудку, где переваривается пища. Недаром послеобеденное время, когда тянет ко сну, – самое малопродуктивное.

## **Предотвращение усталости**

Усталость мозга легко заметить: увеличивается время реакции. Мы начинаем с трудом понимать, что нам говорят, нам требуется все больше и больше времени для решения каких-либо проблем.

Работа в состоянии утомления, во-первых, неэффективна: удельный расход энергии резко возрастает пропорционально сопротивлению мозга чрезмерным нагрузкам. Во-вторых, совершается намного больше ошибок, нежели при работе в нормальном состоянии. И в-третьих, самое главное – эта работа опасна для нервной системы в целом и для мозга в особенности.

О том, насколько опасно интеллектуальное перенапряжение, свидетельствует следующий факт. Знаменитый математик Леонард Эйлер так увлекся вычислением интегралов (сейчас они называются

«эйлеровы интегралы»), что работал непрерывно двое суток. В результате он ослеп на правый глаз (о чем свидетельствует черная повязка на лице Эйлера на его поздних портретах).

Конечно, бывает, что срочная объемная работа неизбежна: нужно сдать вовремя важный проект, подготовиться к экзамену и т. п. Однако, как уже говорилось ранее, чаще всего важные дела становятся срочными, если за них вовремя не взяться. Чтобы не допускать утомления, достаточно делать небольшие перерывы в работе. Хорошо, если это удастся совместить с получением положительных эмоций. Например, я во время таких пауз слушаю любимые мелодии.

## **Нарушители работы мозга**

**Курение и мозг.** Всем известно, что курение вредит легким и сердцу, но не все знают, что оно пагубно влияет и на головной мозг, приводя к увеличению активности бета-волн и снижению активности альфа-волн. Проще говоря, курение ухудшает творческие способности человека.

Курение обуславливает уменьшение количества поступающего в мозг кислорода. Таким образом, не говоря о риске возникновения раковых заболеваний и других проблем со здоровьем, можно утверждать, что курение негативно воздействует на эффективность работы головного мозга.

Специальное анкетирование показало, что если расположить выпускников института в нисходящий ряд по результатам учебы, то в каждой последующей двадцатке будет больше курильщиков, чем в предыдущей. Аналогично доля курильщиков среди преуспевающих людей ниже, чем среди непреуспевающих. Тем самым объективно доказано, что курение вредит интеллектуальной деятельности. Хотя известен сиюминутный эффект табака, помогающий сосредоточиться и повысить внимание.

Кажущееся положительное воздействие курения объясняется тем, что курильщик фактически отдыхает от работы (поскольку курить на рабочих местах запрещено), после чего испытывает естественный прилив интеллектуальных сил. По наблюдениям специалистов по персоналу, многие курильщики значительную часть рабочего времени проводят в общении с другими курильщиками. Соответствующие потери рабочего времени составляют не менее 10 %. Поэтому для компании выгоднее

увеличить зарплату на эти 10 %, если работник бросает курить, или запретить отвлекаться на курение в рабочее время.

Исследования содержания опасных соединений в табаке показали, что наиболее вредными сигаретами являются самые раскрученные марки: Marlboro и Camel.

**Алкоголь и мозг.** Наиболее надежным показателем работоспособности мозга является качество памяти. Установлено, что прием алкоголя ведет к ее ухудшению. Чем больше потребляется алкоголя, тем большее число нервных клеток гибнет и тем меньше информации фиксируется в мозге.

Можно, разумеется, выпить за день бокал вина или пару банок пива, но вы должны обратить внимание на союз «или» в этом предложении!

Если же рабочий день закончен и вы хотите отдохнуть, то бокал хорошего красного вина пойдет вам только на пользу. Красное вино очищает сосуды, и завтра вы будете мыслить еще лучше, если не превысите его рекомендуемую дозу: для женщин – до 150 граммов, для мужчин – до 300 граммов.

**Лекарства и мозг.** Иногда людям приходится принимать лекарства. Одним – успокаивающие препараты, другим – бодрящие. Имейте в виду, что некоторые из них отрицательно влияют на работу мозга. В частности, отдельные медикаменты могут вызвать временную потерю памяти:

- возбуждающие, содержащие имипрамин, амитриптилин, дезипрамин, нортриптилин и др.;
- успокаивающие на базе лоразепама, оксазепама, алпразолама, хлоразепама, трифлуоперазина, тиоридазина, хлорпромазина, хлордиазепоксида, диазепама;
- препараты против морской болезни, болеутоляющие, антиаллергены, противовоспалительные, содержащие пропранолон, скополамин.

**Внимание!** Вышеперечисленные названия относятся не к лекарствам, а лишь к их составляющим. Внимательно изучайте химический состав медикаментов, если вам необходимо использовать их по назначению врача.

## Развитие умственных способностей

Физическое здоровье головного мозга – один из факторов, влияющих на развитие интеллекта. Неправильное **питание** и употребление токсичных веществ препятствует формированию умственных способностей.

Вторым весьма существенным условием нормального функционирования интеллекта является **стимуляция**. Проведенные исследования показали, что развитие умственных способностей одаренных людей проходило в условиях активного стимулирования этого процесса со стороны их родителей, причем достаточно интенсивно в дошкольные годы.

Были проведены опыты на детенышах крыс. Они были разделены на две группы, одну из которых поместили в среду, изобилующую источниками стимуляции развития, а вторую – в среду, где такие источники отсутствовали. Не потребовалось много времени, чтобы выявить отклонения в размере и химическом строении клеток мозга у детенышей крыс, находившихся в среде без источников стимуляции развития. Этот фактор также сказывается на развитии и функционировании зрелых животных, но зафиксировать его несколько сложнее.

Следующим важным аспектом, оказывающим влияние на развитие умственных способностей, является **отношение** человека к своему развитию. Результаты исследований показывают: чтобы интеллектуальный потенциал увеличивался, необходимо к этому стремиться. Установлено, что умственные способности быстрее развиваются у детей, чьи родители или учителя подталкивают и воодушевляют их, а также всячески демонстрируют свою уверенность в их высоком интеллекте.

У детей независимость мышления имеет место в том случае, если она одобряется, а не наказывается родителями. Следует поощрять пытливость, любознательность и стремление иметь свое суждение по любому вопросу.

## Тренировка нервных клеток

Примерно 20 лет назад ученые были чрезвычайно удивлены открытием, суть которого состояла в том, что работа нервных клеток очень похожа на работу клеток, образующих мышечные ткани. Те же белки (актин и миозин), которые используются клетками мышц для их сокращения, необходимы нейронам для выделения химического соединения, с помощью которого передаются нервные импульсы. Второй схожей чертой,



которой обладают мышечные и нервные клетки, является потребление ими кальция и натрия, а также химической энергии. Более того, и мышечные, и нервные клетки выполняют свои функции, реагируя на нервные импульсы.

Отмечу любопытный факт: у спортсменов, упорными тренировками развивающих мускулатуру, повышается эффективность использования мышечными клетками кислорода и питательных веществ. Точно такой же эффект в результате регулярных упражнений наблюдается и у клеток головного мозга.

Исследования, проведенные учеными Калифорнийского университета, показали, что у людей, получивших хорошие результаты при прохождении тестирования на абстрактное мышление, так называемых интеллектуальных атлетов, потребление химической энергии нервными клетками происходило с большей эффективностью, чем у людей, показавших посредственные результаты.

Развивающее общение положительно отражается даже на домашних кошках. Известно, что эти создания «гуляют сами по себе». Но, по оценке зоопсихологов, они все же чаще привыкают не к дому, а к человеку, способны понимать некоторые команды и демонстрировать преданность хозяевам. А собаки за последние 20 лет «очеловечились»: стали понимать до 300–500 слов, резко повысили коэффициент интеллекта (примерно на 30 %) и переняли многие черты характера и привычки человека.

Мозг человека совершеннее мозга любого животного, прежде всего за счет способности к обучению: ребенок, изначально самое беспомощное из всех живородящихся существо, вырастая, возвышается над миром животных.

И если уж крысы способны развивать свой мозг, то у человека подобных резервов несравненно больше, причем в любом возрасте.

Упомянутые исследования доказывают: каждый может сделать свой мозг более совершенным.

## **Тренировка артерий мозга**

Поскольку головной мозг получает питание и кислород с кровью, кровеносная система имеет решающее значение для его здоровья. Как уже говорилось, прекращение доступа крови к головному мозгу на пять секунд приводит к потере сознания, а на более длительное время – к необратимым изменениям. Развитие кровообращения позволяет мозгу функционировать более эффективно. Этого можно добиться путем увеличения объема крови, передаваемого артериями.

Развивать артерии, поставляющие кровь в мозг, можно посредством тренировки задержки дыхания. Последнее приводит к моментальному увеличению содержания в крови диоксида углерода, что, как ни парадоксально, увеличивает поглощение кислорода. Происходит это потому, что повышение содержания в крови диоксида углерода приводит к более широкому открытию клапанов сонных артерий, которые обеспечивают питание головного мозга, и благодаря этому в мозг поступает больше крови, а следовательно, и кислорода.

Если регулярно упражняться в задержке дыхания, то вскоре эти клапаны будут постоянно широко открыты. Каждый раз старайтесь задержать дыхание немного дольше, чем в предыдущий, и делайте это систематически. После одного или двух месяцев ежедневных упражнений клапаны ваших сонных артерий будут постоянно широко открыты.

Если клапаны ваших сонных артерий широко открыты, то капилляры, питающие клетки мозга, функционируют лучше и нервных клеток погибает меньше.

Питательные элементы также способствуют эффективной работе кровеносной системы. Особенно велико влияние витаминов Е, С и В.

## **Тренировка различных отделов мозга**

Чтобы сохранить мозг здоровым, необходимо регулярно делать упражнения, устанавливающие новые связи между нейронами. В какой-то степени этому посвящена значительная часть данной книги.

Каждый раз узнавая что-то новое, вы создаете новые связи между нейронами, что повышает ваш интеллектуальный уровень.

Весьма полезным является развитие той руки, которой вы меньше пользуетесь. К примеру, если вы правша, старайтесь как можно чаще задействовать левую руку. Вы также можете попытаться научиться писать левой рукой. Целью этих упражнений является не столько развитие новых способностей, сколько пробуждение дремлющих отделов мозга.

## **Возраст и здоровье мозга**

Бытует мнение, что с возрастом работа мозга ухудшается: время от времени действительно приходится наблюдать пожилых людей, имеющих соответствующие проблемы. (Например, старики нередко страдают от внедрения в сферу обслуживания цифровых технологий.) Всем известна поговорка: «Старую собаку новым хитростям не научишь».

Это ошибочное мнение может быть отброшено. Профессор Ф. Розенцвейг еще в начале прошлого века показал: не играет роли, в каком возрасте происходит стимулирование мозговой деятельности, так как при этом на «щупальцах» каждой из клеток человеческого мозга возникает все больше отростков и они увеличивают общее количество связей в нем. При этом число связей растет быстрее, чем отмирает незначительная часть клеток.

Отвлекаясь от строго научного аспекта этого открытия, вспомним: история богата великими умами, которые доказали, что человеческие способности вовсе не зависят от возраста. Например, Микеланджело создал множество шедевров скульптуры и живописи и продолжал творить до 80 лет. Гайдн написал свою самую прекрасную музыку в весьма преклонном возрасте, а Пикассо и Черчилль, как и многие другие художники и мыслители, плодотворно работали до 90 лет.

В любом обществе есть очень старые люди, которых все называют мудрецами и которые известны не только своими знаниями и жизненным опытом, но и способностью конструктивно их использовать.

Но как же быть с теми проявлениями у пожилых людей, о которых было сказано выше?

Действительно, многие люди старшего возраста не блещут интеллектом. Отмирает тот орган, которым перестают пользоваться. Если человек, выйдя на пенсию, прекращает жить активной интеллектуальной жизнью, то, конечно, его мозг атрофируется.

### **Чтобы мозг не старел, нужно заставлять его работать.**

У тех, кто интенсивно использует свой мозг, заметное уменьшение его размеров начинается лишь в глубокой старости. Это объясняется тем, что усиленные размышления вызывают приток крови к голове, сосуды мозга расширяются и хорошо питают нервные клетки.

Любая деятельность стимулирует работу мозга. Это особенно важно для немолодых людей. Установлено, что ограничение активности пожилых людей может иметь серьезные последствия для их здоровья.

В одном эксперименте приняли участие пенсионеры (91 человек) в возрасте от 65 до 90 лет, проживающие в пансионате в Коннектикуте. На одном этаже администратор объявил пациентам, что персонал в основном должен осуществлять лишь минимальный контроль за тем, как они проводят свое время, как выглядят их комнаты, и они, если захотят, могут изменить что-то в правилах проживания в пансионате. Кроме того, каждому из пациентов администратор выдал по растению, чтобы ухаживать за ним. На другом этаже администратор сказал пациентам, что персонал нужен для того, чтобы заботиться о них и делать их жизнь как можно проще. После этого администратор также выдал всем пенсионерам небольшие растения, но сказал, что за ними будет ухаживать сиделка.

Три недели спустя 72 % пациентов, которым сообщили, что персонал должен во всем помогать им, значительно ослабели. И наоборот, из пациентов, которые могли сами принимать решения, 93 % показали улучшение физической формы. Судя по их собственным оценкам и оценкам персонала (который не был предупрежден об эксперименте), эти пациенты проявляли большую активность и испытывали большую удовлетворенность жизнью. Они чаще приглашали гостей и сами больше времени проводили в гостях.

### **Нужно ли ребенка «гладить по головке»**

Здоровье мозга, как и всего организма, в значительной степени закладывается в детстве.

В настоящее время у 70 % детей наблюдается функциональная незрелость структур головного мозга. Как утверждает нейропсихолог А. Ю. Потанина, в первую очередь это касается базально-лобных отделов. Эти отделы расположены в глубине мозга, в верхней части его ствола, и первыми принимают информацию извне. Они питают мозг, как батарейка питает электроприборы. Если их тонус снижен, то полуспят и части мозговой коры, обеспечивающие хранение и переработку информации – слуховой, зрительной, речедвигательной и двигательной. А от правильного взаимодействия данных отделов зависит процесс письма.

Связано это в основном с большой загруженностью современных детей в школах и непониманием родителей значения тактильного контакта (например, мама и папа нередко забывают погладить свое чадо по головке перед сном).

Психологами установлено, что прикосновение любимого человека играет огромную роль, подпитывая нашу нервную систему положительными эмоциями. Оказалось, что оптимальное для здоровья число таких прикосновений – ежедневно не менее трех. А для развития детей, как выяснилось, особенно важны поглаживания именно головы.

## 2.3. Мышление и здоровье

В 1981 году американский президент Рональд Рейган получил пулю в легкое от наемного убийцы. Это было достаточно серьезное ранение, особенно в его 70-летнем возрасте. Но, прочитав статью журналиста, который взял интервью у президента на больничной койке, можно было ожидать, что он поправится. Рейган тогда сказал: «Не беспокойтесь обо мне. Я тот человек, который всегда быстро выздоравливает». Какая вера в исцеление! Какая сила! Он действительно очень скоро вернулся к работе. Не прошло и четырех дней!

Теперь позвольте спросить: а во что верите вы? Относите ли вы к типу людей, твердящих: «Если кругом грипп, то я его подхвачу»? Живете ли вы в ожидании, что обязательно подцепите простуду, либо верите в то, что не заболеете? Наши предположения имеют удивительную способность сбываться.

Серия экспериментов, описанных психологом Джеромом Франком, в ходе которых изучалась эффективность воздействия лекарств, прекрасно демонстрирует: то, во что вы верите, влияет на то, что с вами происходит. В исследовании Франка тестируемым пациентам давали одну из трех субстанций: очень слабое обезболивающее, безвредное, но неэффективное вещество и большую дозу морфия.

Пациентов, получавших бесполезное вещество, уверяли, что это морфий, и две трети больных доложили, что боли у них исчезли.

Когда пациентам давали морфий, но говорили, что они получили слабое обезболивающее, то более половины из них ответили, что боль все еще не прошла.

А когда пациентам раздали безвредное лекарство, «проговорившись», что в предыдущих случаях оно вызвало головные боли, три четверти пожаловались на головную боль. То, во что поверили пациенты, оказалось важнее того, что происходило на самом деле! В медицинских кругах официально признан данный феномен, названный эффектом плацебо.

Этот эксперимент был продолжен, и ученые получили очень интересные результаты. Опыт проходил уже без ведома докторов. Когда врач назначал плацебо, думая, что это морфий, эффект его действия на пациента возрастал. Затем эксперимент был изменен: если доктор полагал, что

вместо морфия дает человеку плацебо, воздействие препарата уменьшалось.

То, во что верили доктора, влияло на результат так же, как и вера самих пациентов! Но возможно ли это? Как мысли врача могут воздействовать на больного?

По-видимому, подсознательно врач передает пациенту свои предположения о том, как подействует лекарство. Помните, что при болезни наше отношение может врачевать не только нас, но и наших близких. Верьте (а не делайте лишь вид, что верите) в скорое выздоровление – и тем самым вы приблизите его!

Наполеон, выигравший около 400 сражений, был, безусловно, выдающимся психологом. Недаром ему принадлежит высказывание: «Духовная сила относится к физической как три к одному».

## **Механизмы психологической защиты**

Известны несколько **эшелонов психологической защиты**:

- невосприятие негативной информации;
- вытеснение в подсознание;
- рационализация;
- поисковая активность;
- сновидения.

## **Невосприятие негативной информации**

Данный механизм задействуется уже на уровне чувственного восприятия информации (потому он и называется *перцептивный*, от лат. perceptio – восприятие). В этом случае человек просто не видит и не слышит того, что может вызвать душевный разлад. Эта защита как бы отключает органы чувств от угрожающей сознанию информации.

Когда в процессе острого спора, затрагивающего значимые моральные аспекты, вы вдруг замечаете, что собеседник как будто не слышит ваших наиболее сильных аргументов, с очевидностьюставляющих его в неблагоприятном свете, – значит, в дело вступил этот механизм защиты. Закономерен вопрос: как человеку удастся не услышать то, что он как раз должен слышать? Ведь это означает, что он заранее знает, что именно ему не надо слышать. На первый взгляд мы попадаем в логический парадокс.

Органы чувств не воспринимают и не передают мозгу то, что опасно и неприемлемо для него. Но что, кроме мозга, может оценить, опасна данная информация или нет? Как можно проанализировать то, что еще не воспринято и, следовательно, неизвестно?

Если же говорить не о медицинской, а о психологической стороне проблемы, то, столкнувшись с «глухотой» и «слепотой» собеседника, не нужно злиться или обвинять его в невнимательности – стоит задуматься, не наносит ли общение с вами удар по его восприятию.

### **Вытеснение в подсознание**

Далеко не всегда угрожающая ситуация заявляет о себе предупреждающим сигналом, то есть этот механизм не может обеспечить полную психологическую защиту. И если опасная информация прорывается сквозь барьер предвидения, воспринимается органами чувств, то вступает в действие другой защитный эшелон, который психологи называют вытеснением: конфликтная информация воспринимается чувственно, а не сознанием.

### **Рационализация**

Чтобы снизить травмирующую роль негативной информации, индивид преуменьшает ее значимость. Подобный механизм защиты позволяет человеку снизить уровень эмоционального напряжения без какого-либо ущерба для себя и других.

Перечисленные механизмы психологической защиты, как видим, действительно выстраиваются словно глубоко эшелонированная система обороны. Травмирующая информация (ситуация) вначале сталкивается с предчувствиями, прорвавшийся сквозь этот редут негатив попадает в ловушку вытеснения, а затем рационализируется и тогда или проникает в сознание с другим знаком, или же заставляет человека менять принятый им ранее этический знак на противоположный.

Но и этими барьерами психологическая оборона не исчерпывается.

### **Поисковая активность**



Поисковая активность направлена на изменение неблагоприятной ситуации или хотя бы отношения к ней.

Ее слабыми формами являются рассмотренные выше механизмы невосприимчивости и рационализации, поскольку они не направлены на устранение травмирующих обстоятельств, а формируют отношение к ним, щадящее нервную систему.

Установлено, что человек, который сдается и опускает руки при попадании в трудную ситуацию, наносит наибольший ущерб своему здоровью. «Безвыходность» ситуации, как она понимается людьми, убивает их (в том числе и в буквальном смысле: самоубийцы не видят другого выхода, кроме как свести счеты с жизнью).

Если же человек не прекращает поиски выхода из создавшейся ситуации, борется до последнего, его здоровье страдает в меньшей степени и в самые критические моменты. Примером тому являются долгожители, на долю которых выпали тяжелейшие испытания (войны, репрессии, тяжелые болезни).

Таким образом, основной фактор, влияющий на устойчивость организма, – не знак эмоции (положительная или отрицательная), а характер поведения, наличие или отсутствие поисковой активности. Лучше испытывать неприятные переживания, стимулирующие поиск, чем находиться в состоянии пассивности. Устойчивые положительные эмоции возникают только в процессе поискового поведения.

Предпосылки к нему являются врожденными и обусловлены биологически. Но реализоваться они могут лишь при правильном воспитании. Потребность в поиске и способность к такому поведению формируются на ранних этапах развития человека. К сожалению, многие родители (как правило, неосознанно) ведут себя с детьми так, что те вырастают безвольными.<sup>[7]</sup>

Без поискового поведения не было бы ни прогресса, ни отдельного индивида, ни человеческой популяции в целом. Поэтому самой природой человека предусмотрено, что поиск, который требует серьезных энергетических затрат и усилий, должен вознаграждаться по крайней мере хорошим здоровьем и высокой стрессоустойчивостью.

Факты свидетельствуют, что поисковая активность благотворно воздействует на здоровье человека.

Люди энергичные выглядят в глазах окружающих более молодыми по сравнению с их фактическим возрастом. При этом, как установили японские врачи, те, кто выглядит моложе своих лет, и физиологически моложе сверстников. Таким образом, если незнакомый человек при первой

встрече дает вам на несколько лет больше, то самое время всерьез заняться собой.

## **Сновидения**

Отказ от любой формы поиска опасен и вреден для организма, и природой предусмотрены механизмы защиты от этого состояния. Важнейшим из них является быстрый – парадоксальный – сон, сон со сновидениями.

Результаты некоторых исследований дают основания предполагать, что важнейшая функция сновидений – поиск на психическом уровне, компенсирующий отказ от поиска путей разрешения реальных конфликтных ситуаций.

Сновидения – одно из наиболее ярких проявлений именно образного мышления, активности правого полушария мозга. Специфика сновидений состоит в том, что образы сменяют друг друга без явно видимой последовательности, а между тем спящего это не удивляет. Он не прогнозирует цепь событий и в каждый данный момент воспринимает происходящее как само собой разумеющееся. Если во время бодрствования, в том числе и в условиях творческого поиска, результаты работы образного мышления подвергаются критическому анализу, то во время сновидений аналитические возможности мышления снижены.

## **2.4. Сила мысли – успех в жизни**

### **Все начинается с идеи**

Если вы хотите самостоятельно формировать свой жизненный путь, вы должны осознать власть идеи.

Началом любого прогресса является идея. Все, что мы видим вокруг себя, возникло из идей. Любые предметы, которые мы видим вокруг себя и которые были созданы человеком, появились в результате чьей-либо задумки или мечты. Идея может быть совсем незначительной, но она способна расти и развиваться.

Мечта о полетах вначале была лишь желанием. Люди хотели летать, как птицы. Затем – выше и быстрее птиц.

Далее они вознамерились выйти в космос, побывать на Луне и т. д. Теперь мы видим, какой толчок к развитию человечества дало осуществление этих идей.

Наши мысли оказывают влияние на здоровье, внешний вид, манеру поведения и речи, восприятие окружающего (оптимистичное или пессимистичное) – словом, на все. Наша жизнь есть то, что из нее делают наши мысли. Идеи человека – это кирпичи, из которых складывается его судьба.

### **Идея и слово**

Прочитирую Библию:

«В начале было Слово, все сущее Бог создал Словом, и без Него, и вне Его – ничто из сущего не существует».

Великий И. В. Гёте, долго размышлявший над этими строками, добавил к ним следующее («Фауст», перевод Б. Л. Пастернака):

В начале было Слово. С первых строк  
Загадка. Так ли понял я намек?  
Ведь я так высоко не ставлю слова,  
Чтоб думать, что оно всему основа.

«В начале Мысль была». Вот перевод.  
Он ближе этот стих передает.

Слово – это озвученная идея. В слове заключена магическая сила идеи.

Мы сегодняшние являемся продуктом своего мышления. Поэтому в наших теперешних и будущих мыслях – ключ к изменению собственного физического и душевного здоровья, а также материального благосостояния.

У печального человека печальные мысли. У агрессивного и злого – мрачные мысли. У влюбленного в мыслях царит гармония, у шутника – и мысли веселые. Больного человека тяготят мысли, еще больше усугубляющие болезнь. У неудачника в голове совсем иное, нежели у преуспевающего человека.

«Великое искусство повелителей» воздействовать на содержание своего сознания, как об этом говорится в раджа-йоге, – это искусство управлять своими мыслями.

Г. Келлер сказал:

«Кто сегодня посеет мысль, завтра пожнет дело, послезавтра – привычку, затем – характер и в конце концов – судьбу».

## **Роль позитивного настроя**

Почему у одного человека дела идут лучше, а у другого – хуже, несмотря на одинаковые условия? Является это случайностью или закономерным результатом?

Приведу любопытную историю. Один француз переехал в Америку и занялся там оптовой торговлей французскими винами. Его компания процветала, росла и стала очень знаменитой. К 25-летнему юбилею фирмы он устроил большой праздник, на который были приглашены многочисленные почетные гости и журналисты. Один из них задал ему каверзный вопрос: «Вам удалось организовать свое дело в годы мирового экономического кризиса, поставить фирму на ноги и расширить ее. Какова система вашего успеха?»

«Вы станете надо мной смеяться, – ответил француз, – если я вам это скажу. В первые годы после моего приезда в Америку мое знание

английского языка было настолько скудным, что я совсем не мог читать газеты. Поэтому я совершенно ничего не знал о кризисе».

Только то, что мы принимаем во внимание, имеет для нас какое-либо значение. Поэтому будет лучше, если мы станем больше интересоваться нашими потенциальными возможностями и шансами и игнорировать сообщения о кризисах.

Человек видит мир не таким, каков он есть (то есть какова объективная реальность), а таким, каким он его воспринимает. Каждый видит только то, что хочет видеть. Пессимист представляет себе будущее совсем не так, как оптимист. Поэтому в одинаковых обстоятельствах они будут вести себя совершенно по-разному, предпримут разные действия и тем самым по-разному будут влиять на развитие событий. Улучшению ситуации способствует положительное начало, пессимист же усугубляет трудности.

Приведем результаты нескольких экспериментов, подтверждающих эти заключения.

В Чикаго сформировали две группы студентов. Задание для них было одинаковым: дрессировать белых крыс. Первой группе сообщили, что это очень умные крысы особой породы. Второй группе было сказано, что дрессировать предстоит обычных лабораторных животных. Через месяц ученые сравнили результаты дрессировки. И, как можно было предвидеть, крысы в первой группе были выдрессированы лучше, чем во второй, хотя животные ничем не различались. Просто у студентов первой группы было оптимистичное восприятие ситуации.

В другом исследовании группа психологов выявляла коэффициент умственного развития учеников одного класса. Затем результаты тестирования были озвучены на собрании учителей. При этом были названы имена четырех учеников, якобы показавших наилучшие результаты. Год спустя учителям был задан вопрос: «Как развивались ученики данного класса на протяжении этого периода?» Те четверо учеников, имена которых были названы на собрании, оказались лучшими. Им уделяли больше внимания, к ним предъявляли повышенные требования и таким образом содействовали их успехам, хотя до этого все четверо занимали в классе средние позиции.

О роли позитивного настроения сказано и в Библии. Ученики Христа просили его научить их молиться. Иисус ответил: «Все, чего ни будете просить в молитве, верьте, что получили, – и будет вам».

## **Ясность цели**

«Ставь себе лишь ясные цели», – писал Гораций. «Освободив свои мысли от нечеткости, вы освободите себя и окружающий мир от многих недоразумений», – говорил Декарт.

Четко сформулировать цель можно лишь на бумаге. В менеджменте сложилось такое правило: «Не записанное на бумаге – это пустые мечтания».

Поработав над записью, мы можем всесторонне ее проанализировать, подобрать такие слова, которые обладают силой и захватывают нас.

Слова воздействуют не только на уровне сознания, но и на уровне подсознания. На этом построено нейролингвистическое программирование – система эффективных психотехник. Сказав об одном и том же по-разному, мы вызовем различные чувства. А именно чувства побеждают в соревновании с разумом.

Размышление и письменное планирование служат началом цепной реакции улучшения собственной жизни. Чтобы обрести успех, первым делом необходимо привести в порядок свои мысли. Вам удастся это сделать, как только вы изложите их письменно. И это будет первым шагом от поверхностного мышления к концентрации и выработке твердого характера.

## **Развитие позитивного мышления**

Вы хотите изменить обстоятельства? Для этого развивайте в себе необходимый тип мышления. Преуспевающий человек обладает сознанием, настроенным на успех. У обеспеченного человека мысли посвящены достатку и материальному благополучию. Это его образ мышления.

«Хорошо ему, – скажет неудачник. – Преуспевая, легко думать об успехе. У меня же все обстоит иначе: я неудачник, я беден. Жизненные обстоятельства тянут меня вниз».

Неудачнику мешают не жизненные перипетии и не сложившаяся ситуация. Первое, что мешает ему и не дает добиться успеха, – это его мысли.

Немного усилий и практики – и вы научитесь управлять своими мыслями и вырабатывать желаемый тип сознания. Окружающая

действительность сможет измениться только после того, как вы сформируете новое мировоззрение, но никак не раньше. Новое сознание прокладывает путь всему остальному.

Отрадно, что независимо от жизненных обстоятельств в прошлом и настоящем, независимо от предыдущих неудач ваша жизнь изменится, если вы будете подпитывать энергией свое сознание. Эта удивительная возможность дана каждому, и каждый из нас вправе воспользоваться ею. Для этого не нужно иметь много денег или обладать какими-то особыми талантами. От вас потребуются лишь решимость затратить некоторое время и приложить необходимые усилия, чтобы развить соответствующий тип мышления. Я вполне отвечаю за свои слова: сам прошел через это и теперь наслаждаюсь результатами.

Ваш мозг подобен саду, за которым нужно ухаживать, но некоторые его запускают. Будучи садовником, вы можете взрастить прекрасные деревья или оставить сад на растерзание бурьяну и чертополоху. Вы будете пожинать плоды либо своего труда, либо собственного бездействия. Ведь действительность, в которой мы живем, создается прежде всего в нашем сознании.

«Что делает человека победителем? Все это у меня в голове», – говорит Арнольд Шварценеггер. Мультимиллионер, преуспевающий магнат на рынке недвижимости, кинозвезда, культурист, пять раз удостоенный титула «Мистер Вселенная», губернатор штата Калифорния, он добился всего этого сам. Но так было далеко не всегда. Арнольд помнит времена, когда у него не было ничего, кроме твердой веры в то, что его мозг является ключом к осуществлению всех его планов.

Ежедневно трудитесь над своим будущим. Благодаря этому мысли о нем осядут у вас прочно в голове, будут жить и расти. Кто предсказывает себе хорошее, тот и получит хорошее. Кто предсказывает себе что-то плохое, должен понимать, что это плохое и произойдет. Психологи знают об эффекте самореализующегося пророчества.

Негативные представления продолжают свое разрушительное действие в подсознании и рано или поздно приносят соответствующие плоды, которые входят в нашу жизнь в форме неприятных переживаний и событий.

Подсознание не может проверить, хороши или плохи ваши мысли, верны они или нет, но оно реагирует только в соответствии с ними. Если вы

убеждены в истинности определенных обстоятельств, то и подсознание примет их надлежащим образом и соответственноотреагирует, даже если ваше мнение объективно неверное.

Прежде чем начать какое-либо дело, мы должны точно знать, чего хотим в действительности. Надо четко определить свою цель и твердо помнить: положительно настроенный человек говорит не о проблемах, трудностях и опасениях, а только о своей цели, надеждах, мечтах, желаниях и положительном настрое. Уделяя основное внимание своим целям, мы укрепляем волю и активизируем подсознание.

### **Алгоритм созидющего мышления**

Основные составляющие алгоритма созидющего мышления таковы:

- Начало любого дела – идея, мысль (осуществляется только то, что задумано).
- Подсознательное стремление реализовать каждую мысль.
- Улавливание малейших проблесков мысли, способных превратиться в прекрасную идею.
- Настроенность на мысли, вызывающие положительные эмоции.
- Согласие мыслей и чувств (их конфликт истощает силы).
- Концентрация мозга на определенной идее или мысли – залог успеха.
- Постоянное обращение к одной и той же идее: сначала она превращается в веру, затем – в убеждение (убежденность ведет к достижению цели).

И. В. Гёте принадлежат такие слова:

«Все воистину мудрые мысли были обдуманы уже тысячу раз, но чтобы они стали по-настоящему вашими, нужно честно обдумывать их еще и еще, пока они не укоренятся в вашем мозгу».



## **Погружение в желаемое состояние**

Погружение – это мысленное представление, проигрывание, видение себя в ситуации, которая для вас желательна.

Существует два правила погружения в желаемое состояние:

1. Представляйте свои цели так, как будто все происходит с вами именно сейчас. В своем сознании сделайте это реальностью. Создавайте детальные образы. Войдите в роль и мысленно играйте ее.

2. Представляйте в уме свою цель как минимум один раз в день.

Любая мысль, возникшая в сознании и укрепившаяся в нем, окажет воздействие на вашу жизнь. Например, установлено, что у страстных болельщиков происходят те же биохимические реакции, что и у игроков на поле, хотя болельщики не совершают таких же физических действий, как игроки. Болельщики «бегают» мысленно, погружаясь в состояние играющих.

Другой факт: некоторые тренеры команд теряют несколько килограммов веса во время матча, хотя остаются практически неподвижными.

Итак, погружение в желаемое имеет огромную силу, но в ней нет ничего сверхъестественного. Она основана на взаимодействии подсистем нашего организма, а также на умении творчески использовать свои внутренние ресурсы.

При правильном подходе воображение является одной из самых продуктивных возможностей человека. Начните использовать этот дар прямо сейчас! Можете не сомневаться: вы найдете пути и способы достижения цели – природа всегда способна выполнить предъявленное к ней требование.

В подтверждение этой мысли приведу два факта. Аристотель Онассис, ставший богатейшим человеком своего времени, поначалу был бедным греческим эмигрантом в Аргентине. Из своей более чем скромной зарплаты мелкого чиновника он, живя буквально впроголодь, скопил деньги на представительный костюм и взнос в солидный деловой клуб. Погрузив себя в желаемое состояние, он приблизил осуществление своей мечты – разбогатеть. В клубе он приобрел связи и доступ к коммерческой информации, позволившие ему начать свое дело. Результат известен.

Другое наблюдение. Если человек одевается и ведет себя соответственно более высокой должности, чем он сейчас занимает, то

его шансы получить повышение будут больше, чем у других. Погрузив себя в свое желание, он вовлекает в него и остальных. При освободившейся более высокой должности окружающие, в том числе руководители, «примеряют» на нее возможных кандидатов: как те воспринимаются на этой должности. И выбирают из тех, кому эта роль наиболее подходит.

Я видел немало подобных ситуаций.

## Самовнушение

Внушая себе что-либо, вы влияете на свои мысли. Человеческий мозг – это океан идей. Но в каждый момент времени он способен удерживать только одну из них. Суть внушения состоит в наполнении мозга мыслями, подкрепляющими вашу приоритетную цель. Таким образом, самовнушение – это форма дисциплины мышления.

Слова дают мозгу установку, какие мысли он должен порождать. Если вы говорите себе: «Выступление пройдет удачно», ваш мозг начнет естественным образом думать об удачном выступлении, без всяких усилий с вашей стороны выбирая скрытый смысл и основное содержание вашего утверждения. Внешне все кажется слишком простым, но на деле этот метод весьма эффективен.

Оформите свое желание в виде соответствующего утверждения и регулярно используйте его.

Один мой знакомый предприниматель начинает каждый рабочий день с фразы: «Сегодня – удачный день». Он повторяет ее несколько раз утром и несколько раз в течение дня. Неудивительно, что он успешнее своих конкурентов преодолевает катаклизмы, периодически возникающие на рынке в условиях кризиса.

Что нужно помнить при самовнушении:

**1. Утверждение должно быть позитивным.** Сформулируйте его в виде утвердительного, а не отрицательного предложения. Например, если вы хотите настроиться на успешное выступление, не стоит говорить: «Я не провалю доклад». Желая победить волнение, не следует внушать себе: «Не буду волноваться». Подсознание не воспринимает частицу «не», и в результате вы настраиваете себя на провал выступления и на волнение. Вы

укореняете в своем мозгу эти разрушающие образы в противоположность тому, что вам нужно.

**2. Утверждение должно быть кратким.** Оно сродни мантре: короткое и простое высказывание, которое нетрудно произнести и повторить. Я обычно придумываю утверждения, состоящие не более чем из шести – восьми слов (например: «Потрясающий успех (поездка)» или «Рекордное число продаж моей новой книги»). Даже два предложения – это уже много для утверждения. Вы повторяете фразу, чтобы закрепить ее в своем сознании, поэтому чем короче она будет, тем лучше.

**3. Великолепно, когда вы верите в то, что утверждаете.** Но если у вас нет уверенности, ничего страшного. Мозг сам выберет содержание вашего утверждения, и в сознании возникнут нужные мысли.

Остерегайтесь использовать утверждения, неосознанно направленные против вас самих: «Я никогда не добьюсь этого»; «Я никогда не сделаю этого»; «Это невозможно»; «Я провалюсь»; «Я не умею общаться с людьми»; «Я знаю, что совершу ошибку»; «Я всегда проигрываю».

К сожалению, большинство людей преуспевают в искусстве негативного самовнушения и часто, не отдавая себе отчета, употребляют подобные фразы. На этом принципе основаны даже некоторые поговорки: «Не говори “гоп”, пока не перепрыгнешь»; «Рано пташечка запела, как бы кошечка не съела».

Многие формулы негативного самовнушения начинаются со слов «если бы»: «Если бы у меня были другие родители...»; «Если бы я получил лучшее образование...»;

«Если бы мой партнер был солиднее...»; «Если бы наступили другие времена...»

Негативное самовнушение создает огромные препятствия, перерастающие в целые горы, которые мы в результате неуверенности не можем преодолеть.

Вот слова Иова из Ветхого Завета: «Господи, чего я опасался, то со мной и случилось». А Мартин Лютер говорил: «Кто верит в ад, туда и попадет».

В результате разрушительного мышления мы собственноручно создаем для себя негативную судьбу и находим еще больше оснований для жалоб, сетований и нытья. Кто жалуется, тот предъявляет обвинения самому себе!

Во время недавней поездки, в ходе которой я проводил тренинги в различных компаниях, со мной произошло следующее. Когда основная часть работы была позади, я заглянул в свое расписание на следующие месяцы и не поверил глазам. Занятия в разных городах

шли одно за другим! Я испугался того, что буду абсолютно измотан. Следующие два-три дня я находился в подавленном настроении, с тоской ожидая предстоящего тренинга и проклиная такой ужасный график.

Но затем, спохватившись, я посмеялся над собой: сам попал в ловушку разрушительных утверждений. Поэтому тут же составил новое утверждение: «Какое счастье – мои знания и умения востребованы!» и повторял его в течение нескольких минут.

Следующий день я начал с этой же фразы и произносил ее всякий раз, вспоминая о своем сумасшедшем расписании. А через несколько дней я уже думал о том, что этот марафонский забег может быть весьма увлекательным.

Эти семь слов изменили многое. Расписание было то же, но мое отношение к нему стало другим. Поездки, которые я чуть было не сделал пыткой, превратились в захватывающее приключение. Я испытывал удовольствие от того, что принял этот вызов, поменяв разрушительное утверждение на созидательное.

Вы можете придумывать свои утверждения, которые помогут вам добиться поставленной цели. Проговаривайте их в уме, где бы вы ни находились: в дороге, ожидая в приемной, стоя в очереди.

Лучше всего начинать с утра, потому что утро задает тон всему дню. Итак, две-три минуты регулярных упражнений – и вскоре вы заметите результаты.

Сегодня имя Эмиля Куэ не столь известно, как в начале прошлого века, когда этот первооткрыватель самовнушения занимался лечением больных и пропагандой своего метода во многих клиниках Европы и Америки. В свое время его работы стали сенсацией.

Куэ обнаружил, что его пациенты быстрее выздоравливали, если каждое утро после пробуждения и каждый вечер перед сном повторяли простое утверждение: «Каждый день я чувствую себя все лучше и лучше». Две минуты утром и две минуты вечером. И всё. Эффект был настолько поразителен, что ученый написал несколько книг о самовнушении и начал обучать людей во всем мире излечивать болезни с помощью мозга, который нужно нацелить на выздоровление. Формула внушения Куэ настраивала больного на то, что каждый день ему будет становиться все лучше и лучше.

Документально подтверждено излечение тысяч людей по методу Куэ.

Талантливейшего музыканта Джона Леннона всегда будут помнить за необыкновенную музыку, гуманистические взгляды и поразительную открытость. Он испытывал живой интерес к силе мозга, что отразилось и в его произведениях. Вдумайтесь в слова песни «Игра мозга»:

«Мы играем в игры мозга,  
Творя будущее из сегодняшнего дня...»

Леннон знал и применял приемы самовнушения и погружения в желаемое состояние. «Мой мозг осуществляет все это», – любил повторять он. А в песне «Прекрасный мальчик», написанной им для своего сына Шона, он так и поет:

«Прежде чем уснуть, произнеси слова этой короткой молитвы:  
“Каждый день я чувствую себя лучше и лучше”.

Подобно Куэ и множеству других великих людей, Леннон открыл свой путь познания этой вечной истины.

Песни Джона Леннона призывают нас поверить в себя, в свои силы и возможности: «Кем ты себя считаешь? Звездой? Что ж, ты прав».<sup>[\[8\]](#)</sup>

## **Гордитесь своими достижениями**

Большинство из нас, добившись какого-либо успеха (защитив диплом или диссертацию, став родителем, купив жилье и т. п.), довольно быстро теряют ощущение радости и победы. Впереди – новые задачи, заботы, и все мысли теперь только о них. И никакого преимущества от уже достигнутого – нужно опять начинать с нуля.

Составьте список своих достижений, включив в него то, без чего ваша теперешняя жизнь была бы менее качественной: вы поступили в институт; успешно его окончили; получили признание как специалист; создали прекрасную семью; родили детей; улучшили жилищные условия; у вас есть хорошие друзья, родственники, соседи, сослуживцы; вы умеете со вкусом одеваться; пользуетесь успехом у противоположного пола и т. д.

Ничто из перечисленного не произошло само собой. Каждый шаг требовал времени, сил, переживаний, подчас немалых.

Перечитывайте этот список, дополняйте его. Анализируя перечень своих достижений, вы всякий раз будете гордиться собой. Особенно важно просматривать его перед ответственными испытаниями: экзаменом, серьезным разговором, собеседованием с работодателем и т. п.

Если вы не составите такой список, то можете пойти на собеседование, просто надеясь получить это место. Однако при наличии такого списка вы будете более спокойны и сумеете лучше преподнести себя.

Успех влечет за собой новый успех, а вы уже кое в чем преуспели. Чем отчетливее вы ощущаете энергию, исходящую от предыдущих побед, тем больше привлекаете к себе удачу. Поэтому составляйте такие списки.

Поддерживайте в себе чувство гордости за свои достижения. Никогда не умаляйте собственных достоинств. Не переставайте верить в себя, не ждите манны небесной – начинайте творить, как сказал Джон Леннон, «будущее из сегодняшнего дня».

Признавайте, признавайте и еще раз признавайте свои преимущества! Именно вы формируете собственное сознание, а оно создает действительность.

## **Глава 3. Активизируем творческое мышление**

Если в мозги не засевают злаки, в них произрастают сорняки.

***И. Ф. Гербарт***

## 3.1. Стили и виды мышления

Каковы мысли в душе его, таков и он.

*Книга притчей Соломоновых*

### Системное мышление

Обычное мышление предполагает, что человек воспринимает лишь то, о чем сказано в задаче. Например, задача связана с елью, и решающий видит только ее. Но ель – это один из видов деревьев, который является частью леса. В то же время части ели – это ветви, а их части – иголки. Дерево, лес – это более общие системы, нежели ель, а ветви и иголки – это подсистемы.

Вообще говоря, ни в обществе, ни в природе, ни в технике не существует каких-либо обособленных систем. Любая из них является частью другой системы, которую называют уже *надсистемой*, а та в свою очередь и сама является частью более крупной надсистемы. Одновременно любая, даже малая, система состоит из ряда других, более мелких систем, называемых *подсистемами*. Все системы связаны между собой, причем эта связь становится все более жесткой при углублении в подсистемы и все более свободной на уровне надсистем.

Системное мышление означает одновременное рассмотрение как системы, так и надсистем и подсистем. В частности, в задаче о ели системное мышление предполагает включение в рассуждение и надсистемы (лес) и подсистемы (ветви, иголки).

Образец системного мышления продемонстрировал Архимед, решая задачу царя Сиракуз: не заменили ли в его короне часть золота на серебро? Гениальный ученый вышел в надсистему – более общую задачу, результатом решения которой явилось введение в науку нового понятия – «удельный вес».

Системное мышление делает возможным не только нахождение новых решений, но и использование для этого наиболее экономичного способа.



Однажды на строительстве, где всегда что-нибудь случается, возникла очередная проблема. Когда был закончен второй этаж и уложены прочные плиты перекрытия, на которые в будущем планировалось установить тяжелые станки, выяснилось, что обслуживающий стройку автокран, подающий поддоны с кирпичами, не достает до третьего этажа. Работа остановилась. Нужно было ждать, когда на соседней стройке освободится мощный автокран с более длинной стрелой. Если забрать его оттуда, тогда там люди будут сидеть без дела. Бригада не работала, ругая бестолковость отдела организации работ. Выход нашел бригадир. В обеденный перерыв он перевез большой кран и с его помощью установил маленький кран на строящийся дом. Вся операция заняла не более двадцати минут. Работа на обоих объектах продолжалась.

Что позволило найти такое решение? Системное мышление. Бригадир видел не только свой дом и кран, но и надсистему с ее возможностями.

А такая история произошла с заслуженным изобретателем из Магнитогорска М. И. Шараповым. Ему поручили найти средство для предотвращения износа трубы, по которой транспортировались кислотосодержащие отходы. Порой проходило всего несколько недель, и трубы надо было уже менять – кислота проедала самые толстые стенки. Завод нес большие убытки. Институтами разрабатывались различные покрытия, но и они не спасали дело.

Первое, что сделал М. И. Шарапов, – проанализировал надсистему сброса всех отходов. Он обнаружил расположенную почти рядом другую трубу, по которой удалялись щелочные отходы. Эта труба, в отличие от кислотной, обрастала внутренней коркой так, что ее приходилось регулярно прочищать.

Вы уже догадались, что сделал изобретатель? Теперь в каждой трубе одну неделю текла щелочная среда, а другую неделю – кислотная. Щелочь образовывала отложения, кислота их снимала. И так без конца. Заметьте, в обеих системах почти ничего не изменилось, но трубы стали безыносными и функционируют до сих пор, не требуя ремонта.

Нарушение системности мышления чревато непредвиденными последствиями.

Робинзон Крузо, решив выбраться со своего острова, свалил огромное дерево и несколько месяцев выдалбливал из него лодку. Наконец, он ее изготовил и только тогда понял, что дотащить ее до берега не сможет. Так и стояла его лодка вдали от берега, укоряя своего создателя в несистемности мышления. А если бы Робинзон хотя бы на мгновение задумался о надсистеме (лодка – это средство передвижения по воде), то наверняка выбрал бы другое дерево, поменьше, расположенное ближе к берегу, или перекатил бы туда свою заготовку, пока она была круглая, и там начал бы ее обрабатывать.

Всем известны колесные тракторы марки «Беларусь». Это удобная, подвижная и многофункциональная машина, экспортируемая в десятки стран. Несколько лет понадобилось, чтобы создать для одной из ее моделей легкий двигатель из алюминиевых сплавов. Когда двигатель поставили на серийную машину, выяснилось, что передние колеса плохо держат дорогу. Легкий двигатель был не в состоянии плотно прижимать колеса к земле, и при вспашке трактор в буквальном смысле вставал на дыбы. Пришлось пристроить на раме перед двигателем ряд чугунных болванок. Что от этого выиграли? Ничего. Только усложнили технологию изготовления двигателя и сделали дороже весь трактор. Это тоже результат несистемного мышления конструкторов.

В общем, как сказал Бернارد Шоу:

«Узкая специализация в широком смысле слова ведет к широкой идиотизации в узком смысле этого слова».

Теперь читатель может потренировать свой ум решением двух задач: первая – совсем легкая, вторая – несколько сложнее.

**Задача 1.** Вы библиотекарь. У вас сотни активных читателей, которые ежедневно приходят за новыми книгами. Здание библиотеки старое, и потребовался его ремонт. Нужно переезжать в новое здание, но у вас нет ни автомобилей для перевозки книг, ни средств, чтобы оплатить работу грузчиков. Как быть?

**Задача 2.** Тренер по скоростному спуску на лыжах подготавливал новую тренировочную трассу скоростного спуска. По международным правилам ее поверхность должна быть покрыта коркой льда. Для этого трассу увлажняют водой. Тренер приобрел насос, поставил его на берегу реки,

подключил к электролинии и протянул на гору шланг. Но насос оказался маломощным, и вода не поднималась выше середины трассы. Тогда установили более мощный насос, но вода снова не достигала вершины трассы, так как она просто замерзала в шланге, не доходя до его конца. Что вы посоветуете тренеру?

Ответы к этим задачам вы найдете в конце раздела 3.1.

Для выработки системного мышления читайте серьезные книги (в том числе и эту), журналы, статьи, размечая текст, выделяя повороты мысли автора. Подробное структурирование текста книги является углублением структурирования, отраженного в оглавлении. Тем самым выделяются подсистемы главы, раздела и т. д. Данный прием обеспечивает лучшее понимание текста, активизирует внимание и мышление, улучшает усвоение материала.

## Значимость формулировки задачи Не уходите от сути проблемы

Сформулировать задачу проще часто бывает намного существеннее, чем найти само решение.

### *А. Эйнштейн*

Формулировка задачи в значительной степени направляет наши мысли. Хорошо, если в сторону решения. Но она может и отвлекать, как это произошло в следующей истории.

Однажды Ходжа Насреддин был вынужден по приказанию эмира Бухары лечить одного богатого ростовщика. Невыполнение приказа грозило казнью, а лечить Ходжа умел только души, но не тело.

И вот, приступая к молитве и накрыв не уважаемого им ростовщика верблюжьим одеялом, он приказал ему и окружающим родственникам ни в коем случае не думать о верблюде. «Иначе чудо не свершится», – сказал он. При этом Насреддин так красочно описал некоторые особенности этого животного, что у слушателей уже до молитвы появилась брезгливая гримаса. Конечно, все думали только о верблюде, и чудесного исцеления не произошло. Но Насреддина миновала кара эмира.

Не бывает ли и с нами так, что, решая задачу, мы думаем о верблюде, а не о проблеме? Проверьте на себе.

**Задача 3:** 300 электронов должны несколькими группами перейти с одного энергетического уровня на другой. Но квантовый переход совершился числом групп на 2 меньше, поэтому в каждую группу вошло на 5 электронов больше. Каково число электронных групп?

Если вы не физик-теоретик, задача поставит вас в тупик.

Тогда предлагаю вам **задачу 4**, которая значительно легче: 300 школьников должны несколькими группами переехать из города в лагерь. Но пришло на 2 автобуса меньше, поэтому в каждую группу вошло на 5 подростков больше. Каково число автобусов?

Теперь вы одолеете эту задачу? Конечно! Ведь школьные знания по математике есть у всех. Но ведь вы тем самым решили и первую задачу! Только в ней слово «электрон» заменено словом «школьник». Ответы к этим задачам также приведены в конце раздела 3.1.

Еще Блез Паскаль указывал, что «мысль меняется в зависимости от слов, которыми ее пытаются выразить». Слова многое предопределяют в понимании происходящего, и часто, следуя им, мы уходим от сути задачи, подчиняясь инерции мышления.

Допустим, в задаче вам встретилось слово «фильтр». Тотчас же в сознании возникает какой-то сетчатый или пористый элемент, через который медленно просачивается жидкость либо газ. Как правило, других вариантов нет, и вы упорно крутитесь возле одного прототипа. Ну а если вы услышите слово, пусть даже не имеющее широкого употребления, «очищатель»? Под ним уже можно подразумевать и упомянутый фильтр, и устройство, использующее эффект электрофореза для отделения взвешенных в жидкости мелких частиц, и антибиотик, очищающий наш организм от болезнетворных микробов, и даже ложку, с помощью которой вы вчера очистили банку с вареньем.

Посмотрите, насколько вы становитесь свободнее в мыслях, выходя в надсистему!

В формулировке задачи вредны термины, обозначающие какое-то конкретное узкое понятие, поэтому все специальные наименования должны быть исключены или заменены словами, имеющими более широкую смысловую нагрузку. Для этого нужно подбирать названия, отражающие не конструктивные особенности изделия или его элемента, а функцию, главное свойство, то есть то, для чего они предназначены. Например: не кресло, а сиденье; не утюг, а разглаживатель; не болт, а крепитель; не магнит, а притягиватель и т. п.

Не смущайтесь, если экскаватор у вас превратится в копалку, карандаш – в чертилку, рубанок – в строганок. Такое словотворчество раскрепостит ваши креативные способности.

## **Как формулировка вопроса влияет на ответ**

Б. Лофтус и Дж. Палмером были проведены интересные эксперименты.

В первом исследовании 45 студентам было предложено просмотреть семь различных видеороликов, изображающих автокатастрофы.

Небольшие сюжеты (от 5 до 30 секунд) были взяты из длинного фильма для подготовки водителей.

После просмотра каждого ролика студенты отвечали на ряд вопросов, например: «Насколько быстро двигались машины?» Одна пятая часть студентов отвечала на вопрос «Как быстро двигались машины в тот момент, когда они соприкоснулись?». Столько же студентов отвечали на тот же вопрос, но вместо «соприкоснулись» использовались слова «ударились», «столкнулись» или «налетели друг на друга».

Студенты, которых спросили, «насколько быстро двигались машины, когда они *налетели друг на друга*», в среднем оценивали скорость на 9 миль больше, чем те, кому задавали вопрос: «как быстро ехали машины, когда они *соприкоснулись*». Таким образом, Лофтус и Палмер заключили, что формулировка вопроса, даже если меняется только одно слово, может заметно сказаться на том, как люди воссоздают свое воспоминание о событии.

Результаты второго эксперимента оказались еще более любопытными. В этот раз Лофтус и Палмер предложили 150 студентам просмотреть минутный ролик, содержащий четырехсекундный эпизод столкновения нескольких машин. У 50 студентов спросили: «Как быстро ехали машины, когда они налетели друг на друга?» У других 50 спросили: «Как быстро ехали машины, когда они ударились?» Остальных не спрашивали о скорости движения машин. Затем студентов собрали спустя неделю и, не показывая фильм вновь, задали им ряд вопросов. На этот раз ключевым вопросом был следующий: «Видели ли вы разбитое стекло в эпизоде авткатастрофы?»

Лофтус и Палмер обнаружили, что, спрашивая студентов, «как быстро двигались машины, когда те *налетели друг на друга*», они не только заставили их думать, что машины ехали быстрее, но и вынудили большую часть из них спустя неделю «вспомнить», что в эпизоде было видно разбитое стекло. Результаты со статистической достоверностью показывают разницу между тремя условиями эксперимента. Но самое интересное – в ролике ни разу не появлялось разбитое стекло. Субъекты, представлявшие налетевшие друг на друга машины, сами создали его в своем воображении!

## **Цена ограничений**

Кроме ограничений, которые мы подчас непроизвольно вводим, формулируя задачи, при ее решении многие излишне ретиво стараются выполнить все инструкции и предписания, регламентирующие работу.

Приведу конкретный пример. На занятии с преподавателями вузов по повышению их квалификации я рассказывал о нетрадиционном способе проведения зачетов и экзаменов, позволяющем за полтора-два часа точно оценить знания группы студентов. Экзамен в студенческой группе, проводимый обычным способом, занимает около шести-семи часов. «Вот экономия времени, которую можно использовать для научной работы».

«А что, деканат не возражает?» – спросил слушатель М.

«Деканат интересуется одно: чтобы экзамен состоялся в назначенное время и чтобы у студентов не было претензий по поводу его объективности. Еще ни разу студенты не жаловались; наоборот, они довольны тем, что испытание проходит так быстро и каждый получает заслуженную оценку».

«Но ведь вы нарушаете нормативы. Вам в нагрузку идет треть часа за каждого экзаменуемого. То есть вы должны сидеть на экзамене восемь часов», – настаивал М.

В разгоревшейся дискуссии преподаватели пришли к выводу, что: 1) столь ревностное следование инструкции никому не нужно, ибо нормативы не цель, а средство, цель же – объективная оценка знаний студентов; 2) преподаватель имеет право на творчество; 3) для научной работы времени обычно не хватает, и ценны любые попытки выкроить его. Разгоряченные участники дискуссии посоветовали М. пересмотреть свое отношение к инструкциям, нередко устаревшим. И даже предположили, что отсутствие у него научных работ – возможно, следствие его догматического подхода к предписаниям.

## **Мышление и качества личности**

### **Цена настойчивости**

Выдающийся изобретатель Томас Эдисон держал целый институт экспериментаторов, которые, например, в поисках нужного материала для нити накаливания электрической лампы провели многие тысячи опытов, испытывая все имеющиеся под рукой материалы. В ход шли известные металлы и сплавы, обугленные нити из шерсти, шелка, бристольского картона, бумаги и даже человеческого волоса. По заданию Эдисона его сотрудники ездили в Бразилию, Китай, Японию и другие страны для поиска и сбора различных видов растений, например бамбука. Как показывали опыты, обугленные палочки из некоторых сортов бамбука достаточно хорошо работали в качестве нити накаливания.

Эдисон получил несколько десятков патентов на разные виды нитей накаливания для лампы. Однако работоспособность ламп с этими нитями все еще была низкой. Лишь значительно позже Эдисон понял основную причину этого: кислород, который все же оставался в колбе после откачки из нее воздуха, окислял материал нити, и она разрушалась. После этого стали делать высоковакуумные лампы или заполнять их полость инертным газом. Долговечность работы лампы резко увеличилась. Теперь нить накаливания можно было делать из обычных тугоплавких металлов, которые к тому времени стали уже не столь дефицитными.

Около 40 тысяч опытов пришлось сделать Эдисону и его сотрудникам, чтобы получить достаточно работоспособную конструкцию щелочного аккумулятора. Это был действительно титанический труд.

Пример Эдисона и других творцов-трудооголиков показывает, что цена настойчивости очень высока – именно она рождает великие свершения.

### **Цена личного мужества**



Для совершения выдающегося открытия нужны такие личностные качества, как решимость, чтобы не останавливаться на полпути; смелость мысли, чтобы видеть дальше и лучше своих предшественников и современников; мужество, чтобы пойти против течения, терпеть непонимание, а нередко и насмешки окружающих.

В этом смысле показательна история создания неевклидовой геометрии. Почти одновременно к этой идее независимо друг от друга пришли три математика: Н. И. Лобачевский в России, Я. Бойяи в Венгрии и К. Гаусс в Германии. Бойяи в атмосфере непонимания лишился рассудка. Гаусс, получив от Лобачевского текст статьи с изложением новой геометрии, ответил ему в личном письме, что он также пришел к этой идее, но «не решился опубликовать, боясь насмешек». Не выступил великий математик и в защиту Лобачевского. В результате русский ученый, являясь в течение 20 лет ректором Казанского университета, как администратор был чрезвычайно уважаемым человеком, а как математик... (многие, говоря о его математических публикациях, крутили пальцем у виска). Дело доходило до прямых насмешек. Это непонимание Лобачевский тяжело переживал. И именно за поддержкой обратился к крупнейшему математику того времени. Однако в плане личного мужества он оказался сильнее Гаусса.

А теперь обещанные *ответы к задачам*.

1. *Задача о библиотеке*. Нужно повесить объявление с просьбой к читателям брать как можно больше книг домой и возвращать их уже после даты переезда в новое здание.

2. *Задача о лыжной трассе*. Вместо воды нужно подавать на склон горячий воздух. Он расплавит поверхность снега, которая затем при замерзании образует необходимую ледяную корку.

3. *Задача о школьниках (а также задача об электронах)*. Число автобусов должно быть делителем числа 300.

Это 2, 4, 6, 10, 12, 15, 20, 30 и т. д. Легко понять, что только пара чисел 10 и 12 удовлетворяет условиям задачи.

## **3.2. Методы активизации творческого мышления**

Мы находим в жизни только то, что сами  
вкладываем в нее.

*Р. У. Эмерсон*

### **Индивидуальные методы изобретения мыслей**

#### **Индивидуальный мозговой шторм**

Техника индивидуального мозгового шторма основана на двух ступенях:

- 1) вы даете волю своему воображению и интуиции и выдвигаете как можно больше идей;
- 2) вы критически оцениваете все для определения лучшей идеи или идей, пригодных для дальнейшей разработки.

Этот процесс используется для нахождения альтернативных возможностей, начиная с мелкого вопроса и заканчивая сложным, рассчитанным на длительный срок мероприятием. Его можно применять для принятия решения, когда вы не уверены в чем-либо, или для выдвижения новых идей.

Следующее упражнение поможет вам раскрепостить свои мыслительные процессы, и вы начнете предлагать альтернативные решения. Если есть какой-то определенный вопрос, который вас беспокоит, выберите именно его для этого упражнения. Или возьмите некую гипотезу, чтобы потренироваться в использовании данного метода.

Вам понадобятся лист бумаги и карандаш. В верхней части листа напишите проблему, которую вы хотите решить, или намеченную цель. При выполнении упражнения с группой лучше выбрать ведущего, который будет делать соответствующие записи на доске либо смартборде.

Эта проблема или цель может быть технической (например, строительство здания или разработка изделия); организационного плана (создание условий для более эффективной работы); выбором метода

осуществления чего-либо (рекламирование или сбыт продукции); вопросом личного характера (поиск лучшей работы или продвижение по службе).

Разделите ваш лист бумаги или доску на три столбца и озаглавьте их соответственно: «Подходы», «Люди» и «Предметы». Затем задайте себе следующие вопросы в отношении каждого столбца:

- Каковы методы, с помощью которых я могу решить эту проблему? Каковы альтернативные методы, которые я могу использовать для выполнения этого задания?

- Какие люди или группы людей мне нужны, чтобы осуществить это?

- Какие предметы мне нужны для достижения этой цели?

Задавая каждый вопрос, записывайте все, что приходит вам на ум. При работе с группой выскажите эту идею, и ведущий запишет ее. Не пытайтесь сразу оценивать идеи, только фиксируйте их.

Затем проанализируйте свой список для определения того, какие подходы являются наилучшими и какие люди или вещи вам действительно нужны. Отметьте идеи, которые вы считаете хорошими, и вычеркните те, которые явно непригодны. Затем расположите идеи в порядке их приоритетности.

Если идей слишком много и сразу их трудно классифицировать, обозначьте лучшие из них цифрой 1, следующую группу – цифрой 2, наименее предпочтительные – цифрой 3. Расположите по порядку идеи, отмеченные цифрами 1, 2 и 3. Если вы работаете с группой, осуществите оценку с помощью голосования.

## **Находите применение тому, что у вас уже есть**

Это другой весьма продуктивный вариант мозгового штурма – обратный процесс по отношению к определению того, что вам нужно сделать или приобрести для решения проблемы и достижения цели.

Данный подход особенно полезен для повышения собственной продуктивности, оживления деятельности вашей организации, для разработки новых изобретений или изделий.

Можете выполнять это упражнение в одиночку или в группе.

Сначала напишите какую-либо общую цель или задачу в верхней части листа бумаги, например: «Создание привлекательной продукции», «Новые проекты, которые может осуществить моя фирма (мой отдел)».

Затем разделите лист бумаги на два столбца и озаглавьте их: «Что мне нужно использовать» и «Как я могу использовать то, что уже имею». Далее по горизонтали сделайте три раздела: «Люди», «Таланты и способности» и «Вещи».

Теперь начинайте выдвигать идеи, направленные на достижение вашей цели, заполняя разделы. Начните со столбца «Что мне нужно использовать». Имея в виду свою цель, как можно быстрее перечислите всех людей, таланты, способности и вещи, которые имеются у вас в распоряжении. Не пытайтесь оценивать, как их можно использовать. Просто запишите все, что приходит на ум.

Допустим, с помощью мозгового штурма вы пытаетесь найти новое применение своим силам. В разделе «Люди» укажите «Я» и подумайте, какие способности вы хотите использовать (например, умение убеждать, организовывать, руководить). Поразмышляйте о том, какие вещи были бы полезными в данном случае (видеокамера, фотоаппарат, компьютер и т. п.).

Если вы пытаетесь разработать изобретение, перечислите людей, с которыми вам придется взаимодействовать (патентовед, инженер-конструктор, программист), не пропустив раздел «Таланты и способности». Затем перечислите предметы, которые у вас имеются и которые вы могли бы использовать. Подумайте о способах их возможного применения для достижения цели. И вновь не оценивайте их, а просто записывайте (или высказывайте идеи, если работаете с группой).

В заключение вы будете оценивать и выбирать. Если какой-нибудь из перечисленных подходов кажется вам полезным, обведите его. Если вы решили проблему или полностью достигли своей цели – дело сделано. Также можно провести еще один тур мозгового штурма, если остаются детали, требующие дополнительной проработки.

# **Общие приемы творческого решения проблемы**

## **Обобщение**

Любая задача входит в состав более крупной проблемы, которую вы можете рассмотреть, делая обобщение.

Например, низкая эффективность работы может объясняться неустроенностью личной жизни сотрудника, а может – неправильной организацией труда. Причиной неэффективной деятельности иногда выступает и более крупная проблема – неправильная организация работы всей фирмы.

## **Детализация**

При использовании данного приема нужно не укрупнять проблемы, а, наоборот, детализировать их, уделяя мелочам самое пристальное внимание.

## **Поиск аналогий**

Основополагающий принцип данного приема заключается в том, чтобы абстрагироваться от проблемы и тем самым дать себе возможность взглянуть на нее с новых сторон. Сравнивая свою проблему с чем-либо, вы изучаете ее под другим углом зрения, открывая новые перспективы для решения. Долго и безрезультативно анализируя проблему, вы настолько к ней привыкаете, что можете и не заметить ее ключевого аспекта.

Попробуйте отыскать проблемы, похожие на ту, которую вы сейчас решаете. Не мешает также принять во внимание проблемы, полностью противоположные рассматриваемой.

Адвокаты всегда ищут случаи, подобные тому делу, которое они ведут. Сравнив их, можно увидеть перспективы решения данного вопроса. Однако аналогии, несмотря на их убедительность, не должны противоречить логике.

## **Нахождение составляющих проблемы**

Постарайтесь определить, из каких более мелких проблем состоит та, которую вы рассматриваете. Если это, например, затруднения с дипломной или научной работой, разбейте задачу на составляющие: наблюдение, сравнение, изучение опыта, анализ и т. д. Точно так же можно разделить проблему разработки новой маркетинговой стратегии для своей фирмы. С мелкой задачей справиться легче, и это может натолкнуть вас на решение исходной проблемы.

## **Выдвижение гипотез**

Применение этого метода предполагает, что вы знаете область возможных решений.

Допустим, вы обнаружили, что кто-то копался в папках с документами на вашем столе. Вы заметили это потому, что папки лежат не так, как вы их оставили. Вы хотите вычислить того, кто посмел трогать ваши бумаги. Затем вы обращаете внимание на тот факт, что открывались только определенные папки, то есть непрошеного гостя интересовал конкретный вопрос. Вы прикидываете, кто бы это мог быть, и у вас в голове появляются несколько возможных кандидатов (решений проблемы). После этого вы возвращаетесь к началу и выясняете, входит ли в их число ваш начальник. Внимательно все взвесив, вы обнаруживаете, что его не может интересовать тот вопрос, который изложен в документах, вызвавших у кого-то повышенный интерес. Итак, вы отбросили один вариант решения. Действуя далее подобным образом, вы наконец определите того, кто решился на предосудительный поступок и проявил излишнее любопытство.

## **Перевоплощение**

Посмотрите на решаемую проблему с точки зрения конкурента, партнера, клиента, соседа, товарища, незнакомца, иностранца, даже марсианина. Это поможет найти творческое решение.

Полезно также вырабатывать умение менять точку зрения гипотетически. Тогда мы начинаем видеть мир в другой перспективе. Это не только дает нам новое творческое знание, но и позволяет разобраться в наших взаимоотношениях с внешним миром.

Способность к перевоплощению оказалась решающей в истории с королем, который готов был отдать руку своей дочери мудрейшему человеку в королевстве. Тех, кто отважился участвовать в конкурсе, честно предупреждали, что, если они не ответят на задаваемые вопросы (загадки), их ожидает казнь. Ко двору явились всего три претендента. Им поставили следующую задачу. В комнате без зеркал и любых отражающих поверхностей они будут одни. При этом на лбу всех троих нарисуют белое или черное пятно. Разговаривать им нельзя. Каждому следовало определить, какого цвета пятно у него на лбу. Единственное специальное указание: увидевший два белых пятна на чужих лбах должен поднять руку. Всем нарисовали черные пятна на лбах и поместили в комнату. Спустя некоторое время один из претендентов на руку принцессы вышел и заявил, что у него черное пятно. Король спросил: «Как ты догадался?»

Постарайтесь сами решить эту задачу. Нахождение правильного ответа полностью зависит от умения анализировать точки зрения.

(А решение ее таково. Претендент ответил: «Я видел два черных пятна на других претендентах. И тогда я спросил себя: «Какого цвета мое пятно – черное или белое?» А затем посмотрел на ситуацию с точки зрения моего соседа справа. Если он видел на моем лбу белое пятно и черное на третьем нашем соседе, которое видел и я, а сосед слева не поднимал руку, то человек справа сразу догадался бы, что у него черное пятно. Но так как он ничего не предпринимал, значит, тоже видел два черных пятна. Так я и понял, что пятна у всех черные».)

Вот еще одна задача на прием перевоплощения: как оградить от потравы лосями и другими дикими животными сады и огороды на дачных участках, где отсутствуют заборы? Подумайте.

(А теперь решение: попросить волчий помет в местном зоопарке. Разбросанный по периметру участка, он отпугнет лосей.)

### **Прием «А что, если...»**

Использование этого приема помогло найти больше решений в области технологий и искусства, чем вы можете себе представить. Исходя из

убеждения, что все возможно, многие инженеры, ученые, конструкторы, артисты, писатели блестяще решали самые сложные проблемы. Хотя эти люди и понимали, что вопрос «А что, если...» не может привести непосредственно к готовому рациональному решению, они считали его способным стимулировать и облегчать нахождение новых альтернатив и перспектив. Данный прием помогает абстрагироваться от проблемы, взглянуть на нее с разных сторон, что активизирует генерирование ярких идей.

Например, такой подход был успешно использован инженером, изучавшим проблему снижения травматизма при авариях, когда автомобили врезаются в осветительные столбы. Все, что он мог придумать, – это создать такие столбы, которые исчезали бы при ударе. И это натолкнуло на мысль сконструировать столбы, верхняя секция которых будет падать при ударе не на машину, а в обратную сторону.

Задавайте себе почаще вопросы «А что, если...». Записывайте их. Если вопрос покажется вам полезным, спросите себя: «А что действительно необходимо для решения этой проблемы?» Затем просмотрите свои ответы и попытайтесь найти в них рациональное зерно.



### **3.3. Алгоритм разрешения конфликтов и творческое решение задач**

Высшей истинностью обладает то, что является причиной следствий, в свою очередь истинных.

*Аристотель*

#### **Конфликт требований – стимул к творчеству**

Трудная задача представляет собой конфликт между целью и средствами, когда последних недостаточно. Или конфликт между требованиями к решению, когда одно противоречит другому. Или когда суть решения состоит в том, что так делать нельзя, но делать нужно.

В качестве примера рассмотрим следующий исторический случай.

Около 12 столетий назад, в 800 году, происходила коронация Карла Великого. По ритуалу возложить корону на Карла должен был папа римский. Перед Карлом возникла нелегкая задача. Коронация была нужна для укрепления власти, поэтому политические соображения диктовали необходимость ее проведения по всем канонам. С другой стороны, по политическим соображениям было совершенно недопустимо, чтобы папа короновал Карла, поскольку получалось, что папа выше императора: раз папа дал корону, он может когда-нибудь и отнять ее. Сложность ситуации была в том, что Карл должен был быть коронован папой римским, чтобы соблюсти ритуал, и не должен, чтобы не оказаться в зависимости от духовенства. Карл Великий нашел оригинальный выход. В момент коронации он выхватил корону из рук папы и сам водрузил ее на свою голову. Да здравствует король! Ничто и никто не может быть выше короля!

Тысячу лет спустя, в декабре 1804 года, в парижском соборе Нотр-Дам происходила коронация Наполеона. И снова возникла аналогичная дилемма. Наполеон воспользовался приемом Карла Великого и также перехватил из рук папы римского свою корону...

Противоречие ведь то же самое – значит, и прием должен был сработать тот же.

## Формулы конфликтов и выявление их первопричин

### Формулы конфликтов

Работая над темой творческого решения задач, я обратил внимание, что при поиске ответа оказывается полезным алгоритм нахождения первопричин конфликтов. [\[9\]](#)

Конфликты подразделяются на случайные и неслучайные. Случайные конфликты развиваются по закону эскалации конфликтогенов, неслучайные – по двум формулам:

$$КС + И \rightarrow К;$$

$$КС1 + КС2 + \dots \rightarrow К,$$

где К – конфликт, то есть открытое противоборство; КС – конфликтная ситуация, то есть накопившиеся противоречия, содержащие *первопричину* конфликта; И – инцидент, то есть стечение обстоятельств, явившихся *поводом* для конфликта.

Формулировка конфликтной ситуации играет решающую роль при выявлении ее первопричин.

### Выявление первопричин конфликтов

Многолетний опыт анализа и разрешения конфликтов показал, что выявлению первопричины конфликта в максимальной степени способствует соблюдение следующих правил.

**Правило 1.** Задавайте себе вопрос «почему?» до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины, из которой проистекают другие причины.

Как говорил незабвенный Козьма Прутков, «отыщи всему начало, и ты многое поймешь».

Однажды фирма «Сименс и Шуккерт» попросила у физика П. Л. Капицы, будущего нобелевского лауреата, консультацию, чтобы выяснить, почему не работает электродвигатель очень важной машины. Сумма гонорара была назначена солидная – 10 000 марок.

Капица осмотрел машину, потом взял молоток и ударил по коренному подшипнику – двигатель заработал. Компании стало обидно платить такие деньги, и ученого попросили составить нечто вроде письменной калькуляции. Он составил: «Один удар молотком – 1 марка, 9999 марок за то, что знал, куда ударить».

В чем главная заслуга Капицы? Он увидел первопричину – несоосность подшипников, и было достаточно одного удара молотком, чтобы устранить эту причину.

Те из вас, кто бывал в Политехническом музее в Москве, наверняка обратили внимание на электродуговую свечу Яблочкова. Во всем мире ее называли «русским светом». Она мощно и ровно освещала улицы Парижа и Лондона, Петербурга и Нью-Йорка. Но не Яблочков первым предложил использовать для освещения электрическую дугу. Дуговые свечи горели и до него, но их свет был неустойчив и капризен. Возле каждого светильника стоял слуга и время от времени сближал концы угольных стержней, расположенных горизонтально, навстречу друг другу. Нужен был механизм сближения электродов по мере их обгорания, иначе дуга прерывалась.

Решение Яблочкова было до гениальности простым. Попробуем порассуждать так, как если бы мы оказались на его месте:

«Почему прерывалась дуга? Потому что расстояние между стержнями увеличивалось.

Почему расстояние увеличивается? Потому что стержни находятся напротив друг друга.

Почему они расположены навстречу друг другу? Так расположили их создатели.

Почему? Так было в опытах».

И тут все становится все ясным. Яблочков так установил стержни, что... Впрочем, вы и сами, прочитав эту цепочку вопросов и ответов, уже нашли решение. Для наглядности возьмите два карандаша и расположите их так, чтобы зазор между ними был одинаков по всей длине. Конечно же, их нужно разместить параллельно! Так и сделал Яблочков. Теперь по мере обгорания электродов зазор между ними не увеличивался, а всегда оставался постоянным. Никакого регулятора сближения больше не требовалось!

В общем случае поиск первопричины завершен, когда удалось обнаружить тот элемент, который порождает цепочку вредных последствий.

**Правило 2.** Формулировка конфликтной ситуации должна подсказывать, что делать.

За полетом одного из лучших российских авиаторов – Уточкина – наблюдал среди многих других ученик реального училища Микулин. Вдруг мотор самолета странно зачихал и заглох. Это случилось почти у самой земли, и хотя самолет удалось посадить, удар был достаточно сильным. Выбраваясь из-под обломков аппарата, авиатор неистово ругал магнето, которое вновь отказало во время полета. Это устройство давало искру на свечи зажигания, и его ненадежная работа всегда вызывала опасение.

Микулин был потрясен увиденным. Он шел домой, не замечая никого и обдумывая случившееся. Вдруг на углу дома он столкнулся с крепко подвыпившим мужчиной, один глаз которого был закрыт, так как заплыл синяком, а второй смотрел свирепо и весело. Микулин взглянул на него и тут же побежал назад, к аэродрому. Он нашел Уточкина в гостинице и, задыхаясь, с порога крикнул: «Господин Уточкин, у людей два глаза! Если один подобьют, то второй все равно смотрит!» – «Я никому не собираюсь подбивать глаз». – «Не то... не то я хотел сказать! На вашем аэроплане надо поставить два магнето. Если один откажет, то будет работать второй, и двигатель не заглохнет». – «Прекрасная мысль!» – ответил авиатор.

На следующий день полеты прошли нормально. Все машины были оборудованы двумя магнето. А Микулин получил право бесплатно летать в качестве пассажира и вдобавок премию в размере 10 рублей за каждый вылет самолетов.

Это было первое изобретение в авиации будущего академика Микулина. Стоит заметить, что сегодня все наиболее значимые механизмы в самолетах также дублируются.

Надо сказать, что и природа для повышения надежности продублировала особо важные части организма. Например, у человека два полушария мозга, два легких, две почки, два желудочка сердца, два уха, два глаза и т. д.

**Правило 3.** Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя описание задачи.

О том, как слова и термины могут сковывать наше воображение, мы уже говорили (см. подраздел 3.1 «Стили и виды мышления»).

**Правило 4.** В формулировке конфликтной ситуации (первопричины) обходитесь минимумом слов.

Афоризм «Краткость – сестра таланта» здесь более чем уместен. Если слов в формулировке много, то первопричина указана неконкретно, и возможны различные толкования. Обширная практика применения указанных правил показала, что первопричину удастся сформулировать в двух-трех словах.

## **Несколько приемов разрешения противоречий**

### **Возвращение назад, к первопричине (см. правило 1)**

К сожалению, мы очень часто начинаем искать решение там, где имеют место последствия, а не там, где возникла причина. Отсутствие системного мышления, о котором говорилось ранее, наказывается непроизводительными затратами, а порой и лишними, ненужными работами.

При скармливании скоту различных трав, посеянных и выращенных на заливных лугах, необходимо смешивать их в определенных пропорциях. С этой целью были разработаны и испытаны несколько типов машин. Какую машину предложите вы? Или какой принцип положите в ее основу?

Не спешите. Отложите на минуту книгу и подумайте над вашей конструкцией.

В свое время эта задача была предложена читателям областной иркутской газеты. В десятках писем содержались идеи самых фантастических машин. Это был фонтан конструкторских идей – захваты, транспортеры, дозаторы и даже роботы с вилами наперевес. И все они, подгоняемые ЭВМ, старательно перемешивали одну кучу травы с другой. А что у вас?

Давайте подумаем, когда и где первоначально возникла задача по смешиванию трав. Разве в зимние месяцы? Нет. Задача появилась раньше, еще осенью, как только привезли траву на ферму. А может быть, еще раньше? Действительно, как только трава скошена, ее сразу же требуется перемешать с другой травой. А ну-ка, смелее: как только травы начинают расти, они уже должны быть смешаны в нужной пропорции!

Вот мы и вышли на место и время возникновения задачи: травы еще на поле должны быть смешаны в необходимых пропорциях. Как это сделать?

Перед нами теперь стоит совершенно новая задача, и свое внимание мы переносим на поле, где растут травы. Мы видим, как там работает сенокосилка и как в ее бункер по очереди попадает то люцерна, то клевер... Необычная, невозможная ситуация, – подумаете вы. А все-таки, как достичь такого? Выход один: травы нужно засеять полосами – 10 метров клевера, 10 метров люцерны и т. д. Тогда при скашивании поперек этих полос в бункер сенокосилки будут попадать уже перемешанные

травы, и не нужно никакой машины. Это решение признано изобретением и уже внедрено.

Итак, решение нашлось после того, как было обнаружено начало задачи. И здесь следует отметить, что чем дальше от первопричины пытаются решать проблему, тем более сложным и энергоемким получается решение.

## **Постарайтесь увидеть в помехе путь к решению задачи**

Мы уже рассматривали конкретные примеры этого приема, но данный подход стоит обсудить более подробно. Его суть такова: если задача не поддается решению, попытайтесь упростить ее. Или усложнить. Первое понятно, проиллюстрирую второе.

Многие мужчины мучаются сомнениями, что подарить жене на какой-либо праздник. Но вот подросла дочь. И ей уже что попало не подаришь. Казалось бы, задача усложнилась. Но нет, она упростилась донельзя. Теперь от дочери можно получить подсказку о подарке жене, а от жены – о подарке дочке.

Другой житейский пример. Всех нас огорчают сообщения о крушениях самолетов, поездов и др. А многие расстраиваются, что не могут поехать в отпуск по причине финансовых затруднений. Но две эти беды переносятся легче, чем одна: «Хорошо, что я никуда не еду, – иначе и я мог бы оказаться среди жертв катастроф».

Это случилось в XIX веке. При строительстве железной дороги на ровном месте оказался огромный валун. Запрягли всех лошадей, но оттащить камень не удалось. Изменять трассу железной дороги не представлялось возможным. Как быть? Помеха здесь – сила тяжести, которая прижимает камень к земле. Использовать ее во благо нетрудно – если вырыть рядом яму, в нее можно легко скатить камень.

Вот еще один пример, как в помехе увидеть решение.

В одном из домов отдыха произошел любопытный случай. В комнате жил веселый симпатичный механик, и все было бы хорошо, если бы не регулярно повторяющиеся по ночам «концерты», выводящие из себя соседей. Дело в том, что механик храпел, причем не только громко, но и разнообразно. Рулады, выводимые им, не

повторялись. К ним невозможно было привыкнуть. Механика будили, но едва он успевал положить голову на подушку, как снова превращался в рычащего льва. Отдыхающие снова вставали, будили, объясняли... Наконец, растеряв остатки сна, соседи механика по комнате приступили к анализу сложившейся ситуации. Что же это получается? Надо спать, а вместо этого приходится вставать, чтобы «глушить» механика.

Помеха здесь налицо – административное противоречие. Нужно спать, но делать это нереально. Можно, конечно, спрятать голову под подушку, но там жарко и душно. К тому же мощные звуки долетают и туда. Можно было бы перейти в другую комнату, но это потребует сложных ночных переговоров с новыми соседями и администрацией.

Итак, определилось техническое противоречие – наличие неустраненных вредных факторов приводит к снижению качества отдыха. Кому-то пришлось в голову подставить к изголовью кровати механика микрофон, который подключили к расположенному здесь же мощному динамику. Эффект превзошел все ожидания.

Механик всхрипнул, и тут страшный рык репродуктора согнал его с кровати. Ничего не понимая, он снова полез в кровать и только стал проваливаться в сон, как рев разгневанного репродуктора опять выбросил его из-под одеяла. Так повторялось несколько раз. Но через час все уснули. Спал и механик, и дышал он особенно тихо. Был достигнут почти идеал – храпящий будил сам себя. Кстати, сегодня уже во многих странах мира выпускаются аппараты, излечивающие от храпа.

Описываемый прием «увидеть в помехе путь к решению» весьма распространен в технике. Например, если в новый поршневой двигатель подавать запыленный воздух, то это ускоряет приработку трущихся деталей двигателя. Раньше двигатель всегда берегли от пыли, но оказалось, что его обкатку целесообразнее вести при снятом воздухоочистителе.

Известно, как велика разрушительная сила мчащегося водного потока. А вот специалисты предприятия «Гидростальконструкция» предложили разделить его на несколько рукавов, закрутить их в противоположные стороны и столкнуть друг с другом. Обессилев в борьбе с самим собой, поток быстро теряет разрушительную силу.



Приведенные примеры взяты из различных областей, но вы, вероятно, заметили, что все эти задачи разрешены с помощью обсуждаемого приема использования помех.

## **Разведение противоречий в пространстве и во времени**

После того как с помощью цепочки вопросов «почему?» удастся добраться до первопричины, нередко оказывается, что некий объект должен обладать взаимоисключающими свойствами.

Замечено, что разрешить подобные противоречия можно, применяя один из двух принципов: разведение противоречивых свойств в пространстве или во времени.

В соответствии с этим существуют несложные правила выбора принципа в зависимости от конкретной ситуации.

1. Если от объекта требуется проявление противоположных свойств в одно и то же время, то такое противоречие разрешается разнесением этих свойств в пространстве.

2. Если от объекта требуется проявление противоположных свойств в одной и той же точке пространства, то такое противоречие разрешается разнесением этих свойств во времени.

3. Если от объекта требуется проявление противоречивых свойств одновременно в одном месте пространства, то разнесение свойств в пространстве осуществляется в подсистеме, а разнесение во времени – в надсистеме или наоборот.

Представьте такую ситуацию: двое хотят насладиться игрой в шахматы, но один явно сильнее другого. Обоим играть неинтересно. Как обойти эти противоречия? Можно развести их во времени: дать меньше минут на шахматных часах более сильному. Можно развести противоречия в пространстве – сильный начинает игру без одной из фигур.

Теперь рассмотрим действие этих принципов при решении конкретных практических задач.

Зимой на дно открытого водохранилища уложили полиэтиленовую пленку для гидроизоляции. Чтобы пленка долго сохранялась, ее нужно было закрыть слоем грунта. Привезенный грунт сложили у края котлована и попробовали разровнять его на пленке с помощью бульдозера. Гусеницы бульдозера порвали пленку.

Решение – разнесение противоречия во времени. После укладки пленки на дно котлован заполняется водой. Она замерзает. Бульдозер надвигает грунт на лед и разравнивает его. Весной, когда лед растает, грунт ровным слоем ляжет на пленку.

Иван Грозный во время подготовки взятия Казани принял решение построить вблизи города небольшую опорную крепость. Он купил на берегу Волги, в месте впадения в нее Свияги, участок земли, который, согласно условиям договора, должен быть не больше, чем можно охватить одной шкурой вола. Царь построил крепость площадью в несколько сотен квадратных метров, однако условия сделки не были нарушены. Как это удалось?

Противоречие в пространстве было разрешено выходом в подсистему. Шкура была разрезана на тонкие полоски, которыми и охватили требуемую площадку для строительства. Полоски – это подсистема системы под названием «шкура вола».

Следующий пример показывает, как выход в надсистему позволяет решить сложнейшую техническую задачу.

Стационарные морские буровые установки представляют собой платформу, которая стоит на трех или четырех опорах-сваях, закрепленных на дне моря. Платформа достаточно высоко поднята над уровнем моря и несет на себе буровые станки, дизельные и компрессорные установки, каюты для обслуживающего персонала и все другие необходимые устройства. Такие буровые установки начинают все шире применяться в северных морях.

Но если летом они работают нормально, то зимой возникает масса проблем. Главная из них – это обрастание платформы и ее опор льдом. Многотонные ледяные глыбы приходится ежедневно сбивать. Это очень трудная и опасная работа. Кроме того, ледяной покров моря под действием приливных сил постоянно «дышит», перемещаясь то вверх, то вниз. Если он захватит опоры платформы, возможна аварийная ситуация.

Был объявлен конкурс на лучшую машину, которая скалывала бы лед с опор платформы. Появились десятки конструкций с ломами, граблями, скребками и прочими приспособлениями. Некоторые из них были даже изготовлены. Их единственный недостаток состоял в том, что они не работали. Дело в том, что они и сами быстро обрастали льдом и становились бесполезными.

А в одном из американских патентов предлагалось вокруг платформы и каждой ее опоры разместить специальные механизмы в виде самоходных фрез. Устройство снабжалось мощными электродвигателями, которые круглосуточно вращали гигантские фрезы, строгающие льды. Это было хотя и запатентованное, но некрасивое, энергоемкое и сложное решение проблемы в лоб. Известно, что прочность льда почти равна прочности бетона, и чтобы строгать его, требуются колоссальные мощности.

Все предлагаемые конструкции «крушили» следствия, но не причину. Лучше не допускать образования льда на поверхности опоры. Но для этого нужна тепловая энергия. Где же ее взять? Оказывается, она в избытке имеется в надсистеме. Дизельные двигатели, стоящие на платформе и вращающие буровой инструмент, выбрасывают бесполезно в воздух десятки кубометров раскаленных отработавших газов. Остается только опустить выхлопную трубу в воду рядом с опорой, и проблема решена. Отработавшие газы, поднимаясь вверх, не только обогревают опоры, но и, лопаюсь на поверхности воды, постоянно перемешивают ее, препятствуя образованию монолитного льда, – в результате он представляет собой совершенно неопасную рыхлую массу. И хотя в результате КПД двигателя, стоящего на платформе, несколько снижается, выигрыш несомненен. Вот это решение и было оформлено заявкой на изобретение и внедрено.

### 3.4. Тренинг творческого мышления

Чтобы дойти до цели, надо прежде всего идти.

**О. Бальзак**

Предлагаю вашему вниманию ряд упражнений, направленных на развитие разных видов творческого мышления. Они подобраны так, чтобы развивать разные виды творческого мышления. При этом их сложность постоянно меняется, простые перемежаются более трудными для решения. Надеюсь, читатель получит удовольствие, поразмыслив над ними. Только настоятельно советую не заглядывать в ответы до тех пор, пока вы все-таки не найдете какое-то решение. А чтобы машинально не подсмотреть ответ к следующей задаче, решайте их не подряд, а выбирая наугад.

1. На соревновании джигитов поставили условие: победит тот, чья лошадь придет позже. Дан старт, но двое соревнующихся не трогаются с места, а выжидают. Подошел старик и что-то сказал обоим всадникам. Через несколько секунд они поскакали во весь опор. Что сказал старик?

2. Найдите сумму всех натуральных чисел от 1 до 100.

3. Кирпич весит 1 кг и еще полкирпича. Сколько весит кирпич?

4. Разместите четыре точки так, чтобы, соединив их отрезками, получить четыре равных треугольника (но не более!).

5. Какое русское слово состоит из семи букв, а указывает на 33 буквы?

6. Может ли дробь, числитель которой меньше знаменателя, быть равной дроби, у которой числитель больше знаменателя?

7. Недалеко от берега стоит корабль со спущенной на воду веревочной лестницей вдоль борта. У лестницы 10 перекладин, расстояние между которыми 30 см. Самая нижняя перекладина касается поверхности воды. Океан сегодня очень спокоен, но начинается прилив, вода поднимается каждый час на 15 см. Через какое время покроется водой третья перекладина веревочной лестницы?

8. Шофер глянул на недавно установленный счетчик пробега машины и увидел число 595 – симметричное, читающееся одинаково справа налево и слева направо. «Интересно, – подумал он, – теперь, наверное, не скоро появится новое число, такое же симметричное». Но ровно через час

счетчик показал число, которое в обе стороны читалось одинаково. С какой скоростью ехал шофер?

9.  $3 \dots 3 \dots 3 \dots 5 \dots 5 = 100$ . Проставьте знаки арифметических действий, чтобы получить равенство.

10. Как с помощью трех спичек (не ломая их) изобразить число 4?

11. Какие события могли произойти в России с 1 по 13 февраля 1918 года?

12. Осужденного на смерть (дело происходит в США) подводят к электрическому стулу. Он знает, что напряжение на стул подается через день и что палач лжет через день. Ему можно задать только один вопрос, чтобы остаться в живых. Какой это вопрос?

13. Как можно нести воду в решете?

14. Перечислите названия следующих друг за другом дней (не дни недели или праздники), не указывая чисел.

15. Какой «подвиг» совершает сторож, когда к нему на шапку садится воробей?

16. На что более всего похожа половина апельсина?

17. Имеется бесконечный ряд: о, д, т, ч, п... Какова десятая буква?

18. Сын жалуется матери, что отец дважды наказал его за одно и то же. Первый раз – за то, что показал дневник. Второй – за то, что сказал... Что сказал мальчик?

19. Загадка: в небе есть, на земле нет; у бабки – две, у девки – нет.

20. Часовая и минутная стрелки встречаются в очередной раз ровно через 6 минут. Эти часы идут точно, спешат или отстают?

21. Вместимость бочки неизвестна, измерить ее нечем. Как заполнить бочку ровно наполовину?

22. В густом лесу всегда можно встретить поваленные ветром деревья. В открытом поле, где ветры гораздо сильнее, такое явление наблюдается редко. Как вы это объясните?

23. Какое из деревьев – ель или сосна – более устойчиво?

24. Имеются 5-литровые и 3-литровые банки, а также бочка с водой. Как отмерить 1 литр воды?

25. С помощью арифметических действий над пятью цифрами 3 надо получить число 37. Предложите два способа.

26. В ящике лежат четыре пары одинаковых черных, две пары красных и пять пар синих носков. Сколько носков нужно взять, чтобы обязательно получилась пара одного цвета, если их берут в темноте?

27. Можно ли число 1888 разделить на 2, чтобы получилось два раза по тысяче?

28. Сколько времени достаточно для того, чтобы сварить три яйца, если одно яйцо варится три минуты?

29. Напишите число 86. Не производя записей, прибавьте к нему 12 и покажите ответ.

30. Два бегуна одновременно побежали навстречу друг другу по прямой дороге. В момент старта они находились на расстоянии 20 км друг от друга. Скорость обоих спортсменов одинакова и равна 10 км в час. В момент старта одного из бегунов взлетела муха и полетела навстречу другому бегуну. Достигнув его, она повернула назад. Так она и летала между бегунами с постоянной скоростью 24 км в час до тех пор, пока бегуны не встретились. Сколько километров пролетела муха?

31. С помощью трех цифр 5 и арифметических операций над ними выразите числа 0, 1, 2, 4, 5.

32. Как к пяти спичкам прибавить еще пять спичек, чтобы получилось три?

33. Продолжите ряд: 1, 2, 3, 6, 12...

34. Имеется 21 монета. Одна из них фальшивая (немного легче подлинных). Имеются весы, позволяющие взвешивать монеты, но нет гирек. Каково минимальное количество взвешиваний, за которое можно обнаружить фальшивую монету?

А теперь *ответы к упражнениям*.

1. Старик сказал: «Сядьте на лошадь своего соперника». (Тем самым оценивалась не лошадь, а умение всадника ею управлять.)

2. Просуммируйте  $(1 + 100) + (2 + 99) + (50 + 51) = 101 \times 50 = 5050$ .

3. 2 кг, поскольку вес половины кирпича 1 кг.

4. Задача решается с помощью выхода в третье измерение. Три точки на плоскости образуют треугольник, четвертую точку нужно расположить над ним. Соединив ее с вершинами треугольника, получаем тетраэдр, гранями которого являются четыре треугольника.

5. «Алфавит».

6. Может. Это любая дробь вида  $-(m)/n = m/-(n)$ . Отрицательное число меньше любого положительного.

7. Этого не произойдет: лестница поднимается вместе с кораблем.

8. Следующее симметричное число 696 появится через 101 км. Такова была и скорость машины (км/ч).

9. Например:  $(3: 3 + 3) \times 5 \times 5 = 100$ .

10. Римская цифра IV.

11. Никакие. Вследствие перехода на новый календарь после 31 января следующим днем было 14 февраля.

12. «Сказали бы вы мне вчера, что я останусь в живых?»

13. Заморозив воду.

14. Позавчера, вчера, сегодня, завтра и послезавтра.

15. Спит.

16. На вторую половину.

17. «Д». Ряд составлен из первых букв названий натуральных чисел 1, 2, 3, 4, 5...

18. Что это дневник его отца.

19. Буква «Б».

20. Спешат. За пять минут часовая стрелка сдвинется вперед на  $\frac{1}{12}$  расстояния между цифрами.

21. Наклонить бочку и наливать, пока поверхность воды не соединит ее нижние и верхние кромки.

22. В чаще леса из-за недостатка солнца нижние ветви отмирают и крона постепенно смещается кверху. Центр тяжести дерева поднимается, и поэтому оно менее устойчиво.

23. Сосна устойчивее, поскольку растет в сухой местности, где корням приходится глубоко проникать в почву, чтобы достать до воды. Ели же растут в сырых местах, их корни не проникают так глубоко, как у сосен.

24. Наполнить 3-литровую банку водой из бочки, перелить ее содержимое в 5-литровую. Снова наполнить 3-литровую банку и отлить воду в 5-литровую. В нее войдет еще 2 литра. В 3-литровой банке останется 1 литр воды.

25. Например, так: 1)  $33 + 3 + 3 : 3 = 37$  или 2)  $(333 : 3) : 3 = 37$ .

26. Достаточно взять четыре носка. Поскольку цветов всего три, то по крайней мере два носка будут одного цвета.

27. Горизонтальная черта, проведенная посередине графического изображения цифр, поделит число так, как требуется.

28. 3 минуты.

29. Поверните лист с записью на 180 градусов.

30. 24 км. Скорость сближения бегунов – 20 км/ч. То есть они встретятся через час. Все это время муха будет в полете. За час она пролетит 24 км.

31. Например:  $0 = (5-5) \times 5$ ;  $1 = (5 : 5)5$ ;  $2 = (5 + 5) : 5$ ;  $4 = 5-5 : 5$ ;  $5 = 5 + (5-5)$ .

32. Пять вертикальных спичек дополнить спичками так, чтобы образовалось слово «три».

33. Каждый элемент ряда – сумма всех предыдущих. Следующий элемент будет 24.

34. Достаточно не более трех взвешиваний. Делим монеты на три группы по 7 монет. Взвешиваем первую и вторую. Если одна легче – значит фальшивая монета в ней. Если группы одного веса – значит фальшивая монета в третьей группе. Обнаруженную группу делим на три: 3, 3 и 1 монета. Взвешиваем первые две. Если они одинаковы, фальшивая монета – последняя. Если одна группа легче, то, взвесив две любые монеты из нее, находим фальшивую.



## Глава 4. Развиваем свой интеллект

Человек использует от двух до десяти процентов своих интеллектуальных возможностей.

*А. Эйнштейн*

Читатель может пройти тест на определение своего коэффициента интеллектуальности (IQ), найдя его в интернете или в книге Г. Айзенка «Проверьте свои способности». А я расскажу кое-что о разных видах интеллекта.

## 4.1. Детство, школа и IQ

### О чем говорит статистика

В среднем IQ в мире растет. Но школа здесь ни при чем: наибольший рост IQ, по сравнению с началом XX века, показывают дети в дошкольном возрасте. А, например, средний показатель IQ наших школьников постепенно снижается. Сегодня только один из 20 учеников обладает уровнем интеллекта более 130 баллов, а уж набрать 150 удастся только одному из ста. И ведь наши школьники значительно интеллектуальнее, чем, скажем, американские. Переехав с родителями в США, наши ребята, даже троечники, обычно сразу занимают позиции лучших учеников.

Телевизоры и компьютеры тоже не являются тренажерами для ума: более высокие способности демонстрируют те, кто телевизор смотрит совсем мало. А увлечение компьютерными играми вообще тормозит интеллектуальное развитие.

Но самые удивительные данные получены совсем недавно. Долгие годы считалось, что первая ступень, где выявляются таланты, – это предметные олимпиады для школьников. Но статистика показала: среди бывших победителей математических олимпиад нет ни одного доктора наук! Олимпиады оказались скорее тестом для выявления «интеллектуальных спортсменов», а вовсе не людей, способных двигать науку вперед. По-настоящему талантливый ребенок вообще редко бывает отличником. Например, 30 % учеников, отчисляемых из американских школ за неуспеваемость, – это одаренные дети, у которых показатель IQ больше 130.

Одаренные дети, набирающие 150 баллов по шкале IQ, опережают сверстников по ментальному возрасту на 4 года. Пик же творческой активности у одаренных людей наступает в 40–50 лет.

Ученые из Института психологии РАН нашли закономерность: оказывается, дети, чьим воспитанием занимались родители, более интеллектуальны, чем те, кого растили бабушка и дедушка. Зато именно из любимых внуков чаще выходят талантливые художники и артисты.

Психологи установили и верность старой истины о детях гениев: отпрыски очень умных родителей никогда не достигают родительских вершин, а дети очень глупых всегда поднимаются над их уровнем.

## **Хорошо ли быть вундеркиндом?**

На этот вопрос отвечает Светлана Кушлянская, директор минского детского сада «Давайте расти!»

Вундеркиндами не рождаются. Их создают. Вундеркиндство – подстегивание и гонка за славой – формирует для ребенка ситуацию обреченности. Вундеркинд – это талант. Но по-своему талантлив каждый ребенок. А талант не терпит конъюнктуры и спешки. Вундеркинд должен развиваться сам. Ведь до той минуты, когда его открыли, вундеркинд развивался сам. И неплохо получалось. Энергию этому развитию на 70 % дает наследственность, а на 30 % – влияние среды. Однако любой ребенок должен развиваться в гармоничной среде, что позволяет изменять даже исходные условия наследственности.

Вундеркиндам во все времена не везло. Прежде всего, у них сразу отбирали игру, учение угнеталось глыбой «нужно», «должен». Труд, который в радость, подменяли работой на грани невозможного – работой «по-черному». Неужели стоит желать этого своему ребенку? Поэтому главное, что должно волновать мудрых родителей, – соединить веселье, радость познания ребенка с разносторонним его развитием. Это значит: чтобы ребенка не оставляло ощущение игры, чтобы ему всегда было интересно, чтобы наибольшее удовольствие он получал от того, как делает свое дело, чтобы процесс работы в учении, труде, игре был единственной целью. А вундеркинду это подменяют борьбой за личное первенство, бегом наперегонки со временем, разрушением внутренней гармонии.

Энергия развития постепенно начинает исчерпываться. И к 16–19 годам, а то и раньше, гениальность ребенка сходит на нет. Большинство сходит с дистанции – ломается навсегда, так и не дойдя до вершины.

Но и победителю не лучше! Потому что на вершине он вдруг делает для себя открытие: впереди только один путь – вниз...

Поэтому стремление родителей сделать своего ребенка вундеркиндом может против него же и обернуться. Все, что родители реально могут сделать для ребенка, – это дать ему свою любовь и поддержку, независимо от того, выигрывает он или проигрывает.

## **4.2. Проявление интеллекта в реальной жизни**

### **Интеллект и статус личности**

Специалисты подчеркивают, что люди, обладающие большим интеллектом, обнаруживают тенденцию быть более активными и не столь конформными (зависимыми от общего мнения) в группах, нежели их менее интеллектуальные партнеры. Но это лишь общая тенденция, поскольку, например, между интеллектом и статусом не исключена и обратная зависимость.

Так, психолог И. П. Волков получил отрицательные корреляции между показателями интеллекта студентов и их психологическим статусом в учебной группе. То же имеет место и среди школьников: в большинстве случаев чем выше интеллект, тем ниже статус.

Однако в целом, согласно данным американского психолога Р. Стогдилла, между интеллектом и лидерским статусом существует определенная позитивная связь – коэффициент корреляции равен 0,28 (средняя величина по итогам 17 исследований).

Что же касается поведения на отдыхе, в компании, то если человек умеет поддержать веселый разговор, это еще не означает, что он человек умный. Таково мнение американского профессора М. Лири из Северной Каролины. В своем объемном научном труде он вполне убедительно доказывает, что большинство людей с высоким коэффициентом интеллектуальности чаще всего скучны в общении, замкнуты, немногословны, не умеют проявлять добрые чувства к окружающим. Что же касается весельчаков, которых все величают «душой общества», Лири утверждает: их коэффициент интеллектуальности почти всегда весьма невысок.

## **Интеллект и эффективность руководства**

Далеко не однозначным образом соотносится интеллект и с эффективностью руководства.

Согласно исследованиям, отношение между этими показателями имеет колоколообразную зависимость (наподобие кривой нормального распределения): наиболее эффективными оказываются руководители не с чрезмерно высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие средние его оценки.

А проявление ума подчиненного, мягко говоря, не приветствуется некоторыми руководителями. Как сказано в одном из шуточных указов Петра I, «подчиненный перед лицом начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый, дабы разумением своим не смущать начальство».

## **Интеллект и политическая деятельность**

Кумиром народа становится не интеллеktуал, не яркая, оригинальная личность, а обычный, в общем-то, человек.

Наверное, это можно объяснить. По оценкам американских ученых, чем выше место, занимаемое человеком по интеллектуальной шкале, тем меньше у него шансов, что данное сообщество примет его как своего лидера. Если уровень его интеллекта выше среднего на 30 процентных пунктов, то он не сможет успешно осуществлять функции власти, становясь объектом негативных эмоций со стороны большинства – укором их невысокому интеллекту.

И действительно, большинство американских президентов не блещут интеллектом. В этом смысле Буш-младший является вполне типичным. Временами он выдавал глупости, над которыми смеялся весь образованный мир. Глупости, изрекаемые Бушем, получили даже специальное название – «бушизмы». Их так много, что в интернете существует сайт с этим наименованием.

Из наших политиков полной противоположностью Бушу является такой интеллеktуал, как глава Росатома Сергей Кириенко, получивший в народе прозвище «киндер-сюрприз», что свидетельствует об ироничном отношении к нему. Неудивительно, что все карьерные достижения Кириенко относятся к аппаратной сфере.

## **Интеллект и возраст**

Недавние исследования способности к обучению доказывают, что у большинства из нас она не уменьшается с возрастом. С годами несколько снижается скорость вспоминания. Когда здоровые 80-летние старики имеют достаточно времени, при тестировании интеллекта они показывают не худшие результаты, чем здоровые 20-летние молодые люди.

Так почему же результаты прежних исследований указывали на снижение интеллекта в старости? Ответ обнаруживается в выводах группы ученых из Техасского технологического университета. Они заметили, просмотрев сотни отчетов своих предшественников, что «плохие» данные обычно получали в условиях клиник, где пациенты – участники тестирования – проходили лечение по поводу нервных заболеваний или страдали депрессиями из-за условий жизни.

Мало кто из исследователей решился побеспокоить вопросом: «Не заполните ли вы тест на определение IQ?» тех пожилых граждан, которые выходят на утреннюю пробежку. Вместо этого они посещают заведения для престарелых, где доживают свой век оказавшиеся за бортом жизни, зачастую нездоровые люди.

Похожие результаты были получены и в других странах. Скандинавские психологи провели длительное исследование 768 субъектов в возрасте от 70 до 75 лет. Заметные отклонения в интеллектуальном уровне и свойствах памяти имели место только у людей, подверженных кардио-васкулярным заболеваниям.

В 1980 году в Германии по итогам серии исследовательских работ было сделано заключение, что у 70-летних скорее происходят не отклонения в интеллекте, а снижение способности адаптироваться к изменениям социальной среды, особенно к тем, которые приводят к обеднению рациона питания, ухудшению условий жизни и депрессиям.

## 4.3. Академический и практический интеллект

### Различия между академическим и практическим интеллектом

Практический интеллект, который большинство людей называют здравомыслием, в повседневной жизни значительно больше востребован, чем интеллект, измеряемый IQ. Не обладая хотя бы малой долей благоразумия, нельзя выжить в культурной и природной среде.

Были исследованы многие аспекты практического интеллекта, но особое внимание сосредоточилось на одной из его важнейших сторон – *неявном знании*, получаемом в процессе повседневной жизни, чему обычно не учат и что часто даже не получает словесного выражения. Неявное знание подсказывает оптимальное решение, позволяющее достичь максимального эффекта.

Практический, или повседневный, интеллект отличается от академического типа интеллекта, который ассоциируется с научными достижениями. В обыденной жизни мы ощущаем это различие. Мы видим людей, хорошо учившихся в школе, но имеющих проблемы на работе, и тех, кто очень плохо учился, но с успехом продвигается по служебной лестнице. Мы встречаем людей, которые имеют высокие результаты при тестировании на интеллект, но не способны к взаимодействию с окружающими. И есть люди с низкими интеллектуальными показателями, которые могут легко вступать в контакт практически с любым человеком.

Различия между академическим и практическим интеллектом обусловлены множеством причин. Большая их часть определяется явным несовпадением проблем, с которыми они сталкиваются. Проблемы нашей повседневной жизни подчас весьма слабо соотносятся с теми знаниями или умениями, которые мы приобрели благодаря стандартному обучению.

## **Практический интеллект у пожилых людей**

Результаты наблюдений показывают, что практический интеллект у пожилого человека может превосходить этот показатель у молодых людей.

Например, выявлено, что старшие по возрасту операторы, занимающиеся набором текстов, имеющие в сравнении с молодежью меньшую скорость реакции при выполнении отдельных простых заданий, способны компенсировать этот недостаток благодаря более высокой скорости прочтения текста, его лучшему запоминанию и планированию своей деятельности.

Подобные выводы были получены и при изучении шахматистов преклонного возраста. Они показывали более медленную реакцию, нежели молодые игроки, но могли планировать большее количество ходов наперед.

В качестве примера можно привести шахматные состязания по электронной почте. В таких соревнованиях у игроков есть три дня, чтобы обдумать новый ход. Средний возраст первых победителей мирового чемпионата по такой игре составлял 46 лет. Средний же возраст победителей шахматных турниров, где на обдумывание хода дается не более трех минут, – около 30 лет.

Итак, результаты исследований убедительно демонстрируют удивительную гибкость интеллекта человека в пожилом возрасте.



## Глава 5. Путь в творчество

Человек с новой идеей – всего лишь чудака,  
пока его идея не победит.

*М. Твен*

## **5.1. Творчество – биологическая потребность человека**

### **Поисковая активность как вид творчества**

#### **Это необходимо знать всем**

Все, о чем пойдет речь ниже, относится к каждому читателю, а не только к представителям так называемых творческих профессий – ученым, изобретателям, литераторам, художникам, артистам и др. Ведь творчество – это нестандартный, оригинальный подход к делу, отступление от шаблона, поиска привычного решения. Например, люди, о которых говорят «умные руки», – наверняка творцы, хотя и занимаются они обычным, «нетворческим» делом. Вместе с тем многие примеры, приведенные ниже, касаются как раз сферы творческих профессий. Однако это лишь отражение того, что деятельность их представителей лучше изучена и позволяет сделать обоснованные и полезные обобщения.

#### **О чем говорят психологи**

Был поставлен любопытный эксперимент. Лабораторных крыс поместили в большой вольер. Там у них всего было вдоволь, и потребность в поиске исключалась полностью. Однако через некоторое время обитатели вольера стали проявлять беспокойство. Наиболее активные из них начали с интересом изучать узкий темный коридорчик, примыкающий к вольеру. Он вел в пустую комнату с металлическим полом, находящимся под напряжением. Крысы протискивались в коридорчик, шерсть у них дыбилась, они в панике выбегали, но снова шли туда. Что их гнало в эту комнату? Поисковая активность!<sup>[10]</sup>

Интересно, что долгожителями в этой «райской» колонии оказались самые любопытные, которые на свой страх и риск неоднократно лезли в страшный темный коридор. Те же особи, которые довольствовались имеющимся у них в избытке и не выходили из вольера, вскоре теряли всякую активность, жирели и подыхали.

У человека поисковая активность гораздо содержательнее, чем у представителей животного мира, и имеет для него решающее значение. При этом с биологической точки зрения неважно, в какой области человек будет проявлять такую активность – в технике, изобретательстве, науке, литературе, искусстве, общественной деятельности, воспитании детей, ведении домашнего хозяйства, рукоделии и т. д. Важно, чтобы она вообще присутствовала и была развита до творческого уровня.

## **Роль поисковой активности в нашей жизни**

Творчество – это не роскошь для избранных, а общая биологическая потребность, не осознаваемая большинством из нас.

Замечено, что равнодушные ко всему люди, относящиеся без интереса к учебе или работе, ничем не увлеченные, уходящие от решения задач, требующих элементов творчества, чаще болеют, быстрее стареют и раньше умирают. Жизнь – это преодоление преград и решение постоянно возникающих проблем. Уходя от них, человек уходит от активной жизни, а следом – и из жизни как таковой.

Поисковая активность является поистине жизненно важной. Характерно, что в экстремальных условиях, когда на карту поставлена сама жизнь человека, спасают его все те же действия: определить цель, поставить задачу и решить ее. Вспомните рассказ Джека Лондона «Любовь к жизни». Голодный, измотанный физически и почти замерзший человек постоянно ставит перед собой какую-либо конкретную задачу: дотащиться до очередного холма, поймать перепелку, преодолеть еще несколько метров. Он решает массу сложных в его положении проблем, требующих немалой изобретательности. И выигрывает жизнь.

Известно, что для нормальной жизнедеятельности человеку необходимо, чтобы положительные эмоции значительно преобладали над негативными. Творчество в любой области деятельности предоставляет, пожалуй, наибольшие возможности для получения необходимого количества позитивных эмоций. В момент творческого достижения необыкновенная радость охватывает душу. Вспомним хотя бы знаменитое восклицание поэта: «Ай да Пушкин, ай да сукин сын!», или Архимеда, бегущего с ликующим криком: «Эврика!». Радость способствует увеличению продолжительности жизни. Обращает на себя внимание тот факт, что многие из тех, кто творит, невзирая на возраст, живут долго.

Если же говорить о качестве жизни, то человек творческого склада и живет более интересно, и добивается большего. Следуя шаблонам, не занимаясь поиском новых путей для достижения цели, получить выдающиеся результаты не удастся. Как пел Высоцкий, «попал в чужую колею глубокую... Вам не надо за мной. Выбирайтесь своей колеей!»

## **Творчество и продолжительность жизни**

О том, что творчество – биологическая потребность человека, свидетельствует и продолжительность жизни многих представителей творческих профессий. Примеры долголетия людей, в труде которых значительную роль играют элементы творчества, настолько многочисленны, что естественно задаться вопросом, есть ли на самом деле связь между творчеством и феноменом долгожительства.

Теоретически такие представления не противоречат фундаментальным биологическим законам. Чем глубже геронтологи изучают процессы старения, тем явственнее становится взаимосвязь между деятельностью нервной системы и продолжительностью жизни.

Одна из особенностей старения – ухудшение адаптационных способностей организма, обусловленное ослаблением нервной системы, что снижает сопротивляемость болезням и другим неблагоприятным факторам.

Большинство долгожителей имеют сильную нервную систему и в старости сохраняют особенности биоэлектрической работы головного мозга, свойственной молодости. А поскольку наша нервная система в высшей степени саморегулирующаяся, самоподдерживающаяся и даже самосовершенствующаяся, то можно сказать, что каждый может бороться с ее ослаблением.

Самая же перспективная и общедоступная форма противодействия ухудшению работы нервной системы – поддержание ее высшего отдела, то есть головного мозга, в постоянно деятельном, творческом состоянии.

Сказанное статистически подтверждено на основании анализа биографических данных почти 30 тысяч ученых, изобретателей, артистов, режиссеров, композиторов, певцов, музыкантов, художников, скульпторов, писателей, ювелиров (от Античности до современности), взятых из специализированных энциклопедических справочников. Продолжительность жизни творческих личностей подвергалась сравнению со средней продолжительностью жизни их современников.

Статистика дала убедительный ответ на интересующий нас вопрос: во все эпохи длительность жизни людей творческих профессий была значительно выше средней. В античную эпоху – на 38,6 года, в Средние века – на 40, в XVI веке – на 36,5, в XVII – на 37, в XVIII – на 36, в XIX – на 24,6, в XX – на 8 лет.

Выборка показывает, что вплоть до XX века разрыв в

продолжительности жизни оставался очень большим и примерно одинаковым. Значительное сокращение его в XX столетии объясняется рядом причин. Во-первых, имена многих творцов еще не попали в энциклопедии, поскольку истинное признание нередко приходит к человеку не сразу. Во-вторых, две мировые войны, фашизм или репрессии коммунистического режима преждевременно унесли жизни многих творческих личностей, ведь тираны в первую очередь уничтожают лучших из лучших.

Может возникнуть вопрос о влиянии на продолжительность жизни творческих личностей фактора материальной обеспеченности. Однако переоценивать его не следует, и вот по какой причине. В Средние века князья и короли Западной Европы жили в среднем 49,5 года, в то время как артисты, ведущие жизнь полунищих бродяг, – 61 год. В XVI веке короли и князья жили в среднем 51,3 года, а художники и скульпторы – 60. Члены династии Романовых жили в XVII–XIX веках в среднем 49,4 года, а русские писатели в тот же период – 55,4 года.

## 5.2. Подсознание и творчество

### Подсознание довершает работу сознания

«Большие идеи приходят только через подсознание», – утверждает Дэвид Огилви, мэтр рекламного дела, автор рекламы Marlboro, признанной шедевром в рекламной индустрии.

«Для меня не подлежит сомнению, что наше мышление протекает в основном минуя символы (слова), и к тому же бессознательно» – эти слова принадлежат Альберту Эйнштейну.

Посмотрим, как это происходит.

### Принцип инкубации

Нередко решение наших проблем приходит, когда мы перестаем над ними размышлять.

Бытует шутка, что все великие научные открытия были сделаны в одном из трех «b» – bus, bed, bath (автобус, кровать, ванна). Действительно, многие ученые признавали, что самые блестящие идеи приходили им в голову, когда они совершенно не думали о своих научных проблемах. Это результат действия *принципа инкубации*.

Непрерывность процесса инкубации идеи обеспечивается благодаря тому, что наше подсознание постоянно обрабатывает накопленную информацию. Оно будет продолжать свою невидимую работу, даже если мы отложим рассмотрение проблемы на несколько часов или недель и займемся другими делами. Чем больше мы заинтересованы в нахождении решения, тем выше вероятность того, что подсознание подскажет нам новые идеи.

Выдающийся английский философ, логик, математик Бертран Рассел писал об этом в книге «Завоевание счастья»:

«Я обнаружил, что, когда мне надо было написать статью на очень трудную тему, лучший план действий был таким: в течение нескольких дней или недель предельно сосредоточить на ней все свои усилия и внимание, а затем положить ее “под сукно”. Через некоторое время, вновь взявшись за статью, я, как правило, обнаруживал, что

она почти готова. Прежде чем открыть этот метод, я обычно тратил много сил и нервов, особенно если подолгу не замечал прогресса в работе, однако мое беспокойство мне нисколько не помогало, и много времени уходило впустую».

Джеймсу Уатту идея паровой машины пришла в голову во время чаепития, когда ему на глаза попалась струя пара из чайника с кипятком. Выдающийся конструктор авиамоторов академик А. А. Микулин вспоминал:

«Я слушал в театре “Пиковую даму”. Когда Германн поднял пистолет, я вдруг увидел в изгибе руки с пистолетом вал с компрессором, а дальше – то, что я искал, – радиатор. Я тут же на программке набросал схему...»

### **Как задействовать свое подсознание**

Поскольку подсознание в творческом акте играет значительную роль, возникает желание напрямую обратиться к нему. Есть несколько способов сделать это. И среди них – анализ собственных сновидений и внушение под гипнозом.

Психолог В. Л. Райков создал себе имя благодаря развитию творческих способностей пациентов с помощью гипноза. Его испытуемые после нескольких сеансов гипноза начинали значительно лучше и интереснее рисовать или играть на музыкальных инструментах. Но это удавалось, только когда им внушался образ хорошо им знакомого выдающегося деятеля искусства: «Ты – Репин» или «Ты – Рахманинов», и дальше следовала прямая инструкция: «Рисуй» или «Играй».

Это отнюдь не означало, что испытуемые начинали писать картины в стиле Репина или играть в манере Рахманинова. В их творчестве проявлялись их собственные пристрастия. Но степень отождествления себя с выдающимся художником как с личностью была тем не менее впечатляющей.

Когда одной испытуемой, которой внушили образ Репина (пол в этих экспериментах значения не имел), предложили ответить на вопросы психологического опросника, она откладывала в сторону как



непонятные вопросы, отражавшие реалии современного быта, которые отсутствовали во времена Репина, например телевизор.

Когда студенту внушили, что он англичанин, и экспериментатор бегло заговорил с ним по-английски (разумеется, юноша немного знал язык), то на неожиданный вопрос «Do you like “pivo”?» («Любите ли вы пиво?») последовал еще более неожиданный ответ: «What’s mean “pivo”?» («Что такое пиво?»), то есть степень отождествления себя с внушенным образом была так велика, что юноша «забыл» значение русских слов.

Когда одному испытуемому внушили, что он Поль Морфи – известный в свое время американский шахматист, – и предложили сыграть в шахматы, первой его реакцией было требование огромного гонорара – миллиона долларов. Ему вручили пачку чистой бумаги, объявив, что это и есть вожденный миллион, и в этот момент на энцефалограмме был зарегистрирован мощный всплеск активности, свидетельствовавший о сильной эмоциональной реакции.

Кстати, играл с этим испытуемым гроссмейстер Михаил Таль, и он же затем сыграл с ним партию в его обычном состоянии вне гипноза. На фотографиях было видно, как уверенно держался во время игры испытуемый, пока считал себя Полем Морфи, для которого имя Талья ничего не значит, и как робко вжался в стул тот же испытуемый вне гипноза, хорошо представляя себе, с кем играет.

Между прочим, Таль признал, что хотя «в образе» испытуемый играл, конечно, не на уровне Морфи, но все же примерно на два разряда выше, чем без гипноза. Спустя несколько месяцев на вопрос журналиста, какая партия за последнее время запомнилась ему больше других, Таль ответил: «Встреча с Морфи» – и объяснил ошеломленному репортеру, что он имел в виду.<sup>[11]</sup>

Обращение к подсознанию эффективно и в экспериментах, и, что еще более важно, в реальной жизни. Вот красноречивое свидетельство этого.

Знаменитый русский композитор Сергей Рахманинов в 1899 году был приглашен в Англию. Свое путешествие он начал в состоянии тяжелой депрессии, характеризующейся приступами тоски, пессимизмом, желанием покончить с собой. Рахманинов пообещал написать для Лондонской филармонии концерт для фортепиано с оркестром. Но вместо того чтобы сочинять музыку, он меланхолично взирал на свой рояль. У него не возникало никаких

идей. Ничего, кроме грусти, не звучало в нем. Он впал в состояние прогрессирующей летаргии, что очень беспокоило его друзей. Случайно он узнал об одном лондонском враче, который исцелял гипнозом. Весной 1900 года Рахманинов посетил его, и врач, введя его в состояние релаксации, воздействовал на него гипнозом. Врач внушал ему: «Вы начнете сочинять концерт! Работа дастся вам легко! Это будет блестящее произведение! А теперь отправляйтесь домой и принимайтесь за работу!»

Рахманинов воспринял эту программу действий, получил новые импульсы и написал свой бессмертный Концерт для фортепиано с оркестром № 2, вошедший в сокровищницу мирового музыкального искусства.<sup>[12]</sup>

Сознание – это страна перед воротами подсознания. Поэтому отключение сознания, достигаемое посредством сна, гипнотического внушения, медитации или простого расслабления, оказывается весьма продуктивным.

Когда наше тело находится в состоянии покоя и расслабления, когда мы в приятной неге дремлем (вспомните: ванна, кровать и укачивание на мягком сиденье автобуса), мы начинаем слышать свое подсознание.

Наше критичное сознание пресекает полет фантазии. Именно поэтому в методе мозгового штурма первоначально запрещается любая критика, чтобы давать идеям свободный выход из подсознания.

Таким образом, если задача не поддается решению, ее надо (после напряженных размышлений) отложить и заняться чем-то другим. Спустя некоторое время, вновь обратившись к вопросу, вы нередко сразу увидите ответ на него. Полезно возвращаться к трудной задаче каждый раз в новых или измененных условиях: проснувшись, на прогулке, в саду, в шумном месте, в полной тишине. Ведь человек не знает заранее, в какой обстановке подсознание выдаст ему правильную подсказку и когда мозг работает наиболее продуктивно.

Любопытно, что решение, к которому мы пришли путем сознательных умозаключений, остается в памяти навсегда. Но «подарок с иной планеты», из подсознания, сознание помнить не хочет. И идеи, поступившие из подсознания, мгновенно забываются. Поэтому очень важно всегда и везде иметь при себе средство для записи мелькнувшей мысли. Целесообразно фиксировать каждую идею, как только она возникла в голове, и затем переносить подобные записи в тетрадь. Когда она будет заполнена, интуиция подскажет, что делать с идеями, обилие которых оказывается поразительным.

## **Что способствует вдохновению**

### **Сильные положительные эмоции**

Таким эмоциям, особенно чувству радости, принадлежит, пожалуй, главенствующее место в создании состояния вдохновения. Сочетание радости с уверенностью одолеть трудности и интересом-возбуждением способствует развитию творческой активности.

Вот свидетельство Владимира Маяковского:

«Днем у меня вышло стихотворение. Вернее, куски. Плохие. Ночь. Сретенский бульвар. Читаю стихи Бурлюку. Прибавляю – это один мой знакомый. Тот остановился. Осмотрел меня. Рывкнул: “Да это же вы сами написали! Да вы же гениальный поэт!” Применение ко мне такого грандиозного и незаслуженного эпитета обрадовало меня. Я весь ушел в стихи. В этот вечер я неожиданно стал поэтом».

Но тем, для кого положительные эмоции – единственный источник вдохновения, приходится очень трудно. Для приподнятого настроения не всегда есть причины. Значит, полезно создавать такому мастеру соответствующую обстановку доброжелательности, праздника, пусть и небольшого.

### **Эстетические переживания**

Такое состояние характерно для творческой личности, и его возникновению способствуют музыка, живопись, красота природы. Как показали психологические исследования, именно эстетические переживания родственны творческому процессу, структурно схожи с ним. Подтверждение этому мы находим в многочисленных высказываниях знаменитых людей и их родственников.

Супруга выдающегося химика С. В. Лебедева писала:

«Я вообще много раз замечала, как Сергей Васильевич, сидя на концерте и видимо взволнованный музыкой, вдруг поспешно

вынимал свою записную книжку или, если ее не было, торопливо брал афишу и на ней начинал записывать химические формулы. То же самое происходило и на выставках».

А вот что вспоминал И. Е. Репин о предыстории создания картины «Иван Грозный и сын его Иван»:

«Впервые пришла мне в голову мысль написать картину – трагический эпизод из жизни Ивана – уже в 1882 году в Москве. Я возвращался с московской выставки, где был на концерте Римского-Корсакова. Его музыкальная трилогия – любовь, власть и месть – так захватили, и неудержимо захотелось в живописи изобразить что-нибудь подобное его музыке. Эти звуки завладели мной, и я подумал, нельзя ли воплотить в живописи настроение, которое создалось у меня под влиянием музыки. Я вспомнил о царе Иване».

Именно так: творческой личности часто вполне достаточно эстетических переживаний, чтобы проявился интерес-возбуждение, заработало воображение, предшествующее вдохновению.

## **Отрицательные эмоции**

Для людей другого склада побудительной причиной прихода вдохновения становится отрицательная эмоция. Жить и творить им нелегко, а еще тяжелее приходится окружающим, особенно когда негативные эмоции – чуть ли не единственное условие их творчества.

Именно этим отличался О. Бальзак. Читаем у С. Цвейга:

«Настроение отчаяния, которое владеет Бальзаком в его общественной и личной жизни, нисколько не влияет на Бальзака-художника, и даже, напротив, именно тогда, когда житейские его обстоятельства становятся скверными до крайности, именно тогда художник проявляет себя с полной силой. Внешние неприятности каким-то таинственным путем приводят его в состояние особой сосредоточенности».

А вот собственное признание Бальзака:

«Самые счастливые вдохновения озаряют меня в часы глубочайшего страха и нужды».

Люди, которым присуща такая черта, нуждаются во внимательном отношении, как бы трудно это ни давалось их окружению. Приходится позволять им запускать свой неудобный для других механизм. Будут и обиды, и упреки, и истерики, и слезы, но все это – ради вдохновения. В артистической, художественной среде людей с такими особенностями немало (скандальные примы, например). Сложнее всего, когда в одном творческом коллективе собираются личности с противоположными по знаку механизмами, побуждающими к вдохновению. Ради успеха общего дела режиссерам приходится проявлять большую изобретательность, балансируя между взаимоисключающими требованиями артистов.

### **Чувство опасности**

Чувство опасности и страха вызывает сильные отрицательные эмоции. В то же время на иных людей это чувство действует мобилизующе, сильно возбуждая. Это связано с типом нервной системы (у лиц со слабым типом нервной системы ощущение опасности, наоборот, порождает тормозящие процессы либо хаотичные действия). Общее возбуждение может повлиять и на те специфические эмоции, которые будят интеллектуальную, творческую активность, вызывая вдохновение.

В своей работе «Ум полководца» Б. М. Теплов писал:

«Принято думать, что в состоянии серьезной опасности качество и продуктивность умственной работы понижаются. Но у всякого большого полководца дело обстоит как раз наоборот: опасность не только не снижает, а, наоборот, обостряет работу ума. Повышение всех психических сил и обострение умственной деятельности – черта, отличающая всех хороших полководцев, хотя проявляться она может различно». «Наполеон по мере возрастания опасности становился все более энергичным», – замечает историк.

Но особенно показательны для нас в этой связи те военачальники, которые только в атмосфере опасности, только в обстановке боя могли обнаружить свой военный талант и силу своего ума. Таков был маршал Ней, о котором Наполеон писал:

«Ней имел умственные озарения только среди ядер, в громе сражения; там его глазомер, его хладнокровие и энергия были несравненны, но он просто не умел так же хорошо готовить свои операции в тиши кабинета, изучая карту».

## **Сильные переживания**

Это состояние по форме проявления может восприниматься как отрицательные эмоции, однако его психологическое содержание совершенно иное. Переживания способны побудить творческую личность к активизации деятельности. В обыденном представлении принято считать такое состояние чуть ли не единственно пригодным для творчества. Стендаль считал:

«Для искусства нужны люди немного меланхолические и достаточно несчастные».

Художественное творчество при таком понимании трактуется как особая форма изживания психологических внутриличностных конфликтов и приспособления к жизненным неудачам.

Известно, что многие великие творения появились на свет, когда их создатели переживали неразделенную или несчастную любовь.

Вспомним знаменитую картину В. В. Пукирева «Неравный брак», в которой художник с огромной экспрессией выразил свою личную драму (его любимую вопреки ее воле выдали замуж за постылого старика). Этим произведением художник заслужил всеобщее признание, звание академика живописи. Интересно, что сколько бы раз впоследствии Пукирев ни обращался к этой картине, пытаясь делать копии, они всегда были неудачными.

Другой пример.

Великого Гёте на 74-м году жизни настигла всепоглощающая любовь к 17-летней Ульрике. Но, получив решительный отказ ее родных в согласии на брак, он не впал в меланхолию и отчаяние, а спустя время подарил человечеству одно из своих лучших произведений – «Мариенбадскую элегию», рожденную любовью к

Ульрике. И этому есть психологическое объяснение: экстремальная жизненная ситуация, состояние фрустрации, крайне тяжелое переживание получили закономерное отражение в творчестве.

Почему же переживания служат творческим импульсом, да еще в такой форме – в виде нового переживания своего горя? Переживание побуждает к действиям, направленным на устранение причин стресса. Но когда человек охвачен несчастьем, каким практическим действием можно исправить ситуацию? Если исключена предметно-практическая деятельность, ее место может занять творческая.

Именно творчество понижает остроту переживаний. Автор картины «Неравный брак», например, нашел верный путь для снятия напряжения по причине личных переживаний. Свою личную драму он как бы разложил по полочкам, все внимание переключив на выбор композиции, цветовую гамму, детали, сравнение вариантов и т. д. Творчество его выручило, а стимулом было переживание.

Понимал это и великий реформатор театра К. С. Станиславский. В его книге «Работа актера над собой»<sup>[13]</sup> воспроизведен эпизод, когда на занятиях он предложил молодой, неопытной ученице театрального училища исполнить сложный этюд. По ходу действия у нее якобы умер ребенок (к несчастью, это случилось у нее недавно в реальности):

«Во время игры слезы ручьями лились из ее глаз, а материнская нежность Дымковой сделала то, что полено, заменявшее ребенка, превратилось для нас, смотревших, в живое существо. Мы его чувствовали в скатерти, изображавшей пеленки. Когда дело дошло до момента смерти, пришлось прекратить эпизод во избежание катастрофы: так бурно протекало переживание Дымковой. Все были потрясены».

Описанная ситуация была, безусловно, экстремальной, но она наглядно показала влияние переживаний на творческий процесс.

## **Изнурение трудом**

Нередко состояние вдохновения наступает вследствие постоянного или длительного нервного, а то и физического напряжения, вызванного полной

самоотдачей в работе. Это чрезвычайно интересный и весьма распространенный случай, когда состояние крайней напряженности переходит в состояние качественно иное – вдохновение. Таков был удел многих творцов.

Это хорошо видно на примере открытия Д. И. Менделеевым таблицы химических элементов. Очевидец вспоминает:

«Он был сторонник изнуряющего стиля в работе, всем доказывал, что непрерывные и упорные усилия необходимы, если это даже вредит здоровью... Накануне открытия целую ночь простоял у конторки, за которой писал. И лишь утром, предельно утомленный, повалился на диван, уснул. Здесь и явилась ему таблица».

Высокая напряженность всегда сопровождала творческий подъем и у В. В. Маяковского, который, по его же выражению, за «пятнадцать лет загнал десять Пегасов». В своей чрезвычайно интересной статье «Как делать стихи?» поэт писал:

«Работа... проходит у меня с таким напряжением, что в девяносто из ста случаев даже знаю место, где на протяжении моей пятнадцатилетней работы пришли и получили окончательное оформление те или иные рифмы, аллитерации, образы и т. д. Я трачу на них от 10 до 18 часов в сутки...» И далее: «Я два дня думал над словами о нежности одинокого человека к единственной любимой. Я лег на третью ночь спать с головной болью, ничего не придумав. Ночью определение пришло. Я вскочил, полупроснувшись. В темноте обугленной спичкой записал на корешке папиросной коробки... и заснул».

Похоже на ситуацию с Менделеевым: предельное утомление, короткий отдых и озарение.

## **Процесс творческого труда**

Некоторые творческие личности находят вдохновение непосредственно в работе. П. И. Чайковский, например, обретал его именно в процессе труда. «Вдохновение никогда не посещает ленивых», – любил повторять он.



Так же обстояло дело и с Леонардо да Винчи, который не представлял себе состояния, которое мы называем отдыхом и покоем. Так получал вдохновение и Николай Рерих.

Выдающийся физик Л. Д. Ландау работал чаще всего лежа на диване, в какой-нибудь крайне неудобной позе; свои глубочайшие мысли он, по обыкновению, небрежно нацарапывал на мятых листах, которые держал в руке.

Свое вдохновение творцы реализуют за письменным столом, музыкальным инструментом или даже, как видим, лежа на диване. С течением времени эти условия начинают ассоциироваться с вдохновением и облегчают его достижение, когда человек оказывается в этой ставшей привычной обстановке.

## **Создание особых условий**

Многие встречались с творческими личностями, для которых необходимое условие творчества – строго определенная организация труда, даже наличие неких ритуалов. Такие люди обладают высокой чувствительностью, им необходимо избавиться от всего мешающего, того, что может отвлекать.

Вот свидетельство биографа Иммануила Канта о его образе жизни:

«Спокойное состояние, чередующееся с беседой, мышлением, с работой, – вот чего он хотел и чего он достигал. Он боялся любых перемен, особенно в то время, когда работал над главным своим сочинением. Все сильнее опутывал он себя сетью правил, он становился человеком особенного распорядка, человеком правила. Свой родной город Кант покидал неохотно, и только на некоторое время, провинцию же – ни разу в жизни».

К такому же типу можно отнести и О. Бальзака – строгой организации труда он отводил ведущее место. Современники писали о нем:

«Он очень педантичен в работе. Бальзак работал с наглухо закрытыми шторами, изолировавшись не только от шума, но и от времени суток. Работал только при свечах. Бумага должна быть чуть синеватой, чтобы не слепить глаза и не утомлять при многочасовой работе. Бумага должна быть также особенно гладкой, чтобы не

оказывать никакого сопротивления стремительному перу. Писал он только вороньими перьями, не признавая других. Работал всегда в одной и той же одежде. Это было белое длинное одеяние из теплого кашемира – зимой, из тонкого полотна – летом, ибо оно послушно подчиняется каждому его движению, оставляет шею свободной для дыхания, оно согревает и в то же время не давит».

Вообще Бальзак с точки зрения психологии был очень интересной личностью: с одной стороны, вдохновение у него возникало при сильных отрицательных эмоциях, с другой – оно было настолько хрупким, что требовало неизменных и строго определенных условий.

## **Дискуссии**

Нередко вдохновение приходит в процессе творческого общения, споров, дискуссий. Об этом знают издавна. В частности, философ Монтень утверждал:

«В общении ум человеческий достигает изумительной ясности».

Именно на общении, вернее, на его определенной организации и построены обсуждавшиеся нами ранее методы мозговых атак.

Академик Л. Д. Ландау так вспоминал свою стажировку у Нильса Бора:

«Почти каждый день мы собирались в его институте в Копенгагене и спорили, спорили без конца. Впрочем, это не споры были – это была форма творчества, может быть, одна из важнейших форм».

Судя по всему, это прочно вошло в арсенал его средств, стимулирующих вдохновение. Бор привык к тому, что творческий процесс всегда связан с обстановкой возбужденности, с некими стрессорами, характерными для споров, и переносил это на свой образ жизни в целом.

## **Неслучайные случайности**

Фредерик Жолио-Кюри говорил:

«...Как часто открытие бывает делом случая».

Но так ли уж случайны озарения, как это принято считать? Далеко не случайны – творцы их сами умело организовывали.

Многие факторы, вызывающие вдохновение, лишь внешне выступают как случайные, на самом деле они – следствие целенаправленного поиска. Вероятно, здесь огромную роль играет подсознание, его постоянная напряженная работа над проблемой. Недаром бытует мнение, что у творческого человека, в сущности, не бывает момента, когда бы он не работал, даже во время отдыха. Это подтверждают и результаты психологических исследований: всякий «случайный» шаг есть не что иное, как уже найденное интуитивное решение, для осознания которого просто нужен внешний толчок. Стало быть, важно подобрать такой стимул, такую подсказку, которая по своей форме напоминала бы сам объект интуитивного решения. Но поскольку оно уже найдено, поиск этой подсказки подсознательно идет очень целенаправленно. Вот почему многие творцы способны увидеть решение проблем в совершенно обычных явлениях окружающей действительности.

Некоторые творческие личности, осознав такую закономерность, активно использовали ее в своей работе.

Например, Леонардо да Винчи в своем сочинении «Обучение живописца» советовал рассматривать «стены, запачканные грязными пятнами, пепел очага, облака, грязь» – это «может побудить ум к разнообразным изобретениям», так можно увидеть «разные битвы, множество различных пейзажей, быстрые движения странных фигур, одежды и бесконечно много таких вещей, которые ты сможешь свести к цельной и хорошей форме». Они же станут «причиной твоей славы, так как неясными предметами ум побуждается к новым изобретениям».

Некоторые творческие личности любят в свободное время изучать книги и журналы, не имеющие отношения к их специальности. Нет-нет да и сверкнет разгадка решаемой проблемы...

Вот она, роль неясных предметов, способных побуждать ум. Это по сути и есть подсказки, с помощью которых интуитивное решение начинает обретать форму, необходимую для логического обоснования.

## **Ритмика**

Если для Леонардо да Винчи в силу специфики его творчества стимулом для интуитивных решений являлись «неясные формы и цвет», то для поэтов, например, такую роль может сыграть прочувствованный ритм.

Всем знаком театральный штамп, когда актер, изображая ученого в работе, сосредоточившись, начинает расхаживать взад-вперед. Ученые действительно часто расхаживают, потому что при движении улучшается кровообращение и тем самым стимулируются многие процессы в организме, в том числе и мышление. Но дело не только в этом.

Маяковский в статье «Как делать стихи?» описывал процесс создания стихотворения памяти С. Есенина. Главное здесь для нас – это его описание «гула-ритма» как основы всякой поэтической вещи, «из которого постепенно начинаешь вытаскивать отдельные слова». Поэт не знает, откуда берется этот «гул-ритм», но он отмечал, что для его появления необходим «толчок». Удивительно, однако Маяковский прекрасно чувствовал, какой должен быть «гул-ритм» и как организовать этот «толчок»:

«Вот почему стих об Есенине я двинул дальше на маленьком перегоне от Лубянского проезда до Чаеуправления (шел погашать аванс), на Мясницкой, чем за всю мою поездку. Мясницкая была резким и нужным контрастом: после одиночества номеров – мясницкое многолюдие, после провинциальной тишины – возбуждение и бодрость автобусов, авто и трамваев...»

Похоже, искал свой «гул-ритм» и Владимир Высоцкий: вместо ночного сна он чашку за чашкой пил крепкий чай (и не только), а потом долго ходил по кухне. Затем садился и поспешно записывал возникшие строки или на гитаре пробовал найденную мелодию.

## **Соответствие биологическим ритмам**

Давно замечено, что, если пик естественной биологической активности будет совпадать с временем работы, результативность последней повышается примерно в полтора раза. Это распространяется и на творческую деятельность – вдохновение чаще посещает как раз в такую пору. Заметив это, человек старается работать именно в таком режиме.

Например, выдающийся математик, академик А. А. Ляпунов так проводил свою жизнь: «Сорок лет подряд он днем спал, а работал по ночам».

Известно, что есть среди нас так называемые «жаворонки», у которых наибольшая активность приходится на утро, а есть и «совы» – они лучше всего работают вечером и ночью. У большинства же из нас пики работоспособности приходятся на время с 10:00 до 12:00 (главный пик) и с 16:00 до 18:00.

## **Медитация**

Медитация – это погружение в идею, достигаемое посредством сосредоточения на ней и устранения всех внешних и внутренних отвлекающих факторов.

В обыденном сознании с медитацией непременно ассоциируется нечто восточно-мистическое. Однако медитация есть не что иное, как мощная система самовоздействия, возможности которой еще слабо изучены. Это особое состояние, в котором достигается высшая степень концентрации внимания на определенном объекте, когда открывается способность постигать сущность явления. Бывает и по-другому – происходит как бы полное выключение сознания.

И в том и в другом случае резко изменяется протекание психических процессов, человек изолируется от внешнего мира. В эмоциональном плане такое состояние оставляет ощущение блаженного отдыха, благотворного забвения, достижения внутренней гармонии. Испытав медитацию, люди описывают ощущения «чудесной необычайной пустоты», теряется временная ориентация, происходит изменение восприятия своего «я», слияние с беспредельным, растворение в солнечном свете. Естественно, что такое состояние способствует серьезному восстановлению нервно-психических функций, оставляя ощущение свежести, внутреннего обновления, радости, – все это как раз и стимулирует творческую активность.

При мышлении в обычном состоянии органы чувств создают в центральной нервной системе высокий уровень собственных внутренних шумов из-за взаимодействия, взаимовлияния. Это мешает сосредоточению и затрудняет возникновение ассоциативных связей, столь важных для творчества. При медитации уровень всевозможных шумов становится

предельно низким, а следовательно, появляется возможность более полного использования ассоциаций и синтеза.

Все это материалистический, весьма приближенный взгляд на медитацию. Психологические ее механизмы намного сложнее и пока мало изучены. Однако уже сейчас можно считать, что медитация – это способ прямого вхождения в сферу подсознания, в сферу интуитивного.

## **Гипноз**

Современные исследования гипноза полностью перечеркнули прежние представления о нем как о состоянии заторможенности. Сейчас доказано, что гипноз есть некое особое состояние психики, сопровождающееся повышенной внушаемостью и управляемостью организма извне. В гипнотическом состоянии происходит раскрепощение сознания человека, активизируются его скрытые резервные возможности.

В состоянии гипноза усиливаются интеллектуальные и творческие функции – сегодня подобных примеров и соответствующих публикаций на эту тему можно привести множество. Важно, что после сеанса гипноза у большинства людей резко повышается интерес к творчеству, легче осваиваются различные приемы и навыки, мир становится богаче, красочнее и интереснее, быстрее развиваются интеллектуальные способности.

Психолог В. Л. Райков проводил тестирование испытуемых, которым в состоянии гипноза внушили, что они выдающиеся, ярко одаренные личности. До гипноза они обычно выполняли задания теста Гилфорда (найти способы использования каждого из предлагаемых предметов) на весьма среднем уровне, называя два-три способа. В состоянии же гипноза не только увеличивалось общее число предложений, но они менялись качественно: испытуемый не включал в свои ответы те предложения по использованию предметов, которые давал до гипноза. На вопрос экспериментатора, почему ему не приходит в голову, например, такой простой способ, который был назван первым до гипноза, испытуемый отвечал: «Но это же банальность! Зачем я буду давать вам очевидные, банальные ответы?»

Этот эксперимент не только подтверждает, что в состоянии гипноза расширяются возможности творческого мышления, но и показывает, что при внушении восприятия себя как творческой личности у человека повышается самооценка. Восприятие себя как человека творческого является важнейшим исходным компонентом творческого акта.

## 5.3. Способности к творчеству

### Два режима мышления

Большинство из нас хотели бы развить у себя такую характеристику мышления, которая называется творческими способностями, то есть способностями генерировать необычные и новаторские идеи, как это теперь определяется большинством исследователей.

Встает вопрос: существуют ли режимы мышления, которые тормозят или поощряют проявление творческого начала?

По-видимому, опора только на традиционный стиль в поиске решений (аналитическое мышление) тормозит выработку новых идей, ответов, изделий и систем, хотя и приводит к увеличению фактических полезных знаний. Безусловно, в реализации творческого начала существенную роль играет интуиция. В то же время человек, который полностью полагается на традиционное мышление, тем не менее может проявлять творческие способности в разработке новых аналитических средств и методов.

Какова роль в творчестве каждого из двух режимов мышления – аналитического и интуитивного?

Вероятно, наиболее информативная оценка была получена в проводившихся М. Снайдером в течение 25 лет исследованиях среди студентов Массачусетского технологического института. Он выяснил, что творческие способности напрямую связаны с использованием обоих типов мышления.

В жизни иногда спонтанно происходит тестирование по Гилфорду.

Рассказывают, что один российский командированный в Париже, не имея возможности питаться в кафе и не располагая деньгами на покупку посуды, ухитрился жарить яичницу на электрическом утюге, разбивая яйца над этой импровизированной сковородой, включенной в сеть.

Но что по существу выявляет этот тест? Он определяет способность человека освободиться от стереотипа, однозначного контекста («утюг – прибор для глажения белья», «сковорода нужна для поджаривания пищи»), единственности связи между предметами и переходить к множественности



связей данного предмета с другими, то есть к созданию многозначного контекста.

## **Развитие способностей к творчеству и их самооценка**

Вот краткий тест на самооценку. Можете проверить себя по двум критериям:

**А.** Отметьте карандашом ту из перечисленных ниже оценок, которая лучше всего характеризует ваш творческий потенциал:

- отличный;
- хороший;
- выше среднего;
- средний;
- ниже среднего;
- плохой;
- очень плохой.

**Б.** Какой балл вы поставите себе как мыслителю-творцу на шкале от нуля (низший) до 100 (высший)?

Любопытно, что, как правило, люди оценивают себя по шкале А ниже среднего (если вы не присоединились к этому большинству, поздравляю вас!). В то же время тестирование, проведенное профессионалами, показывает всегда лучший результат.

Достоверное тестирование дает показатель в пределах 60–85 единиц, что также значительно выше самооценок людей по шкале Б.

Таким образом, установлено, что большинство индивидов недооценивают свои творческие способности.

## 5.4. Признаки творческой личности

### О чем говорят исследования

Наиболее любопытным представляется исследование, проведенное Д. Маккинноном в Калифорнии. Он изучал людей, которые в своем деле характеризовались окружающими как исключительно творческие и в профессиональном смысле преуспевающие. Изучению были подвергнуты профессиональные группы архитекторов, математиков, писателей, физиков и инженеров. А затем их сравнили с представителями нетворческих профессий.

Различия были найдены не в интеллекте, а в личностных качествах:

- Творческие люди обладали достаточной степенью **уверенности в себе**, адекватно оценивали себя и окружающих (то есть не были подвержены различным защитным механизмам, которые искажали бы как их мировоззрение, так и оценку увиденного).

Характерен в этом плане следующий исторический факт: когда Леонардо да Винчи спросили, что он считает своим величайшим достижением, он ответил: «ЛдВ» (то есть «Леонардо да Винчи»). Альберт Эйнштейн был уверен в правильности своей теории относительности задолго до ее подтверждения эмпирическим путем. Когда ему задавали вопрос, что он думает по поводу результатов последних экспериментов, которые расходились с выводами его теории, он просто отвечал: «Значит, результаты экспериментов неверны».

- Они характеризовались **большей активностью** и были ориентированы на позитив.

- В подходах они проявляли себя **менее консервативными**, довольно либеральными и терпимыми к взглядам других людей, отличались независимостью от различных заранее определенных социальных схем.

- Они делали **упор** скорее на **индивидуальные этические нормы**, нежели на принятие в готовом виде какой-либо социальной или религиозной системы.

Проще говоря, они не только в профессиональном плане, но и во всем остальном полагались прежде всего на собственный ум.

Отсутствие конформизма у них проявляется в независимости суждений. Эти люди демонстрируют критическое отношение к своим учителям, сами решают, что им следует изучать, а чем пренебречь. Поэтому если студент блестяще успевает по одной-двум дисциплинам, а в остальном идет на среднем уровне, то именно на него, а не на круглого отличника следует обратить внимание: не талант ли это?

## **Личные качества творческих людей**

### **Вера в свою незаурядность**

Это сильнейший стимул к творчеству. Ханжеские требования к творцам быть скромными – способ посредственности уравнивать с собой людей выдающихся. Скромный талант – это бенгальский огонь, он не зажигает. Без ощущения в себе сил, превосходящих обычные, человек не способен к тому упорному поиску, не считающемуся с потерями и поражениями, без которого немислимо творчество. Без ощущения творческого всемогущества человек не рискнет провозгласить то, что еще не понято и не принято современниками.

Однако это чувство никак не связано со стремлением продемонстрировать свое превосходство перед другими людьми, с тенденцией унижать их и третировать. Напротив, для истинно творческих людей не характерно примитивное противопоставление себя другим и стремление утвердиться за их счет. Последнее всегда является следствием глубоко скрытого мучительного комплекса неполноценности, который человек стремится преодолеть, унижая других. Тот, кто знает себе цену и высоко себя ставит, не падет до демонстрации превосходства – ему вполне хватает самоощущения. Более того, это самоощущение нередко и обуславливает ту доброжелательность к людям, которая так естественно вытекает из внутренней гармонии истинных творцов.

### **Использование интуиции**

Творческие личности, как правило, не пренебрегают своей интуицией: они используют ее в три-четыре раза чаще, нежели другие. Поистине

непостижимой для специалистов сенсацией явилось то, что чувственное восприятие действительности преобладало у них над рассудочным.

## **Готовность пойти на эксперимент и самостоятельность в принятии решений**

Эти два признака во многом зависят от того, в какой степени они наблюдались в окружении человека на ранней стадии его развития.

По результатам одного исследования, охватывавшего 278 школьников, ученые заключили, что более творчески ориентированные дети происходят из семей, где родители были заняты творческой деятельностью. К тому же выяснилось, что обеспеченность таких детей материалами и принадлежностями для осуществления творческих стремлений оставалась на уровне ниже среднего – не больше.

Выходит, что вы можете оказаться нетворческой личностью только из-за того, что родители дарили вам слишком много игрушек, безделушек и красивых вещей.

В «Журнале прикладной психологии» была опубликована статья, в которой на основании изучения работы фармацевтов сделан вывод, что к творчеству более склонны те ученые, у которых с детства заложен самостоятельный подход к принятию решений.

## **Целеустремленность**

Исследования подтверждают, что творческие личности не пасуют перед препятствиями, воздвигаемыми на их пути.

В ответ на заявления типа «Вы этого сделать не сможете», «Мы пробовали, и ничего не получилось» он или она, очень вероятно, воскликнут: «Почему же не сможем?!» Преодоление возражений требует творческого подхода.

## **Готовность не пасовать перед трудностями**

Многие исследования, проведенные в американской промышленности, преследовали цель предсказать, кто в группе претендентов на определенную должность обладает предрасположенностью к творчеству. Изучение биографических факторов и рабочих привычек химиков и химиков-технологов, 2000 специалистов НАСА, а также специалистов по научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, отобранных Управлением малого бизнеса, позволило сделать следующий вывод.

Индивидуумы, которые наиболее склонны проявлять творческий подход к делу, отдают явное предпочтение:

- сложным головоломкам и играм;
- проблемам, предполагающим множество альтернативных решений;
- профессиональной и личной целесообразности;
- действиям в одиночку и неструктурированным рабочим ситуациям.

В целом такие работники выражают пристрастие к сложным проблемам, демонстрируют более самостоятельные, независимые суждения и сопротивляются групповому давлению.

Занимающийся вопросами познавательной деятельности психолог Шиниши Накаяма провел наблюдения за людьми творческих профессий. Он полагает, что связующим звеном между самой личностью и ее творческими способностями является желание мыслить.

В этом контексте небезынтересны многочисленные данные о том, что творческая одаренность в разных видах деятельности коррелирует с чувством юмора. В удачной шутке, парадоксе, анекдоте всегда есть совмещение взаимоисключающих значений. Юмор – это одна из реализаций желания мыслить и получение удовольствия от найденного противоречия, неожиданного поворота мысли.

Творческие люди говорят, что от однообразной работы, не требующей умственных усилий, они устают значительно больше, чем от решения сложных задач. Мозг творческого человека тяжело переносит собственное безделье.

Таким образом, творческий индивид часто трудится с высокой продуктивностью и даже просто одержим работой. Это, естественно, противоречит сложившемуся в массовом сознании образу свободного художника, который творит только по вдохновению.

## **Критицизм**

По-настоящему творчески одаренные люди весьма критичны к результатам своего творчества. Но есть одно важное условие: эта критичность проявляется только после озарения, когда новое уже создано, а не в процессе его зарождения.

При этом результаты собственной деятельности у творческих личностей нередко вызывают разочарование. Гоголь сжег второй том «Мертвых душ». Многие режиссеры и актеры не любят смотреть свои фильмы, поскольку находят в них огрехи. Восторги окружающих лишь в слабой степени способны смягчить это разочарование.

Творческим людям понятна мысль, высказанная гениальным поэтом Тютчевым:

«Мысль изреченная есть ложь».

Невозможно передать всю сложность, все оттенки мысли набором слов. Любые слова будут лишь приблизительно описывать мысль.

Но продукт подлинного творчества – это бледный слепок с идеала только для автора. Для других это прорыв в новое измерение.

Есть люди, которые всю жизнь пишут диссертацию или книгу, без конца их совершенствуя и шлифуя, боясь, обнародовав их, вызвать критику или будучи не в силах противостоять своей внутренней критике. В итоге это произведение так и остается в письменном столе.

Преодолеть этот синдром можно следующим образом. Необходимо установить предельный (разумный) срок сдачи произведения, сказав себе: «Что не успею – доработаю потом. Внешняя критика будет только на пользу. К следующему варианту у меня все окончательно сложится в голове. Всего сразу все равно не охватить...»

## **5.5. Путь в творчество**

### **Что способствует и препятствует творчеству**

#### **Побудительные стимулы к творчеству**

Молодого Линкольна потрясла сцена продажи на невольничьем рынке молодой красивой негритянки. В подкорке сформировалась стойкая доминанта, воспламенившая дух борьбы за освобождение негров, – этому он посвятил всю свою жизнь.

Для основателя кибернетики Н. Винера сильным эмоциональным стимулом послужил семейный фактор:

«Я видел, как отец довел себя до изнеможения геркулесовым подвигом перевода 24 томов Толстого за два года. Отец никогда не наставлял меня к трудолюбию, но он был примером. Я ложился спать – в кабинете отца еще горел свет. Просыпался – свет уже горел. Именно эту дисциплину и настойчивую тренировку мне дал отец, может быть, в избыточных количествах».

Любопытно начало пути великого физика А. Эйнштейна. Он пережил в детстве сильнейший эмоциональный стресс. Вспоминая это время, ученый рассказывал:

«Умственные унижения и угнетение со стороны невежественных и эгоистичных учителей производят в юной душе неизгладимые опустошения, которые оказывают роковое влияние в зрелом возрасте... В 12 лет я пережил одно чудо совсем другого рода: источником его была книжечка по евклидовой геометрии на плоскости, которая попала мне в руки в начале учебного года».

В советское время многие шли в науку из-за того, что это было престижно. (И это имело свои плюсы и минусы. С одной стороны – расцвет ряда научных школ, с другой – «разбухание» научных учреждений за счет бездарностей.)

Великий интеллект не спасает от недостатков. Несмотря на свою великолепную память, Наполеон, например, не мог выучить английский язык, Пушкин не дружил с математикой, Л. Толстому трудно было вникнуть в химические формулы, Верди терялся перед простыми математическими уравнениями.

Иногда по мрамору славы пробегают и крупные трещины. Мольер считался заурядным актером и драматургом. Судьба улыбнулась ему, когда он заставил публику смеяться над персонажами своих комедий.

Вывод очевиден: нельзя ставить на себе крест до тех пор, пока за его сооружение не возьмутся другие люди. Но и тогда не стоит спешить. Окружающие нередко ошибаются.

## **Основное препятствие для творческого мышления**

Основным препятствием для творческого мышления является его инерция. Она позволяет нам экономить нервную энергию, когда мы действуем по шаблону. Но она же служит главной преградой на пути творчества.

Однажды шимпанзе научили тушить огонь водой из бачка. Новый «пожарный» резво бегал к бачку, зачерпывая кружкой воду и выплескивая ее в огонь. И каждый раз этот геройский поступок поощрялся лакомством.

Но вот шимпанзе поместили на узкий длинный плот, стоящий посреди озера, и повторили опыт. «Специалист по тушению пожаров» не растерялся. Балансируя по скользким бревнам, он без усталости бегал с кружкой от огня к знакомому бачку, стоящему в конце плота. Но, по желанию каверзных экспериментаторов, плот разделился – огонь и бачок оказались на разных его частях. «Пожарный» суетливо забежал по краю своей горячей половины, протягивая пустую кружку к – увы! – уже недосягаемому бачку. В отчаянии шимпанзе стал жадно пить выступающую из-под его ног воду. Для него это была вода для питья. Вода для тушения огня находилась совсем в другом месте...

С иронией человек наблюдает за такими действиями своего младшего собрата. Конечно, он никогда так не поступит. Это же очевидно: если вода у тебя под ногами, ее и нужно использовать для тушения пожара.



Но всегда ли человек столь разумен? Вот что однажды сообщили газеты:

«Поистине анекдотически выглядит история с отношением бизнесменов к популяризации агрегата для обработки алмазов: описание изобретения продавалось во всех киосках Парижа всего за 60 сантимов. Оно не привлекало к себе широкого внимания, пока некий ловкий жулик не продал его текст, почти не изменив содержания, одной из американских корпораций за... \$25 000!»

Согласитесь, в приведенных примерах есть что-то общее. В обоих случаях игнорировалась очевидность решения. Делалось то, что было привычным, что соответствовало прошлому опыту.

Невольно вспоминаются слова Г. Гегеля:

«Здравый смысл есть такой способ мышления, в котором содержатся все предрассудки данного времени».

К сожалению, в этом категоричном высказывании есть значительная доля истины.

В школе мы складывали числа в столбик. Получив правильный ответ, мы переходили к следующему примеру. Люди часто переносят такой же образ действий на область творческого мышления. Выяснив ответ, они перестают размышлять, вполне довольные первым найденным решением. Но жизнь заметно отличается от школьной арифметики. Вторые ответы могут оказаться лучше первых: они позволят снизить затраты, приобрести новый статус, сделать вещи качественнее, красивее, более простыми в использовании и многое другое. Нет причин полагать, что первый полученный нами ответ окажется наилучшим.

Шаблонность мышления проявляется даже у людей творческих – изобретателей.

Например, первые летательные аппараты тяжелее воздуха пытались уподобить птицам и делали с крыльями, которыми махали. А первые паровозы – с «ногами», которые отталкивались от земли и толкали состав.

В 1878 году на одном из заседаний Парижской академии наук знаменитый американский изобретатель Т. Эдисон впервые демонстрировал свой фонограф – первый звукозаписывающий аппарат. В большом зале – настороженность и тишина. Вот взведена пружина аппарата, и из его блестящего рупора сквозь шипение и

треск начали пробиваться первые слова: «Фонограф приветствует высокое собрание и желает ему всяческих успехов...» Еще не успел докрутиться валик фонографа, как из рядов слушателей раздались возмущенные голоса: «Прекратите! Этого не может быть! Шарлатанство! Мы не позволим заезжему господину дурачить нас опытами по чревовещанию!» Никто из уважаемых академиков не верил, что голос принадлежит машине.

Интересно, что и сам Эдисон, обладавший незаурядным воображением, не признавал переменный ток, называя его богопротивным. Работая над устройствами и машинами постоянного тока, он свылся с ними. Но вот однажды ему предложили ознакомиться с генератором переменного тока, построенным русским инженером М. О. Доливо-Добровольским. Признанный авторитет в электротехнике замахал руками: «Нет, нет, переменный ток – это вздор, не имеющий будущего! Я не только не хочу осматривать генератор переменного тока, но и знать о нем не желаю!»

«Знать не желали» и изобретателя телефона Белла. Местные авторитеты на его предложение о строительстве в городе телефонной сети заявили: «Каждый знает, что человеческий голос нельзя поместить в медный провод. Мы требуем арестовать мошенника, обманывающего честных граждан!»

Определенная инерция мышления характерна не только для людей, далеких от техники, но и для тех, кто создает ее. Вспомним первые автомобили, которые с милой непосредственностью повторяли все атрибуты конного экипажа. Те же обводы кузова, тот же высоко поднятый облучок для извозчика... извините, для водителя. Дело доходило до того, что в Лондоне специальным указом владельцам автомобилей рекомендовалось пристегивать к машине... лошадь, так как безлошадный вид транспорта, по мнению властей, мог нервировать встречный конный экипаж.

С иронией рассуждаем мы сегодня об инерции мышления наших, пусть даже великих, предков. Конечно, мы поумнели, стали осмотрительнее и не допустим, чтобы инерция мышления так бессовестно командовала нами.

Однако взгляните на нашу современную электрическую швейную машину! Она подозрительно напоминает первые довоенные зингеровские конструкции. Пожалуй, отличие лишь в том, что на месте ручного маховика стоит электродвигатель. Стоит там, где раньше колесо крутили рукой. В результате осталась все та же сложная кинематическая цепь

передачи движения игле. Странное устройство, не правда ли? Ведь можно поставить электродвигатель ближе к игле, однако этого не сделали. Почему? (Справедливости ради отмечу, что новейшие швейные машины уже лишены этого казуса. В результате они стали легче, проще, надежнее.)

Некоторые идеи выглядят умными только вначале. Так случилось в свое время с Генри Фордом. В 1908 году он вывел на рынок автомобиль модели Т и упрямо продолжал производить ее до 1927 года. (Рассказывают, будто он говорил, что потребитель может получить автомобиль любого цвета, если только этот цвет – черный.) Компания Форда тогда утратила ведущие позиции на рынке из-за настойчивого повторения когда-то хорошей творческой идеи.

А вот факт из истории самой передовой области техники – космонавтики. Один из космических аппаратов должен был взять пробу грунта на обратной стороне Луны, в ее затемненной зоне. Для этого на корабле был предусмотрен прожектор для освещения лунной поверхности. Оператор, находясь на Земле, рассматривал поверхность и давал автомату команду на взятие той или иной пробы грунта.

Вся система была отработана и неоднократно испытана в земных условиях. Сомнений в ее работоспособности не было. Единственное, что тревожило конструкторов, – это механическая прочность колбы лампы прожектора, которая при стартовых перегрузках иногда не выдерживала и ломалась у самого основания. Проектировать и испытывать новую колбу уже не было времени, до старта комплекса оставалось всего несколько дней.

Была подобрана соответствующая лампа от танковых прожекторов: она лучше выдерживала вибрацию и перегрузки при ускорении, но была значительно тяжелее прежних.

Конструкторы пришли согласовывать свое решение к генеральному конструктору. Выяснив, в чем дело, он спросил: «А зачем нужна колба в лампе?» – «Чтобы защитить спираль накаливания от взаимодействия с кислородом воздуха, иначе она быстро сгорит», – ответили конструкторы. «А разве на Луне есть воздух?» – снова спросил генеральный. И тут всем вдруг стало ясно, скольких напрасных трудов стоило им подыскать нужную колбу для спирали.

Если уж столь творческие люди нет-нет да и становятся жертвами инерции мышления, то можно представить, какова эта инерция у

обывателей. История развития техники сохранила реакцию на изобретения, судьба которых удивительно напоминает рассказанную Андерсеном сказку о гадком утенке. Их тоже клюют, толкают, осыпают насмешками...

Первый пароход, переплывший Атлантический океан, большую часть пути прошел... под парусами. На пароходе не было ни пассажиров, ни груза. Все трюмы были забиты углем, и все-таки топлива не хватало. Газеты писали: «Пароходные рейсы через океан – бессмыслица. Корабль возит топливо для самого себя!»

Первый пылесос, созданный в 1901 году, едва умещался в повозке, которую с трудом тянули две дюжие лошади. Это сооружение подъезжало к дому, рабочие разматывали шланг, протягивали его в комнату, запускали двигатели, и чистка начиналась. Сразу же собиралась толпа: над грохочущей машиной смеялись, ее забрасывали камнями...

Первые «карманные» часы были настолько тяжелыми, что их нельзя было носить в кармане. Владельцы часто нанимали слуг, которые несли за ними часы. То-то было насмешек...

Энергии первого солнечного двигателя еле-еле хватало, чтобы приводить в действие маленький типографский станок, печатавший газету «Солнце». В пасмурные дни газета не выходила, это служило поводом для бесчисленных карикатур и колкостей. Но разве идея использования солнечной энергии была ошибочной? В наши дни солнечные элементы работают на спутниках и космических кораблях, снабжают энергией насосы в пустынях, используются в бытовых целях и т. п.

Одним словом, приходит день – и гадкий утенок становится белоснежным лебедем. Назло всем недальновидным насмешникам.

Итак, не будем забывать о главном враге творческого мышления – привычке к инерции.

Кстати, проверьте и себя на этот предмет с помощью простых задач. (Свои ответы вы можете сравнить с приведенными в конце этой главы.)

1. Два человека подошли к реке. У берега стоит лодка, которая может везти только одного человека. Как они переправились с ее помощью?

2. Назовите два месяца подряд, имеющие по 31 дню. Почти все называют июль и август. А вы?

3. У вас в кармане две монеты общим достоинством 15 копеек. Одна из монет не 5-копеечная. Какие это монеты?

4. Учитель охладил воду на 35 градусов, но она никак не замерзала. Что это за вода?

5. Человек смотрел телевизионную передачу, не включив свет в комнате. Через час он выключил телевизор и улегся в кровать, прежде чем комната погрузилась во тьму. Как это могло быть?

6. В пустую комнату, где висят бананы, экспериментатор привел обезьяну. Ставился очередной опыт: обезьяна должна была догадаться подтащить пустые ящики и, взобравшись на них, достать бананы. Но ящиков не оказалось. Экспериментатор уже направился было к двери за ними. Тут произошло удивительное – обезьяна уже достала бананы и, довольная, уплетала их за обе щеки. Допрыгнуть до бананов с пола она не могла, и в комнате не было никаких предметов... Как обезьяна сумела достать бананы?

7. Если вывернутую наизнанку правую перчатку надеть на левую руку, где окажется тыльная сторона перчатки – у ладони или наоборот?

8. Если вы обойдете Землю по линии экватора, большее расстояние пройдет ваша голова, а не ноги. На сколько?

9. Эдип спас свою жизнь и предотвратил разрушение Фив благодаря тому, что сумел разгадать загадку Сфинкса: «Что ходит на четырех ногах утром, на двух – днем, а на трех – вечером?»

## **Творческий ли вы человек**

Есть ли у вас творческие наклонности? Ответ на этот вопрос определяет многие аспекты вашей жизни. То, каким вы себя видите, доверяете ли своим инстинктам, как вы решаете проблемы, каков ваш подход к идеям и их разрешению, – все зависит от вашего ответа на этот вопрос.

Крупная фирма организовала исследование в целях стимулирования своих сотрудников в части творческого подхода к работе. Психологи провели массу сеансов тестирования, пытаясь обнаружить, чем же отличаются творческие работники от других. Существует ли некая волшебная составляющая, и если да, то что она собой представляет? Они задавали сотни вопросов по разным темам, начиная с образования, квалификации, воспитания, хобби и заканчивая любимой пищей и цветом, пристрастиями и неприязнью. Ученые исследовали убеждения, образ мышления, взгляды людей.

Затратив несколько месяцев и сотни тысяч долларов, психологи наконец нашли тот самый, ключевой, фактор, определяющий различие между двумя группами:

- творчески мыслящие люди считают себя творческими личностями;
- люди с менее развитыми творческими наклонностями думают, что они не способны творить.

Эти очевидные положения полностью объясняют, кто мы такие и как мы живем.

Что происходило с работниками, которые не относили себя к творческим людям? Они никогда не исследовали новые, непроторенные дороги. Они просто чувствовали, что не склонны к переменам.

С другой стороны, считавшие себя творческими личностями соответственно и поступали. Они постоянно и упорно опробовали новые подходы, идеи, решения, которые, в свою очередь, поддерживали их веру в себя, в собственную способность созидать.

Итак, вопрос «творческий ли вы человек?» для вас важен. Любой ваш ответ станет пророчеством. Если ваш ответ «да», примите поздравления. А прочитав эту книгу, вы еще более разовьете свои творческие наклонности.

Ответив «нет», не впадайте в отчаяние: у вас наверняка есть немалая способность к созиданию, нужно ее только разбудить. Залогом этого является то, что вы взялись читать данную книгу и не пропустили эту главу.

Используя приведенные здесь простые и эффективные приемы, вы очень

скоро откроете в себе созидательные начала, и это поможет вам сделать ваши мечты явью. Вскоре вы не только овладеете навыками творчества, но и насладитесь ценностью этого крайне важного в жизни средства.

Все мы обладаем творческим потенциалом, дарованным природой, – это неотъемлемая часть *homo sapiens*, человека мыслящего. Увы, многих еще в раннем детстве убедили в отсутствии у них творческого начала, и в результате оно было подавлено.

К счастью, это начало нетрудно возродить. Сделаем это вместе.

*Ответы к задачам:*

1. Они подошли к противоположным берегам.
2. Декабрь и январь.
3. Одна монета 10-копеечная, другая – 5-копеечная.
4. Горячая с температурой выше 35 градусов.
5. Он смотрел телевизор, лежа на кровати, с пультом ДУ под рукой.
6. Вместо ящиков обезьяна использовала экспериментатора.
7. У ладони.
8. Разница равна произведению вашего роста на  $2\pi$  (6,2832).
9. Человек: он ползает на заре жизни, уверенно ходит на ногах в ее расцвете и передвигается, опираясь на палку, в старости.

## Глава 6. Развиваем интуицию

Так связан, съединен от века  
Союзом кровного родства  
Разумный гений человека  
С творящей силой естества...

***Ф. И. Тютчев***



## **6.1. Предназначения «шестого чувства»**

### **Уникальная способность человека**

#### **Шестое чувство**

Интуиция – это способность постигать истину путем непосредственного ее усмотрения без обоснования с помощью доказательства.

Интуицию часто называют «шестым чувством». И это совершенно оправданно. Во-первых, потому, что о своих интуитивных решениях мы говорим: «Чувствую, что...» Во-вторых, как и органы чувств, интуиция является одним из средств, помогающих человеку в жизни. Действительно, в раннюю эпоху существования человечества выживание homo sapiens напрямую зависело от умения предугадывать ближайшее развитие событий. Именно этой цели служила способность наших пращуров практически мгновенно оценивать новую ситуацию, намерения встретившегося зверя или представителя другого племени.

Эта способность сохранилась у нас и сейчас. Некоторые самоуверенные люди говорят: «Я вижу человека насквозь». Это, конечно, преувеличение, но ведь в его основе лежит мнение, сформированное не на фактах, а на интуиции. Любому из нас доводилось говорить: «Что-то мне не понравилось в этом человеке...», но мы, как правило, не заботимся о том, чтобы довести до уровня сознания интуитивно возникшее мнение.

Одна из причин, по которым мы недостаточно осведомлены о вкладе интуиции в принимаемые нами решения, состоит в том, что мы не научились ее слушать и слышать. Интуитивные сигналы, которые мы постоянно получаем, тонут в потоке информации, поставляемой нашими органами чувств, эмоциями, памятью и интеллектом. Это особенно проявляется в моменты замешательства, когда мы буквально теряем голову.

#### **Интуиция в жизни женщины**

Мужчины чаще предпочитают принимать решения, рассуждая. Женщины многие решения принимают интуитивно. И при этом они хорошо понимают друг друга.

Например, мужчина начинает подозревать жену в измене, рассуждая: раньше она вовремя возвращалась с работы, теперь – постоянно задерживается; раньше никаких подруг, теперь – оправдания «была у подруги»; раньше не собиралась так тщательно на работу, теперь – вызывающие наряды, много косметики и т. п.

Если же женщина говорит своей матери или подруге: «Я чувствую, что у него есть другая», то те не станут спрашивать о подтверждениях. Для женщины «чувствую» – выше всяких доказательств. Самое обидное (для мужчин), что в 90 % случаев (речь о любовницах) женщина права.

Природа дала мужчине силу и то, что называется «мужской ум». Женщине, как продолжательнице рода, она преподнесла обостренную интуицию. Это еще раз подтверждает тезис об интуиции как об одном из средств самосохранения человеческого рода.

Наблюдениями установлено, что доля правильных решений, принимаемых мужчинами и женщинами, примерно одинакова. Но женщины приходят к своим выводам быстрее, хотя (в отличие от мужчин) не всегда могут объяснить (доказать) правильность интуитивного выбора своего решения.

Много лет назад, еще до того, как я осознал, что такое интуиция или предчувствия, одна сотрудница зашла ко мне в кабинет, чтобы выразить несогласие с точкой зрения, которую я высказал ранее. Она заявила: «Я знаю, что вы не правы, просто потому, что чувствую это кожей».

За прошедшие годы я постарался развить в себе интуицию. И теперь сам чувствую кожей многие ситуации. В частности, если я ощущаю, что «здесь что-то не то», то принимаю это как истинную оценку ситуации.

## **Интуиция в принятии решений**

### **Интуиция и подсознание**

Догадываемся мы об этом или нет, но мы используем интуицию для принятия любого – и удачного и неудачного – решения. Пока к нашей интуиции не подключится сознание, всегда существует опасность, что она будет направлять нас к тем целям, которых следовало бы избегать.

Качество принимаемых решений зависит в первую очередь от полноты и разносторонности используемой информации.

Интуиция черпает информацию из подсознания. Но оно, как уже отмечалось, запоминает все, с чем когда-либо встречался человек в предшествующей жизни. Обращаясь к подсознанию, интуиция тем самым использует его гигантские кладовые информации, в том числе и той, которую мы забыли или которая прошла мимо нашего сознания.

Интуиция, этот драгоценный дар, является между тем одной из недоразвитых способностей человека, и, чтобы использовать ее, нужно к ней прислушиваться, доверять ей и развивать ее.

Наша первая задача – уделять больше внимания тому, что интуиция «шепчет на ухо».

## **6.2. Творческая интуиция**

### **Интуиция и деловые люди**

Установлено, что творческие личности активно используют интуицию в три-четыре раза чаще, чем личности нетворческие. Известные ученые постоянно подчеркивают роль интуиции. Интересно посмотреть, как обстоит дело с интуицией у творцов другого плана – преуспевающих деловых людей.

Международный институт менеджмента в Лозанне (Швейцария) изучал работу преуспевающих менеджеров США, Европы, Японии и Бразилии. Оказалось, что они принимают наиболее важные решения в большинстве случаев интуитивно. Испытываемое ими при этом ощущение – некий яркий свет, озаряющий сознание.

По результатам другого исследования, проведенного учеными Технологического института Нью-Джерси, 80 % менеджеров, чьи доходы за последние пять лет удвоились, обладали интуицией, превышающей средний уровень.

Так в чем же конкретно состоит тот умственный бросок, который с кажущейся легкостью совершают творческие люди? Что именно позволяет смелым и проницательным лидерам принимать ответственные решения, не имея достаточной информации?

Проявление интуиции скорее связано с постановкой задаваемых вопросов. Известный специалист по менеджменту Питер Друкер отметил:

«При поиске решения деловой проблемы не пытайтесь предложить какой-либо один ответ. Сосредоточивайтесь на том, в чем именно состоят проблемы».

### **Интуиция и творчество**

При нестандартном мышлении важен лишь конечный результат. Он должен быть верным. Путь, которым он достигнут, не имеет большого значения. Главное – отказаться от какого-то устоявшегося взгляда на процесс или явление и по-новому посмотреть на них.

В течение многих лет физиологи не могли понять назначения больших витков на почечных сосудах. Казалось, что они не несут никаких функций и являются просто реликтовыми образованиями. Но однажды инженер, взглянув на эти витки, тотчас же сделал предположение, что они представляют собой как бы часть противоточного конденсатора – устройства, предназначенного для увеличения концентрации растворов.

В свое время Эйфелева башня в Париже была чудом инженерной мысли. Талантливый инженер А. Эйфель нашел форму башни исходя из требований устойчивости. Увидев башню, физиолог сказал: «В точности форма берцовой кости крупного млекопитающего».

## **6.3. Интуиция – благо для каждого**

### **Верьте своей интуиции**

#### **Интуиции надо доверять**

Многие из нас не рискуют полагаться на интуицию. Я прошел через подобное недоверие и убедился в ошибочности такого подхода.

К примеру, у вас сложилось интуитивное ощущение, что некий человек недоброжелательно к вам настроен, хотя никаких причин у него для этого не должно быть и ведет он себя по отношению к вам вполне дружелюбно. Верьте своей интуиции! Со временем вы убедитесь, что она давала вам правильный ориентир. И этот некто принесет вам какую-нибудь неприятность. В таких случаях я обычно отгонял нехорошие мысли, говоря себе: «Показалось». А оказывалось, что нет, не показалось. Это был предупредительный сигнал из подсознания, который не был услышан.

Интуитивное решение базируется на мелочах, которых мы не осознаем, а если и замечаем их, то не придаем им должного значения. Роль деталей велика, потому что люди следят за своими словами, поступками, стараясь произвести благоприятное впечатление. Но за всем не усмотришь, мелочи как раз и позволяют разглядеть истинное лицо человека.

#### **Интуиция и проницательность**

В течение дня происходят встречи, разговоры, воспринимается всевозможная информация. Многому из этого мы не придаем особого значения. И вдруг наутро просыпаемся с мыслью, что не разглядели истинной подоплеки какого-то контакта предыдущего дня. Но при пробуждении выясняется смысл лишь одного эпизода.

А ведь их было множество за день! Поэтому после получения информации заставляйте себя прислушаться к собственному внутреннему ощущению. Тогда многое вам откроется. Так вырабатывается проницательность.

## **Включайте интуицию в работу**

Задействовать интуицию в работе можно различными путями. В интервью для *Wall Street Journal* известного специалиста по менеджменту Питера Друкера спросили, почему он так много выступает с речами. Его ответ был прост и изящен: «Потому что я сам многое лучше понимаю, когда произношу вслух». Таким образом, выступления помогали Питеру прислушиваться к своей интуиции.

В голове выступающего нередко возникают мысли, позволяющие по-новому взглянуть на устоявшееся знание. По многолетнему опыту чтения лекций в вузе и выступлений в различных аудиториях мне хорошо знаком этот эффект. Поскольку неожиданные идеи особенно ценны, я не отказываюсь от приглашений выступать в разнородных аудиториях. Каждой из них нужно излагать материал несколько иначе, увязывая его с интересами и проблемами слушателей. При подготовке это будит мысль, а при выступлении – интуицию.

Данный эффект хорошо знаком преподавателям вузов. Чтение курса во второй и третий год доставляет наибольшее удовольствие – познается и демонстрируется красота и практичность излагаемой теории.

Остроумные коллеги даже сочинили анекдот на эту тему.

Один преподаватель говорит другому: «Студенты нынче глупые. Раз рассказал – не понимают. Второй раз рассказал – не понимают. В третий раз рассказал – сам понял, а они не понимают!»

## **Включайте интуицию в нужный момент**

Известно, какую огромную роль играют названия книги, статьи, раздела, заголовков рекламного объявления. Опытный специалист никогда не начнет ломать голову над заглавием в начале работы. Если он его и укажет, то только в качестве рабочей гипотезы, стимулирующей возникновение нужных мыслей.

Удачное название обычно выскакивает в уме в самый неожиданный момент, «когда его совсем не ждешь». Поэтому если нет подходящего заголовка, не нужно себя изнурять. Пишите то, что хотели сказать. Лучшие названия потом вам подскажет ваша интуиция.

Если некоторые заголовки в этой книге обратили на себя ваше внимание, то отмечу, что они – плод интуиции автора.



## Какой советчик главнее

Выдающийся американский государственный деятель и ученый, один из авторов Декларации независимости и Конституции США, почетный член Петербургской академии наук Бенджамин Франклин советовал, как принимать решение в сложной ситуации:

«Возьми лист бумаги и запиши решение, которое нужно принять. Потом раздели лист на две колонки, одна – для аргументов “за”, другая – “против”. Теперь проанализируй ситуацию и запиши в соответствующих разделах все более или менее значительные факторы. Затем прикинь “вес” каждого аргумента, дав ему какое-то число в соответствии с его значимостью. Чем важнее данный фактор, тем больше число».

Если, скажем, вы оцениваете три предложенные вакансии, то зарплату и дополнительные выплаты вы можете оценить цифрой 5, перспективы продвижения по служебной лестнице – цифрой 7, свободное время – 2, гибкость распорядка – 3 и т. д. В результате после подсчета суммы в каждой колонке вы узнаете, какая из альтернатив весомее.

Я использовал систему «за и против» задолго до того, как услышал о совете Франклина. Забавно, но иногда я путался с подсчетами и часто ловил себя на мысли, что после определения веса каждого аргумента и подсчета сумм в колонках «за» и «против» «что-то здесь не то...». И все пересчитывал, меняя вес аргументов. Фактически я подгонял ответ, полученный аналитическим путем, под уже сложившееся интуитивное мнение! (Здесь реально срабатывал метод «орла – решки», о котором пойдет речь ниже.)

Аналогично ведут себя многие из тех, кто обращается за советом. Выслушав его, люди начинают спорить. Когда это происходит? Когда решения на рассудочном уровне нет. Поэтому и идут советоваться. А спорят, потому что интуитивное решение есть, но оно не услышано или в нем боятся признаться. Озвучивание же решения, не согласующегося с интуитивным, вызывает протест. (Фактически опять срабатывает метод «орла – решки».)

По-видимому, оптимальным во взаимоотношении интуиции и реального знания является некий разумный баланс между ними. Об этом повествуют в юмористическом ключе две следующие истории.

Двое приятелей встретились на званом обеде. Один из них говорит другому: «В голове у меня не укладывается, как можно прийти на такое торжественное мероприятие в розовых кальсонах».

Его собеседник, потрясенный, спрашивает: «Как ты узнал?»

«Во-первых, – отвечает его знакомый, – интуиция. А во-вторых, ты забыл надеть брюки».

Как известно, Шерлок Холмс также был мастером использования интуиции и наблюдательности.

Однажды Конан Дойл приехал на поезде в Париж и взял на вокзале такси. Таксист спросил его: «Куда вас везти, мистер Дойл?»

Конан Дойл изумился: «Вы меня знаете?»

«Не совсем. Я знаю ваши книги, но еще ни разу не видел ваше фото». – «Как же вы меня в таком случае узнали? Откуда вы знаете, что я – Конан Дойл?». – «Ну, я прочитал в газете, что вы проводите отпуск на юге Франции. Затем я видел, что вы появились на перроне, куда прибывают поезда из Марселя. Ваш загар свидетельствует о том, что в отпуске вы были примерно десять дней. На пальце у вас чернильное пятно – следовательно, вы писатель. Одеты вы на английский манер. Все это вместе взятое и привело меня к выводу, что вы – Конан Дойл, отец Шерлока Холмса».

Конан Дойл пришел в восторг: «Вы сами Шерлок Холмс! Такая наблюдательность...»

Таксист прервал его: «Еще одна важная деталь: на чемодане я увидел ярлык с вашей фамилией».

## **6.4. Принятие решений с помощью интуиции**

### **Три источника оптимальных решений**

Ситуации, когда приходится принимать решения, основываясь исключительно на интуиции, довольно редки. Нужно научиться поддерживать баланс между интуицией, логикой и эмоциями. У каждого из этих аспектов своя функция, и каждый имеет как сильные, так и слабые стороны.

Одни интуитивные впечатления не могут обеспечить информацией, достаточной для принятия обоснованного решения. То же самое относится и к логике, и к эмоциям.

Чтобы принять оптимальное решение, необходимо использовать все три подхода одновременно. Точнее, нужно задействовать все три способа сознательно, поскольку на подсознательном уровне это происходит всегда.

Важно подчеркнуть один момент, который люди, скептически относящиеся к интуиции, как правило, не замечают. Интуиция не может и не должна быть использована изолированно. Интуиция лишь дополняет рассудочное мышление, а не подменяет его! А те, кто полностью отрицает интуицию, лишают себя невероятно ценного источника информации, которую иным способом добыть невозможно.

Поэтому максимально эффективным образом мы сможем действовать, лишь гармонично объединив интуицию, логику и эмоции. Самое важное, чему вы должны научиться, – грамотно соединять и использовать эти три элемента.

### **Когда и как задействовать интуицию**

#### **Когда полезно слышать интуицию**

Вот несколько случаев, когда сознательное использование интуиции представляется весьма уместным.

1. Если информация имеет обрывочный характер или недостоверна.
2. Если надо предугадать будущее. Чем в более отдаленное будущее вы хотите заглянуть, тем менее надежны ваша информация или расчеты.

3. Для проверки логических заключений. Мы нередко допускаем ошибки при рациональном мышлении (примеры этого приводились в главе 5 «Путь в творчество»). К сожалению, неточности в рассуждениях или логических предположениях замечаются слишком поздно. Ошибочное решение – источник неприятностей. Но интуиция как раз особенно чутко реагирует на малейшую опасность.

4. Для получения развернутой картины. Анализ, несомненно, важен, если сложную ситуацию можно разбить на составляющие, но в результате мы часто попадаем в положение, когда за деревьями не видим леса. Интуиция же соединяет все в целостное полотно.

5. Если необходимо применить метод второго «я». Логика не всегда эффективна при оценке чувств, потребностей, мнений или ценностей как отдельного человека, так и группы. А вот интуиция, напротив, особенно хорошо приспособлена для оценки ситуаций, основанных на целостности восприятия всего этого.

6. Если очень важна оперативность. Огромным преимуществом интуиции по сравнению с логическим мышлением является скорость принятия решения.

7. Для выбора наиболее перспективных областей для логического анализа, когда вы располагаете слишком большим объемом информации или имеется очень много возможных вариантов. В эпоху информационного бума мы часто не понимаем, с чего начать. Именно интуиция помогает преодолеть оцепенение и начать движение в нужном направлении.

Исследователи и проектировщики обычно приступают к предварительному рассмотрению по принципу «само просится» и лишь затем принимаются за изнурительный и скрупулезный анализ и расчеты. Например, Эйнштейн как-то заметил, что потрясающие идеи впервые пришли к нему интуитивно и только потом он занялся их логическим обоснованием.

Опытный шахматист с помощью развитой интуиции сужает поле поиска и среди тысяч возможных вариантов выбирает несколько перспективных идей, которые затем тщательно просчитывает.

Преуспевающий финансист Джордж Сорос использует интуицию, чтобы определить наиболее выгодное направление инвестиций и вовремя почувствовать возможную опасность.

## **Способы использования интуиции**

Первый способ – традиционный. Вы погружаетесь в информацию, начинаете мозговую атаку, мобилизуя свои логические и аналитические ресурсы. И только всесторонне проанализировав и вскрыв суть проблемы, обращаетесь к своему подсознанию и «допускаете к столу» интуицию. Рано или поздно решение само выплывает из тумана, когда вы менее всего этого ожидаете. Именно так были сделаны многие выдающиеся открытия.

При таком подходе проблема заключается в том, что, как только под лучи вашего логически рационального мыслительного прожектора попадает какая-то задача, этот аппарат подхватывает ее, как голодная собака кость, и уже не расстается с ней. Поскольку и вы сами привыкли подходить ко всему аналитически, ваш рассудок подавляет как интуитивные впечатления, так и их последующую интерпретацию.

При втором способе порядок действий принципиально иной: нужно сначала постараться ответить на возникающие вопросы интуитивно, далее – с привлечением логического мышления и лишь потом – с помощью чувственного восприятия. При этом очень важным моментом является необходимость максимально сдерживать логическое, рассудочное мышление от вмешательства до тех пор, пока интуиция не выдаст свои подсказки.

Как же активизировать интуицию, чтобы освободить ее от давления со стороны рассудка? Один из эффективных методов – приглушить голос рассудка, отключить его от восприятия информации. Чтобы услышать интуицию, лучше вообще не иметь никакой информации. Одной из причин, по которым мы лишь изредка прибегаем к интуиции, является наличие избыточной информации.

## **Как уменьшить рассудочную составляющую**

Первый способ – «чтение вслепую». Встречаясь с человеком, тут же спросите себя: «Что он мне скажет?», «Что между нами общего?» и т. п.

Второй способ – непрерывное проговаривание своих впечатлений. Произнося все, что приходит вам в голову, вы сдерживаете рассудочное мышление. Тот же эффект вы получите, напевая про себя первую возникшую в уме песню.

Третий способ – взглянуть на ситуацию отстраненно, как будто она вообще не касается вас.

## **Что мешает интуиции**

### **Аналитический подход**

Некоторые из посетителей высоких кабинетов стараются увидеть их хозяев загодя, чтобы составить о них впечатление и морально подготовиться к разговору. Например, ожидая своей очереди, они садятся напротив двери. Когда посетители входят и выходят, руководителя можно увидеть. Другие располагаются рядом с дверью, чтобы услышать, пусть и неразборчиво, голос хозяина кабинета. Цель та же – составить некое впечатление.

Фактически оба приема означают включение в первую очередь аналитического подхода. Получив информацию о человеке, мы начинаем анализировать ее, искать аналогии в осознаваемом опыте. При этом могут дать о себе знать и наши чувства. Ведь тип внешности или голоса того или иного человека рождает определенные эмоции.

### **Эмоции**

Логика не единственное, что может воспрепятствовать работе интуиции. Иногда ей мешают и эмоции.

Предположим, вы обсуждаете что-то с приятелем и он вдруг спрашивает у вас, надо ли ему согласиться на повышение по службе, которого он так добивался. Интуиция подсказывает вам: ему ни в коем случае не стоит принимать это предложение. Но вы излишне чувствительны по отношению к другу. Вы желаете ему добра, зная, как напряженно он работал, и искренне – не меньше его самого – хотите, чтобы он получил повышение по службе.

Столь сильные эмоции заглушают не только ваши интуитивные впечатления, но и результаты логических рассуждений. Все это идет от сердца, поэтому вы импульсивно отвечаете ему: «Конечно! Я просто уверен, что тебе надо принять это предложение». И тут вы не лжете, по крайней мере намеренно. Вы действительно уверены. Уверены, поскольку чувства парализовали и интуицию, и логику.

При способе принятия решений, когда вы хотите использовать интуицию, оптимальная последовательность такова: *интуиция + логика + чувства*.

Различные чувства по-разному влияют на наши решения. Оберегая свой покой, мы стараемся избавиться от отрицательных эмоций, загоняя их в подсознание. Но негативная информация – важнейшая, поскольку несет угрозу. По-видимому, имеет смысл записывать ее. Через два-три месяца, прочитав записи, вы почти наверняка скажете, что это совсем вылетело у вас из головы.

## **6.5. Способы стимулирования интуиции**

Все способы стимулирования интуиции преследуют одну цель – выключить тормозящую силу сознания на время, достаточное для возникновения образов из подсознания.

Некоторые выдающиеся личности разработали свои способы, стимулирующие интуитивные озарения. Я имею в виду методы Леонардо да Винчи и Сальвадора Дали. Мне весьма импонирует своей простотой техника «орла – решки». С нее я и начну изложение.

### **Метод «орел – решка»**

Эта техника действительно очень проста и весьма надежна. Она применима к ситуациям, когда вы не можете выбрать между двумя вариантами решения.

Скажите себе: «Если орел – выбираю первый вариант, если решка – второй». Вы бросаете монету и оцениваете свое ощущение от выпавшего результата. Если вы чувствуете облегчение, выбирайте выпавший вариант, если разочарование – противоположный.

Данный метод можно применять и в случае более двух конкурирующих вариантов. Отсев нежелательных производится попарным сравнением посредством описанной выше процедуры.

### **Метод «Утро вечера мудренее»**

Этот метод я сам использую ежедневно. Именно о нем я написал в обращении к читателю, говоря об освежающем мозг источнике.

Проснувшись утром и находясь в полудреме, я не встаю. Через несколько минут обычно приходит хорошая мысль: что нужно сделать для решения ситуации, о которой я думал вчера (будь то книга или статья, над которыми я работаю, или житейская ситуация).

Если нужно встать по будильнику, то я завожу его на два времени с разницей в 10–15 минут, чтобы побыть эти минуты в состоянии полудремы.

Если решение некой проблемы мне очень нужно, то перед сном я стараюсь поразмышлять над ней.



Сила этого приема заключается в том, что в состоянии полудремы рациональные мысли не мешают услышать подсознание, которым и подпитывается интуиция.

## **Метод Сальвадора Дали**

Выдающийся художник использовал образы, возникающие в полудреме в момент засыпания (гипногические образы).

Гипногические образы могут быть либо визуальными, либо слуховыми (это не поддается контролю или попыткам действовать сознательно). Некоторые люди способны видеть фантастические, сюрреалистические цветные образы – более глубокие и яркие, чем реальность.

Сальвадор Дали использовал этот метод для создания своих выдающихся полотен. Он ставил жестяную тарелку на пол и, устроившись рядом в кресле, держал над ней ложку. Затем он полностью расслаблялся и даже начинал засыпать. Когда он уже дремал, ложка выскользнула из его руки, падала со звоном на тарелку и будила его как раз в тот момент, когда он мог уловить некие возникшие образы.

Последовательность действий при использовании этого метода такова:

1. Сформулируйте проблему как можно большим числом способов, а затем рассмотрите ее с самых разных точек зрения.
2. Полностью расслабьтесь: удобно расположившись, закройте глаза, представьте ощущение тепла сначала в одной руке, затем в другой.
3. Не думайте ни о чем – ни о текущих делах, ни о решаемой проблеме.
4. Расслабьтесь. Если вы легко засыпаете, возьмите в руку ложку. В момент засыпания ложка выпадет и разбудит вас в момент рождения образов.
5. Сразу письменно зафиксируйте эти образы.
6. Запишите также все, что приходит в голову, – первое и последующие впечатления.

## Метод Леонардо да Винчи

Гений Леонардо да Винчи неоспорим. Он был выдающимся ученым, художником, скульптором. Его способ выработки идеи был таков: он закрывал глаза, полностью расслаблялся и испещрял лист бумаги произвольными каракулями. Затем открывал глаза и отыскивал среди них образы и нюансы, предметы и явления. Многие из его изобретений родились из таких каракулей.

Подобный прием позволяет наполнить интуитивные идеи уникальным содержанием. Представьте, что вы пролетаете над вашей проблемой в самолете, желая обозреть ее сверху, и видите то, что видите. Фиксируйте все альтернативные варианты, которые, возможно, существуют. Вы находитесь один на один с собой, поэтому можете рисовать или делать наброски как угодно, не беспокоясь о том, кто и что о них может подумать. Наброски – это способ общения с подсознанием.

Томас Эдисон, прежде чем сформулировать мысль, делал сотни набросков. Он располагал целой коллекцией закорючек, относившихся к изобретению электрической лампочки; большинство из них не поддавались никакой расшифровке, только сам Эдисон мог в них разобраться.

Графическое воплощение идеи (наброски, машинальное черчение или рисование) дополнит словесное выражение уже существующей идеи и поможет в оформлении новой.

Последовательность действий может быть такой:

1. Всесторонне рассмотрите задачу, над которой работаете. Запишите ее на листе бумаги и поразмышляйте над ней: «Что в нее не вписывается?», «Каковы главные преграды?», «Что неизвестно?», «Что я хочу понять?», «В данный момент я вижу проблему в том, чтобы...», «Больше всего меня беспокоит...».

2. Расслабьтесь. После этого вы обнаружите, что ваша интуиция более свободно использует образы и символы.

3. Снимите внутренние запреты: можно все! Предоставьте своей интуиции возможность создавать образы, сценарии, символы, отражающие сложившуюся ситуацию. Вам не нужно знать, как будет выглядеть ваш рисунок, прежде чем вы его нарисуете.

4. Рисуйте так, как того желает интуиция. Упражняйтесь в рисовании бессознательно. Некоторые при этом рисуют не правой, а левой рукой (или наоборот, если речь идет о левшах), чтобы добиться меньшего участия сознания в формировании образов. Пусть линии и каракули сами диктуют

вам, как их рисовать и располагать. О качестве не беспокойтесь – рисунок никому не нужно будет показывать. Случайность и хаотичность можно рассматривать как секретное послание вашего подсознания.

5. Исследуйте свой рисунок. Сначала оцените его в целом, потом – по частям. Он является зримым отражением неосознанного. Ищите в каракулях символы, которые могут дать неожиданные подсказки или сообщить новую информацию.

6. Если результат вас не удовлетворит, возьмите другой лист бумаги и сделайте еще один рисунок, а потом еще – столько, сколько понадобится.

7. Запишите первое пришедшее на ум ощущение относительно каждого образа, символа, линии или структуры.

8. Свяжите все слова воедино. Дайте волю ассоциациям, записывайте мысли, которые приходят вам в голову. Сравните их с вашим рисунком. Если почувствуете потребность, переработайте свои записи: поступайте так до тех пор, пока не убедитесь, что рисунок и слова передают одни и те же мысли двумя разными языками: вербальным (словесным) и визуальным.

9. Теперь посмотрите, как то, что вы нашли, соотносится с вашей задачей. Как изменились ваши взгляды? Появились ли у вас новые идеи? Посетило ли озарение? Какие сюрпризы преподнесло вам подсознание? Какие части рисунка озадачивают вас? Что кажется полезным?

Будьте особенно внимательны к возникающим вопросам. Например: «Что бы это значило?», «Откуда это возникло?» Если вы почувствуете необходимость найти ответы на конкретные вопросы – значит вы на правильном пути, который ведет к решению проблемы.

Продемонстрирую на конкретном примере, как метод Леонардо да Винчи помог создателю рекламных объявлений найти новую идею. Он не знал этого способа, поэтому пришел к идее случайно. Просто обстоятельства создали условия для этого.

Однажды по дороге на работу художник рекламного агентства уловил запах шашлыка из закуской на углу. И ему вдруг припомнилось, как когда-то давно он с родителями провел целый день за городом, где они жарили шашлыки. Он ясно представил себе тот прекрасный солнечный день и ощутил прилив радости от воспоминаний о далеком детстве.

Однако ощущение радости от нахлынувших воспоминаний вскоре исчезло, поскольку самый крупный заказчик его рекламного агентства – производитель одежды – был недоволен результатами рекламной кампании, проведенной по его заказу.

Сев за стол, он в очередной раз задумался о принципиально новой рекламной концепции. При этом художник машинально водил карандашом по листу бумаги, набрасывая рядом с изображением рекламируемой продукции пейзаж из той поездки с отцом и портрет своего сына.

И вдруг его осенило: рекламную кампанию необходимо сориентировать на традиционные семейные ценности! В качестве основных достоинств рекламируемой одежды нужно подчеркнуть ее практичность, универсальность (включая совместные поездки за город) и строгую элегантность классического стиля, который востребован во все времена.

Он начал разрабатывать новую линию рекламной кампании на основе семейных традиций, которые объединяют разные поколения, базируются на стиле, приемлемом для всех возрастных групп, и формируют образ гармоничных семейных отношений. По мере обдумывания этой концепции ему в голову одна за другой приходили оригинальные идеи, почерпнутые из воспоминаний о собственном детстве. На сей раз заказчик по достоинству оценил результаты новой рекламной идеи.

## **Метод машинальной записи**

Интуиция может посылать нам сообщения различными путями: при машинальной записи, путем зрительных образов или мыслей, с помощью сигналов, поступающих от нашего тела. Разные люди получают информацию различными способами, в зависимости от конкретных обстоятельств.

Метод машинальной записи состоит в следующем. Нужно расслабиться, задать себе вопрос и тут же записать любой ответ, который придет в голову. Обычно этот ответ вызывает дискуссию написавшего с самим собой. Вновь возникшие вопросы и ответы тоже следует зафиксировать. Эта процедура обычно приводит к оригинальному решению.

Имеет смысл время от времени перечитывать полученные ранее «послания» и сопоставлять их с результатом, который получился, когда вы последовали совету. Это один из способов дальнейшей оценки значения данной техники, когда, оглядываясь назад, мы обнаруживаем, что получали хорошие советы.

О том, что эти подсказки вовсе не случайны, что это один из способов обратиться к подсознанию, говорит следующая история.

Во время войны в результате ранения головы боец полностью потерял память. Он не помнил ни своего имени, ни фамилии, ни года, ни места рождения. Не помнил ничего. Нужно было узнать хотя бы фамилию, чтобы восстановить все остальное по армейским документам.

Психолог дал ему команду: «Распишитесь!» Рука солдата машинально вывела подпись. Поскольку это был человек не из начальства, то подпись его была незатейлива, в ней легко прочитывалась фамилия пострадавшего.

## **Метод экрана**

Метод экрана применим в том случае, когда нужно быстро получить ответ «да» или «нет», но одолевают сомнения, какое решение лучше.

Закройте глаза и представьте экран, на котором вы ожидаете увидеть ответ, или напрягите внутренний слух. Задайте свой вопрос.

Ответ может появиться на воображаемом экране, или вы услышите тихий голос, который произносит короткое «да» или «нет». Иногда это

бывает одно-единственное слово, высвечивающееся на экране, иногда – цвет (зеленый вместо «да», красный вместо «нет», желтый вместо «сейчас я не могу точно сказать»), иногда – слова «да» или «нет», звучащие как сигнал у вас в голове.

## **Обращение к своему внутреннему советчику**

Некоторые предпочитают получать совет, совершая мысленные путешествия или прося о помощи внутреннего советчика. Например, вы представляете, что входите в кабинет, где у вас находится компьютер. Нажимаете клавишу, и на мониторе появляется образ вашего советчика. Вы начинаете мысленно задавать ему вопросы и в этом диалоге нащупываете решение проблемы.

Главное – выбрать технику, которая вам подходит. В частности, можно даже самому придумать ментальные путешествия, чтобы проникнуть в свою интуицию, и это даст вам ответы и интуитивные подсказки.

Иные люди склонны получать подсказки непосредственно от своего тела. В частности, получая положительный ответ, они ощущают небольшое учащение пульса, дрожь в груди и в желудке и чувствуют, что сердце бьется быстрее.

Некоторые используют свое тело как маятник. Когда тело слегка раскачивается назад и вперед, это означает «да»; когда оно раскачивается влево и вправо, это означает «нет»; когда оно совершает круговые движения, это означает неуверенность или ответ «не знаю». Эти движения, однако, настолько незначительные, что многие их не ощущают.

Чтобы научиться слышать язык собственного тела, следует потренироваться. Вот соответствующее упражнение.

Встаньте прямо и представьте, что ваше тело – маятник. Теперь раскачивайтесь назад и вперед – это означает «да». Раскачивайтесь влево и вправо – это означает «нет». Совершайте круговые движения – это означает, что вы знакомы с этими сигналами. Потом задайте себе несколько простых вопросов, на которые вы знаете ответы – «да» или «нет». Ваше тело откликнется соответствующими раскачиваниями.

Формулируйте вопросы следующим образом: «Будет ли это отвечать моим интересам, если я сделаю таким образом?», но не используйте формулировку наподобие «Сделать ли мне это?». Первый вариант включает механизм самозащиты, поэтому он скорее удостоится адекватного ответа подсознания.

Задав вопрос, наблюдайте, как реагирует ваше тело: движениями,

означающими «да», «нет» или «не знаю».

По мере практики вы будете все чаще получать четкие ответы «да» или «нет».

Если вы замечаете множество круговых движений («не знаю») или получаете в ответ на один и тот же вопрос то «да», то «нет», возможно, вы нечетко его сформулировали или вас что-то отвлекает. Чтобы обнаружить это, просто спросите: «Вопрос неясен?» или «Не могу сосредоточиться?» Если услышите «да», то проясните или задайте вопрос по-другому либо отгоните ваши мысли и чувства, чтобы могло говорить ваше внутреннее «я».

Вначале вам придется физически принимать положение маятника. Но, попрактиковавшись в этой технике и постоянно получая четкие ответы, вы сможете превратить этот процесс в мысленный. Просто представьте, что ваше тело – маятник, и задавайте свой вопрос. Затем мысленно наблюдайте, как реагирует тело, или слушайте, что говорит внутренний голос.

Впоследствии вам не нужно будет представлять себя маятником. Вы сможете просто задавать вопросы и ощущать, как ваше тело отвечает «да» или «нет».

## **Метод критической ситуации**

Если вы находитесь на перепутье, спросите себя: «Если бы мне осталось жить всего одну неделю и было дано на выбор одно дело, какое бы я выбрал?»

Интуиция, ваш надежный страж, обязательно откликнется на такую постановку вопроса. Я неоднократно советовал задать себе такой вопрос тем, кто обращался ко мне за советом. И рад, что не раз получал благодарность за этот совет.

## **Метод медитации**

О медитации мы уже говорили. Те, кто любит медитировать, утверждают, что этот метод стимулирует получение сигналов от интуиции.

### **Тренинг интуиции: «угадайки»**

Попытка применить любой из приведенных выше методов развития интуиции является одновременно и хорошим тренингом этой способности. Дополни этот перечень несколькими специальными упражнениями.

1. Угадайте ответ. Вам предстоит одна или несколько встреч. Спросите себя, как каждый из собеседников ответит на вопрос «Как прошел сегодня день?». Постарайтесь, чтобы ваши ответы были краткими и быстрыми. Когда будете беседовать, задайте им этот вопрос и сравните ответы со своими интуитивными прогнозами.

2. Угадайте звонящего. Когда зазвонит телефон, перед тем как снять трубку, отметьте свои внутренние ощущения и мысленно спросите себя: «Кто это может быть? Знаком ли я с этим человеком? Зачем он (она) звонит?»

Это упражнение не дает времени на размышления, то есть предоставляет оптимальные условия для включения интуиции. Вас удивит не только то, как часто вы будете угадывать имя звонящего и тему разговора, но и то, насколько содержательнее станет сам разговор и насколько окрепнет чувство контакта с собеседником.

3. Угадайте адресатов. Перед тем как заглянуть в свой электронный почтовый ящик, подумайте, сколько вы рассчитываете найти там новых сообщений. Надо ли будет просмотреть какие-то в первую очередь или они все важны? Какие вопросы в них затронуты? От кого они пришли?



# Заключение. Еще один секрет

Самое большое кладбище в мире – это кладбище нереализованных мыслей.

*Автор*

«С понедельника возьмусь...» – сколько самых лучших пожеланий было похоронено этими словами! Что-то мы забываем, что-то заслоняет пресловутая «текучка», а новые впечатления ослабляют силу предыдущих...

Каждый свой тренинг (и не только по теме этой книги) я заканчиваю призывом: *не откладывая, сегодня же* поискать возможность применения изученных приемов, записать в свой ежедневник соответствующее дело. Всегда поступаю так сам, и... результаты говорят сами за себя: научные публикации, тренинги, книги.

Каждая из написанных книг – это как ребенок, которого я родил и вырастил. В каждой из них – частица меня самого, моего существа. В этом смысле я самый многодетный «отец»: 60 «детей» – не шутка!

Но эта книга – необычное дитя. В отличие от других моих книг она каждый день *управляет мной*. И это не преувеличение: **я просто живу по ней**. Каждый день, от момента пробуждения и до отхода ко сну. (Кстати, уважаемый читатель, вы обратили внимание на то место в книге, где указано, в какое время суток у меня возникает больше всего самых свежих идей?)

Это не означает, что я постоянно ношу эту книгу с собой, просто все самое главное из нее – в голове. Сами знаете: когда часто повторяешь что-либо, оно отлично запоминается.

Все, что задумываю, у меня получается. Получится и у вас! Только не откладывайте!

Главное – сделать первый шаг, особенно в каком-то большом деле. Покажу это на примере такого безусловно большого дела, как написание книг. (Заодно отвечу тем коллегам, которые интересуются именно этим процессом.)

Когда пришла идея или вы получили задание написать диссертацию, статью, пособие, нормативный документ, книгу и т. д., возьмите чистую

папку, напишите на ней название своего будущего труда. Затем ловите идеи, которые придут вам в указанное выше время суток, и сразу записывайте их. Очень часто мысли забываются, и вы не сможете их вспомнить.

Я уже говорил, что эта книга особенная. Прежде чем написать ее, я изучил опыт многих выдающихся личностей и результаты большого количества исследований, привел в систему наиболее продуктивные приемы, попробовал использовать их в своей жизни. Увидел их несомненную пользу и стал проводить тренинги по этим приемам. Только после этого записал результаты и оформил в том виде, в каком книга предстала теперь перед вами.

В заключение хочу пожелать вам, уважаемый читатель:

**действуйте!**

**И все у вас получится!**

P. S. Если будет желание поделиться результатами – напишите. На подобные письма отвечаю.

# Тренинги профессора В. П. Шейнова

Проводятся по разработанной автором *технологии активного группового обучения*, включающей сюжетно-ролевые игры и видеотренинг. К настоящему моменту занятия проведены более чем на 250 предприятиях и фирмах России, Беларуси, Украины, Латвии, Болгарии, Чехии и Словакии. За период с 1987 года обучено более 10 000 деловых людей (см. [www.sheinov.com](http://www.sheinov.com) – Крупнейшие фирмы и предприятия, персонал которых прошел обучение).

## **Программа «Как увеличить отдачу персонала»:**

- предотвращение и разрешение конфликтов;
- искусство критики: исцелять, не рая;
- скрытое управление и манипулирование в служебных отношениях;
- защита от манипуляций;
- составляющие успеха руководителя;
- где взять недостающее время;
- увеличение сплоченности, создание команды;
- психология мужчины и женщины;
- как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным.

## **Программа «Работа с клиентами»:**

- как расположить к себе клиента;
- искусство убеждать;
- приемы скрытого воздействия на клиента;
- деловая этика на службе успеха;
- методы расширения клиентуры;
- видеотренинг общения с клиентом.

## **Программа «Проведение переговоров и деловых встреч»:**

- скрытое управление партнерами;
- защита от манипулирования;
- приемы накопления преимуществ и достижения превосходства;
- создание благоприятного имиджа;
- «чтение» собеседника по его мимике, жестам и позам;

- видеотренинг ведения переговоров.

**Программа «Эффективная продажа товаров и услуг»:**

- как извлечь заказы из телефонной трубки;
- технология успешной презентации;
- нейтрализация возражений клиента;
- как отстоять предлагаемую вами цену;
- видеотренинг общения с клиентом.

Программы тренингов в компаниях формируются из представленных тем в соответствии с потребностями компании. Время, необходимое на проработку одной темы, – от 3 до 8 часов. В ходе занятий ведется поиск решений актуальных для компании проблем, отрабатываются эффективные приемы разрешения конфликтов, штатных и нештатных ситуаций.

Участники обеспечиваются литературой по тематике тренинга.

Контакты: [www.sheinov.com](http://www.sheinov.com), [sheinov1@mail.ru](mailto:sheinov1@mail.ru).

Тел. моб.: +375 29 621 69 50.

# Примечания

## 1

О том, как подключить к делу собственную интуицию, можно прочесть в моей книге *«Искусство жить: Творческий подход»* (Минск: Харвест, 2004).

[Вернуться](#)

## 2

Булгаков М. Дни Турбиных.

[Вернуться](#)

## 3

Более подробно приемы защиты от манипулирования рассматриваются в моих книгах *«Психотехнологии влияния»* (Минск: Харвест, 2005), *«Скрытое управление человеком: Психология манипулирования»* (М.: АСТ, 2000), *«Как защититься от обмана и мошенничества»* (Минск: Харвест, 2003).

[Вернуться](#)

## 4

В уже упоминавшейся книге *«Искусство жить: Как обратить знание в здоровье»* (Минск: Харвест, 2004) описаны десятки простых приемов (действий, мыслей), создающих хорошее настроение.

[Вернуться](#)

## 5

Как стать таковым, описано в моих книгах *«Секретарь: Секреты профессии»* (М.: Ось-89, 2002) и *«Секретарь: Практическое пособие»*

(Минск: Харвест, 2003.)

[Вернуться](#)

## 6

Подробнее о манипулировании см. мою книгу *«Скрытое управление человеком: Психология манипулирования»* (Минск: Харвест, 2000).

[Вернуться](#)

## 7

В моей книге *«Скрытое управление человеком: Психология манипулирования»* (М.: АСТ, 2000) описаны многие типы поведения родителей, наносящего непоправимый вред психике ребенка. Позволю себе отослать к ней читателей, интересующихся данной проблемой.

[Вернуться](#)

## 8

<http://olgasm.ru/emil-kue-osnovopolozhnik-metoda-samovnuheniya/>

[Вернуться](#)

## 9

Об этом я впервые рассказал в книге *«Конфликты в нашей жизни и их разрешение»* (Минск: Амалфея, 1996).

[Вернуться](#)

## 10

Также см. подраздел «Механизмы психологической защиты» раздела 2.3. «Мышление и здоровье».

[Вернуться](#)

## 11

Цит. по: *Ротенберг В. С.* “Образ я” и поведение. – Иерусалим: Манахим, 2000.

[Вернуться](#)

## 12

Цит. по: *Николаус Б. Энкельман.* Преуспевать с радостью. – Пенза: Алмазное сердце, 2003.

[Вернуться](#)

## 13

*Станиславский К. С.* Работа актера над собой. – М.: Искусство, 1954.

[Вернуться](#)