**Нейл Фьоре. Психология личной эффективности**

Вы когда-нибудь задумывались о том, что работа не вдохновляет на написание жизнеутверждающих песен и книг? На ум приходят только «Трудись и напевай» из диснеевского мультфильма «Белоснежка и семь гномов». Многие часто сетуют, что на работе скучно и лучше бы вообще не работать. В то же время вокруг постоянно твердят о том, что работать надо больше и достигать наилучших результатов, используя минимальное количество трудовых и прочих ресурсов.

А почему бы не вооружиться более оптимистичными песнями, позитивной психологией и новыми установками, чтобы работалось легче, быстрее и веселее? Именно ради этого была написана данная книга, предлагающая стратегии эффективного, производительного и инициативного труда.

Нейл Фьоре. Психология личной эффективности. Как победить стресс, сохранять концентрацию и получать удовольствие. — М.: [Манн, Иванов и Фербер](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/mif/the_now_habit_at_work/), 2013. — 208 с.



Я понимаю, что идея относиться к работе как к развлечению может показаться парадоксальной, но даже если поставленная перед вами задача скучна, она тренирует мозг. Есть что-то захватывающее в переходе от незнания к знанию. Иначе зачем вы разгадываете кроссворды, решаете судоку, играете в шахматы, читаете детективы или учитесь танцевать сальсу?

**Глава 1. Семь главных принципов**

*Главнейшее качество хорошего менеджера — оберегать своих сотрудников: их время, чувство собственного достоинства и потенциал карьерного роста.
Роберт Таунсенд, бывший директор American Express и автор книги* [*«Сломай систему»*](http://baguzin.ru/wp/?p=761)

Предлагаю вашему вниманию семь главных методов эффективного труда, сводящих к минимуму отвлекающие моменты и вредные привычки.

**Первый принцип.** Займитесь исправлением имеющихся привычек. Кратчайший путь — согласовать сформировавшиеся модели поведения с правильными. В большинстве случаев придется отказаться от старых и выработать новые привычки. Если хотите стать эффективным менеджером и научить этому других, вместо вопроса «Почему ты разлил молоко?» спрашивайте: «Как быстрее все убрать?» Анализ ошибок и критика в чрезвычайных ситуациях не столь целесообразны, как действия, направленные на устранение проблем.

**Второй принцип.** Замените напряжение ощущением легкости — это закон обратного усилия. Напряжение — признак того, что вы движетесь в неверном направлении. «Если вы толкаете дверь, а она не открывается, попробуйте потянуть на себя. Образно выражаясь, в жизни все двери на петлях — как и большинство проблем, поэтому они легко открываются».

**Третий принцип.** Концентрируйтесь не на себе, а на задаче. Запишите свои убеждения в двух колонках: в первой — мысли о прошлом, будущем и совершенных ошибках, во второй — мысли о насущной задаче. Студенты, обученные быстро переходить от эгоориентированных мыслей первой колонки к вопросу «Что я знаю о проблеме?» из второй, значительно улучшили свои показатели на вступительных и выпускных экзаменах.

**Четвертый принцип.** Вместо «Нужно закончить» скажите: «Пора начинать». Плохие руководители заставляют подчиненных делать то, что те не хотят, тем самым вызывая сопротивление и недовольство. «Надо» означает «вы не хотите, но я заставлю вас это сделать. Слово «надо» непродуктивно и провоцирует саботаж. Слово «надо» провоцирует внутренний конфликт, который лишает вас сил, блокирует мотивацию и только усложняет задачу.

**Пятый принцип.** Вместо «Надо закончить изматывающий и длительный проект» скажите: «Поработаю-ка я 15 минут». Хороший организатор не заставляет подчиненных трудиться без передышки. Они должны знать, когда, где и чем будут заниматься и когда получат зарплату или иное вознаграждение. Нацельте своих подчиненных на 15 или 30 минут непрерывной работы. Четко обозначенное время — лучший метод борьбы с отвлекающими факторами, а перерывы между работой можно использовать как поощрения: потянуться, выбросить ненужные бумаги, проверить почту или СМС.

**Шестой принцип.** Вместо постоянного напрасного напряжения отдельных частей мозга целиком задействуйте все его составляющие. Один из самых эффективных способов удвоить производительность и снизить уровень стресса — найти путь к своему бессознательному. Я проверил эффективность этого метода на себе, написав докторскую за год. Я оставлял все самые трудные задачи на отработку сну и подсознанию и каждое утро просыпался с решением и желанием поработать 15-30 минут до завтрака.

**Седьмой принцип.** Поступайте в соответствии со своими высшими ценностями и текущими целями. Переживаете из-за нагоняя от начальства, поиска новой работы, зависания в интернете или звонка другу? Девяносто процентов подобных мыслей содержат устаревшие ошибки, которые не соответствуют вашей нынешней миссии, должностной инструкции, целям и способностям взрослого человека. Большинство из них — примитивное воспроизведение поведенческих стереотипов.

Активно используйте семь методов повышения продуктивности труда. Обратите внимание, что все они отталкиваются от сформировавшихся поведенческих стереотипов и плавно переводят их в новые, результативные реакции. В течение недели поочередно посвящайте целый день одному из принципов и определите, какой из них наиболее эффективен в вашей ситуации. Затем возьмите его на вооружение, пока не научитесь быстро переключаться с устаревших негативных привычек на новые.

**Глава 2 Управляем временем и жизнью**

*Самый длинный путь начинается с первого шага.
Конфуций*

**Устанавливайте сроки.** Отказавшись от стандартной философии работать дольше, больше и в вечной спешке, вы начнете эффективно управлять своим временем и жизнью, если научитесь: приступать к делу немедленно; управлять списком дел; придумывать им альтернативу; отталкиваясь от сроков, формировать трех и четырехмерные маршруты к исходной точке; просить обратную связь заранее и бороться с [перфекционизмом](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC_%28%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F%29).

**Приступайте немедленно.** Одной из первых книг по менеджменту, которую я прочитал при прохождении курса MBA, была работа Питера Друкера «Эффективный руководитель». Автор считает умение принимать правильные решения главной характеристикой руководителя, но для этого прежде всего необходимо научиться управлять своим временем и концентрироваться на актуальных задачах.

**Не думайте о времени окончания работы, просто начинайте каждый раз снова.** Управляйте списком дел. Бойтесь желания переделать все дела. Привычка действовать незамедлительно (то есть сразу же расставлять приоритеты) избавит вас от необходимости составлять бесконечные списки дел и тревоги, все ли вы успели и верно ли распределили свое драгоценное время. Расписание — это перечень бесконечных «надо», которые вызывают сопротивление, ропот. Создание более подробного расписания, как и стремление к строгой самоорганизации и перфекционизму, способно стать главным раздражителем, который служит оправданием вашему нежеланию работать над проектом.

**Личная жизнь.** Всегда помните о близких вам людях и не забывайте о здоровье и физической форме.

**Дела первостепенной важности.** Одно-три ежедневных дела (проект А, Б или В), которые повлияют на всю вашу жизнь, сохранят за вами рабочее место и отнимут от 8 до 1000 часов. Держите их в памяти и выделяйте на них время.

**Отталкиваясь от сроков, формируйте трех и четырехмерные маршруты к исходной точке.** Время не зря считается четвертым измерением, поэтому следует выйти за рамки типичного двухмерного подхода к достижению цели и решению задач. Данный подход не годится при решении масштабных задач, учитывающих расстояние и время,— третье и четвертое измерение. Нарисуйте мысленно обратный маршрут от конечной точки к настоящему. Такой же реверсивный календарь можно составить и для крупного проекта, который нужно завершить через два месяца. Просмотрите календарь на 60 дней вперед и отметьте выходные дни, командировки, встречи, звонки клиентам и прочие дела, чтобы ничего не упустить и не обманывать себя, думая, что у вас впереди целых 60 дней (или восемь недель). Составляя обратный маршрут от конечной точки к исходной, вы увидите, что у вас всего 49 рабочих дней, или 7 недель, и на выполнение важного проекта тратится примерно 10-15 часов в неделю. Итого — 70-105 часов подготовительной работы, если начать сегодня и качественно трудиться 10 часов в неделю, ни на что не отвлекаясь. Теперь вы рассуждаете как проектный менеджер: отслеживаете прогресс и помните, что пора начинать, иначе не уложитесь в срок.

**Миф о перфекционисте.** Если посвятить проекту больше времени, он станет идеальным, в нем не будет ошибок, и я заслужу похвалу, даже если сдам его позже, разве не так? Если вы склонны к перфекционизму, возвращайтесь к проекту до тех пор, пока не почувствуете удовлетворение от результата. Затем передайте проект руководству с сопроводительной запиской: «Я проделал серьезную работу и предлагаю вашему вниманию черновик проекта. Прежде чем представить окончательный вариант, мне бы хотелось услышать ваше мнение». Дополнительное время, вложенное в проект, повышает его стоимость, тогда как своевременные отзывы о его соответствии, стиле и содержании сэкономят ваше время. Получение обратной связи до завершения работы означает, что вы учитываете состояние рынка и конкурентную среду. Клиент мог сменить приоритеты за последнюю неделю, месяц или год. Представляя первые наброски заранее, вы обретаете уверенность, что их никто не будет критиковать.

**Глава 3. Язык эффективной самоорганизации**

Внутренний диалог влияет на ваше состояние, поведение и способность быть эффективным менеджером. Если, например, вы постоянно твердите себе: «Давно пора было закончить», «Не стоило сегодня утром копаться в почте», «Жаль, что я здесь, а не там» или «Почему я не похож на х», это означает, что то, что вы делаете, уступает некоему воображаемому идеалу. Негативное сравнение, повторяемое десятки раз в день или час, нередко становится виновником депрессии и тревоги. Исключив из внутреннего диалога разнообразные «надо», вы продолжите путь к совершенству,

Вспомните слова психолога Альберта Эллиса: «Если бы должно было быть иначе, было бы иначе. Но все так, как есть. Значит, именно так и должно быть». Иными словами, остерегайтесь самокритики и ненужного напряжения из-за иррационального убеждения, что все должно быть не так, как есть на самом деле. Можно просто повысить свои шансы на успех, изучая факты и возможности окружающего мира. Как это ни странно, но что бы ни было причиной проблемы — начальник, атмосфера на работе или скучные обязанности, — лишь ваше отношение превращает вас в горе-работника.

Следите за мыслями: мотивация кнутом и пряником. Ваши мысли формируют отношение к себе — либо вы мыслите терминами сопротивления и неприязни, либо мира и взаимопонимания. Ваш внутренний диалог порождает нерешительность, стресс и неприятие или мобилизует силы для достижения целей?

В своей классической теории мотивации Дуглас Мак-Грегор отнес к категории Х компании, в которых стиль управления держится на давлении и страхе, и к Y — те, где царит атмосфера поощрения и мотивации. Эту шкалу можно перевести в методы «кнута и пряника», применяемые в мотивации и управлении людьми. Начните эффективно руководить собой.

Какой вопрос эффективнее: почему или как? Если вы спросите ребенка, почему он разлил молоко, а взрослого — почему тот реализовал проект определенным способом, это лишь приведет ответчика в замешательство, тогда как молоко по-прежнему будет стекать со стола, а состояние проекта не улучшится. Самый эффективный вопрос: «Как вытереть пролитое молоко?» или «Как избежать ошибок в будущем?» Хороший руководитель вместо сухого: «Подумай, как откорректировать отчет» предложит подчиненному не менее четырех рекомендаций. Выходит, чтобы эффективно управлять собой и другими, нужно перестать проводить негативные параллели, а вместе исправлять ошибки и хвалить за каждый шаг, сделанный по направлению к цели.

**Поймайте себя на чем-то хорошем.** Автор серии книг «Одноминутный менеджер» Кен Бланшар пришел к выводу, что работники воодушевляются и становятся более восприимчивыми к новой информации, если «поймать их на чем-то хорошем». Обращаясь к себе или кому-либо, не забывайте о мудрости Дейла Карнеги: «Чтобы быть эффективным лидером, хвалите подчиненных и выражайте искреннее восхищение. Указывая кому-либо на ошибки, упомяните в первую очередь о своих и позвольте другим сохранить лицо. Отмечайте малейшие достижения и не скупитесь на поощрения».

Слова, которые вы говорите себе, партнеру, подчиненным или детям, содержат ваши ключевые убеждения и жизненную философию. Но еще ярче и ближе к вашим истинным чувствам и мыслям ваши поступки. Мировоззрение и ожидания гораздо сильнее слов влияют на вашу жизнь. Это доказали многочисленные эксперименты. Учителям давали фальшивый список хороших учеников, и те уделяли этим детям больше внимания, поощряя их учиться как можно лучше. В итоге тесты и поведение детей из списка значительно улучшались, даже если до этого они были худшими учениками в классе.

Взгляды и ожидания гораздо больше влияют на нас, чем установки. Они воздействуют на сознание и тело так же, как эффект плацебо. Плацебо — нейтральное вещество, представленное как действенное лекарство, — улучшает психическое и физическое состояние почти у 30 процентов пациентов. Оптимизм — один из способов мотивировать себя шаг за шагом продвигаться к цели и, сталкиваясь с неизбежными трудностями, превращать лимоны в лимонад.

Руководители, директора и частные предприниматели обычно считают работу причиной стресса. Однако большинство стрессов возникают вследствие внутренних причин: самокритики, обвинений и попранного достоинства, если желаемое не удается реализовать или жизненный сценарий развивается не по плану. Стресс — это защитная реакция, вызванная внутренними сигналами об угрозе жизни и достоинству.

**Глава 4. Эффективные коммуникации**

Многие менеджеры, предприниматели и бизнесмены по-прежнему думают, что коммуникация подразумевает умение давать распоряжения, спорить и оправдываться. Тогда как прежде всего это активное слушание. Как шутят американцы, для жителей Нью-Йорка слушать означает ждать своей очереди высказаться. Неэффективная коммуникация — это пререкания с окружающими, направленные на защиту своих целей и планов. Она подразумевает наличие победителей и побежденных. Есть лишь одно верное мнение, поэтому можно пренебречь взглядами и переживаниями людей, которые могут обогатить наши знания о мире и сформировать целостную картину. Эффективная коммуникация, в свою очередь, ставит целью понять взгляды, чувства и мнения окружающих. Когда две стороны слушают друг друга, выигрывают обе.

Успех достигнут, если каждая из сторон скажет: «Да, именно это я и имел в виду. Вы меня поняли». Зачем спорить о том, кто прав, кто виноват? Цель эффективной коммуникации — наладить и оберегать взаимосвязь, поддержку и рабочие взаимоотношения, взаимовыгодные и, следовательно, длительные.

Мой тренинг по эффективной коммуникации включает упражнения по слушанию, предполагающие деление аудитории на подчиненных (или клиентов) и руководителей (или сотрудников отдела обслуживания). Первоначальная цель — выслушать хотя бы три предложения, а затем перефразировать сказанное, пока говорящий не подтвердит, что услышан и понят. Никаких взаимных жалоб. Коммуникация наиболее эффективна, когда концентрируется на одном говорящем или одной проблеме. Откажитесь от каких-либо оправданий. Тот, кто жалуется, должен быть: услышан; понят; убежден, что вы на пути к компромиссу, еще до того, как слушатель ответит и перескажет его слова.

Коммуникация не удается по ряду причин, среди которых одна из главных — различие стилей, культур и предпочтений. Личностные стили и предпочтения в коммуникации можно расположить на осях координат следующим образом: прямой против непрямого и ориентированный на задачу против ориентированного на человека (рис. 1). Помните, что различие — это данность, а не проблема. Помимо различных стилей общения ваши подчиненные, партнеры и клиенты по-разному воспринимают информацию, то есть каждый ее по- своему видит, слышит и трактует. Одни воспринимают информацию на слух (аудиалы), другие зрительно (визуалы), а третьи физически (кинестетики).



Рис. 1. Основные стили коммуникации

**Глава 5. Всесильная концентрация**

Непрерывная, упорная концентрация на цели настолько всесильна, что окружающие вынуждены идти вам навстречу.

Примите как должное тот факт, что сложные люди и обстоятельства – это данность, с которой нужно сосуществовать, а не проблемы, препятствия или враги, которые необходимо решать, преодолевать или избегать. Сосредоточьтесь на том, как вытереть пролитое молоко, а не на том, почему оно разлилось.

**Глава 6. Всесильная миссия**

Самый эффективный способ заменить негативные модели продуктивными и полезными — осознать, что вредные привычки предупреждают вас о необходимости измениться.

Миссия — четкая, манящая и высокая — больше не позволит неуверенности и раздражению легко завладеть вашим вниманием. Умение фокусироваться на задаче сведет на нет неудачи и быстро вернет вас на путь истинный, неизбежно ведущий к успеху.

**Глава 7. Поддерживайте внутреннюю мотивацию**

Какой бы внешний стимул вас ни подстегивал, у вас есть внутренняя мотивация преуспеть. Только благодаря внутренней мотивации вы сумели отказаться от быстрого вознаграждения ради достижения долгосрочной цели. Есть три главных мотиватора: боязнь страданий, позитивные ожидания и обладание.

**Сила позитивных ожиданий.** Нет в мире сильнее мотивации, чем та, которую родители вдыхают в своего ребенка, наблюдая, как он делает первые шаги. Их ободряющий взгляд помогает малышу преодолеть страх и боль неудачи, встать после падения и снова идти. Подчиненные, познавшие горечь неудач в школьные годы или в иных сферах жизни, мечтают увидеть это выражение в глазах руководителя.

**Обладание.** Если вы наемный служащий, вас мотивирует оклад, хороший коллектив и — если повезет — интерес к самой деятельности и ее польза для общества. Но только работая на себя, человек становится сам себе хозяином и вкладывает сердце и душу в дело, олицетворяющее его призвание и мечты. Он готов выкладываться на все сто, чтобы преуспеть. Мотивация и вдохновение естественны и очевидны, когда вы владеете собственным бизнесом. Если вы наемный сотрудник, вообразите, что проекты, реализацией которых вы занимаетесь, — ваши проекты. Если шеф скажет: «Ты не очень-то продвинулся в работе, поэтому я передам проект другому», вы должны возразить и даже поспорить: «Это мой проект. Я отдал ему много сил и времени. Позвольте мне его закончить». Чувство собственности по отношению к работе, бизнесу и проектам — важная составляющая мотивации. Мотивация присуща человеку от природы и просто нуждается в концентрации и поощрении.

**Глава 8. Эффективное целеполагание**

Почему стандартная постановка целей ведет к провалу, и что нужно, чтобы повысить вероятность реализации целей. Обычное целеполагание опасно тем, что вызывает

* тревогу, когда вы пытаетесь достигнуть целей в будущем — воображаемом месте, куда невозможно попасть, — в то время как нерастраченная здесь и сейчас энергия мешает двигаться дальше;
* депрессию, когда сравниваете свое нынешнее местонахождение с тем, где вам следовало бы быть (еще одно воображаемое место);
* низкую самооценку, если вы затягиваете дело, терпите неудачу и обвиняете себя в отсутствии прогресса;
* чувство подавленности из-за слишком большого количества целей и задач, которые вы пытаетесь решать одновременно;
* усталость из-за строгого распорядка, который противоречит реальной жизни и, конечно, полетит к чертям, потому что в вашем расписании нет места жизни;
* разочарование, если вы пытаетесь бороться с действительностью и упорно желаете перенестись в воображаемую, виртуальную реальность, где, как вам кажется, следует быть;
* бесполезное стремление чудесным образом оказаться в будущем,

Обычное целеполагание порождает нереальные цели.

**Постановка реальных целей.** Масштабные цели переносятся из будущего в настоящее, где их можно достичь в несколько этапов. Эффективное целеполагание состоит из четырех шагов. Постановка главной цели, которая описывает положение, в котором вы желали бы оказаться, и эмоции, которые хотите при этом испытывать. Выбор пути, который приведет к цели. Выполнение каждого шага в соответствии с кратковременной целью, которая поможет вам начать и преодолевать конкретные этапы на пути к главной цели.

**Глава 9. Как работать с прокрастинаторами и сложными сотрудниками**

Прокрастинаторы[[1]](#footnote-1) ведут неправильный внутренний диалог. Собственники, менеджеры и родители научатся управлять прокрастинаторами, только когда поймут, что те непродуктивно общаются с собой, и откажутся от искушения внести и свою лепту в этот неконструктивный диалог. Прокрастинаторы любят давить на себя: «Надо закончить масштабный проект, сделать все идеально, справиться с самокритикой и необходимостью в чем-то себя ущемлять». Хорошие работники обращаются к себе совсем иначе: «Я начну с малого: поработаю 15 минут, сделаю наброски, а затем займусь чем-то для души». Для прокрастинаторов же работа — это одиночное заключение за решеткой критики. Чтобы эффективно ими управлять, научите их вместо негативного языка использовать правильные слова.

Чтобы резко снизить количество проволочек, позвольте подчиненным проявить креативность, мотивируйте их и откажитесь от претензий и угроз. Увидев конкретные возможности, мотивированные сотрудники охотно возьмутся за решение задач, требующих напряженных общих усилий.

Хороший менеджер интересуется: «Когда ты начнешь делать первые наброски?» Ответ на вопрос позволит узнать, донесли ли вы информацию о безотлагательности проекта и качестве первых отчетов. Спросите подчиненного: «Когда ты начнешь?» Настоящий прокрастинатор даст неопредеделенный ответ наподобие «на следующей неделе» или «завтра». Поймите: вы не пытаетесь контролировать каждый шаг подчиненного, а помогаете ему общаться с вами на языке, который направляет его тело и сознание к рабочему месту и побуждает приступить к делу в определенное время.

Вы можете превратить прокрастинатора в настоящего труженика, если научите его задавать себе вопрос: «Когда начинать, что делать и где?»

**Принятие своей работы вместо перфекционизма.** Постарайтесь помочь перфекционисту принять себя таким, какой он есть. Чтобы сотрудник не тратил понапрасну времени в поисках идеала, скажите: «Возвращайся через три часа, и я объясню, что делать дальше». Обратная связь, как выяснилось, помогает подчиненным анализировать свои поступки и придерживаться общих целей и сроков. Как только человек поймет, что вы уважаете его, он перестанет защищаться, то есть исчезнут главные причины прокрастинации.

**Негативное внимание или позитивные стимулы и признание.** Когда менеджеры рассказывают о сотрудниках, создающих проблемы, которых по каким-то причинам нельзя уволить, я часто отмечаю, что такие люди обычно обращают на себя внимание негативным поведением, а об их способностях никто не упоминает. Им приходится заявлять о себе подобным образом, поскольку в остальных случаях их игнорируют и не хвалят за хорошую работу на благо компании. Чтобы стимулировать желаемое поведение, надо вознаграждать за любые шаги в верном направлении. Совсем не сложно подбодрить человека, который почти не знал похвалы или успеха. Улыбка, кивок головы, выражающий одобрение. «Да, все верно» — хорошая награда, мотивация и стимул для желательного поведения.

**Управление сложными подчиненными.** СЕО Crisis Management International Брюс Блайт предлагает внедрить в сознание агрессивных подчиненных адекватную самооценку. Как бороться с агрессией? Специалисты, полагают, что агрессивные личности сохраняют спокойствие, если работодатель контролирует провокационные ситуации и снижает их продолжительность, частоту и последствия. Следите за интонацией и высотой голоса. Сводите обсуждения к уровню активного слушания, избегая препирательств и дебатов. Используйте все свои навыки коммуникации, чтобы непонимание не вылилось в конфронтацию. Произнесите имя подчиненного и скажите «да», «да, хорошо», избегая негативных утверждений вроде «нет, ты должен». Воздержитесь от унизительных комментариев, способных нанести моральный ущерб или вызвать тревогу. Предложите служащим альтернативы, которые повысят их самооценку.

Применяйте психологические приемы повышения самооценки. Начните с себя, используйте «я»-утверждения, никого не обвиняйте и не тыкайте пальцем. Например: «Я столкнулся с одной проблемой. И хочу работать с вами, чтобы дать вам шанс проявить себя здесь. Но я уверен, что директор упрекнет меня в том, что я взял вас на работу. Для нас обоих будет проще, если вы станете приходить в офис вовремя и воздерживаться от ссор с коллегами. Тогда я смогу оценить вас позитивно». Именно так, а не «У тебя проблема». Пока вы — менеджер, директор или владелец — вы один несете ответственность за реализацию целей и вам одному решать проблему. Предложите подчиненному конкретные поведенческие модели, например вовремя приходить на работу и не вступать в конфликты с коллегами. Уважайте подчиненных и делайте их жизнь проще. Как и все мы, сложные сотрудники надеются быть услышанными и понятыми и хотят, чтобы к ним относились с уважением. Слушайте и перефразируйте их слова, чтобы они знали, что вы их не проигнорировали.

Если хотите, чтобы ваши подчиненные были полностью погружены в работу, продуктивны и трудоспособны, поручите им нечто значимое. Относитесь к подчиненным как к клиентам. Ежегодные исследования и опросы неизменно подтверждают, что удовлетворенный персонал хорошо обслуживает клиентов. Обучение основам работы и навыкам общения внушает человеку уверенность в своих силах и вызывает желание проявлять инициативу, вносить рационализаторские предложения и развивать компанию.

**Переводим теорию в практику.** Все мы знаем, что одни и те же действия ведут к тем же самым результатам. Но теперь вы настроены на иные результаты, которые будут соответствовать новым целям, возможностям и умениям. Осталось применить это все на практике.

**Применение новых инструментов и навыков.** У вас уже достаточно знаний, чтобы все делать правильно. Можно сразу же воспользоваться новыми инструментами, но я рекомендую потренироваться, прежде чем проверять их в момент кризиса. Неизбежные стрессы в любой момент могут отбросить вас назад к старым привычкам и уже знакомому состоянию напряжения. Учтите, что типичные модели поведения всегда были под рукой и на протяжении многих лет использовались в качестве механизма выживания. Вам придется не единожды отвергать их, прежде чем вы полностью овладеете новыми, более полезными, и быстро подыскивать альтернативы. Помните, что каждый раз, выбирая вместо устаревших методов борьбы разумную альтернативу, вы укрепляете новые нейронные связи, которые привнесут в вашу жизнь положительные перемены.

Изучив свои микрореакции, вы укрепите в себе желание взяться за трудные, важные дела и доведете их до конца во что бы то ни стало. Уловите, например, ощущение внутреннего конфликта, нерешительности или возмущения, зачастую предшествующие прокрастинации; критику, вызывающую перфекционизм, и страх, предваряющий стресс. Также отметьте обиду, разочарование и злость, побуждающие вас говорить клиентам, начальнику или коллегам то, о чем позже вы жалеете. Порепетируйте ситуации, наиболее часто вызывающие у вас стресс, смущение или негодование, и понаблюдайте за реакциями. Найдите решение и подготовьте мозг к альтернативному пути реализации своих главных целей и миссии.

Участник одного из моих семинаров написал: «Я вовремя услышал от себя фразу «следует закончить отчет» и превратил ее в «пора приступать». Невероятно, но стресса как не бывало! Я планировал поработать всего полчасика, но иногда это время незаметно растягивалось до двух часов».

1. [Прокрастинация](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) — понятие в психологии, обозначающее склонность к постоянному «откладыванию на потом» неприятных мыслей и дел. [↑](#footnote-ref-1)