

2. Мотивация: как справляться с неприятными задачами

Кто хочет — ищет способы.

Кто не хочет — причины.

Народная мудрость

Как бы мы ни любили свою работу, некоторые из наших дел бывают достаточно трудны и не всегда приятны. Как «замотивировать» себя на выполнение таких дел? Как грамотно включиться в выполнение сложной задачи, чтобы потратить на нее меньше сил и энергии?

В России эта проблема особенно остра. Все мы воспитаны на сказках, в которых нужный результат появляется «по щучьему велению». Но, увы, одной только удачи обычно недостаточно. Для достижения успеха нужен серьезный, долгий, упорный труд.

Но долгий и упорный труд не обязан быть скучным и «невкусным». В самые сложные, неприятные и энергоемкие дела можно вдохнуть дополнительный интерес и мотивацию. Как это сделать — читайте в этой главе.

«Якоря» для эффективного включения в работу

Как втягиваться в работу, чтобы не тратить время на раскачку, разбирая мелочи и никак не находя в себе сил взяться за главное?

В психологии есть хорошее понятие «якорь». Это любая материальная привязка (музыка, цвет, слово, движение, ритуал), связанная для нас с определенным эмоциональным

состоянием. При необходимости настройки на задачу мы «включаем» нужный материальный «якорь» — и вводим себя в соответствующее эмоциональное состояние.

Самый часто используемый на практике «якорь» — музыка. Попробуйте четко привязать различную музыку к различным типам задач. По дороге на жесткие переговоры — тяжелый рок, при настройке на интеллектуальную работу — спокойная музыка без слов, при настройке на отдых — что-то самое любимое и приятное и т.п.

Примеры «якорей» от участников открытых семинаров.

Владелец сети бензозаправок, Киев. «Сложную интеллектуальную работу я делаю под музыку Джо Дассена». Группа удивляется — военному типу личности этого бизнесмена столь лирическая музыка совершенно не соответствует. «Объясню почему: лучше всего мне работалось в студенческие годы в общежитии. Молодой, сил много, параллельно два высших образования и еще работа... А магнитофонных кассет на все общежитие было четыре штуки, и все четыре — Джо Дассен. Вот так эта музыка стала «якорем», включающим энергетические ресурсы, как в молодости».

Коммерческий директор, Новосибирск. «Каждое утро я «курю ежедневник». Когда я бросила курить, мне очень не хватало ежедневного утреннего настроения на работу, раньше это была первая утренняя сигарета. Тогда и родился ритуал — около 10 минут я пью кофе и продумываю распорядок сегодняшнего дня, глядя в ежедневник. Ощущения эффективной настройки такие же, как раньше при выкуривании утренней сигареты».

Финансовый директор, Нижний Новгород. «Уборку я не люблю, нужно на нее настраиваться. Поэтому, собираясь убираться в доме, всегда включаю фильм «С легким паром!». — «А почему сложился именно такой «якорь»?» — «Ну как же, самая приятная и радостная уборка — перед Новым годом. Наряженная елка, мандарины, подарки... И в это же время обычно показывают «С легким паром!»».

Хорошим «якорем» для включения в задачу может быть любая техническая, черновая работа. Как говорят художники, «прежде чем делать эскиз — наточи карандаши». То есть — с помощью простого технического дела настроится на сложную работу.

Пример «якоря» от Н.В.Гоголя, который на жалобы друга, Владимира Соллогуба, «не пишется» отвечал: «А вы все-таки пишите... возьмите хорошенькое перышко, хорошенько его очините, положите перед собой лист бумаги и начните таким образом: «Мне сегодня что-то не пишется». Напишите это много раз сряду, и вдруг вам придет хорошая мысль в голову! За ней другая, третья, ведь иначе никто не пишет, и люди, обуреваемые постоянным вдохновением, редки, Владимир Александрович!»

Будьте внимательны: если вы завели себе «якорь», лучше использовать его только по прямому назначению, старайтесь не «включать» его в других обстоятельствах. Если, например, кофе для вас является «якорем» на работу, и вдруг на отдыхе вы выпиваете чашку кофе — вы посылаете вашему подсознанию сигнал «сейчас у нас работа!». Отдых становится менее эффективным. Многие менеджеры интуитивно это чувствуют и делят, например: «на работе — только кофе, на отдыхе — только чай». А один мой клиент на работе пил только черный чай, а на отдыхе — только зеленый. Аналогично, не слушайте во время отдыха ту музыку, которая является для вас «якорем» на работу.

«Якоря» полезны для настройки не только на работу, но и на отдых. Пример музыкального «якоря» из личного опыта. В отпуске, гуляя на природе, я слушаю всегда одну и ту же музыку — Kirnberger Chorales Баха. В рабочее время мне достаточно закрыть глаза, включить один из этих хоралов — и вспомнить запах прогретого солнцем соснового леса, представить золотистые стволы и зеленые кроны, ощутить свои неспешные шаги, когда никуда не нужно торопиться... Музыкальный «якорь» включает все воспоминания и эмоции, связанные с лучшими моментами отдыха, и позволяет прекрасно восстановить энергию для новых свершений.

Раскачка при выполнении сложных задач

«Якоря» помогают легче переключиться с отдыха на работу. Следующий вопрос: как втянуться в выполнение задачи, если она достаточно сложна и энергоемка? Ведь чем сложнее выполняемая нами задача, тем более высокий уровень «включенности», вовлеченности необходим для работы над ней.

Потратить меньше времени и сил на раскачку поможет «метод швейцарского сыра». Попробуйте выполнять задачу не в логическом порядке, а в произвольном, «выгрызая» из разных мест маленькие кусочки — наиболее простые, приятные и т.д. Например, при подготовке отчета можно сначала подобрать иллюстрации, написать несколько наиболее простых и понятных для вас абзацев и т.п. Через некоторое время в вашем «сыре» образуется столько дырок, что «достать» его будет совсем несложно.

«Завтра оформлю титульный лист докторской диссертации». Так написала одна из участниц открытого тренинга в Новосибирске в анкете обратной связи, отвечая на вопрос «Три простых шага, которые я сделаю уже в ближайшие дни». Хороший пример того, как в самом большом и сложном деле можно найти какое-то простое начало.

Еще один способ тратить меньше сил при работе над сложными задачами — «*промежуточная радость*». Разбейте работу на несколько этапов и за прохождение каждого этапа назначьте себе небольшую награду. Например, «за каждые две написанные страницы откусить кусочек шоколадки», «прочитать следующий анекдот в сегодняшнем выпуске anekdot.ru» и т.п. Эти награды и наказания могут быть совсем маленькими, но важно, чтобы они были немедленными. Как правило, «маленькие радости» за каждый сделанный шаг мотивируют лучше, чем осознание будущих долгосрочных результатов. Такие маленькие награды самому себе позволят сделать более приятной самую сложную работу и выполнить ее в более сжатые сроки.

Уничтожение мелких неприятных дел

Бывают в нашей жизни дела, требующие, может быть, совсем немного времени, но неприятные. Позвонить недружелюбному клиенту; вызвать наконец сантехника; попросить шефа о повышении зарплаты и т.п. В тайм-менеджменте такие задачи называются «лягушками».

«Лягушки» часто подолгу откладываются и грозят перерасти в большие неприятности. Обидно получается: задача, требовавшая пяти минут, откладывалась неделями и поэтому переросла в проблему, на решение которой придется потратить много часов.

У испанцев есть поговорка: «Каждое утро съедай лягушку». Действительно, начав день со съедения одной «лягушки», вы весь день ходите бодрый и радостный. Про остальных «лягушек» вы не вспоминаете — они остались на следующие дни. И наоборот, если утром «лягушку» не съесть — она будет весь день маячить где-то на горизонте и отравлять жизнь. Как пишет один ученик ТМ-школы: «Я думал, у меня стада «лягушек», зеленые ковры вокруг меня... А когда ввел «правило ежедневной лягушки» — они все разошлись за две недели».

Крупную неприятную задачу бывает легче решить, разбив ее на большое количество мелких «лягушек». Рассказывает один из участников ТМ-сообщества: «Мне нужно было решить достаточно неприятную проблему с налоговой. С одной стороны, проблема не срочная, можно откладывать, но с другой стороны — в итоге будет гораздо хуже. Тогда я разбил проблему на подзадачи, но не просто, а до мельчайших подробностей, до самых простых, легко исполнимых шагов. Примерно так: 1. Купить конверт. 2. Найти в справочнике адрес налоговой. 3. Надписать конверт. И т.д. Получилось около 150 пунктов. Дальше взял за правило: каждое утро вычеркивать любые 5 пунктов. Таким образом, проблема, откладывавшаяся месяцами, была достаточно быстро решена».

«Разглобализация» крупных задач

Чем менее жесткий срок исполнения у задачи и чем она при этом крупнее, тем труднее, как правило, заставить себя ее выполнить. Особенно это касается очень крупных задач, в терминологии тайм-менеджмента — «слонов». Например:

- написание диссертации;
- разработка бизнес-плана развития региона;
- ремонт в доме;
- изучение иностранного языка;
- улучшение своей физической формы.

Главная наша проблема при работе со «слонами» — склонность русского человека к глобализации, укрупнению задач.

«...Глобализировать проблему и тем ее угробить — первая и, главное, почти бессознательная реакция российского человека. Навык, культура, ритуал.

Меня такому приему обучил когда-то мой руководитель. Тогда мы были заняты внедрением компьютерного контроля в химическом производстве. Я споткнулся на аммиаке: процессы опасные, компьютеры слабые. И решил пока придержать это дело. Так и сказал на совещании: мол, рано, я против. Никто меня не понял, решили: вот молодой ретроград.

А мой руководитель отвел, помню, в сторону и прочел целую лекцию: «Вы правы, но поступили неправильно. Надо было говорить наоборот: да, товарищи, это прекрасно. Компьютеры открывают гигантские перспективы. Им скоро можно будет поручить не только контроль, но и оптимизацию, информацию, управление. Давайте же прямо сейчас примем решение заняться подготовкой этой гигантской программы... Вот если бы вы так укрупнили проблему, все было бы за и дело умерло бы само собой...» (Юрий Лужков, «Российские законы Паркинсона», luzhkov.ru)

Единственный способ побороть эту страсть к глобализации и все-таки «съесть слона» — разрезать его на маленькие

измеримые «бифштексы» и каждый день съесть один такой бифштекс. При этом важно нарезать «слона» на такие «бифштексы», каждый из которых действительно приближает вас к съедению «слона».

Например, английский язык. «Бифштексы»: в неделю выучить столько-то слов, посмотреть столько-то фильмов на языке, столько-то часов пообщаться с носителями языка на интернет-форумах. Но не «изучать грамматику» — ее можно изучать бесконечно, нисколько не улучшив при этом знание языка.

Другой пример: получение водительских прав. Эффективные «бифштексы»: «прорешать столько-то карточек»; «проездить столько-то часов». Но не «изучать правила дорожного движения» — изучать их можно до бесконечности, и в действии этом нет никакого «приближения к слону». Ведь для сдачи теоретического экзамена достаточно просто прорешать карточки, а для ориентации на дороге реально нужно помнить не все правила дорожного движения, а 3—4 ключевых принципа (типа «помеха справа») и несколько основных дорожных знаков.

Личные награды и наказания

Мало грамотно структурировать неприятные дела и разделить их на «бифштексы». Желательно создать для себя дополнительную мотивацию на ритмичное, регулярное съедение этих «бифштексов».

Первый, самый простой способ — давно известный человечеству «метод кнута и пряника». Вот несколько примеров.

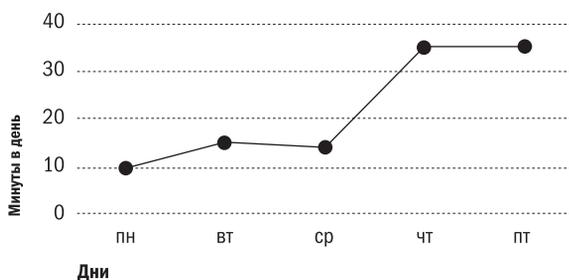
Корпоративный тренинг в компании News Outdoor Russia. Одна из участниц рассказывает: «У меня есть достаточно напряженная программа тренировок: бассейн, фитнес и т.п. Если я ее выполняю, то в конце месяца позволяю себе шопинг на определенную сумму. Если не выполняю — позволяю себе шопинг на другую сумму, гораздо меньшую. Это и кнут, и пряник одновременно».

На корпоративном семинаре в ОАО «Сибирьтелеком» двое участников договорились совместно купить приз и провести хронометраж личного времени. Выбрали арбитра, который определит, кто провел хронометраж более тщательно. Победившему и достанется приз.

Более сложный способ — начать количественно измерять ваши результаты. Например, ежедневно отмечать количество выученных английских слов, количество сделанных приседаний-отжиманий и т.п.

Можно измерять не только результаты, но и количество времени, затраченного, например, на «слоновую задачу». В любом случае, измеряете вы результаты или время, необходимо ежедневно фиксировать этот количественный показатель на графике.

Время на «слона»



Человек устроен так, что сама фиксация количественного показателя уже подталкивает к действиям в нужном направлении. Просто начните учитывать расходы времени на неприятную задачу — и она сама начнет решаться быстрее.

Наконец, иногда полезно поместить себя в «местность смерти». Древние китайские полководцы говорили: «Чтобы гарантировать победу, помести солдат в местность смерти — сожги корабли». Например, дайте публичное обещание, как президент Франции Шарль де Голль, который вышел в приемную и во всеуслышание объявил: «С сегодняшнего дня я, генерал де Голль, бросаю курить».

«Местностью смерти» может быть, в частности, цейтнот — ситуация жесткой нехватки времени. Люди некоторых психологических типов интуитивно ощущают, что в цейтноте они более эффективны, и искусственно загоняют себя в такую ситуацию. Ничего плохого в этом нет, но для снижения ваших рисков и повышения качества результата рекомендую заменять большой цейтнот на несколько маленьких. Например, использовать не большую «местность смерти» в виде срока сдачи продукта заказчику, а маленькую — в виде совещания по проекту у гендиректора.

В докладе на Первой ТМ-конференции в 2003 г. в Москве вот что рассказал Николай Павленко, управляющий партнер компании «Георгконсалтинг»: «В нашей компании приняты два вида крайних сроков. Первый — *deadline*, «линия смерти», срок сдачи продукта заказчику. Второй — *redline*, «красная линия», срок сдачи продукта внутри компании. Между «красной линией» и «линией смерти» обязательно должен оставаться резерв. За нарушение *redline* предусмотрены штрафные санкции. Таким образом, мы мотивируем сотрудника, при этом не подвергая риску наши обязательства перед заказчиком».

Таблица ежедневных дел

Простой способ свести воедино всех ваших «слонов» и «лягушек», ежедневно мотивировать себя на выполнение нужных задач — завести таблицу регулярных дел. Выглядит она примерно следующим образом:

Мои «бифштексы» и «лягушки»	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	...
Съедена любая рабочая «лягушка»:	v	v	—	v	v	—	v	
Английский язык:								
— выучить 3 новых слова (ежедневно)	v	v	—	v	—	v	—	
— посмотреть фильм (1 раз в 3 дня)			v					
— 15–30 мин. пообщаться на форумах (ежедневно)	—	v	v	—	v	—	—	
— прочит. 3 стр. худож. книги (ежедневно)	v	v	—	v	v	v	—	
Здоровый образ жизни:								
— силовые упражнения (через день)	v		v		v		—	
— гимнастика-растяжки (ежедневно)	v	v	—	v	v	v	v	
— холодное обливание (ежедневно)	v	v	v	v	v	v	v	
.....								

Слева выписаны все ваши ежедневные «бифштексы» и «лягушки». Справа вы ежедневно отмечаете их выполнение или невыполнение. Если какая-либо работа на сегодня не предполагалась — оставляйте пустое место. Если предполагалась, но не выполнена — ставьте прочерк. Если выполнена — ставьте галочку.

Ничего особенно страшного в прочерках нет, но как только по какой-то графе их станет слишком много — это даст вам тревожный сигнал и заставит сделать нужное.

Эту таблицу необходимо повесить на видное место над рабочим столом либо вклеить в ваш ежедневник. Важно, чтобы она попадалась вам на глаза несколько раз в день. У меня, например, таблица ежедневных дел висит на внутренней стороне дверцы шкафа с одеждой. Таким образом, я вижу таблицу как минимум два раза в день — одеваясь утром и снимая костюм вечером.

Рядом с этой таблицей полезно выписать несколько «промежуточных радостей». Например, перечислите приятные для вас несрочные покупки и договоритесь с самим собой: «за каждые следующие 15 галочек в любой графе — покупаю следующую приятную вещь». Вы будете удивлены тем, насколько быстрее стали продвигаться ваши долгосрочные дела.

На посттренинге в компании «Вимм-Билль-Данн» один из участников рассказал: «Я завел таблицу ежедневных задач для сына. Ему очень понравилось, теперь он встречает меня вечером и радуется: «Я сегодня успел не только погулять и посмотреть телевизор, но и сделать все уроки и свои дела по дому!»

Календарик-пинарик

Самый простой способ самомотивации изобрел участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак. Название «календарик-пинарик» происходит от слова «пинать». Выглядит он следующим образом:

Второй шаг создания личной ТМ-системы

Освойте методы настройки на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними.

Краткие рекомендации:

- Используйте «якоря» для настройки на различные задачи и отдых.
- Применяйте «метод швейцарского сыра» при раскочке.
- Ежедневно съедайте минимум одну «лягушку».
- Дробите «слонов» на «бифштексы», приближающие к достижению «слона».
- Поощряйте себя «промежуточными радостями».
- Заведите таблицу ежедневных дел, со списком наград за исполнение.
- Попробуйте календарик-пинарик.