
ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:

Книги о бизнесе и власти в кратком изложении

www.knigikratko.ru

Джим Лоэр, Тони Шварц «Жизнь на полной мощности»

Личные тренеры руководителей

«Великие лидеры являются проводниками организационной энергии. Они начинают с эффективного управления собственной энергией. Как лидеры они должны мобилизовать, фокусировать, инвестировать, направлять, обновлять и расширять энергию своих сотрудников»

Джим Лоэр, Тони Шварц

Почему два теннисиста имеют одинаковые навыки, но один все время побеждает другого? Оказалось, что победитель умеет мгновенно расслабляться между подачами. А его соперник находится в напряжении все время игры и как итог - проигрывает. Чтобы этого не происходило, нашей энергией нужно научиться управлять. К такому выводу пришли авторы книги «Жизнь на полной мощности» - специалисты-практики, тренировавшие ведущих американских спортсменов.

Сейчас большая часть работы Джима Лоэра и Тони Шварца связана с бизнесом – с генеральными директорами и предпринимателями. Среди их корпоративных клиентов – участники списка Fortune 500, такие как Procter & Gamble, Estee Lauder, Dell, Google, Nokia, Sony, Toyota, Gap, PepsiCo и Citigroup и многие другие. Работая в этой сфере, авторы обнаружили нечто совершенно неожиданное: требования к руководителям намного превосходят требования к профессиональным спортсменам. Спортсмены имеют большой перерыв между сезонами, тогда как руководители должны работать на максимуме своих возможностей по восемь, десять, а порой и по двенадцать часов в день. Принципы и методики, описанные в книге, научат работать в условиях прессинга, находить в себе скрытые источники энергии и поддерживать отличную форму. Эта книга стала Книгой №1 по версии Wall Street Journal, была переведена на 28 языков.

Биографическая справка

Джим Лоэр – всемирно известный психолог, исполнительный директор Human Performance Institute. Лоэр работал со спортсменами мирового класса (среди которых теннисисты Джим Курье и Моника Селеш), медицинскими работниками, с сотрудниками ФБР и военным спецназом. Кроме того, он принимал участие в шоу Опры Уинфри. Вся программа была посвящена его новаторской системе управления энергией. Статьи Лоэра появлялись на страницах Harvard Business Review, Fortune, Newsweek, Time, US News и World Report. Джим Лоэр имеет докторскую степень по психологии, входит в состав нескольких престижных научных советов и является полноправным членом Американской психологической ассоциации и Американского колледжа спортивной медицины.

Биографическая справка

Тони Шварц – президент Human Performance Institute, соавтор методологии тренировочных программ этого центра. Шварц - выпускник Мичиганского университета. 25 лет он работал журналистом. Был обозревателем The New York Post, редактором в Newsweek, корреспондентом The New York Times, писал для Esquire. Живет в Нью-Йорке со своей женой и двумя дочерьми.

«24/7»

Это термин, описывающий мир, в котором работа не кончается никогда. Мы мало спим, едим на ходу, подстегиваем себя кофеином и успокаиваем алкоголем и снотворным. Мы используем слово «сумасшествие», чтобы рассказать о прошедшем рабочем дне.

Чувствуя, что времени хватать не будет уже никогда, мы стараемся утрамбовать как можно больше дел в каждый день. Но даже самое эффективное управление временем не гарантирует, что у нас будет достаточно энергии на то, чтобы сделать все запланированное. Энергия, а не время – вот главная валюта высокой эффективности. Не имея нужного количества, качества и фокусировки энергии, мы подвергаем опасности любое дело, за которое беремся.

Результаты опроса Института Гэллана: только 25% сотрудников работают на полную мощность, около 55% - вполсилы, остальные «активно противодействуют» работе, то есть они не только несчастливы на профессиональном поприще, но и постоянно делятся этим чувством с коллегами. После первых шести месяцев работы только 38% сотрудников работают в полную силу. Через три года эта цифра падает до 22%.

Алгоритм высокой эффективности

Что же позволяет работать на высшем уровне эффективности: без принесения в жертву здоровья, счастья и красок жизни? Умение правильно управлять нашей энергией. Авторы выделили 4-ре основных принципа, позволяющих работать на полной мощности.

Принцип 1

Полная мощность требует подключения четырех взаимосвязанных источников энергии: физического, эмоционального, умственного и духовного. Нельзя полагаться только на один из них и нельзя обойтись без любого из них, поскольку все они глубоко связаны друг с другом (см. *Виды энергии*).

Принцип 2

18 Нужно поддерживать баланс между расходом энергии и ее накоплением.

Наши энергетические возможности уменьшаются как при избыточном, так и при недостаточном использовании энергии. Мы должны научиться тратить и возобновлять энергию ритмично: относиться к своей жизни как к серии спринтов – полностью выкладываясь на дорожке и полностью забывая о ней за пределами стадиона (см. *Восстановление во время работы*).

Принцип 3

Важно выходить за пределы обычных норм расходования энергии. Парадоксально, но именно стресс является основой роста и развития. Например, чтобы нарастить силу мышц, мы должны систематически нагружать их (то есть фактически подвергать стрессу), выходя за пределы их обычных возможностей. Любая форма стресса, приводящего к дискомфорту, дает возможность увеличить емкость наших резервов – физических, умственных, эмоциональных или духовных – при условии, что стресс будет сопровождаться адекватным восстановлением (см. *Баланс между стрессом и восстановлением*).

Принцип 4

Необходимо создать ритуалы – четко определенные, структурированные действия, позволяющие восполнить энергию, – и довести их до автоматизма. В отличие от силы воли и дисциплины, которые заставляют нас толкать себя к определенному поведению, ритуал сам тянет нас. Возьмем что-нибудь простое, например чистку зубов. Обычно нам не приходится даже напоминать себе, что зубы надо почистить. Сила ритуала в том, что он гарантирует минимальное использование сознательных усилий, оставляя нам свободу для фокусирования энергии на стратегических направлениях творчества и развития.

Баланс между стрессом и восстановлением

Соотношение «работа-отдых» - основное правило тренировочных методов элитных спортсменов во всем мире. Слишком большие затраты энергии без достаточного пополнения приводят к истощению. Избыток энергии без достаточного использования приводит к атрофии и слабости. То же самое относится и к жизни организаций. Если руководители внедряют культуру непрерывной работы – касается ли это многочасовых совещаний, или длинных рабочих смен, или ожидания, что работники будут «добровольно» работать по вечерам или в выходные, - производительность их подчиненных снижается.

Восстановление во время работы

Чтобы жить как спринтер, надо разбить наш день на серию интервалов, соответствующих вашим физиологическим возможностям и ритму их изменения. Было обнаружено, что где-то между 90 и 120 минутами интенсивной работы наше тело начинает требовать покоя и восстановления. В интервале между 15 и 16 часами дня мы чувствуем наибольшую усталость. Мы можем побороть это за счет мобилизации всех сил и выработки гормонов стресса. Долговременной ценой такого поведения будет отравление (см. *Наркотик-стресс*).

Важно разработать свои собственные процедуры – ритуалы, гарантирующие регулярное восстановление сил. Один из клиентов авторов, чтобы отвлечься от работы, проходил по лестнице в здании офиса несколько этажей. Другой – жонглировал. Третий – слушал музыку. В исследовании Гарвардского университета было показано, что люди, производительность труда которых падала на 50% в течение дня, могли работать со 100-процентной производительностью, если им разрешали поспать один час после полудня.

Виды энергии

Авторы выделяют четыре вида энергии: физическую, эмоциональную, умственную и духовную. Физическая и эмоциональная – два основных источника энергии, поскольку без достаточного топлива никакая задача не будет выполнена.

Энергия 1

Физическая энергия. Является основой жизнедеятельности, влияет на наши способности управлять эмоциями, поддерживать концентрацию и творить. Руководители делают серьезную ошибку, считая, что могут игнорировать физическую сторону человеческой энергетики и ожидать при этом от подчиненных максимальной продуктивности. General Motors выяснила, что работники, вовлеченные в корпоративные программы фитнеса, на 40% снизили потери рабочего времени (см. *Дрова для костра или источники физической энергии*).

Энергия 2

Эмоциональная энергия. Чтобы работать на высшем уровне эффективности, мы должны испытывать положительные эмоции. Присмотритесь к своей жизни. Сколько часов в

неделю вы посвящаете чему-то такому, что приносит только удовольствие? Любая деятельность, увлекающая вас или придающая вам уверенности в себе, приносит радость. Это может быть пение, работа в саду, танцы, йога, чтение книг, занятие спортом, посещение музеев, общение с семьей и т.д. Присвойте такому времени высший приоритет, статус «святая святых».

Руководителям отрицательные эмоции противопоказаны вдвойне из-за их заразительности. Если мы навязываем своим сотрудникам страх, злость и оборонительное отношение, мы тем самым подрываем и их способность продуктивно работать. Исследователи из Института Гэллупа выяснили, что есть только один фактор, позволяющий точно предсказать уровень производительности труда работника, - это его отношения со своим прямым руководителем. Сотруднику важно ощущение того, что начальник о нем заботится, хвалит и помогает в развитии.

Энергия 3

Умственная энергия. Мозг работает подобно мускулам – атрофируясь при недостаточном и наращивая силу при активном использовании. Если силы наших умственных «мускулов» недостаточно для достижения максимальной продуктивности, мы должны их систематически тренировать, выходя за пределы зоны комфорта и потом восстанавливаясь. Продолжая нагружать свой мозг, мы защищаем его от возрастного ослабления. Необходимость периодического восстановления больше всего недооценивают именно в области работы мозга. Нам не полагается никаких вознаграждений за перерывы и вообще за любой способ работы, кроме низко склоненной головы в течение максимально возможного времени. Последствия такого поведения – рост количества ошибок при принятии решений, снижение творческих способностей и неспособность принять на себя осмысленный риск.

Энергия 4

Духовная энергия или зачем мы живем. Количество энергии, которым мы располагаем, определяется запасом нашей физической энергии. А вот наша мотивация – как именно тратить эту энергию и тратить ли ее вообще – это духовный вопрос. На практическом уровне это все, что нас воодушевляет и вдохновляет, наши цели и приоритеты в долгосрочной перспективе. Энергия человеческого духа может преодолевать самые серьезные ограничения в области физической энергии. Потеря чувства ответственности и целей в жизни приводит к утрате энтузиазма и направления движения. Мы начинаем жить в режиме выживания, реагируя только на самые простые ежедневные требования. Противостоять этому можно. Регулярно размышляйте о том, что для вас действительно важно, каковы ваши приоритеты и планы на будущее. Такие «тренировки» помогут не сбиться с выбранного курса.

Дрова для костра или источники физической энергии

Авторы выделяют несколько важнейших источников физической энергии.

Источник 1

Дыхание. Дыхание является мощным средством саморегулирования – и для накопления энергии, и для глубокого отдыха. Удлинение выдоха, например, приводит к появлению волны релаксации. Вдох на три счета и выдох на шесть снижает возбуждение и успокаивает тело, мозг и эмоции. Глубокое, плавное и ритмичное дыхание – источник энергии и концентрации внимания, а также отдыха и успокоения.

Источник 2

Еда. Чтобы максимально увеличить емкость запасов физической энергии, нужно избегать как чувства голода, так и чувства пресыщения. Очень важно потреблять продукты с низким гликемическим индексом, определяющим скорость, с которой сахар из пищи поступает в кровь (перечень таких продуктов дан в книге в Приложении 1). Медленное поступление сахара в кровь обеспечивает более равномерное поступление энергии. Поскольку потребности в энергии к вечеру уменьшаются, а метаболизм замедляется, имеет смысл потреблять больше калорий днем и меньше – вечером. Кроме того, помогает поддерживать высокую эффективность употребление полутора-двух литров воды в течение дня с регулярными интервалами.

Источник 3

Сон. И недосып, и избыток сна значительно уменьшают общий уровень энергии. Среднему человеку требуется 7-8 часов сна, чтобы его организм функционировал оптимально. Время суток, в которое мы спим, тоже оказывает влияние на наш уровень энергии. Чем дольше, непрерывнее и позднее вы работаете ночью, тем больше ошибок допускаете и тем менее эффективна ваша работа. Ранний отход ко сну и раннее пробуждение помогают оптимизировать производительность.

Источник 4

Физкультура. Для создания запасов физической энергии интервальные тренировки (короткие периоды напряженных занятий, чередующиеся с короткими периодами отдыха) эффективнее продолжительных равномерных аэробных нагрузок. Они могут проводиться в разных формах: спринтерского бега, подъема и спуска по лестницам, велосипедных поездок и даже тяжелой атлетики. Самое главное – это ритмичное ускорение и замедление пульса.

Наркотик-стресс

Работа в лихорадочном темпе без перерывов может вызвать привыкание. Гормоны стресса, подпитывают возбужденное состояние и подстегивают гонку, приносящую удовольствие – так называемый высокий адреналин. Когда мы долго находимся на высоком уровне адреналина, мы постепенно теряем возможность переключиться в любой другой режим. В отличие от других зависимостей, трудовголизм часто приветствуется и материально вознаграждается. К сожалению, его «себестоимость» видна только в долгосрочной перспективе. У трудовголиков вероятность развода, возникновения алкоголизма и связанных со стрессом болезней значительно превышают среднюю. Причины истощения, снижения эффективности и упадка сил лежат не в интенсивности энергозатрат, а в их продолжительности и отсутствии восстановления. В настоящее время от кароши (японский термин, означающий «смерть от избытка работы») ежегодно умирает 10 000 человек.

Переход на полную мощность

Как на практике выработать и удержать все виды энергии? Если рост и развитие происходит снизу вверх – начиная с физического уровня, через эмоциональный и умственный к духовному, - то изменения внедряются наоборот: сверху вниз. Авторы выяснили: чтобы добиться высокой эффективности, нужно преодолеть три ступени. Все они необходимы, и ни одна не достаточна по отдельности.

Ступень 1

Определите цель. Нам нужен энтузиазм, чтобы изменить свою жизнь. Выявите и сформулируйте, что для вас важно на самом деле – в личном и профессиональном отношении. Это сформирует источник «высокоактивного топлива» для изменений и даст вам руль и компас для навигации в штормы, неизбежно сопровождающие нашу жизнь.

Ступень 2

Посмотрите правде в глаза. Каждый из нас мастер избегать неприятной правды о себе. Мы постоянно недооцениваем последствия наших решений: не признаем вреда продуктов, которые мы едим; позволяем себе излишек алкоголя; не вкладываем достаточно энергии в отношения с сотрудниками, супругами, детьми; не концентрируем внимания на работе. Очень часто мы смотрим на жизнь через розовые очки, считаем себя жертвами обстоятельств.

Ступень 3

Действуйте. Этот шаг включает в себя составление личного плана, основанного на создании положительных ритуалов – выработки весьма точных действий и выполнения их в строго определенное время. Как выразился далай-лама: «Нет ничего, что не стало бы легче делать, если повторять это много раз. Тренируясь, мы можем измениться. Мы можем изменить себя».