

Эту книгу хорошо дополняют

Перезагрузка

Джим Лоэр

Тайм-драйв

Глеб Архангельский

Как привести дела в порядок

Дэвид Аллен

В поисках счастья

Мартин Селигман

Личное развитие

Стив Павлина

Jim Loehr and Tony Schwartz

The Power of Full Engagement

Managing Energy, Not Time,
Is the Key to High Performance
and Personal Renewal

The Free Press

A Division of Simon and Schuster, Inc

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Джим Лоэр, Тони Шварц

Жизнь на полной МОЩНОСТИ

Управление энергией — ключ
к высокой эффективности,
здоровью и счастьем

Перевод с английского Михаила Фербера

7-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 159.9
ББК 88.52
Л81

Издано с разрешения издательства The Free Press

Лоэр, Д.

Л81 Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастьем / Джим Лоэр, Тони Шварц ; пер. с англ. Михаила Фербера. — 7-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 176 с.

ISBN 978-500057-032-6

Проблема всех корпоративных служащих — монотонные нагрузки, которые ведут к упадку сил и физическим недугам. Чтобы избежать их и достичь высот в своей профессии, нужно научиться управлять внутренней энергией. Принципы и методики, описанные в книге, научат вас эффективно работать в условиях прессинга, находить в себе скрытые источники энергии и поддерживать отличную физическую, эмоциональную и умственную форму.

Авторы книги возглавляют американский тренировочный центр Human Performance Institute. Они широко известны своими работами в области психологии высоких результатов.

Для всех, кто много работает, ставит перед собой профессиональные и личные цели и каждый день предпринимает усилия по их достижению.

УДК 159.9
ББК 88.52

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Jim Loehr and Tony Schwartz, 2003

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-500057-032-6

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие. Лекарство от дауншифтинга.....	9
Часть первая. Движущие силы полной мощности.....	11
1. На полной мощности. Самый драгоценный ресурс — это энергия, а не время.....	12
Живая лаборатория.....	17
Процесс изменения.....	26
Запомните.....	29
2. Жизнь Роджера. Потеря мощности.....	31
Фундамент — это физическая энергия.....	33
Движение с пустыми баками.....	36
Борьба за концентрацию.....	38
Что важно на самом деле?.....	40
3. Пульсация высокой эффективности. Баланс между стрессом и восстановлением.....	41
Пульс жизни.....	43
Время между подачами.....	46
Восстановление во время работы.....	49
Восстановление энергии организации.....	50
Весь мир против отдыха.....	52
Пристрастие к стрессу.....	55
Смерть от переутомления.....	57
Если недостаточно того, что у вас есть.....	60
Добровольные и принудительные штормы.....	62
Запомните.....	64
4. Физическая энергия. Дрова для костра.....	65
Стратегическое питание.....	67
Суточные биоритмы и сон.....	70
Пульс нашего дня.....	72
Поднимая планку.....	74
Сила для жизни.....	76
Запомните.....	78
5. Эмоциональная энергия. Превращение угрозы в вызов.....	80
Удовольствие и обновление.....	84
Единство противоположностей.....	85
Запомните.....	86

6. Умственная энергия. Концентрация внимания и реалистичный оптимизм.....	88
Мышление «на стороне».....	90
Творчество и восстановление	91
Пластичность мозга.....	93
Запомните	95
7. Духовная энергия. Зачем мы живем.....	97
«Чего жизнь ожидает от нас».....	101
Запомните.....	103
Часть вторая. Система тренировки.....	105
8. Определение цели. Правила для достижения полной мощности	106
Измерение мощности цели.....	109
Положительная цель	110
Собственная цель.....	111
Цель за пределами эгоистического интереса.....	112
Ценности и достоинства	114
Видение полной мощности.....	118
Запомните.....	118
9. Взгляните правде в глаза. Как вы управляете энергией сейчас?.....	120
Министерство обороны	122
Наша тень.....	126
Чего мы чаще всего не замечаем	127
Сбор фактов	129
Восприятие и реальность.....	131
«Я могу быть неправ»	132
«Неужели это я?».....	134
Запомните.....	136
10. Переходим к действию. Сила положительных ритуалов	138
Адаптация к течению	140
Ритуалы стресса и восстановления	143
Непрерывность и изменения	145
Точность и конкретность	147
Делать или не делать.....	149
Нарастающее изменение	149
Тренировочная база	150
Запомните.....	153
Приложения.....	155
Приложение 1. Гликемический индекс продуктов	156
Приложение 2. Персональный план развития полной мощности	158
Приложение 3. План действий.....	161
Приложение 4. Журнал прогресса	162
Об авторах.....	163

Предисловие

Лекарство от дауншифтинга

Эту книгу многие ждали давно. Ждали, еще не подозревая о ее существовании, названии и авторах. Ждали, выходя из офиса с зеленоватым лицом, отпаивая себя по утрам литрами кофе, не находя в себе сил взяться за очередную приоритетную задачу, борясь с депрессией и унынием.

И наконец дождались. Нашлись специалисты, убедительно, развернуто и практично ответившие на вопрос, как управлять уровнем личной энергии. Причем в различных аспектах — физическом, интеллектуальном, духовном... Что особенно ценно, это специалисты-практики, тренировавшие ведущих американских спортсменов, спецназ ФБР и топ-менеджеров компаний из списка Fortune 500.

Признайтесь, читатель, — когда вы натыкались на очередную статью о дауншифтинге, вас наверняка посещала мысль: «Может, и мне бросить все и махнуть куда-нибудь на Гоа или в избушку в сибирской тайге?..» Желание все бросить и послать всех на какое-нибудь из кратких и емких русских слов — верный признак недостатка энергии.

Проблема управления энергией — одна из ключевых в самоменеджменте. Один из участников российского тайм-менеджерского сообщества в свое время придумал формулу TIME-менеджмента — от слов time, information, money, energy: «время», «информация», «деньги», «энергия».

Каждый из этих четырех ресурсов является критически значимым для личной эффективности, успеха и развития. И если по управлению временем, деньгами и информацией литературы довольно много, то в области управления энергией был явный пробел. Который наконец-то начал заполняться.

Во многом, конечно, с авторами можно поспорить. Несомненно, им, как и многим западным специалистам, свойственно абсолютизировать свой подход, жестко противопоставлять его «старым парадигмам» (для которых он на самом деле является вовсе не отрицанием, а органичным продолжением и развитием). Но это никак не умаляет главных достоинств книги — актуальности, простоты, технологичности.

Читайте, успевайте все и наполняйте ваше Время — Энергией!

*Глеб Архангельский,
генеральный директор компании «Организация Времени»,
создатель российского тайм-менеджерского сообщества
www.improvement.ru,
автор книг «Тайм-драйв», «Работа 2.0»,
«Корпоративный тайм-менеджмент» и других*

Часть первая

**Движущие силы
полной мощности**

1. На полной мощности

Самый драгоценный ресурс — это энергия, а не время

Мы живем в цифровом веке. Мы мчимся на полной скорости, наши ритмы ускоряются, наши дни нарезаны на байты и биты. Мы предпочитаем широту глубине и быструю реакцию — обдуманному решению. Мы скользим по поверхности, попадая в десятки мест на несколько минут, но нигде не задерживаясь надолго. Мы летим по жизни, не делая пауз на размышления о том, кем на самом деле хотим стать. Мы на связи, но мы отключены.

Большинство из нас просто стараются сделать все, что в их силах. Когда требования превышают наши возможности, мы принимаем решения, которые помогают пробиться через паутину проблем, но пожирают наше время. Мы мало спим, едим на ходу, подстегиваем себя кофеином и успокаиваем алкоголем и снотворным. Сталкиваясь с неослабевающими требованиями на работе, мы становимся раздражительными, наше внимание легко рассеивается. После долгого рабочего дня мы возвращаемся домой полностью вымотанными и воспринимаем семью не как источник радости и восстановления, а как очередную проблему.

Мы окружили себя ежедневниками и списками задач, наладонниками и смартфонами, системами мгновенных сообщений и «напоминалками» в компьютерах. Мы полагаем, что это должно помочь нам лучше управлять своим

временем. Мы гордимся умением делать несколько дел сразу, а готовность работать от рассвета до заката демонстрируем повсюду, как медаль за храбрость. Термин «24/7» описывает мир, в котором работа не кончается никогда. Мы используем слова «одержимость», «сумасшествие» не для того, чтобы описать безумие, а для того, 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.

Вам знакомы такие ситуации?

- Вы присутствуете на важном четырехчасовом совещании, на котором не тратится впустую ни секунды. Но последние два часа остаток своих сил вы тратите только на бесплодные попытки сосредоточиться.
- Вы тщательно распланировали все 12 часов предстоящего рабочего дня, но к его середине полностью растеряли энергию и стали нетерпеливы и раздражительны.
- Вы собираетесь провести вечер с детьми, но настолько отвлечены мыслями о работе, что не можете понять, чего они от вас хотят.
- Вы, конечно же, помните о годовщине вашей свадьбы (об этом вам сегодня днем напомнил компьютер), но купить букет вы забыли, а выйти из дома отпраздновать у вас уже нет сил.

Энергия, а не время — вот главная валюта высокой эффективности. Эта мысль перевернула наше понимание того, что является движущей силой высокой эффективности в течение продолжительного времени. Она привела наших клиентов к пересмотру принципов управления собственной жизнью — как личной, так и профессиональной.

Все, что мы делаем — от прогулки с детьми до общения с коллегами и принятия важнейших решений, — требует энергии. Это кажется очевидным, но именно об этом мы чаще всего и забываем. Не имея нужного количества, качества и фокусировки энергии, мы подвергаем опасности любое дело, за которое беремся.

Каждая из наших мыслей или эмоций имеет энергетические последствия — к худшему или к лучшему. Окончательная оценка нашей жизни ставится не по количеству времени, проведенного нами на этой планете, а на основе энергии, инвестированной нами в это время. Основная идея этой книги достаточно проста: *эффективность, здоровье и счастье основаны на умелом управлении энергией.*

Конечно, существуют плохие боссы, ядовитая рабочая атмосфера, сложные отношения и жизненные кризисы. Однако мы можем контролировать свою энергию намного полнее и глубже, чем представляем. Число часов в сутках неизменно, но количество и качество доступной нам энергии зависит от нас. И это самый ценный наш ресурс. Чем больше ответственности мы принимаем за ту энергию, которую несем в мир, тем сильнее и эффективнее становимся. А чем больше мы обвиняем других людей и обстоятельства, тем больше наша энергия становится отрицательной и разрушительной.

Если бы вы смогли завтра проснуться с большим количеством положительной и сфокусированной энергии, которую вы могли бы инвестировать в вашу работу и семью, — улучшило бы это вашу жизнь? Если вы руководитель или менеджер, изменила бы ваша положительная энергия рабочую обстановку вокруг вас? Если бы ваши сотрудники могли полагаться на большее количество вашей энергии, изменились бы отношения между ними и оказало бы это влияние на качество ваших собственных услуг?

Лидеры являются проводниками энергии организации — в своих компаниях и семьях. Они вдохновляют или

деморализуют окружающих — сначала тем, насколько эффективно они управляют своей собственной энергией, а потом тем, как они мобилизуют, фокусируют, инвестируют и возобновляют коллективную энергию своих сотрудников. Умелое управление энергией, индивидуальной и коллективной, и делает возможным то, что мы называем достижением полной мощности.

Чтобы включить полную мощность, мы должны быть энергичными физически, включенными эмоционально, сфокусированными умственно и объединенными общим духом для достижения целей, которые лежат за пределами наших эгоистических интересов. Работа на полной мощности начинается с желания раньше начать работу утром, равного желания вернуться домой вечером и проведения четкой границы между работой и домом. Она означает способность полностью погрузиться в выполнение своей миссии, будь то решение творческой задачи, управление группой сотрудников, проведение времени с любимыми людьми или развлечение. Работа на полной мощности подразумевает необходимость фундаментального изменения образа жизни.

Согласно результатам опубликованного в 2001 году Институтом Гэллага* опроса, только 25% сотрудников американских компаний работают на полную мощность. Около 55% работают вполсилы. Оставшиеся 20% «активно противодействуют» работе, то есть они не только несчастливы на профессиональном поприще, но и постоянно делятся этим чувством с коллегами. Ущерб от их присутствия на работе оценивается в триллионы долларов. Что еще хуже — чем дольше люди работают в организации, тем меньше сил они ей отдают. По данным Гэллага, после первых шести месяцев работы только 38% работают в полную силу. Через три года

* Американский институт общественного мнения, основанный в 1935 году. Здесь и далее там, где это не оговорено особо, примечания даны редактором.

эта цифра падает до 22%. Посмотрите с этой точки зрения на свою жизнь. Насколько полно вы включены в работу? А ваши коллеги?

Более чем десятилетие нашей тренинговой деятельности мы не уставали поражаться бесконечному числу способов, которыми наши клиенты транжируют свою энергию. Эти способы включают все — от плохих пищевых привычек и неумения восстановить или сфокусировать энергию до упорного накопления отрицательной энергии. Уроки, которыми мы хотим поделиться в этой книге, принесли пользу и проверены на нас самих и наших организациях. Когда мы начали следовать принципам управления энергией и использовали процесс изменений, описанный в этой книге, мы обнаружили, что стали намного более эффективными в своих действиях и взаимоотношениях — как в личном, так и в профессиональном плане. Когда мы недорабатывали, мы сразу видели результат этого — в падении производительности и нашего влияния на других. То же самое наблюдали и десятки тысяч наших клиентов. Обучение более эффективному и разумному управлению энергией представляет уникальную возможность для изменения — как личного, так и в организациях.

На полной мощности

Старая парадигма

Управление временем

Избегание стрессов

Жизнь — это марафон

Бездействие — это потерянное время

Восстановление ресурсов

Управление при помощи самодисциплины

Энергетика позитивного мышления

Новая парадигма

Управление энергией

Поиск стрессов

Жизнь — это серия спринтов

Бездействие — это продуктивное время

Поиск ресурсов

Управление при помощи ритуалов

Энергетика полной мощности

Живая лаборатория

Впервые идея о важности энергии пришла нам в «живой лаборатории» профессионального спорта. Тридцать лет наша организация работала со спортсменами мирового уровня, пытаясь определить, что позволяет некоторым из них в течение длительного времени показывать лучшие результаты в условиях постоянного конкурентного давления. Нашими первыми клиентами были теннисисты — более восьмидесяти лучших в мире игроков, таких как Пит Сампрас, Джим Курье, Аранча Санчес-Викарио, Серджи Бругейра, Габриэла Сабатини и Моника Селеш.

Обычно они приходили к нам в моменты самой напряженной борьбы, и наше вмешательство часто приводило к самым серьезным результатам. После нашей работы Аранча Санчес-Викарио в первый раз выиграла U.S. Open* и стала первой в мировом рейтинге — одновременно в одиночном разряде и в паре. Сабатини выиграла свой единственный U.S. Open. Бругейра поднялся с 79-го места в мировом рейтинге в первую десятку и дважды выиграл French Open**. Потом к нам стали приходиться спортсмены из других видов спорта — гольфисты Марк О’Мира и Эрни Эльс, хоккеисты Эрик Линдрос и Майк Рихтер, боксер Рей «Бум Бум» Манчини, баскетболисты Ник Андерсон и Грант Хилл, конькобежец Дан Йенсен, который выиграл единственную в своей жизни золотую олимпийскую медаль только после двух лет интенсивных тренировок у нас.

Наш метод делало уникальным то, что мы ни секунды не тратили на изучение технических или тактических навыков наших подопечных. Общепринятый шаблонный подход состоит

* Открытый чемпионат США по теннису, один из четырех турниров Большого шлема.

** Открытый чемпионат Франции по теннису, один из четырех турниров Большого шлема.

в том, что если вы нашли талантливую человека и обучили его правильным навыкам, то он добьется самых лучших результатов. Но на практике так происходит очень редко. Оказывается, именно энергия является тем неочевидным фактором, который позволяет «зажечь» талант на полную мощность. Мы никогда не интересовались, как Селеш бьет по мячу при подаче, как Линдрос щелкает по шайбе или как Хилл бросает в кольцо со штрафных. Все они были чрезвычайно одарены уже до того, как пришли к нам. Вместо этого мы сосредоточились на том, чтобы помочь им научиться управлять их собственной энергией для выполнения любых стоящих перед ними задач.

Спортсмены оказались весьма требовательными объектами экспериментов. Их совершенно не удовлетворяли «духоподъемные» разговоры или утонченные теории. Они интересовались измеримыми и длительными результатами — количеством эйсов* с первой подачи, процентом реализации штрафных бросков, победами на турнирах. Они хотели быть уверенными в том, что смогут закатить мяч в восемнадцатую лунку, сделать трехочковый бросок на последней секунде или положить тачдаун** в финале Суперкубка. Все остальное — болтовня. Если бы мы не смогли помочь спортсменам в достижении нужных им результатов, наша работа в этой сфере не измерялась бы десятилетиями. Мы научились отвечать за цифры.

Когда молва о наших успехах в спорте стала распространяться, мы стали получать многочисленные предложения «экспортировать» нашу модель в другие области человеческой деятельности, требующие высокой отдачи. Мы работали с отрядами ФБР по освобождению заложников, службой судебных приставов и медиками-реаниматологами. Сейчас большая часть нашей работы связана с бизнесом —

* В теннисной терминологии — очко, выигранное одним ударом.

** Попадание мяча в очковую зону команды-соперника.

с генеральными директорами и предпринимателями, менеджерами и продавцами, а в последнее время — еще и с учителями и чиновниками, юристами и студентами-медиками. Среди наших корпоративных клиентов — участники списка Fortune 500, такие как PepsiCo, Estée Lauder, Pfizer, Bristol-Myers Squibb, Hyatt Corporation и многие другие.

Работая в этих новых сферах, мы обнаружили нечто совершенно неожиданное: *требования к обычным людям, выполняющим самую обычную работу, намного превосходят требования к любым профессиональным спортсменам, с которыми мы только работали.*

Как такое возможно?

Если присмотреться внимательнее, в этом нет ничего удивительного. Профессиональные спортсмены обычно тратят 90% своего времени на тренировки, чтобы иметь возможность соревноваться в течение оставшихся 10% времени. Вся их жизнь организована вокруг получения, удержания и возобновления той энергии, которая нужна для краткого периода соревнований. Они выстраивают очень точные процедуры управления своей энергией во всех сферах жизни — еды и сна, занятий и отдыха, зарядки и разрядки эмоций, концентрации внимания и психологической подготовки к выполнению задач, которые они себе ставят. Обычные же люди, не привыкшие тратить время на столь обстоятельную подготовку, должны работать на максимуме своих возможностей по восемь, десять, а порой и по двенадцать часов в день.

Кроме того, большинство профессиональных спортсменов имеют большой перерыв между сезонами. После нескольких месяцев соревнований в условиях чрезвычайного напряжения длительный «мертвый сезон» дает спортсменам необходимое время для отдыха, лечения, обновления и роста. А у обычных людей «межсезонье» ограничено несколькими неделями отпуска в год. И даже эти недели им редко удается полностью посвятить отдыху и восстановлению —

большинство читает электронную почту и отвечает на нее, обменивается СМС и думает о работе.

И наконец, в среднем карьера профессиональных спортсменов продолжается от пяти до пятнадцати лет. Если они в течение этого времени успевают разумно организовать свои финансы, им хватает заработанного до конца жизни. Очень немногие из них вынуждены искать новую работу. Обычные же люди работают сорок-пятьдесят лет без значительных перерывов.

Если учесть эти факты, что же позволяет работать на высшем уровне эффективности — без принесения в жертву здоровья, счастья и красок жизни?

Вы должны работать на полную мощность. Ответом на вызов, предъявляемый нам высшей производительностью, является умение эффективно управлять всеми видами нашей энергии для достижения поставленных перед собой целей. Ключевых видов энергии четыре. Именно они лежат в основе процесса изменений, который мы опишем на следующих страницах, и именно они критичны для создания возможности жить и работать эффективно, продуктивно и на полной мощности.

Принцип №1

Полная мощность требует подключения четырех взаимосвязанных источников энергии: физической, эмоциональной, умственной и духовной.

Человек представляет собой сложную энергетическую систему; чтобы задействовать полную мощность, надо использовать все источники энергии. Нельзя полагаться только на один из них и нельзя обойтись без любого из них, поскольку все они глубоко связаны друг с другом.

Энергия является общим знаменателем всех аспектов нашей жизни. Физическая энергия измеряется в количествен-

ных терминах (высокая или низкая), а эмоциональная — в качественных (положительная или отрицательная). Это два основных источника энергии, поскольку без достаточного количества топлива никакая задача не будет выполнена. На схеме мы изобразили изменение энергии от низкой к высокой и от отрицательной к положительной. Чем более «токсична» и неприятна энергия, тем хуже она помогает добиваться высоких результатов — и наоборот.



Важность полной мощности наиболее очевидна в тех ситуациях, когда последствия малой мощности могут быть фатальными. Представьте, что вам предстоит операция на сердце. В каком из этих энергетических секторов должен находиться ваш хирург? Вам бы хотелось, чтобы он вошел в операционную злым, встревоженным и расстроеным?

Усталым, депрессивным и изнуренным? Или несобранным, благодушным и расслабленным? Наверняка вы хотели бы, чтобы он был энергичным, уверенным и бодрым.

Представьте, что каждый раз, когда вы ввязываетесь в скандал, выполняете свою работу неряшливо или не можете сконцентрироваться на работе, вы подвергаете чью-либо жизнь опасности. Очень скоро вы станете более вдумчиво относиться к своей энергии. Мы должны отвечать за то, как управляем своей энергией, и именно за это должны вознаграждаться. И мы должны научиться с одинаковой ответственностью управлять всеми видами своей энергии: физической, эмоциональной, умственной и духовной.

Принцип №2

Поскольку наши энергетические возможности уменьшаются как при избыточном, так и при недостаточном использовании энергии, мы должны поддерживать баланс между расходом энергии и ее накоплением.

Мы очень редко задумываемся о том, сколько энергии тратим, считая, что в нашем распоряжении бесконечные запасы. На самом же деле, если потребность в энергии растет, то ее резервы начинают постепенно истощаться — тем более что с возрастом «емкость» источников энергии снижается.

Тренируя свое умение управлять всеми видами энергии, мы можем существенно замедлить спад в областях физической и умственной, а в эмоциональной и духовной даже добиться роста. И наоборот — проживая жизнь «линейно», то есть тратя намного больше энергии, чем можем запасти, или запасая намного больше, чем можем потратить, мы приходим к ухудшению здоровья, хронической усталости, атрофиям, потере вкуса к жизни и даже преждевременной смерти. К сожалению, потребность в восстановлении очень

часто рассматривается как признак слабости, а не как важный аспект длительного удержания высокой эффективности, и в итоге мы почти не уделяем внимания возобновлению и расширению наших энергетических резервов — как индивидуальных, так и коллективных.

Чтобы поддерживать мощный ритм своей жизни, мы должны научиться тратить и возобновлять энергию ритмично. Самая богатая, счастливая и продуктивная жизнь характеризуется способностью полностью посвящать себя решению стоящих перед нами задач, но при этом периодически полностью отключаться от них и восстанавливаться. Но большинство из нас проживает свою жизнь так, как будто бежит бесконечный марафон, загоня себя далеко за пределы допустимого для здоровья напряжения. Мы поддерживаем постоянный уровень мыслительной и эмоциональной деятельности, но только тратим эти виды энергии, не задумываясь об их восстановлении. На этом пути нас ждет хоть и медленный, но неумолимый износ.

Вспомните, как выглядят многие бегуны на длинные дистанции: усталые, изможденные, с потухшими глазами и впалыми щеками. И как выглядят спринтеры: мощные, подвижные, нетерпеливые — энергия буквально брызжет из них. Объяснение этому простое. Независимо от того, сколько энергии им придется потратить, они с места старта уже видят линию финиша. Мы должны научиться относиться к своей жизни как к серии спринтов — полностью выкладываясь на дорожке и полностью забывая о ней за пределами стадиона.

Принцип №3

Чтобы увеличить емкость своих резервов энергии, мы должны выходить за пределы обычных норм ее расхода, то есть тренироваться так же системно, как это делают лучшие спортсмены.

Стресс — вовсе не враг нашей жизни. Парадоксально, но именно он 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. Это приводит к возникновению микроскопических разрывов в мышечном волокне. К концу тренировки вы должны почувствовать усталость, ваши функциональные возможности будут исчерпаны. Но дайте вашим мышцам 24–48 часов покоя, и они станут сильнее и будут лучше готовы к выполнению тех упражнений, которые вам раньше были не по силам. Это явление широко используется для увеличения физической силы, но оно применимо и для развития любых других наших «мускулов», использующих другие виды энергии: от сопереживания и терпения до сосредоточенности и креативности, и дальше до цельности натуры и обязательности. Эта идея и упрощает, и революционизирует способ преодоления барьеров, стоящих на нашем пути.

Мы создаем резервы эмоциональной, умственной и духовной энергии точно также, как создаем резервы физической силы. Мы развиваем все наши качества, расходуя нужные виды энергии за пределами наших обычных границ, а потом восстанавливаясь. Если тренировать мускулы, не доходя до усталости, то есть не выходя за пределы их возможностей, они не будут развиваться, а с возрастом еще и потеряют силу. В развитии любых видов «мускулов» нас ограничивает то, что трудно пересилить себя и не отступить при малейших признаках дискомфорта. Чтобы соответствовать растущим требованиям, нужно систематически развивать и укреплять «мускулы» в тех областях, в которых наши запасы мощности недостаточны. 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. Как

сформулировал Ницше: «То, что не убивает, делает нас сильнее». Поскольку требования к «корпоративным атлетам» превышают требования, предъявляемые к профессиональным спортсменам, первые должны научиться тренироваться еще более системно, чем вторые.

Принцип №4

Ритуалы, связанные с положительной энергией — то есть точные процедуры управления энергией, — и являются ключом к достижению полной мощности и постоянной высокой эффективности.

Меняться трудно. Мы — рабы своих привычек. Большая часть того, что мы делаем, основана на автоматизме и не контролируется сознанием. Скорее всего, сегодня мы будем делать то же, что вчера. Все попытки изменения упираются в невозможность длительного повторения осознанных усилий. Сила воли и дисциплина — намного более ограниченные ресурсы, чем многим представляется. Если вам надо продумывать действие каждый раз, когда вы его совершаете, скорее всего, вам не удастся делать это слишком долго. Привычный образ действий оказывает на нас мощное магнетическое воздействие.

Положительный ритуал — это поведение, основанное на глубоко усвоенных нами ценностях, которое со временем становится привычным. Мы используем слово «ритуал» не случайно. Мы хотим подчеркнуть важность четко определенного, структурированного поведения. В отличие от силы воли и дисциплины, которые заставляют вас толкать себя к определенному поведению, ритуал сам тянет вас. Возьмем что-нибудь простое, например чистку зубов. Обычно вам не приходится даже напоминать себе, что зубы надо почистить. Чистка зубов сама «притягивает» вас к себе, поскольку имеет ясную и хорошо вам известную ценность для здоровья. Вы чистите зубы на «автопилоте», без каких-либо сознательных

усилий или намерений. Сила ритуалов в том, что они гарантируют минимальное использование сознательных усилий, оставляя нам свободу для фокусирования энергии на стратегических направлениях творчества и развития.

Посмотрите на любую часть вашей жизни, в которой вы эффективны. Вы обязательно обнаружите несколько привычек, которые помогают вам этого добиваться. Если у вас неизменно здоровое питание, то скорее всего, вы просто привыкли покупать здоровую пищу в магазинах и заказывать здоровые блюда в ресторанах. Если вы находитесь в хорошей форме, то, видимо, у вас есть выделенные дни и часы для посещения спортзала или стадиона. Если у вас есть успехи в области продаж — значит, у вас есть отработанный ритуал подготовки к разговорам с клиентами и отрепетированы слова, которые вы скажете себе в случае отказа. Если вы эффективно управляете своими сотрудниками, то это, скорее всего, потому, что вы выработали свой стиль общения, который создает у них чувство душевного подъема, а не угрозы. Если у вас хорошие отношения в семье, то потому, что вы проводите время с супругом или детьми в соответствии с отработанными и взаимоприемлемыми ритуалами. Если вам удастся поддерживать высокий положительный уровень энергии, несмотря на экстремальные требования вашей работы, вы почти наверняка имеете проверенные способы сделать паузу и восстановить силы. Наиболее действенный способ управления энергией и выведения на полную мощность, который мы нашли, состоит в создании положительных ритуалов.

Процесс изменения

Как реализовать все это на практике? Как выработать и удержать все нужные виды энергии — особенно когда требования к нам растут, а наши возможности с возрастом снижаются?

Мы выяснили, что изменения, приводящие к наиболее продолжительным результатам, должны основываться на трехступенчатом процессе, который мы назвали «Определите цель — посмотрите правде в глаза — действуйте». Все стадии необходимы, и ни одна не достаточна по отдельности.

Первый шаг нашего процесса изменений — «Определите цель». Перед лицом наших привычек и нашего инстинкта сохранения статус-кво нам нужен энтузиазм, чтобы изменять свою жизнь. Наш первый вызов — это ответ на вопрос «Как расходовать энергию в соответствии с моими истинными ценностями?». Одно из последствий жизни на запредельных скоростях состоит в том, что нам некогда осмыслить, что мы ценим больше всего, и удержать это в фокусе своего внимания. Как правило, мы тратим больше времени на то, чтобы оперативно реагировать на внезапно возникающие кризисы и соответствовать ожиданиям окружающих, чем на то, чтобы делать продуманный выбор, направляемый ясным пониманием того, что в нашей жизни наиболее значительно.

На стадии определения цели надо выявить и сформулировать самые важные ценности вашей жизни и охарактеризовать их образ — личный и профессиональный. Притязательность ценностям и создание притягательного образа формируют источник «высокооктанового топлива» для изменений. Они также дают нам руль и компас для навигации в штормах, неизбежно сопровождающих нашу жизнь.

Нельзя наметить курс изменений, пока вы честно не взглянете на себя со стороны. На следующей стадии нашего процесса — «Посмотрите правде в глаза» — надо задать себе первый вопрос: «Как сейчас вы расходуете вашу энергию?» Каждый из нас мастер избегать неприятной правды о себе. Мы постоянно недооцениваем последствия наших решений в вопросах управления энергией: не признавая вреда продуктов, которые мы едим; позволяя себе излишек алкоголя;

не вкладывая достаточно энергии в отношения с начальниками, коллегами, супругами и детьми; не концентрируя внимание на своей работе. Очень часто мы смотрим на свою жизнь через розовые очки, считаем себя жертвами обстоятельств или отказываемся признать связь нашего выбора с количеством, качеством, силой и фокусировкой нашей энергии.

Третий шаг вашего процесса изменений — это действие, призванное сократить разрыв между тем, как вы управляете своей энергией сейчас, и тем, как вы хотели бы ею управлять, чтобы выполнить поставленные перед собой задачи. Этот шаг включает в себя создание плана личного развития, основанного на создании ритуалов положительной энергии. Некоторые из наших привычек полезны, но другие обходятся нам дорого. Они помогают нам прожить один день, но в долгосрочной перспективе мы платим за них собственными эффективностью, здоровьем и счастьем. Например: нездоровая пища для подпитки нашей физической энергии; курение или алкоголь для снятия тревожных состояний; бешеная «многозадачность» для выполнения потоков заданий; откладывание серьезных и долгосрочных проектов в пользу более простых и неотложных; и наконец, недостаточное выделение энергии на поддержание личных взаимоотношений. Издержки от подобного рода решений со временем только растут.

Но точно так же, как отрицательные привычки и шаблоны разрушают нашу жизнь, положительные ритуалы могут ее поддерживать и улучшать. У нас нет никаких ограничений на увеличение и сохранение наших энергетических запасов вместо пассивного наблюдения за тем, как с возрастом они медленно уменьшаются. Создание ритуалов требует выработки весьма точных действий и выполнения их в строго определенное время. Как сказал Аристотель: «Мы — это то, что мы постоянно делаем». Или, как выразился уже в наше

время Далай-лама: «Нет ничего, что не стало бы легче сделать, если повторять это много раз. Тренируясь, мы можем изменяться. Мы можем изменить себя».

История Роджера, одного из наших клиентов, ярко демонстрирует, как наши каждодневные решения, о которых мы очень мало задумываемся, могут постепенно разрушать нашу энергию, снижать эффективность и приводить к выключению из жизни. В следующих главах мы изложим вам модель и систематическую программу для улучшения мобилизации, управления, фокусирования и регулярного обновления вашей энергии — и энергии окружающих вас людей. Этот тренинговый процесс помог Роджеру и тысячам других людей изменить их жизнь, и мы уверены, что он поможет и вам.

Запомните

- Управление энергией, а не временем, является ключом к высокой эффективности. Продуктивность основана на умелом управлении энергией.
- 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.
- Полная мощность — это такой уровень энергии, который позволяет достичь высшей эффективности.
- Принцип №1: полная мощность требует подключения четырех взаимосвязанных источников энергии: физической, эмоциональной, умственной и духовной.
- Принцип №2: поскольку наши энергетические возможности уменьшаются и при избыточном, и при

недостаточном использовании энергии, мы должны поддерживать баланс между расходом энергии и ее накоплением.

- Принцип №3: чтобы увеличить емкость наших резервов энергии, мы должны выходить за пределы обычных норм ее расходования, то есть тренироваться так же системно, как это делают лучшие спортсмены.
- Принцип №4: ритуалы, связанные с положительной энергией, — то есть точные процедуры управления энергией — и являются ключом к достижению полной мощности и постоянной высокой эффективности.
- Изменения, дающие длительные результаты, основаны на процессе из трех шагов: «Определите цель — Посмотрите правде в глаза — Предпримите действия».



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

