



Сергей Занин

# Как преодолеть лень,

или как научиться  
делать то,  
что нужно делать ?



*Психология бизнеса*

**С. Занин**

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ЛЕНЬ,  
или  
КАК НАУЧИТЬСЯ ДЕЛАТЬ  
ТО, ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ?

*Практическое руководство*

Ростов-на-Дону  
2012

УДК 159.9  
ББК 88.37  
КТК 017  
3-28

Занин С.

**3-29** Как преодолеть лень, или Как научиться делать то, что нужно делать? Практическое руководство / С. Занин. — Ростов н/Д: Феникс, 2012. — 192 с. — (Психология бизнеса).

ISBN 978-5-222-19403-4

Обычно мы говорим о лени, когда не в состоянии заставить себя делать то, что следует делать. При этом мы можем быть чрезвычайно трудолюбивыми людьми. Но вот приступить к конкретному делу, отказаться от конкретной вредной привычки, изменить то, что давно пора изменить, — для многих из нас становится почти непреодолимой проблемой.

Как выучить иностранный язык? Как начать новый проект? Как повысить свою активность на рабочем месте? Как бросить курить? Как избавиться от лишнего веса? Как преодолевать ежедневную «бытовую лень»? — каждый из нас может добавить в этот список свою проблему, которая, бывает, не решается месяцами и даже годами.

Автор предлагает простой и эффективный способ борьбы с собственной пассивностью, инертностью, бесконечным откладыванием дел на потом, который поможет даже самому безвольному человеку стать деятельной и успешной личностью.

Самое замечательное в предлагаемом методе заключается в том, что вам не придется собирать волю в кулак или изменять свой характер. Ваши планы и дела станут «самореализуемыми»; вы их выполните, потому что не выполнить их будет невозможно.

УДК 159.9

ISBN 978-5-222-19403-4

ББК 88.37

© С. Занин, 2012

© Оформление: ООО «Феникс», 2012

Часть I  
**ЛЕНЬ И ЛЕНТЯИ**



## ЧЕЛОВЕК И ЕГО ЛЕНЬ

Эта книга могла бы не появиться на свет. Еще пять или шесть лет назад я написал несколько статей на тему «Как преодолеть лень». Но вот до книги руки не доходили.

«Не доходили руки» — это стандартное уважительное объяснение, означающее, что все эти годы я был страшно занят более важными и неотложными делами.

Однако это только часть правды. Дел действительно было очень много. Некоторые из них были неотложными, некоторые — очень важными.

Но себя не обманешь (хотя я и пытался). Истинная причина заключалась в другом: мне просто не хватало силы воли взяться за книгу. На короткие статьи воли хватало, а на книгу нет.

Иначе говоря, мне было лень писать книгу о лени.

Я отношу себя к людям со средним уровнем лени. Если выбирать между написанием книги и самым глупым телевизионным сериалом, я без раздумий выбрал бы сериал.

И чтобы все-таки сделать задуманную работу, я решил применить к себе те же самые приемы преодоления лени, которые я предлагаю другим людям на своих тренингах.

Если вы читаете сейчас эту книгу, значит, мне это удалось.

Мы все подвержены приступам лени. Различие лишь в том, что кто-то более ленив, кто-то менее, кто-то ленится раз в неделю, кто-то пять раз в день, а есть и такие, кто испытывает чувство лени практически всегда.

Вот обычная ситуация. Кто-то спрашивает вас: «Когда эта работа будет закончена?»

Вы, ни на секунду не задумываясь, отвечаете: «Через неделю».

Это вовсе не означает, что выполнение работы займет семь дней. Скорее всего, на нее уйдет не больше двух дней или даже двух часов. Но это **инстинктивная** реакция вашей лени на поставленную задачу: «Я не хочу делать эту работу, и уж тем более я не собираюсь браться за нее сегодня. Но нужно же что-то ответить на вопрос о сроке — хорошо, пусть будет семь дней».

(Кстати, именно поэтому не имеет смысла давать подчиненным десять дней на работу, которую можно сделать за три дня. Они займутся этой работой ровно через семь дней после того, как получили приказ.)

Миллионы людей мечтают похудеть. Удастся это немногим. И не потому что это невозможно — снижение калорийности еды, отказ от поздних ужинов, хотя бы небольшое уменьшение порций и увеличение физической активности почти гарантируют похудение. Но лень и слабая воля блокируют наши попытки придерживаться даже таких скромных ограничений.

Лень — это часть нашей души, и мы не можем избавиться от нее, как бы мы этого ни хотели. Жаловаться на лень — это все равно, что сетовать на то, что у нас всего две, а не четыре руки.

Даже закоренелые трудоголики на вопрос: «Как вы себе представляете счастье?» — наверняка опишут картину блаженного ничегонеделания: море, пляж, пальмы или сидение с удочкой у тихого пруда, мирный послеобеденный сон на удобном диване, бесцельное фланирование по улицам, возможность засыпать, когда хочется, и просыпаться, когда уже невмоготу спать, — без ежедневной необходимости нестись на работу и «решать дела».

Лень непобедима в открытом бою. Все фронтальные атаки с развернутыми знаменами, с горящими глазами, с криками: «Сегодня или никогда!», «Дальше откладывать нельзя!», «Я начну это дело с понедельника!» — обречены на неудачу.

Лень парализует нашу активность так же эффективно, как снотворное вызывает дремоту. Но в отличие от снотворного лень не надо принимать в виде таблеток, она всегда присутствует в нашем организме.

Вы пытаетесь сделать первый шаг к запланированному делу — и словно оказываетесь в вязком болоте. Второй шаг сделать еще труднее. А потом вы просто замираете, не в силах продвинуться вперед.

Хуже того, это болото испускает какие-то флюиды, парализующие волю и вызывающую апатию. Еще минуту назад человек был полон решимости исполнить все намеченное, а сейчас он на глазах превращается в амебу.

В отличие от мазохистского: «я должен это сделать» и героического: «я решил — я сделаю!», лень никогда не бывает грубой и жестокой. Она всегда готова проявить понимание, посочувствовать, пожалеть: «ты слишком много работаешь», «сегодня отдохни, а работать начнешь уже завтра — на свежую голову и с новыми силами», «хорошенько все обдумай, прежде чем приступать к делу — семь раз отмерь, ни разу не отрежь».

«Как преодолеть лень» — не совсем правильное название для книги. Преодолеть, победить, перебороть лень нельзя, потому что нельзя победить самого себя. Мы можем добиться успеха на маленьких участках фронта, но нельзя рассчитывать на полную и окончательную победу. Человеческую природу не переделаешь. Если есть возможность что-либо не делать, то человек обязательно воспользуется этой возможностью.

Природу не переделаешь, но ее можно обмануть, обойти с фланга, взять неожиданным нападением. Борьба с ленью — это не открытые сражения, а партизанские вылазки и акты саботажа.

Поэтому более правильным является второй заголовок: «Как научиться делать то, что нужно делать?» — несмотря

на лень и нехватку силы воли.

Свою собственную лень я изучил во всех ее проявлениях. В многолетней и ежедневной борьбе я незаметно для себя стал крупным специалистом будущей науки «Пенологии».

Означает ли это, что я собираюсь открыть в книге Свет Истины и дать вам Стопроцентно Работающие Советы по Преодолению Лени?

Нет.

Многое из того, что я расскажу, вы уже слышали, читали, обдумывали, пробовали.

Каждый имеет собственные рецепты преодоления или обмана лени. Люди пытаются справиться с ленью не одну тысячу лет, и все, что можно было придумать, давно придумано.

Панацеи от лени не существует. Но поскольку людям удалось достаточно быстро — с исторической точки зрения — совершить переход от первобытной жизни к высокотехнологической цивилизации, можно сделать вывод, что каким-то образом мы все-таки справляемся с нашей ленью.

Я собрал в книге только такие способы самоактивизации, какими может воспользоваться каждый человек со средним уровнем лени. Добавлю, что почти все предлагаемые мной рекомендации я испытал на себе.

В книге много примеров из жизни писателей, художников, композиторов.

Почему?

Потому что большинство людей выполняют свои ежедневные дела, находясь на своем штатном рабочем месте — в окружении коллег, подчиненных, начальников, клиентов. Им легче. Они просто обязаны исполнять свои обязанности — хотя бы под страхом увольнения.

А вот представителям «творческих профессий» и фрилансерам — рекламным и страховым агентам, бухгалтерам и юристам на аутсорсинге, дизайнерам и программистам, финансовым консультантам и организаторам корпоративных мероприятий — не надо каждое утро ехать на работу. Их рабочее место чаще всего находится дома. Их обязанность — сдать рукопись в редакцию, сделать компьютерную программу, подготовить годовой отчет фирмы, написать инвес-

тиционный план.

Но если рукопись надо сдавать через пять месяцев, отчет — через месяц, программу — через два, то представьте, как трудно заставить себя работать уже сегодня!

Все эти люди имеют полную возможность валяться в кровати до самого вечера, гулять по городу, предаваться приятному безделью. Однако, если книга не будет готова к сроку, писатель не получит денег. Если страховой агент не начнет искать клиентов уже сегодня, то в следующем месяце ему не на что будет жить.

У них нет начальников, но нет и гарантированной зарплаты. Они могут отложить работу на потом, но это «потом» будет безденежным.

И поэтому для писателей, журналистов и других фрилансеров крайне важно начать работу именно сегодня и продолжить ее завтра и послезавтра. И поэтому для них ответ на вопрос: «Как заставить себя работать?» — стоит намного острее, чем для работника офиса или фабрики.

## МОЙ ОБЫЧНЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ

(рассказ знакомого менеджера)

Приступайте к делу сразу же. Прежде чем приняться за работу, множество людей приводит в порядок свои столы, просматривает журналы, газеты и т. Д., а потом удивляется, куда девалось время. Раз вы знаете, что надо делать, беритесь за дело сразу же. Только вы сами можете помочь себе избавиться от привычки отвлекаться по мелочам.

*Бесполезный совет по тайм-менеджменту*

**9.00.** Сажусь за стол, включаю компьютер, смотрю список дел в органайзере.

Самое важное и долго откладываемое: **сегодня я наконец должен начать подготовку бизнес-плана для нового проекта.**

Конечно, есть и другие текущие дела, но они вряд ли займут больше 2 - 3 часов, так что в моем распоряжении практически целый день.

**9.10.** Просматриваю новостные сайты.

Да, я отлично понимаю, что начинать день с интернета — плохая привычка. Ведь ничего не изменится, если я прочитаю новости в конце рабочего дня и только вечером узнаю, что:

- в Индийском океане произошло землетрясение силой 7 баллов;
- профицит торгового баланса Китая снизился на 1%;
- фондовые индексы в Европе повысились в среднем на 1,5%;
- на аукционе «Сотбис» картину Веласкеса продали за 12 миллионов долларов.

Все это интересно, но не имеет никакого отношения ни к моей сегодняшней работе, ни к моей жизни. С другой стороны, на просмотр сайтов уйдет всего несколько минут.

**9.40.** Просидел в интернете дольше, чем собирался. Наткнулся на пару интересных статей, послал ссылки приятелям, чтобы потом обменяться мнениями.

**10.00.** Просматриваю почтовый ящик. Есть десяток новых писем и запросов. Ничего срочного, можно ответить после обеда и даже завтра, но лучше я сделаю это сейчас, чтобы уже **ничего не отвлекало** от бизнес-плана

**11.00.** На письма ответил. Правда, пришлось еще сделать пару телефонных звонков серьезным клиентам. Что подделать, от текучки не спрячешься. Зато теперь мне ничего не мешает взяться за бизнес-план! Только сначала запрошу в отделе маркетинга последние данные по продажам.

**11.30.** Принесли варианты новых рекламных текстов. Потом десять минут потратил на сотрудницу — ей срочно понадобилось обсудить личный вопрос. Потом пришлось отвечать на телефонные звонки. Ну не дают работать!

**12.00.** Когда наконец остался один, понял, что рабочий настрой сбит и мне просто необходимо сделать паузу. Опять прошелся по сайтам, потом вспомнил, что давно обещал позвонить университетскому приятелю, договориться о встрече в выходные. Слово за слово, разговорились, даже не заметил, что уже наступил обеденный перерыв.

**13.00-14.00** Шел на обед с чувством вины, ведь за полдня так и не начал делать бизнес-план. Но потом настроение поднялось. До вечера еще далеко, успею наверстать.

**14.00.** Снова на рабочем месте. Вдруг вспомнил, что на этой неделе надо сделать выплату по кредиту за автомашину. Вообще-то ее можно сделать завтра, но чтобы не забыть из-за повседневной круговерти, лучше я перечислю деньги немедленно. Да и заодно оплачу другие счета.

**15.00.** Надо бы заглянуть в Facebook. Специально не стал заходить утром, а сейчас такое ощущение, что как-то выпал из среды. Впрочем, это ведь всего 15 минут, не больше.

**15.30.** На Facebook ушел час, с большим трудом заставил себя оторваться. После этого провел короткое совещание с сотрудниками. Хотелось понять, какие у нас виды на объем продаж в следующем квартале. Заодно обсудили давно на-

зревший и перезревший вопрос о поиске нового офиса. Начальник каждый день об этом напоминает, уже надоело оправдываться.

**16.00.** Только начал просматривать наброски бизнес-плана, как вызвал начальник — обговорить тему переезда в другой район города. Показал ему варианты, но ничего подходящего пока нет. Или слишком дорого, или далеко от центра, или проблема с парковкой. Одним словом, надо искать еще.

**17.00.** Попробовал вернуться к бизнес-плану. Не могу сосредоточиться, мозги не хотят думать. Да и вечер, начинать сегодня уже нет смысла.

Но завтра, с самого утра, со свежей головой, Я ОБЯЗАТЕЛЬНО ВОЗЬМУСЬ ЗА ЭТУ РАБОТУ!

P.S. Я даю себе это обещание каждый день в течение двух недель.

## ЧТО ТАКОЕ ЛЕНЬ?

Вот самые популярные определения лени.

**Лень** — отсутствие желания действовать, трудиться, склонность к безделью.

*Синонимы:* апатичность, апатия, празднолюбие, праздность.

*Толковый словарь Ожегова*

**Лень** — неохота работать, отвращение от труда, от дела, занятий; склонность к праздности, к тунеядству.

*Словарь Даля*

**Лень** — отсутствие или недостаток трудолюбия, предпочтение свободного времени трудовой деятельности.

*ru. wikipedia.org*

**Лень** (*праздность, тунеядство*) — вялость и бездействие. Священное Писание определяет лень как нравственный порок.

*Азбука веры*

Во всех этих определениях лень выглядит некой статичной (и порочной) чертой характера, которая присуща одним людям и неизвестна другим.

Однако даже самые трудолюбивые люди сталкиваются с внутренним сопротивлением при попытке приступить к работе. И даже самый ленивый человек не ленится двадцать четыре часа в сутки.

Поэтому я бы уточнил определение:

**ЛЕНЬ** — это нежелание приступить к выполнению **конкретного дела**, которое мы считаем нужным выполнить.

## ПРИЧИНЫ, ОБЪЯСНЕНИЯ И ОПРАВДАНИЯ ЛЕНИ

Причин, в том числе тех, которые мы называем уважительными, очень много. Я перечислю здесь только некоторые. Но какой бы ни была причина, результат всегда один — отсутствие результата.

### Избегание новых дел

Мы по природе консервативны, предпочитаем не выходить из привычного круга вещей и давно сложившихся обязанностей. Новое всегда труднее знакомого и исследованного (во всяком случае таким кажется), поэтому наш организм инстинктивно сопротивляется экспериментам на себе.

Чувство лени, пассивность, инертность — это защитная реакция нашего «Я» на попытки выйти за пределы рутинной работы. Ведь большую часть ежедневных дел мы выполняем без каких-либо волевых усилий, например, когда приходим на работу и занимаемся привычными задачами.

Здесь ключевое слово — «привычные». Лень вступает в дело, когда новая задача стоит за границами обычных задач, где уже не работают рабочие рефлексy. Задача не обязательно трудная, но она — иная.

Например, вы без всяких откладываний, каждый день, по несколько часов подряд занимаетесь составлением пресс-релизов, выкладыванием новостей на корпоративном сайте, перепиской с журналистами. Но не можете приступить к пиар-статье для газеты, которую вам поручили написать. Не то что бы это задание было очень сложным, но оно явно требует больше творческих и рабочих усилий, чем выполнение стандартных дел.

### Страх, неуверенность в себе

Вы — сотрудник отдела продаж. Ваша работа — находить и обзванивать клиентов. Но вас пугает необходимость общаться с незнакомыми людьми, вы опасаетесь натолкнуться

на отказ. И вы находите уважительные причины, чтобы отложить самое неприятное в вашей работе — набрать номер телефона и сказать: «Здравствуйте. Могу я поговорить с...?».

Однажды у меня появился новый перспективный сотрудник. На мои вопросы о количестве привлеченных рекламодателей он бодро отвечал: «Я сейчас составляю базу данных потенциальных клиентов. Вы ведь понимаете, что без систематизированной информации невозможно организовать эффективную работу».

Я соглашался и даже хвалил его, потому что остальные мои сотрудники обзванивали и обхаживали клиентов без всякой системы. Но проходила неделя за неделей, база данных становилась все внушительнее и обширнее, а ни один потенциальный рекламодатель из этой базы не становился реальным.

Через месяц мое терпение закончилось и сотруднику пришлось искать другое место.

### Отдаленность результата. Нет видимых изменений

Известно: чтобы зубы были белыми и здоровыми, их надо чистить по три минуты два раза в день. Что может быть проще? А сколько времени и сил уходит на то, чтобы заставить ребенка (а иногда и взрослого) следовать этому правилу?

Почему?

Потому что **мы не видим результата** — ни положительного, ни отрицательного.

Если зубы **пока** белые и здоровые, то нет осознанной необходимости за ними ухаживать. И если ребенок не почистит их несколько дней, никто и не заметит изменений цвета.

Если же мои зубы **уже** начали портиться или пожелтели, то лень констатирует: теперь поздно их чистить.

Наши долгосрочные и среднесрочные цели станут результатами не сегодня и не завтра. Под результатом я понимаю получение денег, прибыли, реализацию бизнес-идеи, создание нового предприятия, книги, компьютерной программы и т. д.

Сложно мотивировать себя только мечтами о будущих успехах и упорно работать над задачами, которые дадут осязаемый эффект лишь через продолжительный срок.

Классические примеры: обучение иностранным языкам, утренние пробежки или бодибилдинг. Как бы вы ни старались, вы не сможете через неделю бегло говорить на другом языке или сбросить пять килограммов лишнего веса. Вы почувствуете результат занятий только спустя месяцы. А напрягать силы и бегать под холодным дождем надо уже сейчас!

### **Отсутствие немедленной награды. Получение немедленной награды**

Наверное, мы были бы намного активнее, если бы нас поощряли после каждого часа работы, как поощряют лошадь сахаром после правильно выполненной команды.

Самые усердные работники, которых я видел, — это владельцы контейнеров на рынке. За каждую проданную вещь они **немедленно получают** наличные деньги. Один мой знакомый продавец даже сетовал, что из-за этого бывает трудно закрыть контейнер и уйти домой. Удерживает мысль: «А что если через минуту появится еще один покупатель?».

Лень немедленно прячется, как только нам предлагают немедленную — а не отложенную на потом — награду. Когда сотрудники обращались ко мне с просьбой предоставить им отгул, я всегда ставил условие: сначала закончите порученные задания. И задания сдавались в тот же день, даже если сотрудникам приходилось задержаться на работе.

Однако известный парадокс заключается в том, что полученное вознаграждение может превратить человека в лентяя. Фрилансеры (дизайнеры, программисты, журналисты, копирайтеры), которым платят деньги только за конечный результат, в среднем активнее, чем люди на зарплате. Зарплата — это практически гарантированная награда, мало зависящая от результатов работы за конкретный месяц и уж тем более за день или неделю.

Но полная предоплата наносит сильнейший удар по ра-

ботоспособности. Деньги **уже** получены и, возможно, **уже** потрачены — а отрабатывать их придется еще несколько недель!

### **Ограниченные потребности**

Не всем нужна большая квартира, большая карьера, большая зарплата. Многие люди не желают работать интенсивнее даже ради хорошего вознаграждения за их труды — потому что: «им хватает», «всех денег не заработаешь», «даже богатый не может обедать три раза в день», «главное в жизни не работа, а досуг».

Руководители знают, что на подобных сотрудников не действуют финансовые репрессии. Они выполняют минимум работы — только чтобы не уволили. И спокойно переносят, если им не повышают зарплату, не платят бонусы и премии.

### **Не нужны деньги**

Молодой сотрудник компании живет с родителями, которые ни в чем ему не отказывают.

Жена богатого человека устраивается на работу, потому что дома скучно.

Такие люди не обязательно будут лениться на своем рабочем месте, но им намного труднее бороться с приступами лени, чем «голодным» сотрудникам, работающим за деньги и за карьеру.

### **Неинтересная работа**

Я не часто встречал людей, которые бы с энтузиазмом делали ежемесячные и ежеквартальные отчеты, с удовольствием отвечали на претензии и жалобы клиентов, испытывали душевный подъем, собирая и анализируя статистические данные, с готовностью переписывали в десятый раз текст для выступления своего начальника на отраслевой конференции.

А ведь именно к подобным скучным делам и сводится большая часть нашей ежедневной работы. И ладно бы они

были только скучными. А как много заданий нам кажутся совершенно ненужными, бесполезными, бессмысленными. Не удивительно, что нам не хочется их выполнять. Мы чувствуем себя рабами, а какая у рабов может быть мотивация к труду? — Не накажут и ладно.

### Нехватка времени

«Нет времени!» — это самое популярное объяснение (или оправдание?) нашей лени.

Когда мы не хотим что-то делать, мы говорим: «Некогда!». И, оправдывая собственное бездействие, с горечью — часто вполне искренней — добавляем: «Если бы у меня было чуть больше свободного времени, то тогда...».

Я сам все время мечтаю о том, чтобы пришел день, когда не будет текучки, разговоров, встреч, неожиданных проблем, которые надо срочно решать. А лучше, если это будет целая неделя без рабочей и внерабочей суеты, чтобы можно было ни на что и ни на кого не отвлекаться и поработать наконец в полную силу над тем, что **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНО**.

Только представить себе: до обеда я смогу написать давно задуманную статью. А после обеда успею сделать как минимум одну главу для новой книги.

Два таких замечательных дня — и у меня готовы пятнадцать страниц текста.

Месяц такой работы — и я буду иметь в руках законченную книгу, три-четыре статьи и, по меньшей мере, планы двух новых тренингов.

Вот это и называется — настоящие результаты, настоящая жизнь!

И вот однажды приходит этот Идеальный День. И что же, я немедленно набрасываюсь на работу?

Отнюдь. Я работаю не больше, чем в обычные суетливые дни, т. е. два-три полноценных часа. Я брожу по интернету, я листаю книги, я общаюсь. Меня никто не отвлекает, но я сам придумываю себя отвлечения. Например, вдруг решаю очистить компьютер от ненужных файлов — и трачу на это больше двух часов.

Почему?

Потому что ссылка на катастрофическую нехватку времени — это самообман. У нас есть время на огромное количество **любых** дел, кроме тех, которые мы сами считаем важными.

Потому что если есть возможность не работать, мы не работаем.

### Усталость

Вы одиннадцать месяцев не были в отпуске.  
Вы только что завершили сразу несколько трудных дел.  
Вы давно не высыпаетесь.  
Вы не можете заставить себя взяться за новую работу.

Это не лень. Вам просто надо отдохнуть.

### Длительный перерыв в работе

Лень настигает нас и после отдыха. Все знают, как тяжело войти в рабочий ритм после возвращения из отпуска, командировки или продолжительной болезни.

### Слишком много дел

У сотрудника с утра есть пять поручений, которые надо сделать **ОЧЕНЬ СРОЧНО**.

Сотрудник усерден, профессионален, он уверен, что до конца дня все сделает.

Но в течение дня он получает еще пять таких же *очень срочных* заданий. И ему становится ясно, что при всем старании не успеет их выполнить.

А раз так, то, значит, нет никакой необходимости топиться с выполнением первых пяти поручений, ведь начальство все равно будет недовольно.

На «подневольных людей» сверху сыплются многочисленные приказы, запросы, планы. Никто не считается с их загруженностью, никто не принимает в расчет, что каждое новое задание отвлекает от предыдущего. Они не могут вы-

брать приоритеты, сосредоточиться на чем-то одном и в итоге даже самые активные люди нередко превращаются в равнодушных бездельников.

Разумеется, поток нескончаемых дел сбивает рабочий настрой не только рядовых сотрудников. От этого страдают все. И эта причина была бы неплохим оправданием для нашей бездеятельности, если бы не одно «но»: **все успешные люди** живут в таком же хаотическом и неорганизованном мире и точно так же загружены рутинной работой. Однако они каким-то образом находят время и силы совершать то, что делает их успешными.

### Ненужность работы или «самоотсев» дел и проблем

Если мы не можем выполнить задачу, какой бы важной мы ее сами ни считали, есть вероятность того, что выполнять ее или **не нужно**, или **не так уж нужно**.

Иначе говоря, было бы неплохо, если мы бы ее выполнили, но если мы этого не сделаем, ничего страшного не произойдет. Не будет лучше, но и не станет хуже.

На свете есть немислимое множество дел и вещей, которые полезны или «не помешают»:

- делать сальто на батуте и танцевать танго,
- подтягиваться тридцать раз на турнике,
- водить мотоцикл, прыгать с парашютом, ездить верхом,
- прочитать от корки до корки «Улисс» Джеймса Джойса,
- разбираться в винах,
- играть в бридж,
- научиться быстротечению,
- стать чемпионом города по бильярду,
- собирать автомат Калашникова с завязанными глазами...

Но большинство из нас прекрасно обходится без этих знаний и умений. Исключения — когда они составляют нашу профессию или когда **нам нравится это делать**. Но в последнем случае нет нужды превозмогать себя, мы делаем это

охотно и с удовольствием.

Когда-то я был убежден, что мне необходимо научиться печатать вслепую, причем десятью пальцами. Цель казалась совершенно разумной. Я умел печатать одновременно только тремя-четырьмя пальцами. Из-за низкой скорости я набирал намного меньше текстов, чем мог бы. А поскольку «производство текстов» составляет самую важную часть моей повседневной работы, значит, мне надо было найти способ повысить свою производительность.

Мне помог курс дистанционного обучения. После двухмесячных усердных занятий я уже на приличной скорости печатал шестью-семью пальцами, а через месяц-другой наверняка бы освоил десятипальцевый метод.

Но я бросил курс. И не из-за лени. Я вдруг осознал, что мне, в сущности, вовсе не требуется большая скорость печати.

Во-первых, средний ежедневный объем текстов, которые я делаю (статьи, письма, проекты), редко превышает четыре-пять страниц. И если я буду тратить на них десять минут вместо тридцати, это ничего не изменит.

Во-вторых, мое время уходит не столько на печатание, сколько на придумывание и редактирование. И пусть даже я смогу печатать пятьдесят страниц в день, то как мне удастся придумать эти пятьдесят страниц?

Высокая скорость печати необходима только людям, которые зарабатывают на жизнь набором текстов (а не их созданием). А для остальных это лишь полезное умение, но не больше.

И когда я понял это, мне сразу стало легче — я избавился еще от одной искусственной, надуманной цели и перестал считать проблемой то, что проблемой никогда не являлось.

### Неуверенность в результате

Один из моих клиентов как-то пожаловался, что второй месяц не может заставить себя приступить к важному делу — составить и разослать новые коммерческие предложения. После совместного анализа выяснилось, что клиент в душе (и

исходя из своего немалого профессионального опыта) сомневался, что его предложение будет принято. Для налаживания сотрудничества от фирм-партнеров потребовалась бы большая подготовительная работа, а он знал, как неохотно наемные сотрудники — включая его собственных — занимаются новыми проектами.

Делу могли бы помочь личные контакты с владельцами или топ-менеджерами, но таких контактов у моего клиента не было. А отсюда следовало, что почти все его письма с предложениями будут отправлены в мусорную корзину.

Понимание этого (пусть он сначала не отдавал себе в этом отчета) и было главной причиной всех проволочек. Когда причина была вытащена на поверхность, стало ясно, что проект нуждается в серьезной доработке.

Иногда сильное нежелание браться за работу говорит о том, что с этой работой что-то не так. Лень в подобных случаях является индикатором нужности-ненужности работы и сдерживающим фактором, не позволяя нам впустую тратить время и силы.

Многие вещи, которые мы не делаем, но хотели бы сделать, делать совсем не обязательно. Лень отсекает навязанные желания, искусственные цели, бесполезные дела.

Это, пожалуй, единственный плюс лени. Важная задача, за которую мы никак не можем взяться, на поверку оказывается не такой важной, а постоянно откладываемое решение вопроса указывает, что вопрос не критичен.

Но я бы предостерег от соблазна объяснять и оправдывать все откладывания и проволочки «ненужностью» намеченных дел. Иначе недолго дойти до крайности и объявить все свои дела ненужными. После этого останется сделать только один шаг — полностью отказаться от работы и стать идейным бездельником.

Это, скорее, сигнал: надо проанализировать целесообразность выполнения дела и прояснить неясные места.

мя. Если по прошествии дней или недель вы по-прежнему полагаете, что выполнить дело необходимо — пусть и не хочется — значит, его надо выполнить.

Главный критерий нужности или ненужности — это вре-

## ЭКЗОТИЧЕСКИЕ ОБЪЯСНЕНИЯ ПРИЧИН ЛЕНИ

### Лень — защитная реакция организма

Некоторые специалисты считают, что лень заложена в нас на генетическом уровне. И поскольку это «запрограммированный в ДНК» инстинкт, бороться с ней бессмысленно. Более того, не нужно. Ведь лень защищает нас от инфарктов, инсультов, артериальной гипертензии — болезней, присущих самым деятельным, успешным и амбициозным людям, лишенным природной лени.

Иными словами: «Вы ленитесь? — Ничего страшного. Это просто защитная реакция организма!».

Только вот организм защищает себя довольно странно. Ленивый человек обычно становится неудачником, в лучшем случае — приживалой, паразитирующим на успешных людях. Он с трудом сводит концы с концами, он страдает от своей никчемности и нереализованных желаний. Ни один деятельный и амбициозный человек, «подверженный риску инфаркта и инсульта», ни за что не согласился бы поменяться местами со здоровым бездельником.

### Лень стимулирует творческое начало

Я не раз встречал мнение, что нежелание делать какую-то рутинную работу подталкивает нас к поиску более легких, более эффективных способов выполнения этой работы.

Отсюда следует, что трудолюбивый и волевой человек будет выполнять свои задачи бездумно и некритично, тогда как лентяй станет искать экономичные и легкие способы для их выполнения.

Эта идея нашла логическое продолжение в популярной теме:

### Лень — двигатель прогресса

Защитники лени считают, что именно лень способствует появлению изобретений, облегчающих жизнь человека и устраняющих примитивную рутинную работу.

Благодаря лени появились промышленные роботы, автоматические станочные линии, микроволновые печи, электрические утюги, компьютеры, памперсы, готовые замороженные блюда...

Вот небольшой отрывок из замечательного рассказа иранского писателя Тонкабони «Похвала лениности»:

Человек не решил изобрести лодки и корабли — он просто решил больше не плавать сам. Ему лень стало плавать. А потом, когда понял, что гребля тоже противоречит его ленивому характеру, он изобрел парусную лодку.

Затем, развалившись в парусной лодке под ласковым солнцем, покачиваясь на морских волнах, он подумал: что бы придумать, чтобы не заниматься таким утомительным делом — поднимать, опускать и устанавливать паруса. И тут он изобрел моторную лодку. Он имел быстроходные корабли, но ему стало лень даже изредка заходить в порт, ждать и получать топливо, это стало для него обременительно. Для собственного спокойствия он построил атомоход.

Человек не решил изобрести автомобиль и железную дорогу — он просто устал качаться в седле, утруждая свои суставы, или трястись в кресле экипажа или коляски за спиной какой-нибудь вонючей лошади.

Не ловкость человека явилась причиной изобретения самолета, а исключительно его лень и праздность. Ему надоело часами просиживать в автомобиле, ездить по забитому шоссе с его колдобинами, наливать в машину бензин, следить за уровнем масла, устранять проколы. Ему лень стало менять шины, ремни, амортизаторы...

Возьмите любое другое открытие — от самого ничтожного до самого крупного. Все свидетельствует о человеческой лени и праздности: стиральная, посудомоечная машина, нейлоновые рубашки, тарелки одноразового пользования (и это при наличии посудомоечного автомата!), бумажные стаканы и платки, лифт. Да, самый убедительный пример — это лифт. Человек изобрел лифт потому, что ему было лень подниматься по ступенькам лестницы...

Все это любопытно и остроумно. Но не более того. Ведь для того, чтобы сделать и довести до ума любое изобретение, нужно было преодолеть лень. Причем бороться с ленью должны были сотни, тысячи, десятки тысяч людей, участвовавших в создании этих машин и устройств.

К счастью, среди изобретателей, конструкторов, инженеров, механиков всех времен и народов процент лентяев был ничтожно малым. Иначе мы бы до сих пор не знали колеса, перетаскивали грузы волоком, а очередной «творческий лентяй» рассуждал за скудным ужином при свете лучины: «А хорошо бы, братцы мои, придумать такую штуку, чтобы горела ярко, долго и при этом не коптила!»

## ПОСЛЕДСТВИЯ ЛЕНИ

Вам 23 года. Вы рядовой сотрудник отдела маркетинга в крупной компании. Ваша цель — стать топ-менеджером. У вас есть план, как этого добиться. Вы знаете, что вам необходимо выделиться из числа других сотрудников. Вы понимаете, что надо работать усерднее своих коллег, надо выдавать больше идей, надо повышать профессиональный уровень, словом, много всего надо.

А вы загружены и перегружены текучкой. После долгого рабочего дня у вас нет ни времени, ни сил на самообразование. Когда же свободное время появляется, вы не можете заставить себя сосредоточиться на том, что **действительно** важно.

Вместо того, чтобы воспользоваться удачным моментом, вы тратите время на компьютерные игры, сетевое и несетевое общение. А в оправдание говорите себе, что любому человеку необходимо отдыхать и расслабляться, что еще есть время, что вы очень молоды, что очень скоро вы сдуете пыль с купленных книг, пойдете на вечерние курсы, придумаете гениальный план увеличения продаж, который поразит руководство компании...

Проходит неделя за неделей, месяц за месяцем, а вы по-прежнему мальчик (девушка) на подхвате. И у вас нет ни одного конкурентного преимущества перед другими сотрудниками.

А единственное ваше преимущество — возраст — постепенно исчезает.

Если бы каждый из нас смог в течение жизни реализовать хотя бы 10% задуманного, то цивилизация и технологии развивались бы такими темпами, что трудно даже вообразить. Продолжительность жизни равнялась бы минимум 150 годам, голод и болезни были бы давно побеждены, земные звездолеты уже подлетали бы к центру Галактики — если бы, конечно, сверхэффективные ученые не придумали технологию мгновенных перемещений на любое расстояние.

А главное — количество людей, которые не смогли реализовать себя, стало бы близким к нулю.

Действительность, однако, выглядит совсем иной. К двадцати годам у нас есть великолепные жизненные планы или, на худой конец, мечты о блестящем будущем, которое обязательно — а как же может быть иначе? — скоро настанет.

А потом... а потом что-то происходит, точнее, не происходит. Наши планы постепенно корректируются в сторону понижения. К сорока годам из каждой сотни потенциальных победителей до вершины добираются в лучшем случае двое-трое.

Остальные довольствуются утешением: «Не всем же быть богатыми» (успешными, известными, знаменитыми...).

Утешение, надо сказать, слабое.

Разумеется, немалую роль в жизни играют не зависящие от нас обстоятельства — благоприятные или неблагоприятные. Но главная причина нашей неуспешности и нереализованности — это лень и ее синонимы: слабоволие, пассивность, апатия, инертность.

Проблема не в том, что мы не ходим на работу или ничего не делаем. Ходим и делаем.

Но обычно только то, что не можем не делать. Многие из нас тратят годы, а порой и всю жизнь на то, чтобы всего лишь сводить концы с концами.

Мы заняты огромным количеством мелких и мельчайших дел, хотя отдаем себе отчет в том, что если выкроить время (иначе говоря, преодолеть лень) и сделать одно-два Больших Дела, то необходимость в этой низкооплачиваемой и изнурительной суете навсегда исчезнет.

Например, написать сценарий фильма, закончить диссертацию, получить второе высшее образование, довести до ума давно задуманную бизнес-идею, заполучить очень крупного заказчика, разослать свое резюме в компании, где мы мечтаем работать.

Никто не накажет нас, если мы это не сделаем. Нас не лишат премии, не уволят и не сделают выговор. Никто даже не заметит, что мы чего-то не выполнили и не достигли.

Ничего не случится, кроме одного: наш уровень успешности будет намного ниже, чем мог бы быть.

Именно в лени кроются причины многих наших неудач.

Из-за лени мы меньше зарабатываем, из-за лени мы из числа претендентов на жизненный успех переходим в ряды тех, кто уже никогда не станет успешным.

Лень и невозможность заставить себя начать дела, которые мы сами считаем важными, приводят к тому, что человек не получает даже десятой доли успеха, на который мог бы рассчитывать, исходя из своих потенциальных способностей.

Сейчас я скажу банальность.

Жизнь коротка. После вычета 20 лет детства-юности и 15 лет малопродуктивной старости, из 75-80 среднестатистических лет для активной деятельности останется не больше 40-45 лет.

Всего-навсего.

Мы можем не сопротивляться лени и откладывать принципиально важные дела **на потом**, но через сорок лет все эти **потом** заканчиваются.

Навсегда.

## ТРУДОЛЮБИВЫЕ ЛЮДИ

Гвозди бы делать из этих людей, Не  
было б крепче в мире гвоздей.

*В. Тихонов. «Баллада о гвоздях»*

### Сильные духом

Миллионерам не придет в голову покупать книгу «Как заработать миллион?». Людям с сильной волей и самодисциплиной не нужны советы по преодолению лени.

Я знаю человека, который все делает вовремя, день в день, причем без всякого понукания. Более того, он испытывает сильный стресс до тех пор, пока запланированное дело не будет завершено. Чтобы снять напряжение, он старается выполнить любые задачи как можно быстрее — первым войти в экзаменационную комнату, первым сдать дипломную работу, раньше оговоренного срока подготовить проект для заказчика.

Есть люди, у которых ответственность является доминирующей чертой их характера. У меня была сотрудница, которой надо было лишь поручить дело и определить дату исполнения. Я больше не думал о поручении, потому что знал: оно будет сделано безукоризненно и в срок.

Это самые ценные сотрудники, они ярко выделяются на общем «среднеленивом фоне». Быстрая карьера им почти гарантирована. В школе и университете мы называли таких людей «отличниками».

Они и правда учились на отлично, но в это слово вкладывался и другой смысл: речь шла о личностях, которые всегда делают сегодня то, что надо сделать сегодня, и кому неизвестны слова «лень» и «неохота».

Откуда берутся эти замечательные люди?

Не знаю. Возможно, сильная воля — это врожденная особенность. Помню, как я завидовал одному своему однокласснику: он был очень сильным и при этом никогда не занимался спортом. Он просто родился таким.

Впрочем, более подходящее объяснение — это вос-

питание. Волю, как и мускулы, можно тренировать. Если родители с самого детства приучали своего ребенка выполнять все вовремя — поручения, уроки, домашние обязанности — то, став взрослым, он будет без раскачек и самоуговоров приступать и к другим делам.

«Как воспитать силу воли?» — этот вопрос мы часто задаем себе в молодости. Самый известный ответ дал Чернышевский в своем романе «Что делать?» — знаменитым образом революционера Рахметова.

«На половине семнадцатого года он вздумал, что нужно приобрести физическое богатство, и начал работать над собой... На несколько часов в день он становился черно-рабочим по работам, требующим силы: возил воду, таскал дрова, рубил дрова, пилил лес, тесал камни, копал землю, ковал железо... Он даже прошел бурлаком по Волге, от Дубовки до Рыбинска...».

Рахметов не ограничивается только физической силой, он еще усердно учится. К двадцати двум годам он стал «человеком очень замечательно основательной учености». И, что очень важно: он умел рационально распоряжаться временем, не тратил его ни на чтение второстепенных книг, ни на выполнение второстепенных дел.

Сейчас можно улыбаться, читая о том, как Рахметов спал на гвоздях, но в свое время этот литературный герой производил чрезвычайно сильное впечатление и служил образцом для подражания.

Но если исключить придуманные персонажи, то полная победа над ленью, к сожалению, невозможна. Целеустремленные, волевые, собранные люди, как и все остальные, подвержены приступам лени, апатии, пассивности. Они без проволочек приступают к самым трудным делам — только при условии, что эти дела **относятся к их профессиональным занятиям**. А как только перед таким волевым и трудолюбивым человеком возникнет необычная задача, вся его воля куда-то улетучится.

## Неленивые профессии

Вы сидите у конвейера. По ленте транспортера к вам приближается корпус электронного прибора, на который надо припаять микросхему. Думаю, что вы даже не задумываетесь, хочется ли вам паять эту микросхему или нет.

Лень больше всего поражает людей, которые могут более или менее свободно распоряжаться своим временем. У которых есть выбор: работать или не работать, сделать сейчас или сделать позже.

Архитектор может начать работу над проектом с утра, но если особой спешки нет, то он вправе отложить проект до вечера или до следующего дня.

Но будь он авиадиспетчером, он бы напряженно работал всю смену, не отрываясь от экрана локатора.

Нештатный рекламный агент может начать обход и обзвон клиентов сегодня, но никто его не накажет, если он сделает это завтра или через неделю.

Штатный офис-менеджер при всем желании не может отказать отвечать на вопросы посетителей.

Лень безмолвствует или прячется, когда характер работы таков, **что работа заполняет все время** и не допускает отвлечений и проволочек. Либо когда установлена «норма» выработки, которую можно выполнить только при условии полной загруженности в течение всего рабочего дня.

Вот только несколько примеров: врачи на приеме или в операционной, продавцы в супермаркете, учитель на уроках в школе, музыканты оркестра на концерте, рабочие-станочники — токари, фрезеровщики, слесари.

## Неленивые должности

Странно, но чем выше поднимается человек по служебной лестнице, тем меньше у него возможности лениться. Я, конечно, не имею в виду синекеры, когда кабинет нужен не для работы, а для того, чтобы дремать в удобном кресле и ни во что не вмешиваться.

Менеджеры высокого ранга решают дела в порядке их по-

ступления или «невозможности не решать». Большой начальник по сути тот же рабочий у конвейера. Он работает в режиме вынужденного реагирования на возникающие вопросы, ситуации и проблемы.

Ему некогда вздохнуть, поток проблем и людей порой буквально захлестывает его. Пока он принимает очередного посетителя, в кабинет входит секретарь и напоминает, что он опаздывает на важное совещание, что ему надо ответить на еще более важный телефонный звонок, что в приемной десять человек ждут приема с самого утра, что завтра надо лететь в другой город, что уже полдень, а он до сих пор не прочитал документы, переданные на подпись.

### Но:

Нельзя сказать, что эти люди не знают, что такое лень. Да, у них нет возможности лениться на работе. Но вне работы они самые обычные люди. Они морщатся, когда жена говорит о невыполненном обещании. Они с тоской смотрят по утрам на пыльные гантели в углу комнаты,

Они такие же, как мы.

Исключений нет.

## Трудоголики

Я не люблю работать. Я, как и все, с нетерпением жду выходных. И вот наступает утро субботы — и что же?

А то же, что было в понедельник, вторник, среду, четверг и пятницу: я сажусь за стол и включаю компьютер. Потому что делаю это много лет и не очень понимаю, чем же мне заниматься, если не работой.

Потому что я — типичный трудоголик.

У некоторых людей привычка работать перерастает в почти наркотическую привязанность. Для них единственный смысл работы — это работа. Отнять у трудоголика работу — это все равно, что лишить курильщика сигареты, заядлого рыбака — удочки, а книгомана — книги.

Многие трудоголики приписывают крайнюю необходимость занятиям, которые, с точки зрения стороннего наблюдателя, можно было бы и не выполнять. Но им самим

кажется, что если они их не выполнят, произойдет что-то непоправимое: разверзнутся хляби небесные, рухнет крыша мироздания, бизнес пойдет ко дну.

Трудоголик обманывает и себя, и близких, рассказывая им, что мечтает об отдыхе («Как только закончу это дело — и все, беру паузу!»).

Но остановиться он не может. Дела никогда не заканчиваются. Работа — не просто главная составляющая его жизни. Это и есть его жизнь. А так называемая личная жизнь (семейные обязанности и радости, общение с друзьями, хобби, телевизор, концерты, кино, выставки) — это отвлечения, порой досадные, от подлинной личной жизни — работы.

### Трудолюбивые лентяи

Умение отказаться от выполнения несущественных дел является решающим условием для успеха.

*Маккензи*

Однако трудоголизм — это не столько жажда работы, сколько неумение бездействовать. Трудоголик может заниматься делами с утра до вечера, не зная ни выходных, ни праздников, ни отпусков.

Но **чем именно** заниматься?

Коэффициент полезного действия некоторых трудоголиков не отличается от КПД человека, который приходит на работу ровно в девять и уходит ровно в шесть, в выходные отдыхает, в отпуск ездит на курорт, и свой обеденный перерыв полностью посвящает перерыву, а не сидит перед компьютером с бутербродом в руке.

Известно, что результативность зависит не только от время - и трудозатрат. Опытный профессионал за три часа сделает больше, чем его некомпетентный коллега за тридцать.

Однако проблема не только в этом.

Для многих трудоголиков работа — это еще одна разновидность лени, уважительная причина не делать то, что надо делать в первую очередь.

Страус прячет голову в песок, а трудоголик — в работу.

Вы понимаете, что надо сделать, чтобы принципиально повысить уровень своих доходов. Для этого требуется: сменить работу, подготовить бизнес-проект, найти новых заказчиков.

Однако вы готовы сидеть по десять часов в сутки за канцелярско-рутинной работой вместо того, чтобы делать звонки и приезжать в офисы к потенциальным клиентам, искать вакансии и ходить на собеседования, готовить финансовые расчеты и обоснования.

Такой трудоголик — это деятельный лентяй. Он может осознанно или неосознанно загружать себя рутинными, второстепенными, **несущественными** делами, которые не требуют ни силы воли, ни особого усердия, ни дополнительных умственных усилий.

Он занимается необязательными делами за счет обязательных.

А вот приступить к новому делу, к трудной и сложной задаче ему так же тяжело, как и всем прочим.

Пытаясь отодвинуть неприятный момент, он просматривает бумаги, сортирует файлы, шлифует тексты коммерческих предложений, ездит на ненужные встречи, совещается с коллегами. Словом, делает все, что делать несложно и привычно, чтобы не делать того, что необходимо, но представляется трудным.

Жизненный и профессиональный опыт говорит ему, что, как только он наконец примется за эту задачу, она окажется не настолько трудной («глаза боятся, а руки делают»). Но это трезвое соображение никак не подвигает его на практические действия.

Такие трудоголики 90% своего времени тратят на простые дела, которые выполняются «на автомате», рефлексивно.

Вот вам принесли проект договора. — **«Сейчас посмотрю»**, — отвечаете вы.

И вы посмотрите, потому что составили и прочитали сотни договоров и легко обнаружите места, которые надо изменить, добавить, уточнить.

Нужно срочно подготовить пресс-релиз. — **«Что ж, надо,**

**значит, надо».**

Вы открываете файл с последним пресс-релизом и вносите в него нужные изменения. Профессионал это сделает за пять минут.

К вам пришел посетитель. — «**Ладно, пусть заходит».**

Все это вы сделаете немедленно, не откладывая на потом. Проблема в том, что ради этих простых дел вы бросаете дела, выходящие за рамки повседневной рутины и имеющие принципиальное значение для вашей карьеры или бизнеса.

## ИДЕЙНЫЕ ЛЕНТЯИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БЕЗДЕЛЬНИКИ

Жизнь в его глазах разделялась на две половины: одна состояла из труда из скуки — это у него были синонимы; другая — из покоя и мирного веселья.

*И.А. Гончаров. «Обломов»*

Как бы мы ни сетовали на собственную лень, мы плохо представляем себе жизнь, в которой вообще нет работы. Мы можем мечтать о неограниченном досуге, блаженном безделье, проклинать «проклятую рутину», вздыхать, что давно пора в отпуск, но одновременно понимаем, что только работа дает нам деньги, общение, успех, ощущение полноценной жизни.

Да, мы нередко ленимся, работаем вполсилы и в четверть силы, ругаем себя за слабоволие и пассивность. Но если обстоятельства обрекут нас на длительное бездействие, то мы будем по-настоящему страдать.

Однако в мире есть и другие люди. Они вовсе не считают лень недостатком. Для них жить и лениться — одно и то же.

Это Прирожденные, Истинные Лентяи.

Им не нужны советы, как побороть лень. Перед ними стоит другая проблема: как ничего не делать, но при этом иметь средства к существованию.

**Простой тест.** Сядьте на диван и ничего не делайте хотя бы полчаса. **Буквально ничего.** Не читайте, не смотрите телевизор, не общайтесь в соцсетях, не разговаривайте по телефону.

Если уже через десять минут вам станет смертельно скучно, то вы слишком активны, чтобы вас можно было отнести к категории прирожденных лентяев.

Настоящего лентяя скука не томит. Дискомфорт он испытывает лишь тогда, когда надо заниматься работой.

«—Ах! — горестно вздохнул Илья Ильич. — Когда же настанет райское желанное житье? Лежать бы теперь на траве, под деревом, да глядеть сквозь ветки на солнышко и считать, сколько птичек перебивает на ветках. А тут тебе на траву то обед, то завтрак принесет какая-нибудь краснощекая прислужница, потупляет, плутовка, взгляд и улыбается... Когда же настанет эта пора..?».

*И.А. Гончаров. «Обломов»*

Современный лентяй заменит траву диваном, разглядывание птичек — просмотром сериалов или компьютерными играми, прислужницу — подругой, но тоже ласковой и услужливой.

Илья Обломов — это хрестоматийный образ лентяя. Мысль о борьбе с ленью даже не приходила ему в голову: как можно бороться с лучшей частью собственной природы? Напротив, он с явным неодобрением смотрел на так называемых деятельных людей, не исключая своего лучшего друга Андрея Штольца

На службу он не ходил, потому что уже в молодости вышел в отставку. Жил скромно на постоянно уменьшающиеся доходы от имения, но больших запросов у него и не было.

Настоящие лентяи вообще скромны в своих желаниях. Они могут мечтать о неких абстрактных миллионах, выигрышах в лотерею, гигантских джек-поттах, но только мечтать, да и то вяло, не слишком расстраиваясь от постоянного отсутствия денег.

Но хоть какие-то деньги все-таки нужны, поэтому им приходится хоть где-то работать. Они согласны на самое скромное жалованье, лишь бы работа была не слишком обременительной.

Однако **Профессиональные Лентяи** не работают ни при каких обстоятельствах.

Это альфонсы и содержанки, приживалы и хиппи, бродяги и бомжи. Конечно, немало людей стали безработными бродягами не по своей воле, но для большинства из них безделье — единственно возможное состояние духа.

Я исключаю из этого списка профессиональных нищих.

Просить подавание с утра до вечера, каждый день, в любую погоду — это тоже работа, как бы к ней ни относиться.

Ничего неделание, как и любое профессиональное занятие, тоже требует опыта и определенных навыков.

Однажды я был в командировке в одной южной советской республике. Рядом с моей гостиницей стояла большая чайхана. С раннего утра там уже было полно посетителей, они подливали чай в маленькие пиалы и вели неспешные разговоры.

Возле чайханы журчал арык, у арыка на корточках сидели восемь или десять мужчин. Они не разговаривали друг с другом, они молча смотрели на текущую воду.

Поздно вечером я возвращался обратно в гостиницу. И был по-настоящему поражен, когда увидел тех же самых мужчин, в прежнем молчании сидящих у арыка. Мне захотелось их спросить: «Неужели вы просидели вот так весь день?»

На досуге я тоже попробовал посидеть на корточках. Сумел выдержать не больше пятнадцати минут, а потом долго ныли ноги. Кроме того, просто сидеть и просто молчать — это невероятно скучно.

Из этого я сделал вывод: пассивно бездельничать, ничего не делать целыми днями и месяцами — это высокое искусство, которое недоступно начинающим любителям. Чтобы стать профессионалом, надо бездельничать не один год. Не удивлюсь, если мне скажут, что начинать следует с раннего детства.

На стройках России, да и многих других стран, в массовом количестве работают гастарбайтеры — иностранные рабочие.

Почему?

Неужели в стране нет людей, которые не могли бы выполнять точно такую же неквалифицированную работу?

Есть. Однако отечественные лентяи предпочитают жить на пособие и рыться в мусорных контейнерах, чем пойти на стройку или убирать дворы, за что платят, кстати, вполне приличные деньги. Но эти деньги *надо заработать*. А это условие противоречит жизненным принципам про-

фессиональных бездельников.

Два года назад в Праге практически каждый день были сильные снегопады. Штатные дворники и машины-снегоуборщики не успевали убирать снег. Тогда муниципалитет решил призвать добровольцев, рассчитывая в первую очередь на бездомных. Причем всем, кто возьмется за лопату, была обещана стандартная оплата дворника. А это немало.

Результат был обескураживающим. Из двух-трех тысяч пражских бездомных на работу вышли только несколько человек.

По данным Международной организации труда в каждой стране есть 4 - 5% людей, которые **не будут работать ни при каких обстоятельствах** и независимо от наличия рабочих мест. И когда я читаю об уровне безработицы, например, 9%, то понимаю, что из этой цифры можно смело вычесть 4 - 5% идейных бездельников.

Если ваш уровень лени выше «среднего», если вы ленились не эпизодически, а постоянно, если несделанные дела не вызывают в вас чувства беспокойства и досады, тогда, может быть, следует спросить себя: а что, если вы — рожденный лентяй?

Не бойтесь в этом признаться. Ведь если это правда, то вам больше не нужно мучить себя мыслями о работе, расстраиваться из-за того, что люди вокруг думают, передвигаются и действуют намного быстрее, чем вы.

Просто вы лентяй, а у лентяя своя стезя, свое призвание. И вам вовсе не обязательно прозябать в нищете. Я знаю лентяев, которые прекрасно устроились в жизни. У них есть женщины, мужчины, родители, родственники, которые их содержат. Они сыты, ухожены, нередко у них намного больше денег, чем у трудяг, целыми днями пропадающих на работе.

### Деятельные бездельники

У владельцев компаний, банков, магазинов, клиник, модных клубов и галерей, у высокооплачиваемых менеджеров и чиновников есть жены и взрослые дети.

И этим женам и детям **АБСОЛЮТНО НЕЗАЧЕМ РАБОТАТЬ**.

Без сомнения, они могут пойти на работу — от скуки или из интереса. Могут — но пойдут ли? Ведь для любой регулярной, повседневной работы нужен серьезный стимул. А какой стимул у человека, который не в состоянии за всю жизнь потратить деньги, которые уже имеет?

Поэтому многие из этих людей обречены стать профессиональными бездельниками. Это не так легко, как кажется со стороны. У них множество обязанностей и эти обязанности тоже **приходится** — часто без всякого желания — выполнять.

Из старых романов и пьес мы знаем, как выглядел день аристократа или богатого человека.

Вот он просыпается в два часа дня. Так поздно? Но ведь он вернулся с бала во дворянском собрании только в четыре утра.

После завтрака он просматривает почту. И с неудовольствием узнает, что завтра он **должен** отправиться с ответным визитом к графу N, послезавтра ему **надо** принять у себя господина R, а в субботу он **обязан** присутствовать на ежегодной встрече гвардейского полка, в котором прежде служил.

Сегодняшний вечер тоже несвободен — ему **необходимо** быть на рауте, который по средам устраивает баронесса D.

В приемной его уже ждет портной, он привез для примерки новый фрак. А потом **надо** найти подарок для своего приятеля, у которого в воскресенье день ангела. И хорошо бы поспешить, скоро вечер и магазины закроются.

А еще нужно выкроить время, чтобы проверить отчет управляющего помещьем, ответить на десяток писем, заехать в клуб, найти нового повара, поехать на заседание благотворительного комитета, съездить к парикмахеру, не забыть о премьере оперы...

Для простоты я привел заботы холостяка. У женатого аристократа забот было гораздо больше.

Современные богачи точно так же заняты с утра до вечера. Они устраивают приемы (а это требует и трудов, и нер-

вов, и времени), они покупают и заказывают наряды и аксессуары для концертов, выставок, презентаций, они занимаются обустройством дома (нелегкая задача — обставить дом, в котором двадцать и более комнат!), они почти каждый день посещают места, которые обязывает посетить их статус и круг знакомых...

Лентяи ли это? Полагаю, да. Ведь основной результат их многочисленных занятий — это все то же отсутствие какого-либо результата.

## БИЗНЕС НА ЛЕНТЯХ

Вот небольшая выборка из поисковых фраз в Яндексе.

В правой части — количество запросов за месяц.

- как зарабатывать миллионы. . . . . 22 587
- как быстро заработать. . . . . 18 104
- быстрые деньги заработать. . . . . 13 073
- заработать легко. . . . . 8964
- разбогатеть. . . . . 20 714
- заговоры на богатство. . . . . 2838
- дайте денег. . . . . 50 825
- деньги бесплатно. . . . . 42 555
- деньги много. . . . . 33 676
- быстрые деньги. . . . . 30 771
- привлечение денег. . . . . 17 525
- деньги скачать бесплатно. . . . . 17 106
- как привлечь деньги. . . . . 16 393
- заговоры на деньги. . . . . 13 269

И вот еще:

- как заработать 10 000 рублей за 2 дня
- просить милостыню на webmoney
- как заработать, ничего не делая
- как заработать легко
- как заработать 100 тысяч за месяц
- заработок от просмотра TV
- 365 способов стать миллионером
- хочу ворочать финансами
- хочу денег

Не нужен сложный анализ этой информации, чтобы сделать два вывода:

1. Почти все эти запросы принадлежат лентяям и тем, кто ищет чудодейственный способ получить **все сразу и просто так**.
1. Лентяев на свете пугающе много.

Постулат:

### **Лентяи не могут заработать денег.**

Ленивый наемный сотрудник может рассчитывать только на самое низкое место в корпоративной иерархии, причем временно — при первой же возможности от него избавятся.

Лентяй не может преуспеть в бизнесе. «Ленивый предприниматель» — это словосочетание бессмысленно. Или человек предприниматель, или он лентяй.

«Ленивый финансовый консультант», «ленивый страховой агент», «ленивый event-менеджер» — это все равно, что сказать: «неудачливый финансовый консультант», «нищий страховой агент», «бездарный event-менеджер».

**В** лучшем случае лентяи могут надеяться, что деньги **им дадут**. Из жалости или сочувствия.

Самый популярный у ленивых мужчин способ обеспечить себя — это стать альфонсом, т. е. приживалой при богатой женщине. Женщины, соответственно, выбирают богатых мужчин.

Разумеется, есть ленивые и в то же время богатые люди — богатые наследники, дети миллионеров и т. п. Но их вряд ли интересует вопрос: «Как заработать?». У них с деньгами все в порядке — в отличие от нищих лентяев и слабовольных неудачников.

В молодости Корейко представлял будущее таким образом: он идет по улице — и вдруг у водосточного желоба, под самой стенкой находит вишневым, скрипящий, как седло, кожаный бумажник. В бумажнике очень много денег, две тысячи пятьсот рублей... А дальше все будет чрезвычайно хорошо.

Он так часто представлял себе, как найдет деньги, что даже точно знал, где это произойдет. На улице Полтавской Победы, в асфальтовом углу. На эту улицу Саша ходил каждый день, но, к крайнему его удивлению, бумажника не было.

И Саша ошалело брел домой, валился на красный плюшевый диван и мечтал о богатстве.

*И. Ильф и Е. Петров. «Золотой теленок»*

Все лентяи знают назидательные поговорки вроде: «Без труда не выловишь рыбку из пруда». Но каждый лентяй слышал, что бывают случаи, когда рыба — причем золотая — по неизвестной причине сама выпрыгивает на берег. И требуется всего-навсего оказаться в нужное время в этом волшебном месте.

Дело в том, что, в отличие от приземленных и прагматичных трудяг, лентяи — большие романтики и оптимисты. Они верят в чудо. Они надеются, что когда-нибудь придет день, когда все в их жизни счастливо переменится.

На страстном желании лентяев ЗАРАБОТАТЬ СРАЗУ и *очень много*, в свою очередь, зарабатывали, зарабатывают и всегда будут зарабатывать умные, изобретательные (и трудолюбивые!) люди. Главное в этом бизнесе — звонкое объявление. Такими объявлениями заполнен весь интернет:

Легкий способ заработать деньги!

Стать богатым? Легко!

Узнайте, Как Легко Заработать Деньги и Повысить Свой Доход в Несколько Раз Без Создания Собственного Бизнеса, Не Участвуя в Сетевом Маркетинге и Без Дополнительных Трудозатрат! Я зарабатываю \$ 2231 в месяц, сидя дома и работая в интернете всего 2-3 часа в день!

Автоматическая Денежная Машина!

Всего лишь в течение 12 часов (ночью) я получил 6 заказов на продукты, которые продаю через собственный сайт! В общей сложности, 2050 рублей без моего вмешательства, в то время, когда я спал.

Это очень важно: «Когда я спал!», т. е. предлагается не просто рядовой товар, а реализация общечеловеческой мечты: «Мы спим, а деньги идут!».

Такие заголовки действуют безотказно. Ведь они предлагают решение Вопроса Вопросов:

### **Как заработать, не работая?**

Покупатель, предвкушая скорый золотой дождь, пере-

водит деньги и получает описание волшебного рецепта. При ближайшем рассмотрении выясняется, что ему продали или участие в одной из бесчисленных партнерских программ, или приглашение в денежную пирамиду, или бесполезную электронную брошюру вместе с заманчивым предложением перепродать ее другим лентяям.

Но масса людей убеждена, что если как следует поискать, то обязательно можно наткнуться на чудесную идею, которая позволит зарабатывать без работы.

И они ищут — годами, а порой всю жизнь. А когда жизнь заканчивается, они умирают.

**Нет бизнеса для лентяев. Зато есть бизнес на лентяях.**

**Средства для похудения** — еще одна процветающая бизнес-отрасль. Здесь зарабатывают на людях, которые хотят избавиться от лишнего веса, не прилагая лишних усилий.

Существуют два основных подхода к снижению веса:

1. «Насильственный». Предполагает упор на силу воли и активное участие самого человека в процессе похудения. Это, как правило, жесткие диеты и разнообразные виды фитнеса.
2. Для ленивых. От клиента ничего не требуется. Примеры: иглотерапия, массаж, вибромассаж в салоне или домашних условиях, кодирование, таблетки, липосакция.

Второй подход обходится намного дороже. Продолжительность приема таблеток (БАДов) составляет не меньше трех-шести месяцев, а полная стоимость курса обычно выше, чем посещения фитнес-центра.

Зато вам НЕ НАДО НИЧЕГО ДЕЛАТЬ, кроме ежедневного проглатывания порции капсул.

Липосакция, т. е. операция по удалению подкожного жира стоит еще дороже и приводит только к временному эффекту.

Зато вам НЕ НАДО НИЧЕГО ДЕЛАТЬ, все сделают хирурги.

Виброссаж тоже недешев, особенно если вы решите купить вибромассажер для дома.

Зато вам НЕ НАДО НИЧЕГО ДЕЛАТЬ, за вас все сделает машина.

Главный минус средств для ленивых — это их стоимость. Чтобы сбросить вес, лентяй должен быть еще и достаточно обеспеченным человеком. Менее состоятельные (или более волевые) люди вынуждены делать утренние или вечерние пробежки, снижать потребление высококалорийной пищи, делать зарядку или ходить в спортивный зал.

Может быть, они и добиваются нужных результатов, может быть, у них крепкая и красивая фигура, но зато им *надо все делать самим.*

## КАК ПЕРЕСТАТЬ ЛЕНИТЬСЯ, ИЛИ НЕВЫПОЛНИМЫЕ СОВЕТЫ

Ты лени не должен предаваться, Для нашей славы легких нет дорог, Известности не может тот дожидаться, Кто нежится привык в пуховиках.

*Лука Пачоли (XV век)*

В свое время я прочитал немало книг на тему повышения личной успешности. Больше всего меня интересовали советы, касающиеся преодоления инертности и лени. Я надеялся найти рецепты, которые помогут мне принципиально поднять работоспособность.

Результат меня разочаровал. Уже после третьей книги стало ясно, что почти все рекомендации рассчитаны не на лентяев, а на личностей с железной волей.

Напрашивался только один вывод: авторы **никогда не пытались применить собственные советы на практике.**

### Станьте дисциплинированным

**Джим Рон**

*(«Семь стратегий достижения богатства и счастья»)*

Если и есть решающий компонент, от которого зависит успех Ваших поисков как богатства, так и счастья, то это — дисциплина.

Дисциплина — это мост между намерением и свершением, это — клей, который соединяет вдохновение с достижением, это — магическая сила, которая превращает финансовую необходимость в создание вдохновенного произведения искусства.

Дисциплина — это фундамент, на котором строится любой успех. Отсутствие дисциплины неизбежно приводит к неудаче.

Даже самое небольшое дисциплинирующее правило может оказать огромное влияние на вашу жизненную позицию. Новое дисциплинирующее правило сразу изменит направление вашей жизни, подобно тому, как корабль делает поворот в открытом океане и держит курс в новом

направлении.

Каждый может стать дисциплинированным человеком. Вы можете начать этот процесс становления постепенно, один шаг за один раз. Вдохновляющим является то, что *вы можете начать сегодня!*

Каким бы ни был ваш проект, начните *сегодня*.

Начните очистку ящика вашего по-новому организованного письменного стола... *сегодня*.

Начните с постановки вашей первой цели... *сегодня*.

Начните с составления плана ощутимого снижения собственного веса... *сегодня*.

Начните делать по одному телефонному звонку трудному клиенту в день... *сегодня*.

Начните класть деньги на ваш новый счет «инвестиции в будущее»... *сегодня*.

Напишите письмо, которое давно нужно было написать... *сегодня*.

Пусть все будет задействовано! Избавьтесь от силы тяжести, тянущей Вас вниз. Запустите свои двигатели. Докажите самому себе, что время ожидания и упования осталось позади — теперь пришло время веры и действий.

Настоящий гимн дисциплине. Вдохновенно и убедительно. Можно подписаться под каждым словом. Однако люди не в состоянии заставить себя сделать пятиминутную зарядку — что же говорить о поистине титанических трудах, которые требуются для коренного изменения характера и отказа от многолетних привычек?

Мы и сами были бы не прочь стать более дисциплинированными. Мы и сами каждый день говорим себе, что надо позвонить клиенту, что надо наконец начать поиск новой работы, что надо...

## Вы должны!

### Ричард Денни («Установка на успех»):

«Затягивание дел (то есть откладывание на потом того, что необходимо сделать) должно быть прекращено, если вы хотите добиться успеха».

Слова «должен» и «надо» предполагают участие воли. Если мне говорят, что я **должен** что-то сделать, значит, по какой-то причине это мне делать не хочется.

Ведь никто не говорит мне: «Чтобы окончательно проснуться, вы **должны** выпить чашку кофе!».

**Я** пью кофе не потому, что **должен** это делать, а потому что мне **нравится** вкус кофе и потому что без кофе я не представляю свое утро.

Когда мы слышим или читаем: «Вам **надо** заняться спортом, вам **надо** побольше двигаться, вам **надо** бросить курить, вам **надо** больше читать...», то эти слова уже на подсознательном уровне сталкиваются с нашим сопротивлением. Мозг лихорадочно ищет причины, которые позволят не делать то, что делать надо.

То же относится к наставлениям типа: «Чтобы преодолеть лень, вы **должны...**» — далее перечисляется стандартный набор требований. Мы охотно соглашаемся с тем, что эти требования справедливы, но не сможем победить наше инстинктивное нежелание подчиняться слову «должен».

И пока у нас есть возможность не делать то, что надо делать, делать это мы не будем.

## Развивайте в себе решительность и настойчивость

### Брайан Трейси («Достижение максимума»):

Достижение больших целей требует значительных усилий. Иногда необходимы недели, месяцы и даже годы упорного труда и подготовки до того момента, как вы окажетесь в состоянии достичь чего-то поистине большого. Вы должны признать, что если эта цель заслуживает достижения, то она также заслуживает и терпеливой и настойчивой работы.

Необходима абсолютная уверенность в том, что, предпринимая необходимые усилия, вы в результате добьетесь успеха.

Подкрепите свои цели и планы настойчивостью и решительностью. Никогда не помышляйте о возможной неудаче. Никогда не помышляйте о сдаче позиций. Примите решение держаться, что бы ни случилось. Раз вы отказываетесь сдаваться, то придете в конце концов к успеху.

Авторы, словно сговорившись, рекомендуют недисциплинированным людям с завтрашнего дня стать дисциплинированными, ленивым — перестать лениться, слабовольным — собрать волю в кулак.

Все равно, как если бы врач советовал больному: «Если вы хотите вылечиться, немедленно прекратите болеть!».

Прочитав и просмотрев десятки книг и статей, я убедился, что все авторы предлагают одни и те же рецепты. Впрочем, допускаю, что придумать здесь что-то новое просто невозможно. Объединяет советы вся та же нереализуемость, часто граничащая с наивностью.

*(Слова выделены мной.)*

### Делайте

Иногда вы чувствуете недостаток энергии, чтобы начать что-то делать. **Переборите себя** и просто делайте. Вскоре вы втянетесь в работу и получите заряд сил от вашей деятельности.

### Установите минимальный срок для начала работы

Самое трудное — начать, дальше пойдет легче. Мысленно заведите будильник — «я приступаю через пять (пятнадцать) минут». **И ни в коем случае не продлевайте срок.**

Установить дату — один из самых популярных способов преодоления лени. Через пятнадцать минут. С понедельника. Со среды. После Нового года. Более решительные люди выбирают дату поближе, малодушные — как можно дальше. К сожалению, в обоих случаях приход назначенной даты чаще всего служит лишь поводом установить новую дату — «на этот раз **действительно** последнюю!».

### Помните о вознаграждении

Намного труднее браться за трудное дело, если впереди — только беспросветные трудовые будни. **Придумайте** награду, которую вы позволите себе после окончания проекта — так вам будет намного легче работать. Сосредоточьтесь именно на этом, а не на трудностях.

Представьте, что случится, если вы этого не сделаете. Не только поощрения, но и возможные неприятности могут стать стимулом. Подумайте о том, к каким неудачам и неудобствам может привести ваше бездействие, **особенно о том, как оно может навредить другим.**

### Сократите свободное время

Хороший способ отучить себя лениться навсегда. **Минимизируйте свое праздное время** настолько, насколько можно. Чем больше вы трудитесь, тем более естественным становится для вас бездельничество.

Бросьте себе вызов

Спровоцируйте себя. Скажите себе: «Столько людей может выполнить эту задачу, так неужели не могу я?».

Последняя рекомендация так же полезна, как советы брать пример с преуспевающего бизнесмена, рекордсмена мира или лауреата Нобелевской премии.

В родительском варианте совет звучит так: «Посмотри на Петю, он всегда вовремя делает уроки!».

### Фиксируйте прогресс

Ваша мотивация повышается, если вы можете наглядно оценить результаты вашей лени и результаты вашего труда. А потому фиксируйте все, что вы сделали или не сделали, на бумаге, в виде графиков или таблиц, и держите на видном месте.

Удивительный совет. Людям, которые никак не могут приступить к делам, предлагается к списку откладываемых и невыполненных задач еще добавить составление графиков и таблиц.

Вот еще из этой категории:

Систематически контролируйте организацию своего труда, анализируйте, насколько рационально он организован, устанавливая, как и на что расходуется рабочее время, в чем его непроизводительные затраты.

Сосредоточьтесь на главном

Запишите на листе в порядке важности самые срочные дела. Сначала примитесь за дело № 1 и не отступайте от него, пока не закончите. Затем так же поступите с делами № 2, 3 и т. д. Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одним делом или двумя. Но завтра снова сосредоточьтесь на самом главном.

Не откладывайте на потом трудные дела

В решении таких проблем помощи ждать неоткуда. Только самодисциплина и самоконтроль. Это должно быть сделано, потому что должно быть сделано. Именно сегодня, сейчас и ни минутой позже!

Постарайтесь использовать три коротких слова, которые могут стать эффективным мотиватором: *сделай это сейчас.*

В течение многих лет они были написаны на солнцезащитном козырьке моей машины, а на рабочем столе я поставил табличку с надписью: «Что я делаю сейчас, чтобы увеличить объем продаж?».

Для меня это служило мотивирующим фактором, поскольку каждый раз, когда я замечал надпись и вспоминал, что сейчас я ничего такого не делаю, у меня возникало чувство вины, которое побуждало меня к действию.

Думаю, что за много лет эти мотивирующие надписи потеряли всякое мотивирующее значение. Я видел кабинеты, в которых стены были буквально увешаны полезными сентенциями и духоподнимающими призывами. Их замечали только посетители, сами хозяева кабинетов давно перестали обращать на них внимание.

Мы откладываем трудные дела на потом именно потому, что они трудные. Что до чувства вины, то многие предпочитают жить с этим чувством, чем сделать то, что нужно или обещано.

- Надо бы позвонить бывшему однокурснику. Уже месяц собираюсь, да все никак...
- Пропустил уже три занятия в спортзале. В следующую среду надо обязательно пойти...
- Никак не соберусь подстричь газон. Неудобно перед женой, сколько раз обещал...

Все эти советы придуманы, сказаны и написаны не сегодня или вчера, а давным-давно, сотни и тысячи лет назад. Проблема в том, что сама человеческая природа мешает их выполнению. В противном случае мы бы уже жили давно в мире волевых и деятельных энтузиастов, а слово «лень» перешло в разряд архаизмов.

Подведем итоги. Они неутешительны: лень всесильна и непобедима, советы по преодолению лени невыполнимы.

А теперь возьмем лист бумаги и напишем дела, которые нам удалось выполнить за прошлый месяц или за год (если лень писать, можно просто вспомнить).

Написали?

И что же выходит? Несмотря на лень, нам все-таки удается расширять бизнес, заключать соглашения с новыми партнерами, повышать продажи, открывать магазины, аптеки, парикмахерские, начинать и завершать проекты, выпускать журналы и газеты, создавать новые продукты и услуги.

Мы ленивы? — Да. Но ведь мы почему-то действуем!

Почему?

часть II  
**ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ НАС  
ДЕЙСТВОВАТЬ?**



## **СИЛЬНЫЕ ЖЕЛАНИЯ И ПОСТОЯННЫЕ СТИМУЛЫ**

### **Охота пуще неволи**

Мы ленивы. Мы безвольны, инертны, бездеятельны. Но неужели нам нечего противопоставить лени и пассивности? Неужели нет средств, побуждающих нас к действию?

Конечно, есть. Иначе бы наша Земля называлась Планетой обезьян. Пралюди — австралопитеки, питекантропы и синантропы — не смогли бы преодолеть лень, не стали бы тратить силы на изготовление каменных рубил и добычу огня трением, а, махнув рукой на зарождающийся разум, снова бы забрались на деревья.

Есть средство, которое заставляет нас демонстрировать чудеса настойчивости и упорства, превращает вяловивущих обывателей в людей с железной волей.

Это средство называется **сильное желание**.

Его синонимы — интерес и энтузиазм.

Как только у человека появляется сильное или страстное желание, он отбрасывает апатию и не успокаивается, пока не добьется своей цели. Я, конечно, говорю о реальных, т. е. выполнимых желаниях, а не о патологиях, когда человек со

среднестатистической зарплатой страстно мечтает стать владельцем собственного острова или как минимум сорокаметровой яхты.

Многие вещи мы делаем просто потому, что **очень** захотелось их сделать. Захотелось нырять с аквалангом, захотелось поменять обстановку в гостиной, захотелось пойти на курсы кулинарии.

В десятом классе я решил научиться печатать на машинке. Это желание могло бы еще долго оставаться нереализованным, но помог случай. Мне дали почитать на две недели копию романа «Улитка на склоне» братьев Стругацких. Копию — потому что книга нигде не публиковалась, считалась полузапрещенной, а это только усиливало желание ее прочитать.

Что я сделал?

Я взял в прокате пишущую машинку «Москва» — и сначала одним, а потом двумя пальцами начал перепечатывать «Улитку».

Это было мучительное, почти мазохистское занятие. Дело в том, что я запретил себе перелистывать страницу, пока не скопирую ее до конца. И оставался только один способ узнать, что же будет дальше — перепечатать ее как можно скорее.

Сорок минут на одну страницу — когда мне было пять лет, я читал намного быстрее!

Но через два дня я тратил на страницу уже только двадцать минут, потом десять.

Результат: через пару недель я научился сносно печатать и у меня появился собственный экземпляр бесценной «Улитки».

И, как следствие сверхмедленного чтения: я еще долгое время спустя помнил наизусть целые абзацы книги.

Это не единственный случай, когда я сам удивлялся собственной настойчивости. Однажды в детстве я захотел купить велосипед. Очень захотел! Чтобы заработать на него деньги, я добровольно отказался от беззаботного летнего времяпровождения и три лучших месяца в году сколачивал деревянные ящики на соседней фабрике.

Если вы загоритесь желанием купить автомобиль, то какими бы скромными ни были ваши финансовые возможности, вы каким-то образом все равно его приобретете.

Человек, который хочет построить собственный дом, будет без всякого принуждения работать по пятнадцать часов в сутки, подгоняемый лишь желанием поскорее увидеть свое новое жилище.

Когда мне было лет двадцать пять, я где-то прочитал, что обычному человеку достаточно **пяти с половиной часов** сна для того, чтобы его организм полностью отдохнул и восстановился.

Меня это поразило до глубины души. Ведь при восьмичасовом сне (а случалось и больше!), я терял третью часть своей единственной жизни на бессмысленное лежание в кровати. Конечно, совсем без сна обойтись нельзя, но если каждую ночь я буду спать на два с половиной часа меньше, то за месяц получу 75 дополнительных часов бодрствования, а за год — 900 часов, т. е. больше месяца!

И я немедленно решил начать новую жизнь. Желание мое было настолько сильным, что мне удалось сломать сопротивление организма, который взывал к моей жалости и умолял не будить его в темную предрассветную рань.

Моей целью было не только самоутверждение. Мне катастрофически не хватало времени на свои литературные штудии. Утром надо было идти на работу, а вечером голова была уже уставшей, ни о каком творческом настрое не могло быть и речи.

Зато теперь у меня каждое утро было два свободных часа и моя производительность резко повысилась.

Я чрезвычайно гордился собой. Я пропагандировал свой образ жизни среди знакомых, убеждая их отбросить глупую привычку валяться в постели.

Знакомые отшучивались или восхищались моей силой воли, но никто так и не последовал моему примеру.

Однажды утром, спустя примерно через полгода после начала моей новой жизни, я вдруг понял, что не могу заставить себя подняться с кровати.

На следующее утро повторилось то же самое. Постепенно

я смирился с возвращением к прежнему режиму. На этот раз дело было не в лени или слабости. Мой организм был просто-напросто истощен.

У каждого человека есть свой минимум сна и его нельзя уменьшить волевыми усилиями. Да, Наполеону, Петру Первому, Гете, Цезарю, Эдисону хватало четырех-пяти часов, чтобы восстановить силы, но подавляющее большинство исторических личностей и обыкновенных людей спали и спят в среднем семь-восемь часов.

Тем не менее я был доволен собой. Все-таки я выдержал полгода, а значит, с точки зрения борьбы с ленью далеко не безнадежен.

Сильные желания способны загнать лень в самый дальний угол. Зачем вчерашний лежебока спешит в тренажерный зал?

Затем, что он влюблен и хочет стать привлекательнее.

Зачем его девушка составила ему компанию.

Затем, что она хочет того же — быть привлекательной и любимой.

Очень трудно худеть просто ради похудения, но вот когда появляется желание стать красивее и стройнее — вот тогда не надо никакой силы воли. Ноги сами идут в фитнес-центр, а рука без колебаний отодвигает тарелку с любимыми пирожными.

Когда мы влюблены, то в буквальном смысле готовы на все, чтобы удивить, поразить и покорить предмет страсти. Поэты, писатели, скульпторы, художники, забыв о лени, создавали для женщин и благодаря женщинам свои лучшие творения.

Менее возвышенные натуры, пытаясь компенсировать возрастающие расходы на рестораны и курорты, ищут возможность дополнительного заработка (любовь, как известно, обходится недешево. Во все времена на женщин тратились огромные деньги, а необходимость преподносить избранникам подарки — главная причина процветания ювелирной и парфюмерной отраслей экономии!).

—А вы почему деретесь, Портос?

—Я дерусь, потому что дерусь!

Сильные желания не обязательно вызываются такими же сильными внешними стимулами.

Чаще всего желание, цель, мечта возникает вдруг, без особых причин.

Один мой однокурсник был буквально обуреваем мечтой иметь Совершенное Тело и Абсолютное Здоровье и в этом смысле был достойным преемником Рахметова.

К примеру, он спал на большом листе толстой фанеры. Фанера, конечно, не рахметовское ложе из гвоздей, но все-таки и не тривиальный матрас. Он рассчитывал таким образом приобрести стройную осанку и предохранить себя от искривления позвоночника.

Когда-то я встретил молодого человека, который самостоятельно, имея только учебник и словарь, выучил финский язык. Просто так, из чистого интереса. А ведь это очень сложный язык. К примеру, в нем насчитывается 15 падежей и огромное количество форм глагола, которые к тому же склоняются, как существительные.

Но почему-то ему **очень** захотелось это сделать. **И** он это сделал. **И** причем очень хорошо — по отзывам знакомых финнов.

Недавно я узнал, что одна моя знакомая пошла на восьмимесячные курсы немецкого языка. В этом не было бы ничего странного, но дело в том, что женщине исполнилось 75 лет, она живет в России и не собирается переезжать в Германию.

Зачем же ей понадобился немецкий язык?

Просто **захотелось**. **И** других причин нет.

Сильные желания нередко бывают причудливыми. Когда я работал в редакции литературного журнала, в наш отдел зашла женщина с чемоданом. Она сказала, что принесла для публикации свои произведения и вынула из чемодана два огромных тома. В каждом было больше тысячи сброшюрованных машинописных страниц.

— Что это? — спросили мы, с трудом удерживаясь от

смеха.

— Это два тома избранных цитат из моего собрания сочинений, — важно ответила писательница.

— А сколько всего томов в вашем собрании?

— Пока сорок восемь.

Хватило беглого взгляда, чтобы оценить абсолютную бредовость текстов. Вежливо объяснив даме, что ее сочинения слишком велики для нашего стостраничного журнала, мы ее выпроводили, а потом как следует посмеялись.

А посмеявшись, печально вздохнули.

И было от чего печалиться!

Каждый из нас, профессиональных журналистов, с великими муками заставлял себя сдавать материалы к положенному сроку. Речь шла о статьях в десять-двадцать, максимум тридцать страниц! А тут мы воочию увидели немислимо плодовитого и усердного автора, который с легкостью (и с удовольствием!) написал почти полсотни увесистых томов — пятьдесят тысяч страниц текста!

Мы почувствовали себя ужасно ленивыми и искренно позавидовали писательнице. Да, в отличие от нее наши скромные по объему сочинения регулярно публиковались. Но если бы нам досталась хотя бы десятая доля невероятного трудолюбия этой графоманки, точнее, ее неодолимого желания писать каждый день и каждый час, мы могли бы публиковаться намного чаще, были бы намного успешнее как журналисты и литераторы. В конце концов, мы бы и зарабатывали в несколько раз больше — на радость себе и нашим семьям.

Но сильное желание — это не гарантия результата. Кроме силы, желание должно быть еще и устойчивым.

В бытность студентом я очень хотел научиться играть на гитаре. Надо сказать, что в те времена без пения не обходилась почти ни одна вечеринка, и люди, которые могли извлечь из гитары хотя бы три-четыре аккорда, были в центре внимания всей компании. А главное — в центре внимания девушек.

Я купил гитару, нашел самоучитель и с энтузиазмом взялся за дело. И уже через три дня понял, что дело оказалось намного труднее, чем представлялось со стороны. Меня хва-

тило ровно на неделю, а потом гитара переместилась на шкаф.

Впоследствии я еще раз попытался освоить этот инструмент и снова безуспешно. А потом обнаружил, что несмотря на мою неспособность перебирать струны, девушки нашли во мне какие-то другие достоинства. После чего стимул научиться играть на гитаре навсегда исчез.

Сильные желания были бы чрезвычайно полезны, если бы они возникали немедленно после того, как мы поставили перед собой определенную цель.

Но, к сожалению, такие желания, как, впрочем, и любые эмоции, — вещь ненадежная и прихотливая.

Например, у вас вдруг появляется сильное желание выучить азбуку Морзе или, скажем, научиться вязать крючком. И все бы ничего, но при этом вам в это же самое время надо делать дипломную работу. Надо — но не хочется. А вы готовы тратить дни на запоминание точек-тире и неделями возиться с шерстяными нитками, но не в состоянии взяться за действительно важное дело.

Я знал человека, который в двадцать два года неожиданно и нестерпимо захотел научиться играть на пианино. С утра до вечера он терзал инструмент, приводя в отчаяние соседей. С утра до вечера — потому что все дни он проводил дома. Убежденный лентяй, он сидел на иждивении матери, нигде не работал и не собирался работать в обозримом будущем. Но проявил поразительное музыкальное упорство и даже научился играть «Лунную сонату» (тогда как я не продвинулся дальше двух аккордов).

Вот некоторые достижения из книги рекордов Гиннеса. Нужно обладать желаниями поистине колоссальной силы, чтобы сотворить то, что сотворили эти люди.

*Аириита Фурман* проехал на велосипеде, крутя педали в обратном направлении, 85,56 км в Форест-Парке (США)  
16 сентября 1994 г.

Англичанин *Лоренс Уэст* забросил и поймал бумеранг 20 раз за 1 минуту во время соревнований на бросание бумеранга для закрытых помещений, проходивших на телевидении «Би-би-си»

20 марта 1998 г.

*Гай Джерман* забрался и спустился со ствола пихты высотой 30,5 м за рекордно короткое время — 24,82 с. Рекорд установлен в Олбани (США) 3 июля 1989 г.

55-летняя китайка *Ни Линмей* вырастила за 14 лет волосы длиной около 2,5 метра, и теперь претендует на звание обладательницы самых длинных в мире волос. На то, чтобы расчесать их, Ни Линмей тратит по несколько часов в день.

Американка *Сьюзан Эман* съедает в день свыше 20 тысяч калорий для того, чтобы достичь поставленной цели — стать самой толстой женщиной в мире.

В настоящее время жительница штата Аризона весит «всего» 330 килограммов, поэтому ей необходимо набрать еще 400 килограммов для того, чтобы точно попасть в Книгу рекордов Гиннеса. Рекордного веса ей удастся достичь, по ее же мнению, к 41-42 годам.

Эти чудесные достижения демонстрируют, чего может добиться человек, которым овладело страстное желание.

Но известны ли другие достижения этих невероятно упорных людей? Может быть, они сделали блестящую карьеру, прославились в шоу-бизнесе, совершили научное открытие, написали бестселлер, создали успешный бизнес?

Нет. Нет. Нет.

Ничем другим они не знамениты. Возможно, у них есть только одно сильное желание в жизни, а все остальные занятия кажутся им неинтересными.

### ***Еще один невыполнимый рецепт***

Вызовите желание — сильное, жгучее желание. Это — мотивационная сила, позволяющая преодолевать страх и инерцию, тормозящие побуждения многих людей. Когда вы размышляете о собственных желаниях, говорите о них, записываете, постоянно составляете планы их осуществления, то в конце концов желания становятся настолько сильными, что заглушают и отодвигают в сторону ваши страхи. Сильное, жгучее желание достичь определенной цели позволяет подняться над страхами и двинуться вперед, преодолевая любые препятствия.

Одна из ваших задач — поддерживать огонь своих желаний, непрерывно размышляя обо всех преимуществах, наградах и удовлетворении, которые вы получите в результате достижения

своей цели.

*Брайан Трейси*

Энтузиазм — это огромная сила, когда вы им обладаете. Он помогает нам преодолевать многие препятствия. Проявляйте энтузиазм в любом случае, предстоит ли вам решать задачу, использовать открывающуюся возможность. Подходите к любым обстоятельствам с энтузиазмом.

*Ричард Денни*

Проблема с сильными, страстными, жгучими желаниями заключается в том, что желание или есть, или нет. Его нельзя вызвать по заказу, даже если думать о нем с утра до вечера. Желание не возникает по желанию. Поэтому нет смысла давать советы: «А ну-ка, захотите наконец закончить диссертацию!», «Вам надо пробудить в себе интерес к карьере!».

Кроме того, энтузиазм, т. е. сильное вдохновляющее желание, быстро проходит (хорошо еще, если не раньше результата). Когда цель достигнута (куплен велосипед, поставлен рекорд по выращиванию волос или ногтей, разучена «Лунная соната», освоено вязание), мы снова возвращаемся в прежний жизненный ритм.

Добавлю еще одну ложку дегтя. С энтузиазмом можно выполнять только относительно простые задачи. А большая часть наших задач распадается на множество промежуточных и вспомогательных целей и дел. **И на каждое** из этих дел потребуются время, воля, работа.

Но есть желания и стимулы, которые всегда остаются с нами. Они являются активизирующим фоном для наших конкретных поступков и повседневной деятельности.

### **Любимое дело**

Мне интересно сочинять сюжеты и придумать новые проекты. И вот уже много лет я пишу и придумываю, с неохотой отрываясь на менее привлекательные, но более прибыльные занятия.

Мой знакомый, химик по образованию и призванию, готов ночевать в лаборатории. И время от времени он там действительно ночует.

Моему приятелю интересно писать картины и сооружать авангардные композиции, соединяя вместе вроде бы несоединимые предметы.

Вот этот интерес и определяет выбор нашей профессии.

Я — профессиональный литератор (хотя по совместительству еще и профессиональный предприниматель, профессиональный консультант и профессиональный бизнес-тренер).

Второй — профессиональный научный работник.

Третий — профессиональный художник.

Когда работа становится таким же привлекательным занятием, как хобби (коллекционирование, рыбалка, охота, верховая езда), проблема лени наполовину решена. Если вы любите дайвинг, вы же не скажете: «Что-то мне лень сегодня погружаться».

Более того, нередко требуются усилия, чтобы оторвать себя от работы. А ленимся мы, когда приходится делать сопутствующую работу (даже любимая работа на 80% состоит из нелюбимой и неинтересной рутины).

Так что если ваша работа и ваш интерес совпадают, то лень беспокоит вас гораздо реже, чем людей, для которых их работа — только способ заработать деньги и ничего больше.

### **Хороший коллектив**

Вам хочется идти на работу, потому что там вас ждут не только интересные дела, но и интересные люди — коллеги, подчиненные, руководители. Дружелюбная атмосфера, высокий уровень позитивной энергетики, искреннее желание быть полезным игроком в команде, совпадение целей компании и собственных целей — все это делает работу увлекательным занятием.

В моем управлении была сотрудница. Ни то ни се, серая мышка. Ей можно было поручать только простейшие задания. Она их выполняла, но не более того. Такой рядовой рабочей инструмент, ничего ценного.

Проработав полгода, она уволилась. А потом я с удивлением узнал, что она стала начальником отдела маркетинга

в крупной финансовой компании. То, что она туда попала, меня не удивило — имея в послужном списке работу в солидном банке, можно устроиться куда угодно. Но, по отзывам, она отлично справлялась с достаточно сложными обязанностями — вот это был настоящий сюрприз.

Поразмыслив, я пришел к выводу, что удивляться нечему. Возможно, на прежнем месте ее затирали более активные сотрудники. Я не пытался давать ей трудные задания, потому что сомневался, что она сможет их выполнить. Поэтому она занималась только скучными рутинными делами и отчаянно скучала. А когда я видел скуку на ее лице, у меня пропадало всякое желание поручить ей что-то серьезное.

Замкнутый круг.

Зато на новую работу она пришла с репутацией хорошего и энергичного профессионала. Она расправила крылья — и полетела.

### **Честолюбие и «заветные цели»**

Кто будет просиживать ночь над книгами, не надеясь на получение более высокой ученой степени?

*С.Н. Паркинсон*

Честолюбие зарождается в юности и живет в нас до самой смерти, по дороге принимая самые разные формы, но никогда не исчезая полностью. Именно честолюбие не позволяет нам остановиться и сказать себе: «Я достиг всего, чего хотел. Теперь наконец можно успокоиться и никуда не спешить».

У честолюбивого человека есть так называемые «заветные цели». И для него достижение этих целей абсолютно приоритетная жизненная задача.

Это уже не аморфное: «Хорошо бы написать бестселлер...», «Вот бы меня назначили начальником отдела...», но категорическое: «Я обязан написать бестселлер!», «Самое позднее в следующем году я стану начальником отдела».

Для честолюбца желания и цели неразделимы. Если желание не исполнится, если исполнится лишь треть или полови-

на желания, он будет ощущать себя неудачником.

Честолюбие, то есть желание стать первым, лучшим, единственным, сделать карьеру, завоевать признание, известность, славу, — для настоящего честолюбца такая же физиологическая потребность, как сексуальное влечение, необходимость в еде, воде, крыше над головой.

Стремясь во что бы то ни стало достичь поставленной цели, мы словно даем самим себе обещание, которое нельзя не выполнить. Постоянное напряжение, невозможность расслабиться, злость из-за задержек на пути к победе, нетерпение, беспокойство, внутренняя неудовлетворенность — вот наши самые безжалостные погонщики. Мы готовы неустанно трудиться, рисковать, терпеть бедность и унижения, лишь бы однажды пришел день, когда можно будет сказать: «Я сделал это!».

К сожалению, честолюбие, как и любое желание, не возникает из ничего. Поэтому я не могу дать совет: «Почему бы вам не создать компанию, которая станет Номером Один в бизнесе по производству пищевых добавок?» или «А вы не хотите поставить перед собой цель стать президентом страны?»

### «Я им всем покажу!»

Один из компонентов честолюбия. Иногда называется спортивной злостью. Простой, но сильнодействующий стимул.

- «Я докажу ей, что **она** не права, считая меня безнадежным неудачником!».
- «**Я им** всем покажу, кто я есть на самом деле! Они будут у меня в ногах валяться и руки целовать!».
- «**Я** такое придумаю, такого достигну, так поднимусь, что они все **они** умрут от зависти!».
- «**Я** завтра же отправлю свое резюме в двадцать самых крупных компаний. **А эти** пусть остаются в своем провинциальном городишке!».

Позитивный вариант этого стимула — **самоутверждение**. Мы хотим доказать не столько окружающим, сколько самим

себе, что можем сделать нечто такое, что выходит за пределы наших обычных результатов.

## Статус и репутация

Приятно знать, что вас считают ответственным человеком, который всегда держит слово.

Приятно получить более высокую должность, заказать новые визитки, обрадовать супругу, у которой еще вчера был статус «жены начальника департамента», а сегодня она уже «жена вице-президента».

Приятно расположение начальства, уважение коллег, признание публики.

Приятно отличаться, продемонстрировать профессиональный класс — «вот как надо работать!».

Желание добиться более высокого статуса — еще одна причина нашей активности.

## Зависть

Зависть — сестра соревнования.

*А. Пушкин*

Иногда только зависть и может заставить нас действовать. Мирно почивающий на лаврах писатель вдруг узнает, что новый роман человека, которого он считает конкурентом, вызвал восторг публики и критиков. Приступ зависти превращается в мощный творческий заряд: «Написать лучше, талантливее!».

Рекламный агент из вашей компании нашел сразу нескольких крупных заказчиков и получил очень большие коммиссионные. Эта неприятная новость тут же стряхивает с вас апатию. Вы хватаетесь за телефон, вы с утроенной энергией носитесь по городу, вы готовы сделать все возможное и невозможное, чтобы добиться как минимум такого же результата.

Ваш приятель купил квартиру. В сравнении с ней соб-

ственное жилье кажется теперь убогим сараем. Конструктивная зависть не ограничивается одним лишь злобным анализом, откуда «этот паразит» взял деньги. Она вынуждает работать, чтобы «догнать и перегнать».

Коллегу повысили в должности. Сначала возникает естественное ощущение несправедливости, потом зависти, однако у многих людей негатив быстро трансформируется в активное действие и поиск ответов на разумные вопросы: «Что со мной не так? Как мне следует действовать, чтобы добиться того же?».

Большинство людей ограничивается пассивной завистью к тем, кто имеет больше.

Меньшинство относится к типу Активных Завистников. Одни из них завидуют соседу или сослуживцу и поэтому бросают всю свою энергию на подъем по служебной лестнице. Другие полны зависти к людям, которые не обременены заботами о хлебе насущном, и ставят цель заработать как можно больше денег.

Активные Завистники совершают научные открытия, создают новые предприятия и превращают их в «самые-самые». Из зависти к ближнему они сколачивают миллионы и делают карьеру.

Желая избавиться от раздражающего чувства зависти, они рвутся вперед, стараясь покинуть ряды тех, **кто завидует**, и стать теми, **кому завидуют**.

Конструктивные завистники рассматривают чужой успех со спортивной точки зрения — «я должен его обогнать», как крепкий пинок: «Хватит расслабляться! Иди работать!».

Зависть рождает конкуренцию между сотрудниками в частных компаниях и государственных организациях. Если бы не этот постоянный стимул, зачем бы мы добровольно задерживались на работе, старались попасться на глаза начальству и надеялись, что наше рабочее усердие, наши результаты и инициативы выделят нас из общей массы работников?

## Страх

Только два стимула заставляют людей работать: жажда заработной платы и боязнь ее потерять.

*Генри Форд-старший*

Предположим, вы — начальник отдела. Вас вполне устраивают эта должность, зарплата, ваши карьерные желания удовлетворены.

Но однажды вы сделаете неприятное открытие: на ваше насиженное место явно нацелился новый и энергичный сотрудник. И, чтобы сохранить свою должность, вам придется немедленно активизироваться. Ведь тот, кто бежит, наверняка столкнет с дороги того, кто остановился.

Страх увольнения, недовольства начальства, выговоров и вызовов на ковер, страх не пройти аттестацию, не получить премию или бонус — все это сильные и постоянно действующие стимулы для преодоления лени.

И это касается не только рядовых сотрудников и младших начальников. Увольняют и президентов компаний, поскольку они тоже относятся к категории наемных работников, да и владельцы компаний завтра могут последовать за уволенными — если не будут денно и нощно заниматься своим бизнесом.

Роскошь расслабиться могут позволить себе только прирожденные лентяи, философы и люди, которые заработали намного больше, чем в состоянии потратить.

Как только мы получаем свои первые серьезные деньги, как только приобретаем более или менее дорогую недвижимость, как только поднимаемся на одну-две ступенью! по иерархической лестнице или создаем бизнес, наше спокойствие пропадает навсегда.

У нас появляются соперники и конкуренты, которые рассматривают наши должности и компании как помехи или объекты для захвата. Мы начинаем беспокоиться за свои инвестиции, нас тревожат инфляция, безопасность нашего дома, квартиры, вещей, доходность бизнеса и ситуация на фондовом рынке.

И это беспокойство поддерживает нашу спортивную форму и не позволяет лени нас обездвижить.

## Деньги

Деньги — вот что мне надо, вернее — то, что на них можно купить. Сколько бы денег у меня ни было, мне все равно будет мало. Перебиваться на гроши? Я намерен заниматься этим милым делом как можно реже. Человек жив все-таки хлебом. Чем больше денег, тем полнее жизнь.

*Джек Лондон*

Человеку свойственно расслабляться, если его не держат в узде соображения личной выгоды или невыгоды.

*И. Эккерман, «Разговоры с Гёте».*

Деньги являются не просто долгосрочным, а жизнеобразующим стимулом. Ведь деньги удовлетворяют наши основные потребности, обеспечивают исполнение большинства желаний, даруют здоровье, покой и иногда и любовь, что бы на этот счет ни думали ханжи и романтики. Понятно, что нам требуются не столько деньги, сколько возможность с их помощью разрешать неразрешимые для безденежных проблемы, приобретать то, что хочется, жить там, где мечтается, быть максимально независимым от людей и обстоятельств.

Деньги — сильнейший мотиватор. Необходимость зарабатывать деньги для семьи, на пенсию, медицинскую страховку, приличную еду и одежду, на билеты в кино или театр, на тысячи других вещей и услуг буквально заталкивает нас в бизнес и в карьерную гонку.

Однако в главе «Причины лени» уже говорилось о том, что деньги являются сильным стимулом только в случае, если результат вашей активности **немедленно** оплачивается. А вот если вы сидите на зарплате или ваш доход зависит от долгосрочных результатов вашего бизнеса, тогда роль этого

стимула значительно ниже.

Одна ситуация: «Если я напишу эту компьютерную программу, то **сразу получу** пять тысяч долларов».

Другая: «Если я буду работать в этом месяце с меньшей активностью, то зарплату мне **все равно выплатят**» (если вообще заметят, что я бездельничал).

Если вы получаете большой — с вашей точки зрения — доход, то деньги перестают быть самостоятельной движущей силой.

Они лишь результат, мерило успешности других целей — вывести компанию на первое место в своей отрасли, опередить или поглотить конкурентов, открыть представительство в другой стране, запустить новую линию продуктов, снять фильм, написать картину, выиграть международный турнир по теннису и т. д.

## Желание поддерживать привычный уровень жизни

С абстрактной точки зрения нет никакой разницы между дорогой и дешевой одеждой. И та, и другая выполняет одну и ту же функцию — скрывать нашу наготу и защищать от холода. Но для некоторых людей ярлык с названием бренда на одежде значит намного больше, чем сама одежда.

Если вы привыкли делать покупки в дорогих магазинах, ездить на дорогих машинах, останавливаться в дорогих отелях, если вы относитесь к снижению привычного уровня расходов, как к катастрофе, то вы сделаете все, чтобы завтра зарабатывать столько же, сколько зарабатывали вчера.

И вас ни в коем случае не убедят наивные аргументы вроде: «Какая разница, какой у человека автомобиль? Главное, чтобы он мог доставить из пункта А в пункт Б» или «Чем конкретно отличаются дешевые джинсы от Очень Дорогих Джинсов? Ведь они сделаны из одного и того же материала».

Для кого-то действительно нет разницы. Для кого-то. Но не для вас.

## Семья

Ради денег женатый человек готов на все.

*Талейран*

Нет ничего естественнее стремления обеспечить свою семью жильем, а если удастся — отдельным домом с гаражом, садом и плавательным бассейном. Более чем естественно и желание человека дать своим детям лучшее образование, чем то, которое получил он сам, отправить их на каникулы за границу покататься на лыжах и поплавать на яхте. Разве человек будет работать сверхурочно, если его лишит такой приманки?

*С.Н. Паркинсон*

На каждом женатом мужчине (и одинокой женщине) камнем висит необходимость ежедневно обеспечивать бесчисленные семейные нужды.

Часто именно семья является главным стимулом, заставляющим нас работать, причем намного упорнее и намного больше, чем могут себе позволить вольные одиночки.

У последних есть право жить впроголодь — если им так захочется. Им не надо непрерывно ломать голову над тем, где найти деньги на растущих детей и их растущие потребности, на одежду и еду, на стоматолога для жены (и, если получится, для себя), на ипотеку и ремонт, на новую стиральную машину и новую мебель.

Постоянная нужда в деньгах делает женатых мужчин упорными и изобретательными, не дает расслабиться, заставляет искать дополнительные источники доходов и карабкаться вверх по служебной лестнице.

Я мог бы дать совет прогрессирующим лентяям: «Женитесь — и вы забудете о лени!».

Но не стану этого делать. Потому что знал немало людей, которым лень и неустроенный быт казались меньшим злом, чем хлопотливая жизнь их семейных друзей.

## Привычка

У лени много обличий.

«Что-то нет настроения»... «Надо бы выпить кофе»... «Сегодня я как-то неважно себя чувствую»... «Пойду, узнаю, что вчера было на совещании»... «Хорошо бы глянуть, что сейчас идет в кинотеатрах»...

У начинающих творческих людей есть очень серьезная причина не работать. Она называется — «Нет вдохновения».

Я помню, как это было в мои двадцать пять лет. Сегодня сочинялось, а в следующие два дня не очень. На прошлой неделе написал два рассказа, а на этой — ни одной строчки.

Но уже очень давно сочинение текстов стало для меня просто работой. Иногда легкой, иногда тяжелой, но всегда — привычной.

Первые уроки этой работы я получил в журнале, куда пришел на должность литсотрудника. Старший редактор, бегло просмотрев мою статью, всегда говорил: «Отлично!» — и без паузы продолжал: «Вот это место лишнее... Здесь надо добавить пару примеров... Здесь, здесь и здесь — опечатки... Тут надо сократить на полстраницы, иначе материал не влезет в номер...».

Через два дня и три-четыре переделки старший редактор одобрительно кивал: «Теперь это можно отдать главному редактору».

На следующей неделе главный приглашал меня в свой кабинет. На столе лежал мой материал — исчерканный и испещренный замечаниями. Главный сообщал, что в принципе статья удалась, но в сущности она никуда не годится. И предлагал кардинально переделать и радикально сократить.

Но и после того, как статью наконец ставили в номер, расслабляться было рано. Ведь была еще обязательная вычитка верстки, а там тоже вылезали ошибки и обнаруживались лишние абзацы.

Результат трех журнальных лет: я привык писать, не задумываясь ни о вдохновении, ни о желании или нежелании.

Самый ленивый период нашей жизни — это детство и студенческая молодость. В это время мы **можем позволить**

**себе лениться.** Все или почти все делается за нас другими людьми.

Но, как только мы приходим на свое первое рабочее место, вопрос лени становится менее актуальным. Мы теперь **вынуждены** работать. А еще через какое-то время обнаруживаем, что **привыкли** регулярно работать. И даже ощущаем дискомфорт, например, когда из-за болезни остаемся дома.

Солдат пеняет на тяготы своего занятия, пахарь — на тяготы своего. Но попробуйте обречь их на безделье!

*Блез Паскаль*

Почему вполне успешные люди, обладающие богатством, властью, известностью и прочими атрибутами успеха, продолжают работать по 10 - 12 часов в сутки?

Они работают, потому что, во-первых, получают удовольствие от своего занятия, во-вторых, имеют определенные обязательства перед сотрудниками, клиентами, партнерами, коллегами, акционерами.

Но поскольку удовольствие нельзя испытывать ежечасно и ежедневно, как нельзя и постоянно думать об обязательствах, более подходящее объяснение заключается в том, что они просто привыкли работать в таком режиме и не представляют себе другой жизни.

**Трудо-любия**, т. е. «любви к труду», не существует. Точно так же, как не существует ленивых людей.

Но лень ленью, однако, покряхтев и ритуально поругавшись на злую судьбу, заставляющую нас в поте лица добывать хлеб насущный, мы каждое утро вытаскиваем себя из постели и отправляемся на работу.

Ирония заключается в том, что если бы нам представилась волшебная возможность никуда не идти, а лежать на диване или на пляже, то мы — кто через неделю, кто через два месяца — взвыли бы от скуки.

Почему?

Потому что мы привыкли работать.

Одни привычки превращают нас в инертных людей — привычка долго спать, довольствоваться малым, избегать ситуаций, в которых надо принимать решения.

От других привычек мы пытаемся избавиться — от курения, алкоголизма, наркозависимости, просаживания денег в игровых автоматах, от привычки грызть ногти, есть сладкое в неумеренных количествах.

Зато полезные привычки и зависимости делают нас успешными. Например, привычка к регулярной работе. Поскольку работа — вынужденная или добровольная — занимает значительную часть нашей жизни, с годами мы настолько втягиваемся в ежедневный труд, что нам больше не требуются ни чьи-то понукания, ни сила воли, ни нужда в деньгах.

Все эти движители заменяет обыкновенная привычка начинать работу в одно и то же время, например в девять утра, и заканчивать в шесть. Это иногда называют **рабочим ритмом**, а можно назвать **потребностью в определенный час приниматься за работу**.

И никакие всплески энергии (раз в месяц), никакие приступы вдохновения и трудового энтузиазма (раз в неделю) не заменят регулярных, многократно повторяющихся усилий.

Из жизни писателей

*Джек Лондон* неукоснительно следовал правилу: каждый день, шесть дней в неделю писать по тысяче слов, а когда нужда в деньгах возрастала, увеличивал ежедневное задание до полутора-двух тысяч слов.

Каждое утро после завтрака *Лев Толстой* уходил в свой кабинет, где оставался до трех-четырёх часов. Потом были прогулка, обед, а после обеда Толстой снова шел в кабинет и оставался там до восьми, до чая, после которого взрослые читали вслух, играли на фортепьяно...

Каждый день *Алексей Толстой* задавал себе определенный урок: такое-то количество страниц — и лишь выполнив этот урок, позволял себе покинуть кабинет...

Привычка — это полноценная замена силы воли. Если мы совершаем какие-то нежеланные для нас действия в течение

длительного времени, то поначалу тягостная обязанность постепенно становится необременительным занятием и даже **условным рефлексом**.

Цивилизованный человек не может выйти из дома, не почистив зубы. Многие не мыслят утра без душа. Есть даже такие люди, которые настолько привыкли к утренним пробежкам, что остановить их может только проливной дождь и лютой мороз.

Однако когда-то родители **заставляли** нас чистить зубы. Когда-то мы изо всех сил **превозмогали** мучительное нежелание выходить из дома и бегать по мокрым улицам.

Когда-то нам приходилось буквально **заталкивать** себя под противную воду из душа.

Самый большой подарок в жизни, который родители могли бы сделать своему ребенку, — это воспитать у него условные рефлексы: мыть посуду, делать уроки, делать уборку.

К тому моменту, когда ребенок станет взрослым, его лень будет в значительной мере укрощена. Ему будет намного проще учиться в университете, ему не понадобится напрягать волю, чтобы эффективно выполнять свои обязанности на рабочем месте. И это означает, что он практически наверняка сделает успешную карьеру — в творчестве, бизнесе, науке.

Но чтобы преодолеть детскую лень, не позволить ей укрепиться и стать уже труднопреодолимой взрослой ленью, родителям понадобится ежедневно напоминать и заставлять. Двадцать, пятьдесят или сто пятьдесят ежедневных напоминаний — и возникнут нужный рефлекс, полезная привычка.

А еще надо будет анализировать, что именно мешает вашему ребенку выполнять то, что надо выполнять, и что можно придумать, чтобы решить эту проблему.

Всегда ли есть желание и время на подобный анализ и ежедневные напоминания? Ведь и мы, родители, тоже ленивы и лишены настойчивости, необходимой для «правильного» воспитания. И это значит, что мы передадим свою лень по наследству.

К тому же никогда неизвестно, когда возникнет и окрепнет новая **полезная** привычка (плохие привычки появляются очень быстро — наркоману порой достаточно один раз по-

пробовать, чтобы он больше не слез с иглы).

Сколько раз надо напрячь волю, чтобы воля больше не понадобилась?

Сколько раз надо вынудить себя совершить утреннюю пробежку — десять, двадцать, пятьдесят шесть, — чтобы наконец испытать радость?

Сколько раз надо провести телефонные переговоры, чтобы без раскачек и усилий начинать каждое утро с обзвона потенциальных клиентов?

Я не знаю. И вы не знаете. Никто не знает. Но узнать это придется.

### **Лень не сдается**

Все эти стимулы и причины без всякого сомнения поднимают общий уровень нашей активности. Но — опять это досадное «но»: они не слишком помогают в конкретном — **сегодняшнем** — деле.

Лень поражает в первую очередь локально. Вы в целом энергичны, деятельны, полны сильных желаний и амбициозных целей, вам интересно то, чем вы занимаетесь, вы ответственный семейный кормилец и добытчик, но вот уже третий день не можете взяться за выполнение полученного заказа.

И так со всеми делами, большими и малыми. Например, я не представляю своей жизни без сочинения текстов, но вот уже неделю не могу заставить себя сделать не то что статью, а всего лишь короткую запись в блоге.

Неужели нет действенных способов добиться, чтобы наши намерения не уходили в песок, чтобы мечты не размывались нежеланием делать что-то реальное для их исполнения?

Ведь почему-то же мы все-таки работаем, движемся, действуем, добиваемся успеха и даже приобретаем репутацию трудолюбивых людей.

## НЕОБХОДИМОСТЬ

Я трудолюбивый по необходимости, и ленивый до самозабвения.

*П. Бомарше. «Женитьба Фигаро»*

Мы не делаем, если есть возможность не делать.

Мы понимаем, что заниматься фитнесом надо до того, как организм деградирует до состояния полной расхлябанности. Но пока ничего или почти ничего не болит, очень трудно заставить себя тренироваться ради «профилактики», ради «здоровья в будущем».

Это выбор людей, которым **нравится** заниматься спортом, и тех редких личностей, у которых намерение немедленно переходит в практическое действие.

Большинство же из нас действуют рефлекторно, в ответ на проблему или внешнюю угрозу, когда бездействовать уже нельзя.

— Кончились деньги — надо срочно искать работу или заказчика.

— Возникло опасение, что обещанную должность отдадут не вам, а другому сотруднику — необходимо активизироваться и доказать руководству, что вы — лучший кандидат.

— Появились отдышка и боли в ногах — надо сбрасывать вес, садиться на диету, идти в тренажерный зал.

— Получен нагоняй от начальника — нужно как можно быстрее закончить работу, которая откладывалась в долгий ящик...

Если внешних опасностей и вызовов нет, **если нет необходимости действовать**, то действовать мы, скорее всего, не будем.

Не будем сбрасывать вес, пока еще можем подниматься по лестнице до пятого этажа; не будем накачивать мускулатуру, если не собираемся завоевывать девушек на пляже или выяснять отношения с обидчиками; не решимся на поездку за успехом в столицу, пока жизнь в родном городке терпимая и есть надежда, что все еще как-то «образуется».

Нужда, необходимость заработать на что-то очень важное, выполнить обязательство, которое нельзя не выполнить, — самые сильные, хотя и не всегда приятные стимулы. Будучи припертыми к стенке, мы тут же принимаемся за дело.

Студент, над которым нависла угроза быть отчисленным, забывает о многомесячной лени, зарывается в учебники и не думает ни о чем, кроме экзамена.

Ваша фирма оказывается на грани краха — вы подсаживаете со своего насиженного кресла и начинаете энергично носиться по городу в поисках заказчиков и инвесторов.

Через неделю хозяин квартиры приедет посмотреть, как продвигается ремонт, — и бригада самоотверженно пытается выполнить за эту неделю месячный объем работы.

Мы трудолюбивы и деятельны по необходимости — вот ключ к нашему повседневному поведению. Без необходимости гаснут даже творческие порывы. Стоит убрать давление обстоятельств и обязательств, как вчера еще активные композиторы, писатели, художники уже не знают, как справиться с пассивностью и бездействием.

И все-таки обидно! Сколько замечательных дел не делается, потому что мы не можем заставить себя их сделать! И сколько неинтересных дел нам удастся довести до конца по одной простой причине: это дела **необходимые**.

Их **приходится** выполнять, потому что:

— это входит в наши служебные обязанности или получен приказ руководства;

— нам очень нужны деньги, а их заплатят только за готовую работу;

— мы дали обещание и обязаны его сдержать.

### Необходимость в деньгах

Нужда — сестра таланта.

*Петроний*

Нужда в деньгах принципиально отличается от желания хорошо зарабатывать или стремления иметь как можно больше денег. Скажем, вы мечтаете заработать миллионы,

стать владельцем трехэтажного дома в Подмоскowie и виллы на Лазурном берегу Франции. Но пока вам удалось заработать только на двухкомнатную квартиру в провинциальном городе.

Это неприятно, но терпимо. А вот если вам понадобятся деньги на срочную операцию, выплату ипотеки, на новый холодильник, на обучение старшего сына в институте, тогда деньги из желания становятся крайней необходимостью.

Не имеет значения, какую сумму вы считаете крайней — пять тысяч или пятьсот тысяч. В любом случае это воспринимается серьезной и отравляющей жизнь проблемой. У каждого из нас есть знакомые, родственники, приятели, которых мы сами можем считать богатыми счастливыми, а они, между тем, плохо спят по ночам, потому что не знают, где взять деньги — на возврат крупного долга, на зарплату сотрудникам, на поездку за границу, которую опрометчиво пообещали жене.

Знаменитый писатель Джек Лондон всю жизнь жаловался на нужду. Однако он жил в большом доме, купил дом для своей матери, содержал родственников, совершал путешествия по Тихому океану на собственной яхте. Все это стоило больших денег и этих денег ему постоянно не хватало, несмотря на его поразительную работоспособность и солидные гонорары.

Работа сделала его самым высокооплачиваемым американским литератором, но он чувствовал себя таким же нуждающимся человеком, как и во времена молодости. Только в двадцать лет ему было нечем заплатить за ночлег, а в период литературной славы он лихорадочно работал, чтобы расплатиться за покупку ранчо.

Алексей Толстой воспринимал свой десятикомнатный дом, прислугу, двух водителей для трех личных машин, возможность устраивать частые и роскошные званые обеды как абсолютную необходимость. И чтобы заработать деньги на эту необходимость, он проводил за письменным столом каждый день по несколько часов, даже будучи тяжелобольным.

На моих глазах даже самые инертные люди начинали проявлять несвойственную им активность, когда у них иссякали

все доступные денежные источники.

Самые результативные периоды моей жизни тоже совпадали с трудными финансовыми ситуациями. Когда мне **срочно** были нужны деньги, мои творческие способности словно умножались. Я мог придумать и написать за один день три-четыре небольших рассказа или статьи — чтобы немедленно отдать их сразу в несколько редакций.

Но как только денежная удавка немного ослабевала, мой ум немедленно расслаблялся, в голове не появлялось новых сюжетов и я равнодушно смотрел на чистую бумагу.

## Долги

Лев Толстой был страстный игрок в карты. Однажды он в очередной раз проиграл проезжему офицеру тысячу рублей. Кредитор дал ему два дня под честное слово на выплату долга. Толстой предложил редактору и издателю «Русского вестника» Каткову права на свою неоконченную повесть «Казачья», над которой трудился уже десять лет, чтобы тот выплатил ему требуемую тысячу. Дело уладилось, и Толстой писал, что он этому «очень рад, иначе роман бы этот пролежал бы вечно и употребился бы на оклейку окон».

*Анри Труайя*

Влияние частных долгов на развитие цивилизации до сих пор никем не исследовалось. И напрасно.

Полагаю, что одна из главных причин научно-технической революции — появление легкодоступных кредитов.

— Тебе нужны деньги? — Пожалуйста, получи в кассе.

— Ты не хочешь копить всю жизнь, до глубокой старости на свой собственный дом? — И не надо. Бери деньги и покупай дом прямо сейчас. А отдавать будешь всю жизнь, до глубокой старости.

— Ты мечтаешь открыть собственное дело? — Приноси бизнес-план, и мы поможем реализовать твою мечту.

Сотни миллионов людей получили возможность заниматься мелкими, средними и крупными суммами денег. И этим сотням миллионов пришлось работать и действовать намного интен-

сивнее, чем людям прежних времен, которые если и были кому должны, то булочнику или портному.

Если у вас никогда не было серьезных долгов, то вероятно, не было и ощущения загнанности в угол, этого сильнейшего стресса, который превращает пассивных людей в настоящие динамо-машины.

Зачем работать сверхурочно, если в этом нет насущной необходимости?

Зачем лезть из кожи лень, пытаюсь увеличить продажи в своем магазине, если вам не нужно каждый месяц отдавать две тысячи долларов за ипотеку?

Зачем искать новые способы заработка, если вы никому не должны, а обычной зарплаты хватает на жизнь?

И, чтобы рассчитаться с долгами, заемщики были вынуждены превращать свои захудалые кафе в популярные рестораны, убогие лавки — в торговые центры, мелкие фирмы — в транснациональные компании.

Наш мир толкают вперед люди, которым надо платить взносы за купленные в кредит дома, квартиры, земельные участки, мебель, автомобили, стиральные машины. Должники и нуждающиеся люди — поодиночке или собравшись вместе (ведь коллектив любой компании и организации состоит из заемщиков) — изобрели безопасные бритвы, одноразовые стаканы, телевизоры и принтеры. Они разрабатывают компьютерные программы и видеоигры, новые модели ноутбуков и мобильных телефонов, сочиняют сценарии и песни.

А сколько замечательных книг, симфоний, картин не появилось бы на свет, если бы их авторы не нуждались в деньгах! Сколько бы великолепных дворцов и соборов мы бы никогда не увидели, если бы у архитекторов Монферана, Леблана, Воронцова, Баженова были фамильные состояния!

Один из самых продуктивных писателей был О. Генри. В течение **двух лет подряд он писал по рассказу в день** для газеты «Санди уорлд». Причина — жизнь на широкую ногу и постоянные долги перед издателями.

Из-за своей страсти к игре Достоевский годами не мог выбраться из долгов. Чтобы рассчитаться с кредиторами, он

был вынужден закладывать еще не написанные романы и заключать невыгодные договоры с издателями, обязуясь написать новый роман к определенному сроку.

Бальзаку, обремененному огромными долгами, приходилось всю жизнь работать на кредиторов.

Андре Моруа:

«Побуждаемый стремлением создать колоссальный памятник и постоянной нуждой в деньгах, Бальзак подписывает договоры уже не на отдельные романы, а сразу на серии романов. Но, несмотря на свою невероятную работоспособность, писатель не в силах выполнить взятые обязательства.

И хотя он работал днем и ночью, всякий раз оказывалось, что книга не готова к сроку. И тогда Бальзак совершал поистине нечеловеческие усилия.

Из письма Бальзака:

«Я живу как заводная кукла. Ложусь в шесть или семь вечера, в час ночи меня будят, и я работаю до восьми утра; потом сплю еще часа полтора; затем легкий завтрак, чашка крепкого кофе, и я вновь впрягаюсь в упряжку до четырех часов дня; затем у меня бывают посетители или я сам куда-нибудь выхожу; наконец я обедаю и ложусь спать. Такую жизнь мне придется вести целый месяц, в противном случае невыполненные обязательства поглотят меня. Доходы растут медленно, а долги неуклонно увеличиваются. Правда, ныне я уверен, что у меня будет большое состояние, но надо набраться терпения и работать еще года три...».

Разумеется, стимулы редко встречаются в чистом беспримесном виде. Невероятная работоспособность Бальзака была вызвана не только необходимостью отдавать долги и сдавать романы в срок, но и желанием написать все задуманное.

Он был гениальным творцом, а необходимость была только катализатором. Иначе бы он не отличался от массы пишущих людей, которые относятся к сочинению текстов примерно так же, как работница швейного цеха к пошиву брюк — неинтересно, но деваться некуда, бывают занятия и похуже.

## АВРАЛ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ

**Аврал** (*overall* — «все наверх») — спешная (по специальному заданию или по тревоге) работа на судне всей командой.

**Цейтнот** (от *Zeit* — время и *Not* — нужда) в шахматах и шашках — положение, когда игроку не хватает времени, отведенного для обдумывания ходов.

*Wikipedia*

Эта книга началась с описания рутинного рабочего дня, когда слабые попытки сделать то, что давно надо было сделать, закончились очередной капитуляцией перед ленью.

Я рассказывал и о другом дне — свободном от текучки, когда решительно ничего не мешало работать. Результат был таким же.

Однако бывают и другие дни.

**9.00.** Я же обещал статью к среде, сегодня уже понедельник, а меня нет ничего, кроме названия!

Новостные сайты — не до них! Почта — посмотрю потом! Facebook, Skype — к черту!

**10.00.** Набросал примерный план. В дверь протискивается сотрудник с каким-то разговором. — «Потом, некогда!».

**11.00.** Есть первая пара страниц. Как назло, сегодня много звонков, но: «Отстаньте! Меня нет, я уехал в командировку, заболел, умер до завтрашнего дня!».

**14.00.** Уф-ф! Сыро, хаотично, но это уже что-то. Можно перевести дух, да и пора бы что-нибудь съесть. Нет времени на кафе, пусть привезут пиццу в офис.

**15.00.** Сотрудники напоминают, что сегодня я планировал совещание по продвижению новых тренингов. — «Никаких совещаний! Отложим на завтра или послезавтра!».

**19.00.** Это был неплохой день. Глаза от напряжения лезут на лоб, в голове легкий звон, но зато статья готова на 80%. Завтра на свежую голову отредактирую, отшлифую, — и

можно отсылать.

Успел!

Почему этот день стал прорывным? Потому что пришла Последняя Крайность. Потому что истекли все сроки и наступил момент, дальше которого откладывать дело стало просто **невозможно**.

И поэтому все, кроме этого дела, вдруг перестало существовать, стало второ- или третьестепенным — другие важные дела, совещания, разговоры и встречи.

И лень, пусть на время, куда-то спряталась и перестала мешать.

Однажды я решил подсчитать, сколько времени в день я занимаюсь работой.

Результат неприятно удивил. Оказывается, из девяти часов, которые проходили с момента моего приезда в офис до момента убытия домой, собственно работе я уделял не более трех часов, да и то не каждый день.

*(Примечание.* Под работой я подразумеваю деятельность, которую можно измерить написанными текстами, законченными документами, решенными проблемами, осязаемыми подвижками в делах.)

А куда уходило остальное время?

А уходило оно на обсуждение разнообразных, ежеминутно и ежечасно возникающих вопросов, чтение служебных бумаг, газет и журналов, просмотр новостей в интернете; на общение со зваными и незваными посетителями, обязательные и необязательные разговоры с коллегами и знакомыми, начальниками и подчиненными.

И я не всегда мог оправдать ничтожный коэффициент своего полезного действия уважительным объяснением, что все эти люди насильственно разрушали мой рабочий процесс своими звонками или визитами.

Должен честно признать, что нередко (а если уже быть совсем честным, то достаточно часто) я и сам был инициатором разговоров, имевших отдаленное отношение к работе, что я и сам вызывал сотрудников, вполне возможно отрывая их от важной работы, что я и сам звонил коллегам, знакомым

и клиентам, в свою очередь, ломая их трудовой ритм.

Но зато когда я по-настоящему сосредоточивался на делах, за эти три часа мне удавалось сделать столько же, сколько за три дня при обычных обстоятельствах.

И я боюсь даже подумать, каких результатов можно было добиться, если бы я уделял работе... — ладно, пусть не восемь, — хотя бы пять часов в день!

К сожалению, мой жизненный и профессиональный опыт говорит, что чудес не бывает. Нормальный, средне-статистический человек, дежурно ругая текучку и периодически раздражаясь горько-пафосными восклицаниями: «Устал! А от чего устал и что делал? Не помню!», не может рассчитывать ни на какие полноценные пять часов. И не стоит мучить себя упреками, давать обещание отгородиться от всего ненужного и немедленно взяться за дело — одно из многих, которые мы не делаем.

Да, в мире есть необыкновенные люди, которые, зная, что данное им сегодня поручение надо выполнить, скажем, через неделю, приступают к нему немедленно. Обычный человек будет откладывать работу до того самого момента, когда у него останется ровно столько времени, чтобы успеть к сроку при крайнем напряжении сил.

Это нежелание поступать **разумно**, работать размеренно, это откладывание до последнего дня, когда дела или обстоятельства прижимают так, что уже невозможно откладывать, составляет неотъемлемую часть человеческой натуры.

Первые 10 процентов работы делаются за первые 90 процентов времени, на нее отведенные, а оставшиеся 90 процентов работы делаются за последние 10 процентов времени.

*Из законов Мерфи*

Несмотря на графики и планы, равномерным образом распределяющие усилия научных коллективов, строительных и производственных компаний, проектировщиков и дизайнеров, самый большой объем работы всегда приходится на вторую половину отведенного срока. Напряжение по мере приближения к роковой дате усиливается, темп ускоряется, лю-

ди ежедневно задерживаются на работе или работают по ночам, в несколько смен, круглосуточно, изнемогают и валятся с ног.

«Скорее! Успеть! Поднажать! Еще немного — и все!» — бьется в мозгу тех, кто еще месяц назад никуда не спешил.

Межпланетные зонды доводятся до готовности в последний день перед стартом, хотя у тысяч высококлассных специалистов было на это три года.

Олимпийские стадионы, которые проектировали за десять лет до начала Игр, а начали строить за пять, встречают болельщиков запахом свежей краски — безошибочный признак аврала в ночь перед открытием.

И, конечно, дежурный пример — миллионы студентов, которые пытаются (и многим это удается) — за неделю усвоить полугодовую норму информации.

Мы становимся чрезвычайно энергичными, как только **само** дело становится животрепещущим и неотложным. Когда появляется **очень срочное** дело или истекают все установленные сроки, мы сразу, с самого утра, без всяких раскачек и отвлечений, лихорадочно хватаемся за работу.

В такие дни мы почти полностью изолируемся от окружающего мира. Люди, встречи, обычные дела перестают для нас существовать. Причем естественным образом, без волевых усилий, без обещаний себе: «Завтра я обязательно этим займусь» или «Больше не буду сидеть в интернете!».

Впрочем, главное — это конечный результат. Кого интересует, сделали вы свою работу за отведенные полгода или за последний месяц, достигли своей цели плано-поступательным движением или лихорадочным напряжением сил? Если человеку не дано жить по плану, то стоит ли желать невозможного и безуспешно заставлять себя работать «правильно»?

### Давление сроков

В конце 90-х я был владельцем и одновременно редактором еженедельной газеты. Каждый номер выходил с моей передовой статьей. Передо мной не стоял вопрос, лень мне писать эту статью или нет. Статья должна была быть го-

това к среде — независимо от моего самочувствия, загруженности, желания, семейных, рабочих и прочих обстоятельств.

И статья появлялась, потому что не могла не появиться.

Иногда я с сожалением думаю: «Вот если бы я писал свои тексты (включая эту книгу) без спешки, если бы у меня было время на тщательное редактирование, то они наверняка стали бы намного лучше».

Но трезвый голос возражает: «Если бы у тебя было время, не исключено, что ты бы вообще ничего не написал. И созданные тексты — это единственно возможный компромиссный результат, который можно получить в борьбе между ленью и текучкой и необходимостью выдать хоть что-то к назначенному сроку».

Точно таким же образом работали и работают все, у кого есть жесткие и неотменяемые обязательства.

Достаточно вспомнить поистине героических литературных тружеников, которые писали для газет романы с продолжениями — эта форма была популярной в девятнадцатом веке.

К примеру, почти все романы Чарльза Диккенса выходили сначала в виде регулярных выпусков и уже потом — отдельными изданиями.

Автор начинал работу, имея в голову лишь приблизительный сюжет. Подобно сценаристам современных телесериалов, он зачастую и сам не знал, что именно будут делать его герои в главе, которую ему предстояло написать к следующему номеру.

Такая потогонная схема работы дисциплинировала писателей. Они не могли позволить себе творческих кризисов, лени, они были обязаны выдавать к сроку определенное количество слов.

И выдавали!

Разумеется, качество текстов при этом страдало, как качество любой работы, сделанной в спешке. Это заметно в романах Достоевского, Дюма, Бальзака, которые почти всегда работали в условиях цейтнота.

Но то же самое относится и к более прозаическим вещам

— отчетам, проектам, контрактам, маркетинговым планам. Все они могли быть подготовлены лучше, если бы у нас было лишнее время.

И очень хорошо, что у нас нет этого лишнего времени: неидеальная, но законченная работа предпочтительнее отсутствующей идеальной.

Так уж мы устроены. И я предлагаю принять это как неизменяемую данность.

Когда я работал в банке, мы каждый год к 15 февраля готовили бизнес-план. Это серьезный документ объемом больше сотни страниц, с графиками, диаграммами, аналитикой и прогнозами. Поэтому еще за несколько месяцев до этой даты проводилось специальное совещание, на котором работа распределялась между управлениями — в соответствии с содержанием разделов плана.

И каждый год работа начиналась не в ноябре и даже не в январе, а в первых числах февраля. Мы пытались за две недели сделать то, на что отводилось три-четыре месяца.

И речь шла не об одном отдельном ленте. Нет, в аврале участвовали 10-15 сотрудников из разных отделов, что лишний раз подтверждает: все люди одинаковы.

Понятно, что качество первой версии плана было ужасным. Высшее начальство ругалось и проклинали исполнителей. Но, по крайней мере, появлялся какой-то текст, а значит, уже было что переделывать и редактировать.

Еще два-три рабочих дня и ночи — мы не уходили из банка раньше полуночи — и буквально в самый последний час план был закончен, сброшюрован и внесен в кабинет нервничающего председателя правления.

Все остальные схожие задачи выполнялись по той же схеме и в те же сроки. Например, годовой план развития банка создавался за пять дней, включая доработки и обсуждения. Впрочем, руководству его подавали, как солидный аналитический документ, выстраданный в течение двух месяцев.

Поэтому мне забавно читать и слышать выражения вроде: «тщательно подготовленная рекламная кампания». Кампанию наверняка начали готовить только тогда, когда возник реальный риск не успеть к сроку. Но, тем не менее, и такая

«сделанная на коленке» рекламная кампания может быть вполне эффективной.

Почему?

Во-первых, опытные профессионалы даже в спешке способны придумать неплохую концепцию. Конечно, хуже, чем она **могла быть**, но тут уж ничего не поделаешь.

Во-вторых, **так работают все** рекламные агентства (да и вообще все люди и организации) и поэтому уровень качества у **всех** намного ниже максимально возможного. И мы обычно вынуждены выбирать не между «великолепным» и «отличным», а между «в принципе неплохо» и «ладно, сойдет, у других еще хуже».

«Долго запрягаем, да быстро ездим» — я уверен, что подобные поговорки есть во всех странах. Потому что все страны населяют представители рода Homo sapiens, которые устроены так, что за редкими исключениями не могут браться за выполнение задачи сразу после ее получения. Мы почти всегда откладываем работу на час, на пять часов или на месяц, чтобы потом ее все-таки выполнить — но уже в режиме цейтнота.

Нам вовсе не требуются свободные дни и недели. Это избыточная и ненужная мечта.

Чтобы сделать дело, нам нужна не свобода и «свободное время», а необходимость и сроки.

У нас полным-полно времени. А иначе откуда бы оно взялось, когда надо срочно сдать работу? Ведь в эти дни есть и текучка, и всевозможные отвлекатели. Все как всегда, кроме одного: мы **вынуждены** взяться за работу — во избежание неприятных последствий.

Мы даже не обращаем внимания на простуду, головную боль и ноющую поясницу — а еще вчера это были уважительные причины отложить дело на потом.

Напрягать силы в последний момент — вот что мы можем противопоставить лени, из-за которой мы и оттягивали работу до последнего момента.

Цейтнот — не самое приятное состояние, но раз другому мы не умеем, целесообразно рассматривать его как пусть некомфортный, но совершенно нормальный способ

организации работы.

## Запланируйте цейтнот

Цейтнот раскрывает истинный потенциал человека. В условиях крайней нехватки времени наш КПД резко возрастает. За один авральный день мы можем сделать больше, чем за пять обычных.

Отсюда вопрос: а так ли нужно стараться делать работу размеренно и постепенно, если в ситуации цейтнота мы ее выполним в несколько раз быстрее?

Я бы не стал рекомендовать аврал в качестве постоянного подхода к работе. Аврал — это всегда стресс, а стресс истощает нас и нервно, и физически. Сознательно загонять себя в цейтнот имеет смысл, только если нет другого выхода или вы относитесь к людям, которые в стрессовых ситуациях чувствуют себя комфортно.

Вот тогда можно воспользоваться мотивирующими возможностями цейтнота и превратить время в надсмотрщика, который будет подгонять вас и, как энергетический напиток, поддерживать в состоянии сверхактивности.

Впрочем, можно и не впадать в крайности, а просто выделять на работу ровно столько времени, сколько требуется на ее выполнение в режиме «быстрым шагом».

Как это может выглядеть на практике?

Предположим, вы переводчик французского языка и сегодня вам принесли сорок страниц для перевода. Вы взяли аванс и назвали срок — две недели.

После ухода клиента точно оцените время, необходимое на выполнение работы.

Ваша обычная норма — пять страниц в день. Следовательно, на весь текст уйдет восемь дней.

Но прежде чем обрадоваться — в запасе есть шесть дней! — подумайте о том, что, начиная с сегодняшнего дня, вы будете снова и снова возвращаться к мысли, что хорошо бы все-таки взяться за работу. Может быть, сделать завтра пару страниц, послезавтра еще несколько...

Одним словом, мысль о предстоящей работе будет, с од-

ной стороны, портить настроение, а с другой, вряд ли заставит вас приступить к работе.

Задайте себе вопрос: «Какой мой рекорд производительности без потери качества?»

Допустим, это восемь страниц за день.

Прекрасно. Значит, в крайнем случае вы сможете справиться с заказом всего за пять дней и последняя дата для начала работы (dead-line) наступит только через девять дней.

А раз так, то разумнее всего начать работу не сегодня, и не завтра, а через девять дней.

И, зафиксировав эту дату, на девять дней забудьте о заказе и не мучайте себя мыслями о невыполненной работе.

## КНУТЫ И НАДСМОТРЩИКИ

Все мы нуждаемся в ком-то, кто помог бы нам сделать то, что мы уже и так в состоянии сделать.

*Р. Эмерсон*

Когда Николо Паганини исполнилось шесть лет, отец начал учить его играть на скрипке. Ежедневные занятия продолжались много часов. Отец даже запирали мальчика в сарае, чтобы тот не сбежал, и сурово наказывал, если ему казалось, что сын не проявлял должного прилежания.

«Не хочу вставать в такую рань! Хочу спать!» — плачет маленькая девочка, но мама заставляет ее подняться, а потом через весь город везет на занятие в спортивной секции.

Через восемь лет девочка становится чемпионкой мира по художественной гимнастике.

Вполне возможно, что без сурового отца и строгой матери мир не узнал бы великого скрипача Паганини, а чемпионкой стала бы другая девочка.

Лучший стимул для самоактивизации — это необходимость. Однако жизненные обстоятельства могут сложиться таким образом, что ситуаций, когда поневоле приходится проявлять активность, будет не так много или же они будут возникать «не там, где надо, и не тогда, когда надо».

Для преодоления негативных особенностей, изначально присущих людям, — лени, апатии, инертности, слабости — человечество придумало иерархическое общество. Иначе говоря, мы поручили специальным людям надзирать за собой, заставлять нас делать работу и выполнять обязанности, необходимые для функционирования государства И ЭКОНОМИЮ!

За хорошую работу нас поощряют — зарплатой, чинами, наградами. За плохую наказывают — розгами, тюрьмами, увольнениями, штрафами, выговорами и нагонями.

Людей, которые вынуждают нас делать работу (часто для нашего же блага), можно назвать Кнутами, Надсмотр-

щиками, Контролерами.

Первостепенная роль профессиональных надсмотрщиков в мировой истории еще более значительна, чем влияние кредитов и долгов на нашу повседневную активность.

Только благодаря надсмотрщикам были построены пирамиды, храмы, города, дороги, каналы и мосты. Они заставили рабов и наемных людей сделать работу, которую те делать не хотели либо делали ее кое-как, спустя рукава. Если бы не надсмотрщики — визири, министры, сатрапы, сотники, десятники, начальники всех времен и народов, владельцы больших мануфактур и маленьких лавок, — мы бы до сих пор жили в землянках и хижинах, как, например, живут многие африканцы, свободные ныне от насилия плантаторов и колонизаторов.

Под принуждением надсмотрщиков трудятся даже индивиды, которые, будь их воля, всю жизнь пролежали бы на диване, довольствуясь куском хлеба. Более того, пусть и «из-под палки», многие лентяи и диванолюбы становятся успешными людьми.

Нам нужен кто-то, заставляющий нас стать более успешными, более умелыми, более информированными, более активными. Нам нужен человек, который крепко возьмет нас за руку и, не обращая внимания на сопротивление, заставит выполнить наши собственные задачи и планы.

### Возлюби начальника своего

**11.00.** Обычный рабочий день. Вы сидите в своем офисе. Звонит телефон. Вы поднимаете трубку и слышите приказ своего начальника: «Не позже (не позже!) 17.00 на моем столе должна лежать подготовленная заявка на участие в тендере».

И на **шесть часов** обычная жизнь вдруг исчезнет — жизнь с ленью, долгой раскачкой, не слишком утомительной работой, общением в соцсетях и разговоров с коллегами.

А в **17.00.** вы снова вернетесь в привычный мир — но уже с приятным ощущением выполненного дела.

И античные гончары, и средневековые ткачи, и боль-

шинство современных работников забрасывали бы работу в долгий ящик, если бы не страх перед неминуемым наказанием, которое эффективно дополняет необходимость трудиться ради нужды в деньгах.

Если бы не начальники, мы бы делали гораздо меньше, чем можем и умеем.

Когда-то я работал в большой коммерческой структуре. Ее руководитель не знал, что такое здравый смысл и чувство меры. Он давал задания, что называется, с потолка, без всякой привязки к реальной ситуации.

Например, он ставил план моему департаменту: за полгода повысить продажи в три (!) раза.

Как следует наругавшись и объяснив себе и коллегам-начальникам, что хозяин — самодур и его требования абсолютно невыполнимы, что из-за них нам придется забросить остальные направления (ведь прежние обязанности и задачи никто не отменял), приходилось браться за работу:

- ставить задачи своим подчиненным,
- придумывать и запускать мероприятия по повышению продаж,
- разрабатывать рекламную кампанию,
- внедрять новые маркетинговые приемы,
- расширять продуктовую линейку,
- улучшать работу с существующими и потенциальными клиентами и пр., пр.

И через полгода вздорный приказ был выполнен (как и другие подобные приказы). А я испытывал чувство глубокого профессионального удовлетворения: ведь мне удалось организовать и успешно провести колоссальную работу, которую было совершенно немыслимо закончить в такие короткие сроки!

Хотя и понимал, что благодарить за это следует в первую очередь хозяина-волонтериста. Если бы не он, то и я, и мои сотрудники ограничились обычной рутинной текучкой.

Поступив на работу, мы отдаем себя в полное распоряжение посторонним и зачастую неприятным людям. Под угрозой наказания или увольнения, вне зависимости от нашего желания или нежелания, мы **вынуждены** участвовать в

новых бизнес-проектах, издании газет и строительстве домов, в создании и развитии торговых сетей, разработке и продвижении новых товаров и услуг.

Под давлением начальников мы поднимаемся по служебной лестнице и получаем прибавку к зарплате — как поощрение за своевременное исполнение служебных обязанностей и приказов.

А потом с удовольствием описываем свое участие и свои достижения в резюме, которое могло бы уместиться в полстраницы и никого не заинтересовать, если бы не преподаватели в вузе, заставлявшие нас учиться, если бы не добрые, злые, умные, глупые, жадные, щедрые начальники и хозяева, заставлявшие нас делать все то, чем мы сегодня гордимся, превратившие многих из нас в преуспевающих людей.

Кнутами могут быть не только вышестоящие и начальствующие, но и собственные сотрудники и даже наемные исполнители.

Например, вы договорились с каким-то специалистом, что он выполнит для вас определенную работу. Разумеется, вы можете потом передумать, но этот человек уже рассчитывает на вас и на ваш заказ и будет давить своими визитами, телефонными звонками, назойливыми вопросами: «Так когда же начинать?».

Имя кнутам — легион. Это учителя, преподаватели, репетиторы, начальники, командиры, родители, кредиторы, тренеры, врачи. Любой из нас тоже является кнутом и надсмотрщиком для других людей — подчиненных, детей, младших братьев и сестер.

В семье, как и на работе, есть разделение обязанностей. Муж выгуливает собаку и выбивает ковер, жена готовит ужины и занимается стиркой.

Если же кто-то не выполняет свои обязанности, то другой супруг обычно выражает свое недовольство или же прямо заставляет их выполнить.

«Ты ведь обещал...»

Члены семьи выступают поочередно надсмотрщиками и кнутами, и в итоге все, что нужно, делается — уборка квартиры, мелкий ремонт, забивание гвоздей, прополка огорода,

сбор яблок на даче, поездка на рынок... — да мало ли дел в нашей жизни, которые не всегда хочется делать?

И это давление не ограничивается только семейными заботами. Многие художники, писатели, композиторы благодарили своих жен за поддержку и «подталкивание» к работе.

Своими главными врагами Толстой считал отсутствие усидчивости, застенчивость и лень. И вдруг этот «слабовольный» человек пустился в предприятие, которое не оставит его в течение шести лет — работу над романом «Война и мир». Это в немалой степени заслуга его жены Софьи Андреевны. Кто знает, не бросил бы Толстой «Войну и мир» на полдороге, если бы жена не оберегала его так ревниво, закрывая доступ в его рабочий кабинет всем — детям, родным, друзьям, слугам.

Ведь никакой материальной необходимости опубликовать роман у него не было — он не жил, как другие писатели, на доходы от своих произведений, редакторы не торопили его, сроки обозначены не были...

*Анри Труайя*

### Роль заказчика

Повторю. Неленивых людей нет. Почти все «великие труженики» — композиторы, писатели, архитекторы, скульпторы, художники, изобретатели, ученые — вынужденно тянули лямку: выполняли условия договоров, отработывали авансы и гранты, возвращали долги. Большая часть произведений искусства, книг, научных открытий появилась только благодаря черствости и настойчивости контролеров-заказчиков.

Живописные полотна, музыкальные произведения, романы и пьесы чаще всего создавались под заказ, и намного реже — для собственного удовольствия.

Вот только несколько примеров.

Торговец шелком из Флоренции Франческо дель Джокондо заказал Леонардо да Винчи написать портрет своей жены — Лизы Герардини. Теперь мы знаем эту картину под названием «Мона Лиза» или «Джоконда».

Фрески для потолка в Сикстинской капелле созданы Микеланджело по заказу папы Юлия II.

«Ночной дозор» — это, наверное, самая известная работа Рембрандта. Гильдия стрелков Амстердама решила украсить свой новый дом большими картинами: каждая рота должна была заказать свой групповой портрет. Заказы получили шесть художников. Рембрандту досталась рота капитана Франса Баннинга Кока и лейтенанта Вильхема ван Рейтенбюрха.

«Реквием» был написан Моцартом по заказу графа Франца фон Вальсегга для ежегодного исполнения в память о его жене.

Композитор Йозеф Гайдн провел тридцать лет в должности капельмейстера (дирижера) во дворце венгерского магната — князя Эстергази. По требованию хозяина Гайдн должен был также сочинять симфонии, оперы, квартеты. Нередко капризный князь приказывал написать новое сочинение к следующему дню!

Всю жизнь Фальконе мечтал о создании монументального произведения. По совету Дидро императрица Екатерина II заказала скульптору создание конного памятника Петру I — знаменитого «Медного всадника».

Многие писатели состояли «на жалованье» у издателей, обязуясь за определенную сумму поставлять ежегодно точное оговоренное количество печатных листов.

По договору, заключенному с издателем Этцелем, Жюль Верн в течение двадцати пяти лет ежегодно отдавал Этцелю по два новых романа или один двухтомный.

Думаю, что, не будь такого давления заказчиков, количество томов в собраниях сочинений Диккенса, Чехова, Достоевского, Бальзака, Дюма-отца, Золя, Агаты Кристи было бы в два-три раза меньше.

Подписав договор с заказчиком, вы обрекаете себя на выполнение той или иной работы. Чертыхаясь и проклиная жизнь, жалуясь жене, друзьям и самому себе, вы вынуждены трудиться, забыв о лени. Точнее, преодолевая лень.

Не всегда это проходит гладко. Бывает, что из-за лени вы срываете сроки, делаете откровенную халтуру, но если заказчик является опытным кнутом, он заставит вас выполнить все пункты договора и сдать полноценный продукт.

Даже самая простая с виду вещь не возникает из ничего — будь то конфетная обертка или карманный календарь. И когда я вижу красивые годовые отчеты компаний и банков, листаю сброшюрованные результаты маркетинговых иссле-

дований, смотрю рекламные ролики и проспекты, то я хорошо представляю, сколько в процессе их создания было криков, споров, авралов, раздражения, усталости, отвращения к работе из-за многочисленных переделок.

Но дым рассеялся, раздражение и усталость давно забыты, а результаты — вот они, их можно потрогать руками.

Я сам вот уже много лет несу тяжелый крест заказчика. Десятки дизайнеров, журналистов, пиар-специалистов, маркетологов, типографов сегодня могут гордиться своими достижениями в рекламе, издательском деле и сайто-строительстве только потому, что я угрозами, угрозами и посулами вынудил их успешно завершить дела, которые они отчаянно не хотели завершать в срок и которые потом украсили их портфолио.

### Кнуты и снижение веса

Лишний вес быстро сбрасывается, если посадить человека на тюремный паек. Умеренная альтернатива этого радикального метода — так называемый «гемокод», который был очень популярен несколько лет назад.

Клиент проходил специальный и очень дорогой тест (стоимостью до \$1000). В зависимости от группы крови ему определяли полезный и, напротив, противопоказанный набор продуктов. Для того чтобы снизить вес, клиент был обязан употреблять продукты только из «своего» набора.

С точки зрения традиционной медицины, «гемокод» не имел под собой ни малейшего научного обоснования, а «уникальный тест» всего-навсего определял группу крови, которую мы знаем без всяких тестов.

Но, тем не менее, этот метод работал!

Почему?

Во-первых, человек, заплативший немалые деньги, настаивал на положительный результат (раз это стоит так дорого, значит, не может быть пустяком) и был готов следовать всем рекомендациям гемо-экспертов.

Высокая оплата создавала не только ощущение эксклюзивности метода, но и была дополнительным стимулом: «Раз

я столько заплатил, то просто должен довести дело до конца!»).

Во-вторых, любой из наборов продуктов, прописываемых клиенту, при ближайшем рассмотрении оказывался достаточно строгой диетой, соблюдение которой естественным образом приводило к снижению веса.

В-третьих, на психику клиентов давила массированная рекламная кампания.

Тройной кнут в виде высокой платы, авторитета «чудо-доктора» и рекламного давления («чудо-метод») часто приводил к успеху — в отличие от неудачных попыток похудеть бесплатно, с помощью одной силы воли.

### Всегда ли помогают кнуты?

#### *Надсмотрщик Андрей Штольц*

Самый известный в русской литературе образ Кнута — это, конечно, Штольц. Но несмотря на все его попытки превратить Обломова в активного деятельного человека, в конце концов он был вынужден признать свое поражение.

Одна из причин неудачи заключалась в том, что Штольц действовал, как друг. Друзья же склонны остывать, утомляться, терять интерес, тогда как штатные надсмотрщики, «контролеры по должности» — тренеры, учителя, армейские сержанты, начальники — не опускают рук, пока не добиваются более или менее приемлемого результата.

Но главное — Обломова совершенно устраивал его образ жизни. Он **не хотел** быть энергичным и деятельным. Он **не хотел** заниматься «полезной для общества работой», он **не стремился** быть в гуще событий и людей.

Кнут может помочь лентяю. Но только такому, кто сам хочет преодолеть лень. А Илья Ильич Обломов был человеком, который жил в полном соответствии со своим пониманием идеальной жизни. Ему нравилось лениться и нравилось весь день лежать в постели. Поэтому он ленился и лежал в постели.

И вот этот сознательно выбранный образ жизни пытался

поломать прекраснодушный и настойчивый Андрей Иванович Штольц. Неудивительно, что у него ничего не вышло.

Если у человека нет собственного намерения добиться определенной цели, то надсмотрщики и кнуты бесполезны. Или они являются кнутами в прямом смысле этого слова, т. е. орудиями репрессии.

Хрестоматийный пример. Родители отдают ребенка в музыкальную школу. Ребенок отчаянно не хочет учиться играть на пианино или на виолончели, но родители резонно рассуждают, что в раннем возрасте никто не знает, что полезно и нужно, а что нет.

Например, у многих детей есть сильное желание целыми днями играть в компьютерные игры. Означает ли это, что им нужно позволить делать то, что они желают?

Прошло несколько лет, но ничего не изменилось. Ребенок ходит на занятия только под страхом наказания. Преподаватели считают его ленивым. И они правы. Но эта лень имеет уважительную причину — ребенок отчаянно не желает получать музыкальное образование. А вот если бы родители отвели его в спортивную секцию, они, возможно, были бы поражены его усердием.

#### *Безнадежные люди*

У меня был сотрудник. Хороший, добрый, обаятельный — и очень ленивый. Любое дело он выполнял только после многократных напоминаний.

Когда мне надоело выговаривать и напоминать, я решил его уволить. Но не уволил.

Остановила меня не столько жалость, сколько понимание, что нового сотрудника придется искать несколько недель, а потом уйдет еще немало времени, пока новичок не вработается и не обвыкнется.

А тут хотя и бездельник, но свой. Привычное зло. К тому же после очередной угрозы выгнать на улицу он честно старался наверстать упущенное и доделать недоделанное.

В любой организации есть такие люди. Если их не увольняют, то только потому, что они занимаются чем-то незна-

чительным, непринципиальным и не могут причинить большого ущерба. На их места никто не претендует или их нечем заменить — пока нечем.

Возможно, они не виноваты в том, что они бездельники. У каждого из нас разный уровень интеллекта, памяти, физической силы, быстроты реакции. И, следовательно, наряду с трудолюбивыми есть и люди с ленью, превышающей условный средний уровень. Их можно заставить работать, но только принуждением.

Однако стоит надсмотрщику отвернуться и перестать щелкать бичом, как они тут же возвращаются в привычное состояние покоя и созерцательности.

Это еще не идейные лентяи, они не готовы всю жизнь лежать на диване или на зеленой траве у арыка. Но и особого желания каким-то образом встряхнуться и активизироваться у них тоже нет.

За год-два все сотрудники моего управления выросли в должностях и зарплатах. А ленивого юношу не за что было повышать и премировать. Он был рядовым, остался рядовым и, насколько я могу судить, всегда и всюду будет рядовым.

И никакие кнуты, контролеры и надсмотрщики ему не помогут. Тем более, что у них хватает собственных забот, неохот и нежеланий, чтобы тратить время и силы на перевоспитание посторонних людей.

### Надсмотрщики и самоучители

Много лет назад я прочитал книгу Ф. Беттджера «Удачливый торговец». Автор предлагал простой план действий под названием «13-недельная формула успеха».

В прилагаемой таблице он буквально по дням расписал, что, как и в какой последовательности следует делать, чтобы **гарантированно** прийти к успеху в бизнесе. Читателям оставалось только заполнить графы таблицы собственными делами и задачами и день за днем выполнять все намеченное.

На фоне множества расплывчатых рецептов финансового обогащения и призывов к энтузиазму этот подход показался мне здравым и практичным. Но, как оказалось, и он был не-

реализуем.

Почему?

Да потому что надо было заставить себя **каждый день**, в течение **тринадцати недель** методично выполнять предлагаемый алгоритм!

Меня хватило на три дня. Потом накатил очередной рабочий аврал, пришлось отложить книгу в сторону — и больше я никогда ее не открывал.

Посмотрите на свои книжные полки. Наверняка в любой, самой скромной домашней библиотеке найдется одна или несколько книг с названиями: «Практическое руководство успешного предпринимателя», «Бизнес-план за несколько часов», «Как стать предприимчивым и богатым» и «Английский язык всего за два месяца!».

Что вы ощущаете, глядя на них? Неловкость? — «Давно бы надо прочитать. Да все как-то руки не доходят?»

Не существует никаких препятствий для того, чтобы стать совершенным человеком, добиться успеха в любой избранной области. Над этим работают десятки тысяч людей, предлагающих всем желающим десятки тысяч прекрасных пособий по самостоятельному обучению новым знаниям и умениям:

- Самоучители иностранного языка, этикета, биржевого и рекламного дела, макраме, стенографии...
- Руководства по биржевому и рекламному делу, тайм-менеджменту, маркетингу, проведению презентаций, управлению персоналом и проектами...
- Самоучители игры на гитаре, балалайке, мандолине, банджо, фортепиано, аккордеоне...
- Самоучители по дзюдо, самбо, бодибилдингу, выживанию в экстремальных ситуациях...
- Самоучители по оздоровлению, гаданию на картах Таро, вхождению в астрал, улучшению кармы, быстротению, тренировке памяти...

И все эти книги бесполезны.

Почему?

По той же причине, по которой большинство из нас не бе-

гает и никогда не будет бегать по утрам.

Алгоритм всегда один и тот же:

1. Покупка книги со «вдохновительным» заголовком.
2. Чтение (иногда до чтения дело не доходит).
3. Вспышка энтузиазма, твердое намерение выполнить все задания и рекомендации.
4. Угасание, а затем полное исчезновение энтузиазма.
5. Если же кто-то все-таки начинает работать с самоучителем или следовать советам автора, то эти усилия очень скоро сводятся на нет повседневными проблемами, вынужденными отвлечениями и перерывами.

И многие авторы полностью отдают себе в этом отчет.

Когда-то я удивлялся, читая отличные рекомендации по развитию бизнеса, которые щедро раздают в своих книгах консультанты по менеджменту и маркетингу.

«Они же отнимают у себя хлеб! Зачем платить им деньги за консультации или посещать их дорогие тренинги, если все необходимое уже есть в книге, которую они так глупо растажиrowали?» — думал я.

И только прочитав десяток-другой таких книг (они были буквально переполнены прекрасными практическими советами — бери и пользуйся, увеличивай доход, зарабатывай миллионы, превращай работу в праздник), я осознал коварство этих добрых самаритян. Они издавали не «сборники полезных советов», а личные рекламные проспекты. Раскрывая свои секреты, они ничем не рисковали. Потому что понимали, что почти ни у кого из читателей не хватит воли и терпения воспользоваться их рецептами. А когда удрученные читатели обозлятся на собственное бездействие, то обязательно обратятся к авторам и заплатят им деньги за консультации и тренинги.

### ***Позовите учителя***

Умственная или физическая лень, текучка, усталость, уставший образ жизни — это труднопреодолимые барьеры перед любым изменением, даже изменением к лучшему.

Единственный реальный способ изучить иностранный

язык, научиться вышивать или играть на гитаре — пойти на обычные курсы или к обычному преподавателю, который **заставит** учеников усвоить новое знание.

Единственный способ нарастить мускулы или сбросить лишний вес — тренировки в тренажерном зале или под наблюдением тренера, который **установит** режим питания и нагрузок и **заставит** вас его придерживаться.

Нам нужны Кнут, Палка, Надсмотрщик, Суровый Унтер, ломающие нашу лень ради нашего же лучшего будущего.

А что же книги?

В отличие от живого человека книги не могут висеть на вами и приказывать: «Не ленитесь! Чтобы завтра упражнения были готовы!» и ободрять: «Да, я понимаю, сейчас трудно, зато потом вы себя не узнаете».

Книги, даже самые лучшие, почти бесполезны, когда мы пытаемся освоить их в одиночку. И они незаменимы, когда мы занимаемся вместе с учителем. Из самоучителей они превращаются в учебники и справочники. И мы их уже не просматриваем, а **проходим**, не читаем, а **заучиваем**.

## часть III КАК СДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ДЕЛАТЬ НЕ ХОЧЕТСЯ?



### «ЖЕЛАТЕЛЬНО» И «НЕОБХОДИМО»

С вынужденными и необходимыми делами все ясно. Мы их делаем, потому что не можем не делать.

Гораздо сложнее проблема с делами «желательными», «нужными», «полезными», но выполнять которые нет острой необходимости. А необходимость, тем более острая, возникает не всегда. И многочисленные цели под грифом: «Хорошо бы это запустить в работу», «Очень перспективный и прибыльный проект», «Когда я это наконец закончу, успех мне гарантирован» — годами или даже всю жизнь остаются невыполненными — в отличие от задач, относящихся к категориям: «Или я это решу, или все пропало» (потерю заказ или рабочее место, получу выговор, останусь без оплаты), «Завтра последний день!».

**Выбор необходимых дел** из числа **желательных** происходит чаще всего на бессознательном уровне.

Например, хорошо бы:

- сделать новое рекламное объявление;
- отремонтировать люстру (вот уже полгода комната освещается только торшером);
- повесить книжные полки (купленные еще в прошлом

году);

- пойти к окулисту и проверить зрение;
- переустановить операционную систему на своем раздражающе медленном ноутбуке (есть вероятность, что после этого он станет работать быстрее);
- поставить полезную программу, которая вычистит компьютер от ненужных файлов;
- встретиться со школьным приятелем, который давно пригласил в гости (уже год собираюсь).

Несрочные дела и «терпимые» проблемы всегда будут откладываться в долгий ящик. Действовать мы начнем только тогда, когда они станут необходимыми, срочными и безотлагательными.

Ноутбуком займемся, когда он перестанет включаться. А зависания и медленную работу будем терпеть.

Люстру отремонтируем, когда в дополнение к ней перестанет включаться и торшер.

С приятелем встретимся, когда понадобится кредит, и мы вспомним, что он ведь работает в банке.

Стиральная машина в моем доме куплена два года назад. И все эти два года она очень правдоподобно изображает старт тяжелого ракетносителя «Протон». Кроме грохота и вибрации, машина при отжиге еще сильно подпрыгивает и ее надо придерживать, чтобы она не перемещалась по всей ванной комнате.

Что мешает от нее избавиться?

Одно-единственное обстоятельство. К сожалению, несмотря на описанные шумовые эффекты, **она работает**, т. е. выполняет основную функцию, ради которой и была куплена — делает вещи чистыми.

И я бы добавил сюда и вполне естественное нежелание тратить время на поиск и покупку новой машины и на вывоз старой.

Поэтому я жду. Я жду, когда она наконец сломается и у меня больше не будет причин тянуть с заменой. Вот тогда я буду **вынужден** — в течение двух дней — купить новую машину.

И в ванной комнате станет наконец тихо.

Но, вообще говоря, это не так плохо, что у нас не хватает времени (и силы воли) на ВСЕ дела, которые желательно сделать. Иначе наша жизнь свелась бы к непрерывному решению непрерывно размножающихся вопросов и проблем.

Однако есть дела, которые надо сделать без всяких оговорок — хотя бы для того, чтобы реализовать свои долгосрочные цели. Например, повысить квалификацию, закончить MBA, написать серию статей для журналов, принять участие в конкурсе дизайнерских работ, получить сертификат Microsoft.

Если вы ничего этого не сделаете — ни завтра, ни через месяц — ничего страшного не произойдет. Вас не уволят, не накажут, никто не скажет ни одного слова порицания.

Но:

- вы не сможете претендовать на работу в престижной компании;
- вы будете всегда получать скромную зарплату;
- вы останетесь рядовым преподавателем в университете;
- у вас не будет конкурентных преимуществ.

Можно ли без этого обойтись? Можно. Большинство людей обходится без высокой зарплаты и солидного статуса. И при этом они даже не чувствуют себя ущербными.

Но если вы месяцами или годами откладываете дела, которые считаете очень важными для своей жизни и успеха, и при этом **по-прежнему ругаете себя за проволочки**, тогда вы еще не готовы поставить на себе крест.

И значит, вам еще рано отказываться от попыток преодолеть лень и слабости.

Делать то, что нельзя не сделать, не так уж трудно. Обязательства и крайняя необходимость — прекрасная замена силы воли. И если мы не можем изменить себя и свой характер, почему бы нам не изменить обстоятельства так, чтобы «желательные» дела перешли в категорию «необходимых»?

## Переведем «Желательно» в «Необходимо», или Провоцирование кризисов

Буря, пусть сильнее грянет буря!

*М. Горький*

Есть люди, которые раскрывают свой потенциал именно тогда, когда судьба прижимает их к стенке. Трудности побуждают их выявить лучшее в себе, преодолеть собственные ментальные и физические барьеры.

*Дж. Биасиотто*

Нехватка времени, жесткие обязательства, крайняя нужда, необходимость отдавать долги вынуждают нас забыть о лени и резко активизироваться.

Так почему бы собственноручно не создать критическую ситуацию, которая принудит нас к необходимой активности?

Все знают хрестоматийную историю о том, как, высадив свою армию на вражеском берегу, полководец отдал приказ сжечь корабли. После чего объявил войскам, что, поскольку отступление теперь невозможно, им можно выбирать только между победой или смертью. Солдатам, разумеется, ничего не оставалось, как воодушевиться и разгромить превосходящие силы противника.

Такие искусственные кризисы организовали Александр Македонский в битве при Гранике, Вильгельм-Завоеватель после высадки в Англии, Дмитрий Донской перед Куликовской битвой (разрушив переправы через Дон) и другие столь же решительные военачальники.

К сожалению, сжигание кораблей и мостов не гарантирует победу. В истории хватает примеров полного уничтожения войск, оказавшихся в собственноручно устроенной западне.

Ведь перед лицом опасности люди не всегда демонстрируют стойкость и мужество. Гораздо чаще они поддаются панике, теряют самообладание и способность принимать адекватные решения, особенно если размер угрозы превышает их силы.

Создавать радикальные кризисы — это то же самое, когда вы, желая поскорее научиться плавать, сами прыгаете в глу-

бокую реку. Время обучения плаванию действительно сокращается — при условии, что вы не утонете.

Крупный кредит (ипотечный, на покупку автомобиля или дорогой мебели) — отличный способ долговременной самомотивации. Но он подходит только людям, для которых это лишь еще один вызов, еще трудная, но вполне решаемая задача.

Не все могут эффективно действовать в условиях стресса. И, вместо того, чтобы работать энергичнее и думать интенсивнее, другой человек будет в оцепенении ждать дня очередной выплаты.

Кроме того, велика вероятность ошибиться в оценке своих реальных финансовых возможностей. Ведь можно работать 48 часов в сутки и не отработать даже половины долга.

Но это все крайности.

А в повседневной жизни каждый из нас время от времени сам создает для себя проблемы, или, выражаясь иначе, ситуации необходимости.

Например, мой знакомый, понимая, что не сможет заставить себя пойти к врачу (нет времени, нет желания — а нужно!), просил жену или секретаря записать его на прием. После чего, будучи человеком обязательным, он уже не мог отказать от посещения врача.

В ежедневной и многотрудной борьбе мы постоянно загоняем себя в угол, организуем искусственные кризисы, атмосферу необходимости и безотлагательности.

Намеренное создание **заведомо решаемых** проблем принципиально отличается от экстремальных вариантов в стиле «Или грудь в крестах, или голова в кустах».

Мы отдаем себе отчет в том, что **в состоянии решить проблему** и только лень мешать нам это сделать. Мы загоняем себя в угол, из которого можем выйти, как только выполним запланированную задачу — напишем статью, начнем давно откладываемый ремонт, проведем деловую встречу, подготовим портфолио.

Управляемый кризис с предсказуемым результатом — отличный стимул для активизации.

Если цейтнот помогает успешно закончить дело, так по-

чему бы не устроить себе запланированный цейтнот?

Если вы действуете наиболее эффективно, когда вас подгоняют надсмотрщики, так почему бы не задействовать начальника, жену, приятеля, любого другого человека, который, возможно, не подозревая об этом, станет вашим кнутом?

## Обещания и пари, или Назначьте себе контролера

Полны чудес сказанья давно минувших дней  
Прогромкие деянья былых богатырей.  
Про их пиры, забавы, несчастья и горе  
И распри их кровавые услышите вы вскоре.

*«Песнь о Нибелунгах»*

В десятом классе я решил провести эксперимент. Цель: понять, на что способен человек, если его прижмет к стенке.

Я заключил стимулирующее пари с приятелем на то, что мне удастся выучить наизусть десять страниц из эпоса «Песнь о Нибелунгах». Срок — с семи вечера до восьми утра. Одна ночь.

Эту книгу я выбрал потому, что, в во-первых, в силу возраста меня привлекало все романтически-героическое, а во-вторых, стихотворный слог был с виду простым и мне казалось, что с заучиванием больших проблем не будет.

В случае проигрыша я обязался выплатить двадцать пять рублей. Для школьника это были немалые деньги. Стандартная студенческая стипендия в те времена составляла сорок рублей в месяц.

Но увы. Несмотря на все мои старания, к концу бессонной ночи я сумел продекламировать только пять страниц — срок пять четверостиший.

Из проигранного спора я извлек два важных урока.

### 1. Надо правильно оценивать свои силы.

Я назначил себе задание, которое нельзя выполнить за такой короткий срок, не обладая феноменальной памятью.

### 2. Этот способ стимуляции работает!

Ведь пытаясь выиграть пари, я всего за несколько часов смог выучить сорок пять (!) четверостиший. Со всем неплохо. И, значит, этот подход сработает и в следующий раз, в более практических и приземленных ситуациях.

Когда во времена моей журналистской молодости от меня требовалась статья, то, исчерпав весь лимит отсрочек, я в пятницу (**обязательно в пятницу!**) заявлял главному редактору журнала, что статья наконец готова.

На вопрос: «И где же она?», я бестрепетно отвечал, что выходные хотел бы навести на нее последний лоск, но в понедельник утром она будет лежать на его столе.

Загнав себя в угол, я со стонами и проклятиями прибывал свое тело к стулу и все выходные писал обещанный материал. Зато к понедельнику он был действительно готов.

Обещания и пари как крайняя форма обещания — это жесткий, но многократно опробованный и исключительно эффективный способ принудить себя к действию.

Многие тексты на моем личном сайте появлялись только потому, что я размещал на главной странице анонс: «Такого-то числа появится такая-то статья».

Это объявление гарантировало, что, невзирая на отсутствие времени или желания, статья действительно появится к обещанному сроку.

Конечно, никто из посетителей сайта не бросил бы в меня камень, если бы я не выполнил обещание. Но мне было бы неловко перед самим собой. Хотя я обычный человек с обычным уровнем лени, я стараюсь выполнять свои обещания (самое трудное в таких ситуациях — это дать такое обещание).

Именно таким образом я написал и эту книгу — заключив с издательством договор, в котором была поставлена дата сдачи рукописи. Только жесткое обязательство смогло вытащить меня из десятков нескончаемых текущих дел и заставило каждый день писать по несколько страниц текста.

А обязательство было по-настоящему жестким. При заключении договора я заявил редактору, что книга готова на

80% и мне требуется полтора месяца на окончательную доводку. Между тем, по самой оптимистической оценке, реальная готовность была не больше 15%. Но, раз вы сейчас читаете эту книгу, мне все же удалось уложиться в срок.

### ***Как правильно спорить***

Ни в коем случае нельзя играть с собой в поддавки. Ставка должны быть значимой, ее должно быть чертовски жаль потерять.

Вам не хочется учить стихотворение, но еще больше не хочется терять деньги.

Вы подавляете одно нежелание другим — более сильным.

Заключать пари надо с теми, кто вас потом не пожалеет и не скажет, улыбаясь: «Да ладно, старик, какие могут быть счеты».

Именно поэтому следует отдавать деньги вперед — чтобы не надеяться в глубине души, что вам удастся разжалобить своего знакомого или что он проявит великодушие и вернет ставку.

Если результат поставленной задачи может иметь разные толкования, желательно заключать пари в письменной форме (расписка превращает пари из дружеского спора в серьезное испытание без обратного хода).

### ***Давайте обещания, которые придется выполнить***

Давая обещание, вы ставите на кон не только деньги, но также самоуважение, репутацию, дружеские или партнерские отношения.

Вам не хочется выполнять обещание, но вы рискуете приобрести репутацию бесчестного человека.

Вам не хочется выполнять договор, но вы можете лишиться партнера.

Когда наемный дизайнер сегодня говорит мне: «Рекламный модуль? Конечно, уже сделал. Завтра завезу!», — я знаю, что, скорее всего, он и не думал приступать к работе.

Но это ничего не значит, потому что не позже чем через

24 часа он действительно все сделает. Теперь у него просто нет другого выхода. Ведь в противном случае он останется без денег и без заказчика.

Связать себя обещанием — это хороший способ перевести **желательное** дело в разряд необходимых и неотложных. Очень важно, чтобы обещания были конкретными и обязательно устанавливали твердый срок выполнения (завтра, через три дня, 5 октября).

Есть принципиальная разница между: «Надо бы встретиться и обсудить эту проблему» и «Жду вас завтра в 14.30». В первом случае это ни к чему не обязывающие слова, буквально провоцирующие на проволочки и откладывания, во втором — четкая договоренность, что встреча состоится завтра в 14.30.

Но:

Устанавливая крайние сроки, надо хорошо представлять, **сколько времени объективно необходимо, чтобы выполнить задачу.**

Предположим, вы пообещали своему начальнику сдать отчет через три дня. Не исключено, что благодаря напряжению всех сил, вам удастся сделать это. Однако из-за спешки и нехватки времени отчет получится сырым и недоделанным. И вместо похвалы вы получите выговор и требование переделать работу.

### **Иллюстрация**

*Как повысить свою профессиональную ценность?*

Вот объявление (одно из тысяч подобных):

**Требуется программист, зарплата от 80000 руб.**

Требования:

- знание PHP5 + MySQL, HTML, CSS, PHP5 + , MySQL, JavaScript + jQuery (mootools — приветствуется) AJAX- технология, Joomla 1.5, NET Framework 3.5, 4.0;
- знание HTML5/XHTML, CSS3;
- опыт работы с API популярных сервисов (Facebook, VK etc.);

— знание \*nix систем на уровне опытного пользователя;

- хорошее знание и понимание концепций ООП и шаблонов проектирования;
- умение пользоваться англоязычной документацией;
- знания HTML5/XHTML, CSS3;
- опыт использования библиотеки BOOST;
- знание как шаблонов, так и антишаблонов разработки;
- умение грамотно оформлять исходный код и разбираться в чужом исходном коде.

Вы — программист и вам хотелось бы получать такую зарплату. Однако проблема в том, что из этого списка знаний и умений вы знаете и умеете примерно половину. А следовательно, в настоящий момент можете рассчитывать только на вакансии, где платят не больше половины желаемых денег.

С другой стороны, задача предельно ясная: надо изучить и освоить недостающее и ваша зарплата почти автоматически вырастет как минимум в два раза в сравнении с нынешней.

Мне, как неспециалисту, трудно сказать, сколько времени на это потребуется, но обычно выполнение подобной задачи облегчается тем, что полный набор знаний требуется не везде. И можно продвигаться к высшей квалификации и высшей зарплате постепенно, шаг за шагом.

Итак, вы решили, что надо начать с изучения AJAX- технологии.

Когда начать? — Да хоть завтра! Есть учебники, есть знакомые профессионалы, с которыми можно консультироваться, а главное — есть желание!

И вот тут в дело вступает лень. Точнее, она препятствует выполнению дела.

### **Утро назначенного дня**

Как назло, начальство загадало вас срочной работой и в этот день нет никакой возможности выкроить даже полчаса на самообразование.

Ладно, это уважительная причина и жизнь пока не закончилась.

Послезавтра нет никакого аврала, но зато есть то, что еще

хуже — масса текучки, которая накопилась, пока вы были в отпуске. И вам придется не меньше трех дней разбирать завалы.

Конечно, можно было бы поработать в выходные, но вы обещали жене отвезти ее в торговый центр, а детям — сводить в парк на аттракционы.

Да и вообще, надо отдохнуть. Какая может быть продуктивность у человека, если он устал?

Приходит другая неделя, а с нею приходят другие заботы. Желание повысить квалификацию становится слабее, чувство вины постепенно исчезает, мысли о новой работе и зарплате куда-то исчезли.

Все это безошибочные симптомы лени. Вам не хочется работать, вам лень осваивать AJAX-технологии. И лень услужливо подбрасывает отличные оправдания вашей инертности.

Вы печально разводите руками и говорите себе (другим людям ваши цели и оправдания абсолютно безразличны): «Поверьте, я бы давно начал, я **очень** хочу начать, но вы же видите, что все складывается так, что начать никак не получается».

### **Рекомендация**

Подход прежний: надо найти способ превратить желательность в необходимость.

Искусственное стимулирование типа пари здесь не подойдет. Слишком неясны критерии, особенно для непрофессионалов, по которым можно оценить, освоили ли вы эту тему или нет.

Кроме того, пари подходит только для относительно простых и краткосрочных задач, на выполнение которых нужно не больше трех-четырёх недель.

Решения могут быть разными и зависят от конкретных условий работы в конкретной компании. Для примера приведу один вариант.

Дело в том, что в повышении квалификации сотрудников заинтересованы не только сами сотрудники, но и ру-

ководство компаний. Если вы убедите начальство, что без использования AJAX-технологии (HTML5/XHTML, CSS3... — поставьте нужное) дальнейшее развитие бизнеса будет тормозиться, начальство **приказом** отправит вас на соответствующие курсы.

Причем за казенный счет.

Сделайте повышение личной квалификации частью своих штатных обязанностей. Объясните руководству, что ваш профессиональный рост выгоден компании.

Умные сотрудники так и поступают. Я постоянно получал служебные записки от своих подчиненных, которые просили направить их на семинар, стажировку, тренинг, курсы.

Здесь многократная польза:

— вы обучаетесь за счет работодателя;

— вам некуда деваться, раз уж вы начали ходить на занятия;

— вы делаете это в рабочее время, которое в противном случае было бы заполнено обычной текучкой;

— начальство одобрительно смотрит на активных сотрудников, желающих повысить свою ценность для организации.

Еще один пример.

Многие крупные компании организуют для своих сотрудников курсы английского языка — с **обязательным** посещением.

В структуре, где я работал, истинной причиной появления таких курсов было желание трех сотрудниц-подружек заниматься английским языком. Самостоятельно записаться на какие-нибудь курсы они не могли — не было времени, да и не хотелось тратить собственные деньги.

Одна из подруг была начальником отдела HR и без труда доказала руководству, что каждый сотрудник сегодня нуждается в знании языка. И целесообразнее всего проводить такие занятия непосредственно в офисе компании.

Если вы будете действовать подобным образом, то за два-три года ваше сегодняшнее скромное резюме увеличится в два-три раза.

Рассмотрение вопроса, как поступит работодатель, если, повысив за его счет свою квалификацию, вы сообщите ему о своем уходе в другую компанию, не входит в тему этой книги.

## КАК ДЕЛАТЬ, НЕ ДЕЛАЯ

### Встаньте на эскалатор

Большая часть дел, которые мы совершаем в своей жизни, является вынужденной. Мы вынужденно выполняем свои рабочие обязанности, в результате чего поднимаемся по служебной лестнице и получаем прибавку к жалованию; мы вынужденно встречаемся с разными людьми и ведем разговоры, заканчивающиеся обещаниями и договоренностями, которые затем необходимо выполнить.

Мы делаем один шаг — и нам не остается ничего другого, как сделать второй, а потом третий и четвертый.

И при этом нам обычно не приходится заставлять себя. Все происходит естественным образом, «само собой»: пришли на работу, поехали в командировку, поговорили, договорились, подписали контракт, ударили по рукам.

Слово за слово — и вот мы уже связаны обязательствами, вынужденное выполнение которых гарантирует нам регулярную зарплату, развивает наш бизнес, приносит награды и премии, повышает доходы, являет миру новые компании, статьи, книги, кинофильмы, песни, телевизионные шоу, рекламные ролики и слоганы.

На каком-то фуршете вас знакомят с председателем правления банка. Узнав, что вы директор рекламного агентства, он вдруг спрашивает: «Мы сейчас как раз планируем смену имиджа. Не хотите взяться за эту работу?».

— Почему бы и нет? Я никогда не отказывался от интересной работы, — легко отвечаете вы. И, с бокалом в одной руке и с тарелкой в другой, идете дальше, еще не зная, что встали на первую ступеньку движущегося эскалатора.

А утром вам звонят из банка и просят приехать на встречу к вице-президенту по развитию. И, скорее всего, следующие два месяца вы и ваши сотрудники (у которых до этого дня тоже были проблемы с ленью) забудете об отдыхе.

Когда-то у меня была фирма, которая, кроме всего прочего, занималась как раз организацией корпоративных меро-

приятий и фуршетов.

Однажды меня спросили:

— А вы не могли бы провести презентацию нашей компании?

— Конечно! А сколько будет приглашенных гостей?

— Человек триста, может быть, триста пятьдесят. Справитесь?

— Ничего страшного, бывало и больше.

— Отлично. Тогда завтра мы ждем смету и проект договора.

Самоуверенная улыбка исчезла с моего лица ровно через минуту. Ведь мне-то было хорошо известно, что с моими ресурсами можно было провести презентацию или фуршет максимум для ста человек. А тут триста!

Но отступить было поздно. На следующий день был подписан договор, а через две недели прошла презентация. Опускаю подробности, чего это стоило мне и моим сотрудникам. У каждого из нас есть собственный опыт успешного выполнения дел, которые невозможно было выполнить.

Многочисленные цейтноты и долженствования, неожиданные для нас самих обещания и вынужденные действия эффективно нейтрализуют лень. К примеру, открыв свое собственное дело, вы немедленно свяжете себя таким количеством обязательств — перед сотрудниками, клиентами, партнерами, кредиторами, фискальными структурами, — что будете гарантированно активны, энергичны, трудолюбивы, предприимчивы не меньше десяти часов в сутки.

К большей части своих дел мы приступаем без всяких волевых усилий. Часто мы даже не подозреваем, что уже начали их выполнять. Необдуманно сказав «да» в телефонном разговоре, взяв аванс, согласившись взглянуть на сценарий, мы создали ситуацию **необратимости**.

Связав себе первым обязательством, мы оказываемся на эскалаторе, который может двигаться только вверх.

**Начните, не начиная**

Вы хотите стать предпринимателем. Вам надоела наемная работа, вы давно мечтаете о своем собственном деле. Давно,

очень давно. Однако дальше повторяющихся вздохов «Как же мне все это осточертело!» вы пока не продвинулись.

Между тем у вас есть перспективная бизнес-идея и общее понимание, как развивать будущий бизнес. Но вы не знаете, **с чего конкретно** надо начать, и поэтому не начинаете. При этом периодически придумываете стандартные оправдания — вроде сильной загруженности и нехватки времени.

Начните с самого простого — с поиска информации.

Когда мне нужны некие сведения, но я плохо представляю, где их искать, и даже не совсем понимаю, что именно я хочу найти, я **создаю цепочку**.

Я обращаюсь к человеку, который, по моему мнению, может что-то знать об интересующем меня предмете.

Первый важный результат разговора. После того как я впервые попытаюсь словесно сформулировать, что мне нужно, я сам начинаю лучше понимать суть моей задачи. Расплывчатая идея обретает конкретные очертания. В том числе благодаря вопросам собеседника, который тоже хочет понять, зачем я к нему пришел.

Второй важный результат: я или сразу получу необходимую начальную информацию, или собеседник назовет имя человека, с которым мне полезно встретиться.

Вполне вероятно, что второй собеседник не сможет мне помочь, но он наверняка подскажет, к кому мне надо обратиться.

Таким образом образуется **цепочка действий**. И, переходя от одного звена к другому, я скоро доберусь до цели, т. е. соберу всю необходимую информацию.

**Совет.** Не ищите в интернете информацию об открытии бизнеса. На поисковый запрос о возможных юридических и организационных формах вы получите такое количество ответов, такой избыточный объем сведений, что следующий шаг к собственному бизнесу вы решитесь сделать только через год.

Лучше обратитесь к действующему предпринимателю из числа своих знакомых. Кратко опишите свою идею и задайте самый общий вопрос: «Как вы думаете, с чего мне надо начать?»

А потом возьмите лист бумаги и записывайте.

Люди любят давать советы, так что гарантирую, что за один час вы получите больше полезной информации — о налогах, проверках, бухгалтерии, документации, найме сотрудников, продвижении и рекламировании бизнеса, поиске заказчиков и пр., и пр. — чем если бы целый месяц бродили по сайтам.

Подчеркиваю — **полезной**, ведь вы будете общаться с **практиком**.

А что дальше? А дальше вы будете действовать, уже исходя из полученной информации. Например, ваш знакомый посоветует вам зарегистрироваться в виде индивидуального предпринимателя и скажет, что для этого надо сделать.

Если он этого не знает, то, скорее всего, знает того, кто знает. Так или иначе, спустя несколько дней вы получите критический объем информации, который заставит вас сделать первые реальные шаги.

А если не заставит?

Значит, вы не хотите стать предпринимателем и владельцем собственного дела. Вам просто нравится об этом думать.

### **Коготок увяз, всей птичке пропасть**

Еще один пример — переезд в другую страну. Для большинства из нас это настолько сложный и болезненный вопрос, что нередко мы начинаем действовать, **еще не приняв окончательного решения**.

Мы колеблемся, мы говорим другим, да и себе, что еще до конца не определились, что неизвестно, как оно все повернется, но одновременно:

- понемногу собираем документы;
- выясняем стоимость недвижимости или аренды квартир;
- посещаем — на всякий случай! — офисы фирм, специализирующихся на иммиграции;
- читаем книги и статьи о стране предполагаемого обитания;

— переписываемся со знакомыми, которые уже уехали туда;

— узнаем стоимость перевозки вещей...

А когда вся информация получена, все документы собраны, а пакет с анкетами отправлен в посольство, дело на три четверти сделано. Коготок увяз, путь назад почти отрезан (что бы мы сами об этом ни думали). И, уже двигаясь по инерции, мы **вынуждены** собирать дополнительные документы, мы **вынуждены** учить иностранный язык, мы **вынуждены** искать покупателей на свою квартиру, мы **вынуждены** собираться в дорогу.

Обычно хватает двух-трех шагов, чтобы начатое дело стало необратимым. Мы его доведем до конца просто потому, что уже потратили какие-то деньги, совершили какие-то поступки, в конце концов, рассказали об этом своим знакомым, коллегам или начальству и поэтому как-то неудобно или уже невозможно отступить.

**Начать дело, не начиная его** — один из самых надежных способов обмануть свою лень.

К примеру, что требуется для того, чтобы наконец приступить к давно откладываемому ремонту ванной?

Ничего или почти ничего. Опять начните с приятного и нетрудного занятия — сбора информации.

Можно посмотреть сайты мебельных магазинов. Можно поехать в эти магазины — а почему бы не развезься в выходной? — и посмотреть все вживую.

Можно купить красивый журнал по благоустройству дома и изучить варианты оформления ванных комнат.

Кстати, заодно можно полюбопытствовать, какие новые образцы кафельной плитки, смесителей, раковин и ванн появились за время, которое прошло с вашего прошлого ремонта.

А если вы не мастер на все руки, можно поинтересоваться у знакомых стоимостью работы профессионалов-укладчиков и — опять на всякий случай! — попросить их порекомендовать надежного человека. И взять телефон — вдруг когда-нибудь пригодится.

Ведь все это можно сделать? Можно. И это даже делом не назовешь.

Тем не менее такие просмотры, разговоры и посещения магазинов постепенно — без напряжения воли и мужественных усилий — подталкивают вас к началу ремонта. Если точнее — незаметно втягивают в ремонт.

Последняя капля — звонок специалисту (дизайнеру, кафеукладчику, сантехнику). Просто, чтобы узнать его график работы, цену и т. д.

И вот где-то на этом этапе произойдет окончательный толчок. Например, специалист спросит, когда вы, собственно, планируете начать работу, а вы возьмете, да вдруг и назовете точную дату, да еще пригласите его завтра приехать.

Теперь мяч на его половине поля. Теперь **ему** надо будет убедить вас, как замечательно будет выглядеть ванная после ремонта.

Теперь это **его** работа. Теперь он ваш Кнут.

Неплохо, если в процессе сбора информации будет что-то куплено — скажем, новое зеркало или шкафчик. Покупка зеркала с большой вероятностью потянет за собой покупку раковины. Покупка за покупкой — и однажды вы обнаруживаете, что в вашей квартире появилась новая и красивая ванная комната.

Шаг за шагом, поступок за поступком — иногда не подозревая, как далеко это может завести. Когда-то я тоже начал с ванной (и собирался этим ограничиться), но очень скоро перестройка и переделка охватила всю квартиру (ведь глупо, если ванная комната отремонтирована, а остальные помещения нет?) и переделка, которая должна была занять максимум две недели, обернулась полугодовым капитальным ремонтом.

Люди иногда используют и более радикальные способы заставить себя действовать, например, создают искусственные кризисы. Однажды я пришел в гости к своему знакомому и увидел, что в гостиной, на самом заметном месте, оторван большой кусок обоев. Он сделал это сознательно, чтобы отрезать пути к отступлению и наконец наклеить но-

вые обои.

### ***Предупреждение***

Необратимый дрейф к началу ремонта (да и любого другого дела) чаще всего начинается с простого действия — просмотра газеты, журнала, сайта, посещения магазина, телефонного звонка.

Это ведь несложно — сделать один ни к чему не обязывающий звонок?

Несложно. Но даже это нам часто не под силу. Лень мгновенно распознает все наши хитрости и мягко шепчет: «Конечно, надо позвонить. Но почему обязательно сегодня? Что, в сущности, изменится, если ты позвонишь завтра?»

Мы с готовностью соглашаемся и говорим себе, что позвоним завтра или послезавтра — непременно позвоним!

А послезавтра вдруг вспоминаем, что скоро предстоит командировка, а там не за горами отпуск и поездка на курорт. И, выходит, что специалиста надо приглашать не раньше чем через месяц. Или через три.

Или никогда.

Поэтому, когда вы находите веские, серьезные, разумные и совершенно убедительные причины не делать того, что давно собираетесь сделать, то, скорее всего, эти причины придумывает ваша изобретательная лень.

Чудес не бывает. Чтобы превозмочь сопротивление лени, вам все равно **придется** сделать маленький первый шаг:

- раскрыть газету,
- дать обещание,
- набрать телефонный номер,
- договориться о встрече.

### ***Иллюстрации к сказанному***

#### ***Начните с чего угодно***

Самое сложное в любой работе — это начало. Например, все пишущие люди знают, что лучше иметь очень плохой текст или сырой документ, чем не иметь никакого.

Поэтому вместо того, чтобы с тоской смотреть на чистую

страницу в редакторе Word и пытаться придумать красивую первую фразу, **сделайте заготовку**.

То есть как можно скорее начинайте писать все, что приходит на ум. На профессиональном сленге — делайте кирпич, рыбу, болванку.

В результате у вас получится неказистый текст, переполненный ошибками. Но с этим текстом работать намного легче, потому что уже есть, с чем работать. Уже не надо придумывать что-то с нуля, надо лишь отредактировать, подправить фразы, сократить, дополнить, поменять местами и т. п.

Эта работа не требует волевых и интеллектуальных усилий и особого рабочего настроения и может выполняться даже в коротких паузах между очередными отвлечениями.

### Как уволиться с работы?

Мне не нравится работа, которой я занимаюсь. Мало платят, перспектива роста в смысле карьеры и денег нулевая. Но я никак не могу заставить себя сменить эту работу, хотя и понимаю, что со своей квалификацией без особых проблем смогу найти место получше. Ненавижу ее, каждую день иду, как на каторгу, но все равно ничего не предпринимаю. Боюсь, что если уйду, то может оказаться, что новое место окажется еще хуже, а вернуться уже будет нельзя. А может, я просто боюсь резких изменений?

*Из письма*

Резких изменений боится любой нормальный человек. Решение заключается в том, чтобы сделать необходимые изменения менее резкими, а еще лучше — почти незаметными.

Есть две тактики увольнения.

#### Для «отчаянных»

Вы организуете кризис. Всем и каждому объявляете о своих планах ухода — чтобы загнать себя в угол, чтобы не было пути назад, чтобы страх оказаться в дурацком положении превысил страх перед сменой работы.

*Плюсы.* Отрезаете пути к отступлению, увеличивая тем

самым собственную решимость. Подготавливаете начальников и коллег к мысли, что вы уходите.

*Минусы.* Отрезаете пути к отступлению, если вдруг передумаете. Вызываете приступ агрессии у начальства (если во всеуслышание и аргументированно объясняете, почему нормальный человек не может работать там, где вы работаете).

Впрочем, сослуживцы, вынужденные пока оставаться в этом отвратительном месте, любви к вам тоже не испытывают.

#### Для «осторожных»

Сначала найдите новое место работы. Пока не настал момент ухода — молчите о своих планах.

*Плюсы.* Вы избегаете напряженности в отношениях с начальством. Вы можете изменить решение в любой момент.

*Минус.* Именно потому, что есть возможность в любой момент остановиться, вы можете в итоге так ничего и не предпринять.

Выбор из этих сценариев зависит не столько от ваших логических умозаключений, сколько от вашего характера: предпочитаете ли вы шумовые эффекты или склонны действовать тихой сапой.

На мой взгляд, «осторожный» вариант предпочтительнее. Особенно для тех, кому есть что терять — должность, положение, приличную зарплату.

Принимать решения трудно. Лучший способ — не принимать решения. Не надо решаться на решительные поступки, уговаривать и ломать себя, бесконечно взвешивать «за» и «против», подвергать ненужным испытаниям свою психику.

Начните с малого. Например, с переноса потенциально полезных документов на домашний компьютер.

Потом очистите ящики служебного стола (заодно избавитесь от многолетнего хлама), посмотрите (**на всякий случай**) варианты другой работы — почитайте объявления, поговорите со знакомыми, пошлите резюме (**на удачу** — вдруг откликнутся?), сходите на собеседование (**из чистого**

**интереса),** составьте (**просто так,** для развлечения) планы на будущее.

При этом вы понимаете, что окончательное решение еще не принято и в любой момент вы можете прекратить сборы. Никаких резких поступков, трудных решений, только ни к чему не обязывающие встречи и разговоры. Но эти разговоры с каждым днем укрепляют в вас мысль о неизбежном уходе. Вы уже встали на эскалатор, вы уже уходите. Незаметно для себя, маленькими шагами, вы движетесь к большим переменам.

И когда подготовительные сборы закончатся, вы вдруг осознаете, что все решено и вас здесь ничего не держит.

Что и требовалось доказать.

## ТОТАЛЬНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, ИЛИ ОТДАЙТЕ ДРУГИМ СВОЮ РАБОТУ

Царствуй, лежа на боку.

*А.С. Пушкин.*

*«Золотой петушок»*

Совершенно не важно, кто именно выполнит задачу, которую надо выполнить, — вы или другой человек. Важно только, чтобы она была выполнена.

В первый год своей работы в банке я по старой привычке делал все сам — от пресс-релизов до рекламных слоганов.

Но прошло время — и я научился делегировать. Например, когда верховное начальство поручало мне разработать новую программу повышения продаж, я уже не принимал это поручение только на свой собственный счет.

Нет, я вызывал сотрудников, сообщал им, что **«нам»** дали задание, после чего распределял работу между ними.

Мой профессионализм (и профессионализм моих сотрудников) постепенно повышался. Теперь я часто ограничивался тем, что приглашал начальника соответствующего отдела и перепоручал ему работу, не пытаясь особо вникать в детали и объяснять, как следует ее сделать.

Это не значит, что я сам уже ничего не делал. Просто себе я оставлял задачи, которые по разным причинам надо было выполнить мне самому, и дела, которые **хотелось** делать мне самому.

В борьбе с ленью надо использовать лень. Просмотрев дела, определите, какие из них можно отложить, какие можно вообще не делать, а какие можно и нужно делегировать. Вы должны вести себя, как сознательный лентяй. Ваша сверхзадача — не оставить себе ни одного дела.

Вместо вопроса: **«Как я могу** выполнить эту работу?» — всегда спрашивайте себя: **«Обязательно ли мне самому** выполнять эту работу?

Если ответ отрицательный, то задайте следующий вопрос: **«Кому** ее надо поручить — своим сотрудникам или сторон-

ним исполнителям?».

После этого вызовите исполнителя, назначьте дату для сдачи и немедленно выбросьте работу из головы — до наступления урочной даты.

Это идеальный вариант. На практике не получается так легко и гладко.

Квалификация ваших сотрудников может быть намного хуже, чем у волшебного Золотого Петушка, который полностью освободил царя Додона от забот.

Кроме того, сотрудники и сторонние исполнители тоже лентяи, и без постоянного контроля они могут сорвать сроки или выдать некачественный результат. Поэтому хочется или не хочется, но вам придется их подгонять.

Однако быть контролером все же легче, чем работать непосредственным исполнителем. Сравните: потные, измученные гребцы на галере и расхаживающий между ними надсмотрщик с бичом.

На первый взгляд, использование делегирования подходит только людям, имеющим возможность делегировать и поручать, приказывать и требовать исполнения, нанимать исполнителей и платить им за работу.

В действительности это универсальный способ, хотя иногда с обратным знаком. Например, если вы рядовой сотрудник, то вы и будете объектом делегирования. И вас избавят от собственной лени и откладывания дел простым приказом выполнить поручение к такому-то сроку. А если вы этого не делаете, то вас накажут.

Очень удобно и практично — и для начальника, и для вас.

У понятия «делегирование» есть синоним — разделение труда. Когда нам требуется выполнить задачу, которую мы не умеем или не хотим выполнять, мы нанимаем исполнителей — электриков, сборщиков мебели, закройщиков, настройщиков пианино, грузчиков, юристов, продавцов для своего магазина, уборщиков, переводчиков, дизайнеров.

Мы отдаем вещи в химчистку — чтобы избавиться себя от стирки; идем ужинать в ресторан — чтобы не стоять у плиты; вызываем такси — чтобы не ехать в переполненном автобусе, и т. д., и т. д.

Мы платим другим, чтобы они сделали для нас работу. Мы делегируем дела, которые, возможно, мы могли бы сделать и сами, но это или отнимет слишком много времени и сил, или другие сделают это гораздо лучше.

В системе разделения труда нет начальников и подчиненных, трудолюбивых и ленивых. Даже ребенок может позвонить и заказать пиццу на дом. Даже прирожденный лентяй может купить курсовую работу, написанную другим человеком.

Делегируя все, что только возможно, вы получаете все, что только нужно — «лежа на боку».

И поэтому совет:

Прежде чем браться за работу, сначала оцените, что целесообразнее: сделать работу самому или отдать ее кому-то другому?

Последний раз я самостоятельно клеил обои лет двадцать назад. Я перестал это делать, когда понял, что лучше нанять профессиональных наклейщиков. Во-первых, они сделают это быстрее; во-вторых, за время, которое я потрачу на наклейку обоев (вместо того чтобы заниматься своим профессиональным ремеслом), я потеряю больше денег, чем заплачу исполнителям.

А, в-третьих, мне не нужно будет месяцами настраиваться на эту работу. Мне надо лишь позвонить. Моя лень останется при мне, но задача будет выполнена.

Принцип делегирования нередко применяется в семейной жизни, ведь дел здесь не меньше, чем на работе. Можете считать, что жизнь удалась, если вы не только лентяй, но еще и семейный тиран. Тогда ваша единственная обязанность сводится к распределению обязанностей между домочадцами (женой, детьми, прислугой — если она есть) и жесткому контролю. Впрочем, контроль может не понадобиться, если вы внушаете страх своим близким.

А в свободное от делегирования время вы занимаетесь тем, чем вам хочется заниматься. Или ничем не занимаетесь — просто лежите на диване.

Умение делегировать все, что можно делегировать — это признак лентяя высокой квалификации. У меня был знакомый — абсолютный монарх в своей семье. Он полагал, что его роль как отца семейства полностью исчерпывается восьмичасовым пребыванием на госслужбе. Все работы по дому делали его жена, младшие и старшие дети. Он же читал газету, смотрел телевизор, играл в преферанс или нарды; посещения им сауны воспринимались семьей как важные и необходимые мероприятия.

Однако он умел, а главное, любил делать плов. И не просто плов, а как минимум десяток его разновидностей — с говядиной или бараниной, с изюмом, айвой, барбарисом, чесноком, куркумой.

Это всегда был фантастически вкусный плов и творил он его только один, отвергая помощь домочадцев. Он сам ехал на базар и тщательно выбирал рис, мясо, морковь и лук и прочие ингредиенты; сам разжигал огонь под казаном; сам чистил, резал, жарил и варил; сам делал особый салат из помидоров и лука, подаваемый к плову, — шакарап.

И вот это занятие он оставлял себе и не собирался делегировать кому бы то ни было.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ЧАСТНЫХ СИТУАЦИЙ

Придумывать способы обмануть или преодолеть свою лень — само по себе увлекательное занятие. Тем более, что иногда одного удачного приема достаточно, чтобы решить сразу целый пласт проблем.

Я приведу в этой книге всего несколько примеров. Каждый читатель может добавить к ним свои собственные находки и решения.

### Нейтрализация пожирателей воли и времени

По сообщению «Би-би-си», в китайском городе Шаньси состоялась конференция, посвященная искоренению лени на работе. Власти КНР обеспокоены снижением производительности труда из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте без уважительной причины и увлечения компьютерными играми. В 2010 году больше 300 чиновников в Шаньси были наказаны за пристрастие к играм или посещение комнат массажа и чайных в рабочее время.

Счастье — это когда желания исполняются. Если у вас есть желание стать топ-менеджером топ-компании, автором бестселлеров, заработать пять миллионов, то вы будете чувствовать себя комфортно, только ощущая, что шаг за шагом продвигаетесь к исполнению этого желания.

И наоборот.

Главная причина пробуксовывания, топтания на месте — это лень и ее многочисленные помощники, парализующие волю и пожирающие наше время.

Это происходит с нами каждый день. Каждый день они похищают — и, что досадно, с нашего полного согласия — как минимум два часа, которые складываются в недели, месяцы, годы.

Когда-то вы были уверены, что сможете достичь своей цели за пять лет. Но из-за пожирателей времени этот срок

растянулся до семи или десяти лет. А многие так никогда и не пришли к цели, потому что безнадежно застряли на дальних подступах.

Обычный среднестатистический рабочий день. Вы не стучите по клавиатуре, забыв о перерывах и перекурах, нет длинных совещаний, авралов и цейтнотов, никто не требует: «Чтобы к завтрашнему дню все было готово!»

Однако дел хватает в любой день. Обычных рутинных дел, которые, тем не менее, хорошо бы выполнять, не дожидаясь последней крайности, не загоняя себя в угол и не устраивая искусственные кризисы.

Известно, что если у человека есть выбор между любой работой и любой неработой, он выберет неработу.

А когда нам не хочется работать (и у нас есть такая возможность), мы не сидим, мечтательно уставившись в окно. Нет, мы заполняем свое время всевозможными занятиями, точнее, эти занятия заполняют нас.

В прежние времена человека отвлекали от работы болтовня по телефону, длинные разговоры в курилках, чтение газет или книг на рабочем месте. Я помню, как ко мне в редакцию приходили приятели и предлагали выйти и подышать свежим воздухом под девизом: «Сколько можно портить глаза!».

Я ругал их за то, что они мешают мне работать, но сознание подсовывало уважительное объяснение: «Ты хотел работать, ты **очень хотел работать**. И ты бы работал, **если бы не пришли эти люди**, которым нечем заняться на собственном рабочем месте. Ты ни в чем не виноват. Да и стоит ли обижать друзей грубым отказом?».

Но технологии не стоят на месте. Сегодня созданы пожиратели времени, которые превосходят по своему разрушительному воздействию все средства, обслуживавшие нашу лень в прежние времена.

Я имею в виду мультимедийные, информационные, коммуникационные технологии.

Сегодня мы получаем столько забавной, интересной, полезной, любопытной информации, видим столько забавных, интересных, любопытных фотографий и видеоклипов, что к

тому моменту, когда мы находим в себе силы (или кто-то заставляет нас) вернуться к работе, работать сложно уже по естественным причинам. Мы чувствуем себя утомленными, а мозг засорен чудовищным количеством текстовой, графической, вербальной информации, которую мы совершенно добровольно обрушиваем на себя ежедневно и ежечасно.

Полное блокирование или даже устранение пожирателей времени могло бы привести к ситуации, когда работа станет для вас единственным возможным занятием. Вы будете работать, чтобы спастись от скуки.

Но это идеальная, т. е. нереальная, ситуация. Лень, подобно воде, всегда найдет, куда просочиться. И на место запрещенных пожирателей времени появятся другие.

С пожирателями времени невозможно бороться, скрежеща зубами, давая зарюют и ругая себя за безволие. Справиться с ними можно только нейтрализуя сами источники. Пусть не навсегда, пусть на время, но если мы получим один-два дополнительных часа в день, это уже будет неплохо.

## Электронная почта

Приходящие письма не только содержат полезную информацию, они еще и создают проблемы.

Вот вы работаете с каким-то документом. И тут в голову приходит предательская — именно предательская — мысль: «Надо бы посмотреть почту. Вдруг пришло что-то важное?».

И вы, вполне вероятно, сейчас подпишите смертный приговор своей сегодняшней работе. Ведь если действительно пришло что-то важное, то, значит, вам придется как-то реагировать на это письмо: отвечать, думать, анализировать, а то и совсем отложить дело, которым вы сейчас занимались.

Знаю из своего опыта:

**На свете почти не существует таких срочных дел, которые было бы нельзя отложить на несколько часов.**

Наша лень подбрасывает желание проверить почту лишь как еще одну причину не делать то, что вы решили делать.

Мысль: «А дай-ка я проверю почту» — означает на самом деле: «Что-то мне совсем не хочется работать».

Ведь на письма отвечать проще, чем выполнять сложное задание. Отвечая на письма, вы **вроде бы** тоже работаете. Вроде бы — ведь на самом деле вам был нужен приличный повод для того, чтобы дезертировать, и вы этот повод получили.

Хуже того. Прочитав несколько писем, вы настолько собьете рабочий настрой, что вернуться к запланированной работе будет очень трудно.

### Советы

- Не держите почтовый сервис открытым. Сделайте так, чтобы для входа в почту требовалось каждый раз вводить пароль.
- Уберите опцию информирования о новых письмах.
- Если вы не ждете важного письма (по-настоящему важного и какое вы действительно ждете, а не: «А вдруг, пока я тут работаю, пришло что-то важное?»), то возьмите за правило проверять почту не чаще двух раз в день.

### Игры

Все знают классическую компьютерную игру «Тетрис» или ее многочисленные клоны. Когда-то люди, застигнутые за этой игрой на своем рабочем месте, автоматически становились кандидатами на увольнение.

И было за что.

Сотрудник собирался немного отвлечься от дел и поиграть минут десять. Не больше. Десять минут незаметно превращались в полчаса, потом в час, а сотрудник все никак не мог оторваться от игры, которая буквально подавляла его волю.

В списке стандартных игр Windows есть не менее злобный родственник «Тетриса» — простая игрушка под названием «Пасьянс».

Сейчас я уже могу честно признаться, что «Пасьянс» отнял у меня множество часов жизни, не говоря уже о часах работы. И все-таки настал момент, когда я осознал, что есть только одна возможность избавиться от этого наваждения. Я просто-напросто удалил эту игру из своего компьютера.

И все закончилось. Раз и навсегда.

К сожалению, мир поработающих нас игр не ограничивается примитивными созданиями вроде «Пасьянса» и «Тетриса». Хотя я знаю многих людей, которых играли в эти игры в режиме нон-стоп и без особого ущерба для собственной производительности. Например, председатель одного банка передвигал карты на своем мониторе во время деловых встреч и совещаний. И это его несколько не отвлекало; он играл практически неосознанно, как другой грызет ногти или ковыряет зубочисткой.

У меня был период, когда я сильно уставал на работе и возвращался домой в нервно-взвинченном состоянии. Сразу после ужина я включал какую-нибудь энергичную игру с максимумом пальбы и беготни. Я полагал, что, пройдя пару уровней и уничтожив разнообразными видами оружия две-три сотни врагов, я забуду о своих рабочих проблемах.

О работе я действительно забывал, но вместо этого возникала другая проблема. После двух уровней мне хотелось пройти еще пару, и вместо одного часа я проводил за игрой три часа, а домочадцы недоуменно поглядывали на главу семейства, который прилип к монитору.

В подобные игры можно играть неделями и месяцами, но в голове не прибавляется ни грана новой информации, ты не становишься ни на йоту умнее или эрудированнее. Это все равно что впасть в долгий летаргический сон, а после пробуждения обнаружить, что в тебе не изменилось ничего, кроме того, что ты постарел на один год.

Разумеется, я вовсе не противник игр. Это лишь развлечения, такие же, как кино, парки аттракционов, концерты, молодежные клубы. Лишив себя развлечений, люди стали бы даже не трудоголиками, а биороботами, запрограммированными на непрерывную работу.

Речь идет только о личных приоритетах каждого человека.

Если ваш приоритет — стать супергеймером, тогда игры — это и есть ваша работа.

Если у вас иные жизненные цели, тогда игры без меры — это пожиратели вашей работы и убийцы ваших планов.

Поэтому в один прекрасный день я выбросил или раздавил все игры. Конечно, я мог бы купить новые, но я этого не сделал. Когда близкий соблазн исчез, исчезло и всякое желание его вернуть.

### **Совет**

Если вы считаете, что игры вам мешают — избавьтесь от них. Прямо сегодня. Прямо сейчас. Выбросьте или подарите людям, которых вы не любите. Например, из числа ваших коллег. И вы увидите, как вырастет ваша производительность на фоне падения их активности.

## **Интернет**

Вы работаете час, вы устали. Почему бы не отвлечься и не посмотреть новости? Вы заходите — только на минуту! — на какой-то сайт, видите интересную ссылку и попадаете на другой ресурс, а потом... а потом вы с досадой обнаруживаете, что увязли в Сети на полчаса.

Подобные выпадения из работы происходят в течение рабочего дня не один раз, так что к вечеру вы можете недосчитаться 2 - 3 часов. Возможно, вы узнали много нового и чрезвычайно интересного, отлично развлеклись и отвлеклись, но, к сожалению, все это произошло за счет тех задач, которые вы сегодня планировали выполнить.

Я знаю только один, зато проверенный способ хотя бы на время оградить себя от повседневной интернет-зависимости. Хотя бы на время, необходимое для завершения конкретного дела.

**Надо выдернуть кабель, который «подводит интернет» в ваш компьютер.**

Очень хорошо, если разъем для кабеля расположен в не-

удобном месте, например, под столом.

Если вы работаете в дома и у вас есть Wi-Fi — отключите роутер от электросети.

Универсальный вариант для всех типов рабочих устройств и подключений — зайти в папку управления сетями и отключить соединение.

Вспомогательная мера — уберите с рабочего стола ярлык (значок) браузера и все ярлыки избранных сайтов. Они манят, зовут, уговаривают: «Брось эту работу! У тебя впереди еще весь день. Да что там день — вся жизнь! Кликни на меня и убедись, сколько на свете есть замечательных вещей помимо твоих нудных занятий!»

Смысл этих действий заключается в том, что вы **усложняете** себе доступ в интернет и убираете с глаз «соблазнитель». Конечно, вы можете снова подключить кабель и восстановить выход в Сеть, однако это уже потребует пусть небольших, но дополнительных усилий.

При этом **вы будете осознавать** — с ощущением вины — что делаете то, что делать сейчас крайне нежелательно. Это хотя бы немного затруднит процесс ныряния в Сеть в сравнении с ситуацией, когда ваш палец — часто независимо от ваших намерений — кликает на значок браузера или ссылку.

Один мой знакомый использовал отличный способ воспрепятствовать выходу из рабочего состояния.

Он поставил сложные и абсолютно незапоминаемые (по 15 -20 символов) пароли на все интернет-сервисы и убрал опцию «запомнить пароль», т. е. автоматический вход в сервис.

Чтобы пароли нельзя было просто скопировать из файла и вставить в соответствующее окошко, он записал пароли на бумагу и спрятал подальше.

И когда ему вдруг хочется зайти в ICQ, в социальную сеть, твиттер и т. п., ему надо:

— Пойти в другую комнату.

— Вытащить лист с паролями из книги, которая стоит на верхней полке (достать ее можно, только подставив стул).

— Вернуться к рабочему месту и долго вручную вбивать

длинный пароль.

Ему **лень** каждый раз проделывать все это. **И** эта лень не плохо ограждает его от импульсивных — **что-то вдруг захотелось взглянуть** — уходов в Сеть.

**Совет:** заблокируйте каналы коммуникации или затрудните доступ к ним.

### Социальные сети

Констатирую общеизвестный факт. Общение в соцсетях стало для многих пользователей настоящим наркотиком. Выход из Сети воспринимается как отключение от жизни. Тебя нет в Сети — значит, тебя вообще нет.

Речь не о тех, кто получает чистое и незамутненное мыслями о работе удовольствие, поминутно и ежечасно отправляя и получая фотографии, ссылки, файлы, сообщения о крупных, мелких и микроскопических происшествиях.

Но есть люди, которые были бы рады уменьшить эту зависимость. И, не отказываясь полностью от сетевого общения, хотят находить время и на работу.

Такие люди должны быть благодарны своему руководству, которое приказало заблокировать доступ в соцсети. Пусть вместо этого сотрудники проклинают злых работодателей, но коэффициент их профессиональной успешности намного выше, чем в компаниях с либеральным начальством.

Если же у вас нет подобных кнутов и надсмотрщиков, то проблему придется решать самостоятельно.

Выход в соцсети идет через интернет, поэтому рецепты те же самые.

- Затруднить слишком легкий доступ в сервис. Например, с помощью длинного пароля, записанного на бумаге, который надо набирать при каждой попытке входа.
- Убрать соблазняющий значок сервиса с рабочего стола.
- Отключить интернет на время, необходимое для выполнения работы.

Все это, конечно, вспомогательные средства. Не так уж сложно снова подключить интернет или войти в соцсеть. Но

эти препятствия хотя бы немного затруднят переход в состояние безделья.

### Люди

Предположим, вы составили план на день.

Там записано: встретиться с клиентом, быть на совещании, дать поручения подчиненным, сделать отчет, попросить приятеля помочь в одном важном для вас деле и т. д.

И напротив каждой записи стоит точное время.

Но ирония в том, что у окружающих — коллег и начальников, подчиненных и клиентов, знакомых и родственников — **тоже есть свои планы**. И вполне возможно, что у них записано: сегодня надо позвонить вам, заехать к вам, озадачить вас серьезной просьбой, прийти за консультацией, обговорить с вами служебные дела и т. д.

И эти планы могут легко разрушить ваш собственный план. В любой момент кто-то может ворваться в вашу жизнь и безвозвратно забрать пять минут или два часа.

Вот я иду по коридору в свой кабинет, где меня ждет срочная работа. Навстречу - начальник юридического управления, человек хороший, остроумный, но чрезвычайно, избыточно общительный. И он, перегорев мне дорогу, начинает рассказывать об иске, который вчинили нашей конторе, и о том, каким образом он намерен отбиться от этих посягательств.

Рассказывает долго, с удовольствием, с многочисленными отступлениями и вставными анекдотами, а я вынужден слушать неинтересные мне вещи и при этом изображать интерес вместо того, чтобы сказать: «Кой черт бы тебя побрал, мне сейчас совершенно не до тебя!»

Результат случайной встречи — 15 минут жизни и сбитый рабочий настрой.

Другие пожиратели — совещания, званные и незванные посетители, приходы сотрудников, вызовы к начальству и т. п. Рано утром мы погружаемся в организационный поток, и он несет нас до самого вечера, не давая сойти на берег и сделать

что-то стоящее.

Понятно, что когда мы находимся каждый день по 8 - 10 часов на работе, то это уже не только вынужденная деятельность для того, чтобы заработать на жизнь. Это и есть наша жизнь. Поэтому разговоры и отвлечения вполне объяснимы, а часто — просто необходимы. Ведь мы не в состоянии работать все 8 - 0 часов без перерывов.

Но наша задача — полноценно работать хотя бы **2 - 3 часа**.

Вы можете утешать себя тем, что все эти разговоры и совещания являются частью ваших служебных обязанностей и, собственно, за это вам и платят деньги.

«Движение — все, цель — ничто» — это не самое лучшее утешение. Деньги, особенно серьезные, платят не только за участие в текучке, а за конкретные дела и конкретные результаты.

Я перечислю несколько способов снизить потери времени, а вы можете прибавить к ним собственные.

### ***Отрывающие от дела телефонные звонки***

Разумная реакция: не брать трубку или коротко отвечать, что «у вас посетители». Если есть секретарь или подчиненные, то можно блокировать звонки через них.

**Тест:** если вы все-таки отвечаете на звонок и поддерживаете разговор, значит, у вас не настолько неотложное дело или вы просто не хотите работать. А разговор — это только уважительная причина для оправдания лени.

Очень хороший прием: сообщить собеседнику, что из-за крайней занятости сейчас вы не можете разговаривать. Но готовы поговорить с ним завтра в такое-то время (обязательно назовите точное время звонка).

Скорее всего, вам завтра не позвонят. 90% звонящих никогда не перезванивают.

Дело в том, что мы часто принимаем решения спонтанно. В голову пришла идея, возник какой-то вопрос. Скорее всего, через полчаса мы остынем, идея покажется не такой замечательной, но сейчас мы хватаем телефон: «Мне необходимо с

вами поговорить!»).

Вспомните, сколько раз вы звонили кому-то или договаривались о встрече. Но если встреча не получалась, вопрос решался другим способом или вообще снимался с повестки дня.

### ***Незапланированные посетители, включая коллег и подчиненных***

Блокировка через секретаря или сотрудников, предложение перенести встречу на другое время, ссылка на Очень Срочное Поручение Верховного Руководства и Страшную Занятость.

Тот же самый **тест:** если, несмотря на занятость, вы начинаете общаться с посетителями либо охотно поддержите разговор на частную тему, который вам навязывает коллега, значит, на этот раз лень вас победила.

### ***Затяжные совещания***

Здесь многое зависит от того, кто присутствует на совещании, точнее, от главного лица. Если это руководитель-тиран (худший вариант: тиран, который из всех звуков на свете предпочитает свой голос), то делать нечего: придется сдерживать зевоту и утешать себя тем, что это необходимое зло, которое приходится терпеть в обмен на жалование.

В других случаях возможны варианты.

Вы приходите с ноутбуком и занимаетесь своим делом, а остальные могут думать — если им не все равно, — что вы записываете тезисы выступлений.

Я сам обычно использовал другой способ. Ровно через десять минут после начала совещания я поднимался с места и, показав энергичными жестами, что получил важное сообщение на телефон, выходил и больше не возвращался.

В любой работе возникают непредвиденные проблемы или задачи, требующие немедленного реагирования. Например, вы сотрудник отдела продаж и вам звонит представитель крупного клиента. Такая причина вашего отсутствия на

совещании вызовет понимание у любого руководителя компании.

### ***Деловые встречи и совещания, которые проводите вы сами***

Я предпочитал назначать встречи и совещания со своими сотрудниками ближе к вечеру.

Во-первых, к концу рабочего дня мозг устает. После выполнения множества текущих дел невозможно сосредоточиться на новом или сложном деле. А вот переговорам и разговорам усталость почти не мешает.

Во-вторых, все поглядывают на часы, всем хочется уйти домой. Поэтому совещания заканчиваются сразу же после того, как решен вопрос, ради которого они собирались, а не превращаются в длинную «говорильню».

## **Создайте убежище**

Из-за холерных карантинных Пушкин был вынужден задержаться в имении Болдино на три месяца. За это время он написал целую библиотеку: «Повести Белкина», «Маленькие трагедии», последние главы «Евгения Онегина», «Домик в Коломне», «История села Горюхина», «Сказку о попе и о работнике его Балде» и около тридцати стихотворений.

Так называемая «Болдинская осень» — это самый плодотворный период в творчестве Пушкина. Благодаря вынужденному затворничеству ничто не отвлекало поэта от работы. Все отвлечения остались в далеком Петербурге — театры, салоны, магазины, балы, визиты, рауты, гости, друзья, разговоры, светские обязанности.

Для того чтобы сделать все задуманное, нам всем порой требуется подобное уединение.

Через несколько месяцев работы наемным менеджером я осознал, что в ежедневной борьбе с текучкой, непрерывно

возникающими кризисами и проблемами, рутинными занятиями и офисными пожирателями времени я постоянно терплю поражения.

Обычный результат дня: возвращение домой поздно вечером, сильная усталость и при этом невозможность ответить на простой вопрос: «А чем же я таким занимался почти десять часов, что так устал? Что именно делал и сделал?»

Я не мог закончить перспективные проекты, написать давно задуманные статьи, мою жизнь, впрочем, как и жизнь всех сотрудников, можно было описать поговоркой «День да ночь — сутки прочь». Вызывало сильную досаду, что таких суток накопилось уже сотни и впереди была точно такая же беспроглядность.

И тогда я организовал Убежище.

Каждую субботу, часто и в воскресенье, я приезжал в офис и работал до обеда. **Работал** — потому что молчал телефон, никто не стучал в дверь кабинета, и даже я сам не мог никого отвлечь собственными поручениями и разговорами.

За несколько часов я успевал сделать больше, чем порой за неделю на службе. И в понедельник я намного спокойнее относился к планированной и незапланированной рутине — ведь изрядная часть Необходимых Дел была уже закончена.

Благодаря работе в своем убежище я снова мог думать и планировать, делать трудоемкие проекты и заниматься стратегическими задачами, а не только рефлекторно реагировать на возникающие рабочие раздражители, как собака Павлова:

- Зажглась лампочка — потекла слюна.
- Раздался телефонный звонок — бросай намеченную работу, разрешай очередной кризис.
- Стук в дверь — забудь о делах, надо срочно ехать на неожиданную встречу.

Самым первым моим убежищем еще в журналистские времена стала пустая квартира одного знакомого.

Это было замечательное место. Я не мог смотреть телевизор — там не было телевизора. Мне никто не мог позвонить и я не мог никому позвонить — там не было телефона. Я даже не мог прилечь на диван — там не было дивана.

В этой квартире можно было только работать — сидя за

единственным столом на единственном стуле.

Большую часть своих статей и рассказов я написал именно там, в свои «болдинские часы».

Убежище каждый устраивает там и когда удобно.

Можно просто закрыться в своем кабинете на ключ.

Студенты знают, что лучше всего работается в библиотеке — в изоляции от приятелей и подруг, компьютерных игр, домашних обедов и разговоров.

Кто-то ждет отпуска — не для того, чтобы поехать на курорт, а чтобы вволю поработать.

Кому-то нравится работать дома после возвращения со службы, кто-то предпочитает приходить на рабочее место за час до начала рабочего дня и успеть сделать самое важное.

**Дополнительный бонус.** Сотрудник, приезжающий на службу раньше остальных или в выходные, зарабатывает положительные очки в глазах руководства. Которое, впрочем, может не знать, что истинная причина его трудолюбия — необходимость сделать работу для стороннего заказчика, написать резюме для рассылки новым работодателям или сделать бизнес-план для своей фирмы, которую он собирается открыть через полгода.

## КАК СОСТАВЛЯТЬ САМОРЕАЛИЗУЮЩИЕСЯ ПЛАНЫ?

Наличие плана, без всякого сомнения, помогает выполнить намеченные дела. И наоборот: если дела не запланированы, то они как бы не существуют. Приходится рассчитывать только на свою память, а память точно так же подвержена влиянию лени — мы склонны отодвигать желательные, но нежелательные дела на край сознания.

Вопросам планирования посвящены тысячи книг по тайм-менеджменту, поэтому я ограничусь только собственным опытом.

Неделю назад мне позвонил бухгалтер и попросил собрать документы для подготовки годового отчета.

Я тут же сделал запись:

«Собрать счета и выписки для бухгалтера».

Прошла неделя. Но я не шевельнул и пальцем, чтобы выполнить обещание.

Почему?

Потому что бухгалтер совершил грубую ошибку, сказав, что «документы надо собрать **в этом месяце**».

Я усугубил его ошибку, **не указав точную дату** для выполнения его просьбы. И теперь, когда я смотрю на список ежедневных дел, это дело словно отсутствует. На нем нет грифа срочности, ведь срок — «в этом месяце» — охватывает весь месяц. И нет никакой «последней даты», «дедлайна», если, конечно, не считать ею последний день месяца.

Тем не менее я понимаю, что рано или поздно эту работу сделать придется. Каждый день я говорю себе: «Надо бы все-таки собрать бумаги, здесь работы всего на час».

И не собираю, потому что у меня хватает других дел и обязательств.

Как надо было поступить?

Во время разговора с бухгалтером я должен был приблизительно определить время, которое обычно уходит на подготовку документов, и договориться с ним о крайней дате для передачи.

Если эта дата наступает, скажем, через две недели, я могу выбросить эту задачу из головы и приступить к подготовке документов только на четырнадцатый день после разговора.

И именно эту дату я должен был записать в своем ежедневнике.

*Более эффективный вариант.*

Мне надо сразу договориться с бухгалтером о встрече. И поставить не дату подготовки документов, а точное время встречи. Таким образом я припираю себя к стенке обязательством встретиться в определенный день. А сбор документов становится просто следствием главной необходимости — ведь я же не могу приехать на встречу с пустыми руками.

Так или иначе, возле любого, даже самого небольшого дела должны стоять точная дата и время.

### **20 марта. 16.30. Позвонить Петрову.**

Если вы ограничитесь записью без указания времени звонка: «**20 марта. Позвонить Петрову**», то с большой вероятностью вы будете откладывать этот звонок до самого вечера. А когда наступит вечер, вы подумаете, что звонить в конце рабочего дня уже как-то неудобно (эту уважительную причину вам подбросит лень и вы с облегчением за нее схватитесь).

Любой план состоит из двух категорий дел:

#### *1. Дела, не требующие волевых усилий.*

Это обычно рабочие совещания и назначенные встречи. Вы гарантированно пойдете на совещание или поедете на встречу (проведете ее в своем офисе) — потому что вы обязаны присутствовать на совещании и есть договоренность о встрече.

Как бы то ни было, разговаривать и слушать — это не од-

но и то же, чем производить, придумывать, делать.

#### *2. Дела, которым может помешать лень.*

Сюда входят все остальные дела.

Для того чтобы дела начали выполняться, их надо перевести из второй категории в первую. Например, составляя план на 20 мая, вы указываете время сдачи работы, которую вам желательно и необходимо закончить к этой дате.

Если сегодня 10 мая, а не позже 20-го вам надо показать заказчику макет корпоративного сайта, вы записываете в ежедневнике:

### **20 мая. 14.00. Встреча с заказчиком.**

После этого звоните ему и уточняете время встречи. Если дата встречи определена, дальше отступать некуда — вы сделаете свою работу в срок, даже если это будет стоить двух-трех бессонных ночей.

*Примечание.* Я знал дизайнеров, которым ничего не стоило пропустить встречу или привезти халтурную работу. Но такие дизайнеры очень скоро остаются без заказчиков и у них появляется много свободного времени для размышлений о несправедливости мироустройства.

Я сам составляю расписание на день на листке бумаге размером 9 x 9 см, т. е. на обычном листке из офисного «кубика».

На таком листке может поместиться не больше 5 - 6 записей. И это принципиально важно. Я записываю **только то, что в состоянии сделать в течение одного дня.**

Выполнив запланированное дело, я с **большим удовольствием** вычеркиваю его. Удачный день — когда вычеркнуты четыре задачи из намеченных шести.

Больше вряд ли удастся, потому что как бы мы ни планировали день, как бы тщательно ни оценивали время, необходимое для реализации той или иной цели, мы живем и работаем не в вакууме, а в окружении множества людей и непрерывно меняющихся обстоятельств. К примеру, срочное дело может быть сметено с дороги **ОЧЕНЬ** срочным и чаще всего незапланированным.

Вечером я составляю список на следующий день. И снова записываю дела, которые не удалось сделать сегодня. Если их не удастся выполнить и завтра, то я буду переписывать эти дела, пока они наконец не будут выполнены.

Нет смысла указывать в ежедневных планах крупные многокомпонентные задачи, выполнение которых растягивается на недели или месяцы.

Например, я не ставлю задание: «Написать книгу».

Вместо этого я записываю:

### **11.00 - 13.00. Отредактировать третью и четвертую главы.**

Это всегда должны быть очень конкретные, сегментированные задачи.

Не размытое:

### **20 марта. Работа с бизнес-проектом.**

Но совершенно определенное:

### **20 марта. 11.00. Написать раздел бизнес проекта: «Продвижение новых услуг и продуктов».**

В первом случае речь идет о таком большом объеме работы, что вам будет страшно к нему подступиться.

Во втором случае задача и психологически, и практически намного легче: вам надо написать примерно три-пять страниц на узкую тему. Причем слово «написать» я бы взял в кавычки.

Ведь деловые тексты принципиально отличаются от публицистики и беллетристики. Не нужно придумывать нечто такое, чего никто до вас не писал. Достаточно просто-напросто открыть файл аналогичного бизнес-проекта (пресс-релиза, договора, коммерческого предложения, заявления в арбитраж и т. д.) и отредактировать в соответствии с новыми условиями.

Поэтому можно детализовать задачу:

### **20 марта.**

#### **1. Найти аналогичный бизнес-проект (открыть уже**

**имеющийся файл).**

#### **2. Отредактировать раздел: «Продвижение новых услуг и продуктов».**

### **Жизнь без планов**

Когда мне завтра предстоит очень важная и совершенно неотложная задача, я могу вообще не составлять план на этот день. Во-первых, чтобы другие дела не отвлекали от этой задачи, а, во-вторых, я вряд ли ее забуду.

Значительную часть работы мы делаем без предварительных планов. Начальник дал вам срочное задание. Через час оно выполнено, но вы тут же получили новое поручение. И так весь день, и так всегда. Это обычно относится к рядовым сотрудникам, которые вынуждены работать, что называется, на подхвате.

Есть, правда, и другие люди, для которых планы имеют второстепенное значение. Для них записи в органайзере или настольном календаре — это не список дел, обязательных к выполнению, а всего лишь напоминания о событиях, которые произойдут в течение дня.

Я говорю о топ-менеджерах. Их работа состоит в основном из переговоров, планерок и совещаний. Им не нужно напрягать волю для выполнения конкретной работы, потому что они делегируют всю работу подчиненным, а большую часть проблем решают как раз во время встреч и совещаний.

### **Стикеры**

В качестве вспомогательного приема планирования часто используют стикеры. Обычно это выглядит так: человек пишет на стикере напоминание о некоем деле и наклеивает его на видное место — на холодильник, стену, доску или дверь.

Я думаю, многие видели комнаты и кабинеты, буквально облепленные стикерами. Неужели это все дела, которые необходимо выполнить в ближайшие дни?

Скорее всего, это дела, которые так и не были выполнены в прошлые недели и месяцы, а к ним ежедневно добавляются

напоминания о делах, которые надо будет сделать в будущие месяцы.

Я видел интересную модификацию этого приема. Мой знакомый клеит стикер-напоминание на боковую панель монитора. Если дело не сделано в срок, он прикрепляет рядом точно такой же стикер с новой датой. Не помогает — еще один, потом еще один.

Он уверяет, что увеличивающееся количество стикеров одного цвета и в одном месте (иногда они занимают весь периметр монитора) начинает сильно раздражать и — воленс-воленс — ему все-таки приходится выполнить задачу.

После чего он срывает стикеры, с наслаждением рвет их и выбрасывает в корзину.

Надо сказать, что у стикеров, как и у всех подобных визуальных напоминаний, есть один принципиальный недостаток: через короткое время мы перестаем их замечать. Это как с новой мебелью. Одну-две недели вы с удовольствием смотрите на новый диван или кресло, а через месяц они превращаются в такую же привычную деталь интерьера, как цветок на подоконнике.

Кроме того, **когда неотложных дел становится слишком много, они перестают быть неотложными.**

Однако можно посмотреть на это и с другой стороны. По настоящему неотложные дела делаются вне зависимости от того, написали вы их на стикере или нет. Зато просмотрев коллекцию стикеров в конце месяца, вы обнаружите, что часть задач решилась «сама собой», часть отпала за ненужностью, а те, что висят уже больше месяца, явно перешли в категорию «их делать необязательно».

## КАК ИЗУЧИТЬ ИНОСТРАННЫЙ ЯЗЫК

Я считаю себя видным специалистом по изучению английского языка. Заурядным людям достаточно одного года, чтобы его освоить. Я же потратил на него больше двадцати лет. Пять лет в школе, пять лет в университете, а потом самостоятельно, на индивидуальных занятиях и на групповых курсах.

Поэтому мои рекомендации основаны на богатом личном опыте и многолетних наблюдениях за десятками людей, изучавшими иностранные языки.

Перед тем как приступить к изучению языка, предельно честно ответьте на вопрос:

### Зачем вам нужен иностранный язык?

Вот знакомая девушка говорит: «Мне очень нравится испанский. Он такой красивый. Я хочу свободно говорить на этом языке».

Мне тоже нравится звучание испанского языка. Но нет смысла ставить перед собой задачу изучить его, если:

— Вы не планируете в ближайшее время ехать в Испанию, причем надолго. В недельной туристической поездке язык не нужен.

— Этот язык не требуется на вашей работе и вы не собираетесь стать профессиональным переводчиком.

Хорошо помню удивление людей, которые вместе со мной пришли на интенсивные курсы английского языка. Преподаватель задавал каждому вопрос: «Для какой цели вам нужен язык и когда он может понадобиться?»

Если человек отвечал: «Через полгода я уезжаю на три года в США», то его зачисляли.

Если ответ был: «Ну, все вокруг знают английский, вот я решил тоже начать», то этому человеку вежливо советовали пойти на какие-нибудь другие курсы, потому что выдержать шесть месяцев занятий по шесть раз в неделю (плюс выполнение ежедневных домашних заданий), могли только люди, которым язык был нужен *позарез*.

Изучение языка — достаточно трудная и долговременная работа. Энтузиазм улетучивается после двух-трех занятий, а дальше остается лишь необходимость упорно и терпеливо трудиться. Поэтому здесь, как и в других ситуациях, описанных в этой книге, на успех можно рассчитывать только тогда, когда вам объективно **необходим** иностранный язык.

Учить английский язык «на всякий случай», «вдруг пригодится», потому что «все вокруг его знают» — это не может быть настоящей целью.

Учить язык, потому что через полгода уезжаешь на работу за границу — это цель, которая является необходимостью. Эта цель заставляет действовать.

Если же такой цели нет — не мучьте себя. Скорее всего, вам не хватит терпения довести дело до конца. Грустно вздохните и забудьте о своем желании.

Не навсегда, а до момента, когда вам предложат работу, поездку, стажировку, для которых **необходимо** знание языка. Тогда дело перейдет из категории желательных и общепользовательных в разряд горящих — и вы тут же понесетесь на курсы, будете засыпать с учебником и просыпаться с учебником.

### **Ни в коем случае не следует изучать иностранный язык самостоятельно**

Вы потеряете время и деньги, потраченные на книги. За несколько лет у меня собралось не меньше тридцати разных пособий. Когда взгляд случайно попадал на них, я ощущал легкое чувство вины. Но очень легкое, потому что я давно убедился: выучить язык по учебникам невозможно.

Нельзя полагаться на свое желание и силу воли. Сегодня это желание есть, через неделю есть, а через месяц обычная суэта, нехватка времени, домашние и рабочие проблемы уменьшат это желание или же оно совсем исчезнет. Ведь надо принимать во внимание, что самостоятельные занятия возможны только после работы, а после работы человек, как правило, чувствует себя уставшим.

Моей воли хватало максимум на два месяца более или менее регулярных занятий, но потом вынужденный перерыв

(командировка, аврал на работе, болезнь) полностью сбивал настрой и вернуться к занятиям уже не удавалось.

Это продолжалось годами. В этом году три недели, потом длинный перерыв, в следующем году два месяца, потом перерыв на два года.

Даже если мне удавалось пополнить словарный запас и продвинуться в грамматике, то такие перерывы отбрасывали меня назад, я почти все забывал. И мог утешать себя только тем, что научился прилично читать, т. е. знал язык на пассивном уровне. Когда же жизнь сталкивала меня с носителем языка, я тут же превращался в глухонемого.

### **Исключения**

Они есть, но они действительно исключительны. В главе «Сильные желания» я рассказывал о человеке, который смог самостоятельно выучить финский язык. Я занес этого человека в свой список необыкновенных личностей, но не стал делать никаких практических выводов. Есть люди, которые знают двадцать языков, другие люди пробегают стометровку за десять секунд, третьи умеют делать тройное сальто.

Все они достойны восхищения, но многим ли придет в голову подражать им?

### **Как его все-таки изучить?**

И все-таки вы полагаете, что иностранный язык вам нужен. Пусть не срочно — в ближайшие полгода вы никуда ехать не собираетесь, на работе пока он тоже не требуется — но все-таки есть вероятность, что в будущем он вам понадобится.

Например, подвернется поездка на международную конференцию.

Например, вам предложат отличную работу в отличной компании, но в числе требований к претендентам будет и хорошее знание английского языка.

Например... в общем, он может внезапно пригодиться. **И** знать его надо **заранее**, потому что изучить язык за неделю не сможет даже человек со способностями полиглота.

Для меня все изменилось, когда я однажды получил приглашение на стажировку в Англии. Вот тогда без всякого энтузиазма, без всякой концентрации воли я отправился на интенсивные курсы и через четыре месяца мог вполне уверенно понимать и разговаривать.

И жалел только о бесполезно потраченном времени. Ведь если собрать все недели и месяцы моих многочисленных попыток овладеть английским, они складываются минимум в **три года**, не считая обязательных занятий в школе и вузе.

Положительный результат курсов не удивлял. Ведь у меня было сразу два кнута — необходимость знать язык на приличном уровне максимум **через пять месяцев** и преподаватель на курсах, **заставлявший** говорить на английском языке. Да еще нагружавший домашними заданиями, которые приходилось выполнять даже уставшим, даже когда хотелось спать.

Единственный способ гарантированно и быстро освоить язык — это пойти на курсы или на индивидуальные занятия с преподавателем.

Быстро — это минимум полгода, но это действительно быстро.

Вы отдаете деньги за обучение и дальше от вашего желания или нежелания, воли или безволия ничего не зависит: вы **вынуждены** посещать занятия и **вынуждены** через полгода говорить и понимать.

Конечно, если только вы не махнете рукой на свои деньги и не бросите эту трудоемкую затею. Многие так и поступают. Скорее всего, им вообще не был нужен иностранный язык, а стоимость обучения была для них слишком незначительна, чтобы стать достаточным стимулом.

Одного кнута в образе преподавателя для большинства людей недостаточно. Повторю, что желательно иметь серьезную причину для изучения языка.

Когда я почувствовал, что уровень моего английского без долгой практики понизился, я уже знал, что надо делать, и снова отправился на те же курсы.

Однако я выдержал всего полтора месяца, после чего бросил занятия.

Почему?

Потому что на этот раз у меня не было насущной необходимости изучать язык. Я не собирался в заграничную командировку, общение с иностранцами было редким и эпизодическим.

А желания «подтянуть английский» не хватило, чтобы выдержать месяцы интенсивных нагрузок.

## КАК БРОСИТЬ КУРИТЬ

Отказ от негативных привычек — очень трудная задача. И не только из-за нехватки силы воли (а это, как вы знаете, один из синонимов большого понятия «лень»).

Привычки, в том числе и полезные, возникают, когда мы начинаем совершать какие-то действия рефлекторно, не задумываясь о том, что делаем.

Мы грызем ногти, курим, выпиваем, раздражающе щелкаем пальцами, трясем ногой, сидя на стуле, теребим собеседника за пиджак, потому что это стало устойчивым рефлексом, т. е. частью нашего «Я». Избавиться от привычки — все равно что избавиться от части себя.

Если речь идет о курении и алкоголе, то проблема еще усугубляется возникновением никотиновой или алкогольной зависимости. Отказ от курения часто влечет за собой болезненные симптомы, сходные с абстинентным синдромом.

Таким образом, проблема не сводится лишь к слабоволию. Но именно слабоволие не позволяет нам начать избавление от нежелательных привычек и зависимостей, именно слабоволие подбрасывает нам массу доводов, почему этого не стоит делать или почему это надо сделать не сейчас, а когда-нибудь в будущем.

Как можно использовать приемы борьбы с ленью для отказа от курения?

На курильщиков со стажем редко действуют фотографии почерневших легких и ужасные цифры смертности от болезней, вызванных продолжительным курением; они легко мирятся с одышкой при беге и быстрой ходьбе.

Разумеется, если такого человека поставят перед выбором: или он бросает курить, или в течение года умрет от рака, то он немедленно откажется от курения. Но даже если убрать крайности, то наступает момент, когда многие потребители табака добровольно приходят к выводу, что все-таки пора покончить с вредной привычкой.

Осталось понять: как это сделать?

С моей стороны было бы лицемерие утверждать, что любой человек может в любой момент отказаться от курения.

Дело в том, что я сам никогда не курил, поэтому не могу оценить, насколько сложно преодолеть никотиновую зависимость. Но у меня есть немало знакомых, которым удалось это сделать, причем без рецидива — раз и навсегда.

Есть много реально работающих способов бросить курить — от лечебного кодирования и никотиновых пластырей до замены настоящей сигареты электронной или постепенного отказа от курения, когда шаг за шагом уменьшается количество выкуренных сигарет.

Вопрос прежний: как запустить механизм отказа? Человек прекрасно понимает, что именно надо сделать, но это понимание не подталкивает его к действию.

Это по-настоящему серьезная проблема, ведь даже для обычного посещения врача требуется немалое волевое усилие.

Поэтому следует начать не с поиска конкретного метода отказа от курения (его можно выбрать и позже), а с **перевода желания в необходимость**.

Если у вас нет тревожного медицинского диагноза, который сам по себе может стать сильным стимулом, надо выбрать подходящий кнут и собственноручно создать для себя стрессовую ситуацию.

Здесь все индивидуально.

Например, вы можете дать обещание человеку, которого вам не хочется разочаровать. Мой однокурсник бросил курить без всяких вспомогательных приемов, когда его любимая девушка отказалась с ним целоваться из-за неприятного запаха изо рта.

Или вы громогласно сообщаете об отказе от курения своим приятелям, родственникам и коллегам. Если вы не выполните обещание, то вам придется оправдываться перед десятками людей. К тому же вы приобретете репутацию человека, который не держит слова.

Известный исторический пример: однажды президент Франции Шарль де Голль вышел в приемную и во всеуслышание объявил: «С сегодняшнего дня я, генерал де Голль, бросаю курить».

Или заключаете пари на критичную для вас сумму денег.

Для кого-то это 500 рублей, для кого-то — 500 000 долларов, главное, чтобы потеря этой суммы была бы крайне болезненной.

Если же для вас обещать и не выполнить обещание — дело привычное, тогда придется усилить негативный стимул. Лучше всего **заранее** передать деньги участнику пари. Он вернет их только в том случае, если вы докажете ему, что не курите в течение оговоренного срока, скажем, трех месяцев.

На моем личном счету два подобных пари с друзьями. Они заявляли об отказе от курения и передавали мне деньги. И оба раза я их возвращал — со смешанным чувством сожаления (деньги не остались у меня) и радости за успех друзей.

Конечно, такие вещи трудно контролировать и вряд ли участник пари станет следить за вами, чтобы проверить, как вы выполняете условия. Но отказ от курения — это **ваша**, а не его цель, и если вы обманом получите назад свои деньги, то тем хуже для вас.

В Европе и в США роль кнута берут на себя правительства и парламенты. Они применяют репрессивный подход — повышают акцизы, а значит, и стоимость каждой пачки сигарет, а также сокращают число мест, где разрешается курить.

Рано или поздно даже самым убежденным сторонникам никотина надоедает наткаться на надписи «Здесь не курят» и платить все больше и больше денег за привычку вдыхать и выдыхать дым.

Результат налицо: количество курильщиков в этих странах за последние годы значительно уменьшилось.

Крайний, но исключительно эффективный метод заставить человека отказаться от курения описан в известном рассказе Стивена Кинга «Корпорация «Бросим курить». Не хочу пересказывать его, чтобы не лишиться удовольствия тех, кто еще не читал этот рассказ, но предлагаемый Кингом подход аналогичен вышеописанным, т. е. сводится к принципу:

«Вы даете обещание, которое **не можете не выполнить**. Нарушение обещания повлечет за собой **чрезвычайно неприятные** последствия».

## КАК ЗАНЯТЬСЯ ФИТНЕСОМ

Пришел март. До начала лета (и пляжного сезона!) осталось три месяца. Вы смотрите в зеркало, и то, что вы видите, вам категорически не нравится. Хилые бицепсы, жировые складки на животе, общая дряблость во всей фигуре.

И это означает, что красивые полуобнаженные девушки будут смотреть не на вас. Без всякого сомнения, они выберут для отпускных приключений совсем других мужчин — стройных, подтянутых, с рельефными торсами.

А что же вы?

А вы будете помогать чужим детям строить песочные замки, пить в одиночестве коктейли, стыдливо прикрывать тело рубашкой и искательно улыбаться равнодушным прелестницам.

К сожалению, несмотря на то, что мы живем в космическом (ракетном, компьютерном и т. п.) веке, первобытные инстинкты никуда не делись: при первой встрече мы сначала оцениваем внешность и фигуру и только потом — если до этого дойдет дело — ум, душу, характер.

Это значит, что за три месяца надо постараться придать себе более привлекательный вид и повысить свою конкурентоспособность. И, понимая, что дальнейшее промедление смерти подобно, вы уже завтра покупаете абонемент в фитнес-центр.

Специалисты по улучшению фигуры и внешности знают о стимулирующем значении Крайнего Срока. Их активность в феврале-марте резко возрастает, все рекламоносители заполнены объявлениями: «Хотите похудеть к пляжному сезону (к отпуску, к поездке на море)?».

Это классический пример, когда нас заставляет действовать необходимость. Но обычно мы не сталкиваемся с крайними ситуациями, да еще в сочетании с цейтнотом.

Конечно, любой из нас желает выглядеть привлекательно и спортивно. Проблема в том, что это желание слабо-выраженное и эпизодическое. И с годами оно становится слабее. Сравните с проблемой снижения веса: чем больше вес, тем меньше хочется (и может) двигаться.

Для того чтобы перевести намерение в действие, нам не хватает по-настоящему действенных стимулов — положительных либо отрицательных. Зато в избытке оправданий и объяснений.

У меня слабые мускулы и тощее тело, на котором рельефно выделяются только ребра? Но моя девушка уверяет (и я меня нет оснований ей не верить), что она любит меня именно таким. И она подчеркивает, что ей никогда не нравились накачанные самцы с интеллектом второклассника.

У меня были бы реальные стимулы заняться спортом, если бы я собирался участвовать в конкурсе на выживаемость или служить в десантных войсках. Но все, что мне надо делать на рабочем месте — это нажимать на кнопку компьютерной мыши. Для таких физических нагрузок объективно не требуются ни выносливость, ни сила.

Мой вес на 15 килограммов выше нормы? Но мне уже под пятьдесят и мне уже не нужно никого покорять, завоевывать и отвоевывать. А если такое желание вдруг появится, то вокруг сколько угодно девушек, которых разумно предпочитают толстых и состоятельных мужчин безденежным атлетам.

Я отдаю себе отчет в том, что если не буду заниматься фитнесом, то из-за сидячей малоподвижной работы меня ждут в будущем проблемы со здоровьем.

Здесь ключевое слово — **в будущем**, т. е. **когда-нибудь**, не теперь. Например, лет через пять, а, может быть, и через десять. Так что время у меня есть.

Наверное, я был бы не против стать обладателем черного пояса и без опаски гулять в любое время дня и ночи и в любом районе города.

Однако черный пояс — не гарантия победы в уличной драке, да и хулиганы тоже ходят на тренировки айкидо и каратэ.

Одним словом, мы искренно желаем быть здоровыми и сильными, но лень и слабоволие постоянно подсовывают нам аргументы, подавляющие это желание.

И, как всегда, нам надо каким-то образом обмануть лень и перевести расплывчатое намерение в насущную необходи-

мость.

Рецепты давно придуманы.

Все мы — даже самые ленивые — занимались спортом как минимум два раза в неделю в течение десяти лет (!). Точнее, **были вынуждены** заниматься — на школьных уроках физкультуры.

Мало того. Вокруг нас были друзья, которые посещали спортивные секции и спортшколы. Я сам человек мало-спортивный, но и я однажды поддался уговорам друзей и **за компанию** записался в секцию вольной борьбы. Целых полгода я дисциплинированно посещал занятия и даже получил первый спортивный разряд.

«Компания», «за компанию» — вот главные слова для человека, который намеревается заняться фитнесом.

Компания (пусть в ней только вы и ваш приятель) преодолевает наше сопротивление, подталкивает и вынуждает. Вам не хочется сегодня идти на занятие (на улице дождь, мороз, жара, много работы, нет времени... — в общем, не хочется), но вам звонит приятель (он же — контролер) и напоминает, что через два часа вы должны встретиться с ним в фитнес-центре.

Прошло несколько лет, и я снова стал спортивным человеком — и тоже благодаря компании. Мой коллега серьезно увлекся бодибилдингом, с гордостью демонстрировал свои действительно впечатляющие мускулы, а потом уговорил и меня пойти в тренажерный зал.

На этот раз я посещал занятия восемь месяцев. Это очень много, потому что, когда я пытался заниматься дома, меня хватало максимум на месяц.

Однако и домашняя физзарядка становится реальностью, если появляется соответствующая палка, принуждающий кнут.

Когда-то я в таких случаях использовал самый простой и надежный метод — пари. Однажды я поспорил с приятелем, что через месяц буду отжиматься от пола пятьдесят раз (на момент пари мне это удавалось сделать не больше десяти раз). Сумма была достаточно крупная, поэтому мне пришлось выиграть спор.

К сожалению, такой способ нельзя рекомендовать для того, чтобы выработать устойчивую привычку. После достижения цели я по инерции занимался еще пару недель, но потом всегда что-то мешало — сезонный грипп, командировка, исчезновение энтузиазма — и я снова превращался в человека, лениво размышляющего на тему: «Хорошо бы бегать по утрам» и «Надо бы опять заняться зарядкой».

Но если есть **сильное желание** хотя бы немного восстановить форму (например, раздражает прогрессирующий живот), то домашняя зарядка — это вполне подходящий вариант. Приняв такое решение, надо записать в ежедневнике, причем очень конкретно:

16 июня. 8.45. — 50 поворотов налево, 50 поворотов направо, 30 приседаний...

17 июня. 8.45. — 50 поворотов налево, 50 поворотов направо, 30 приседаний...

Сделал упражнения, вычеркнул запись, снял груз с души. Не сделал — запись остается, вместе с чувством вины.

Я не случайно выделил — «сильное желание». Если такого желания нет, то успех маловероятен. Либо вас хватит всего на несколько дней, либо вы так и не приступите к задуманному — «как-то не дошли руки, было слишком много дел».

Дела наверняка были настолько неотложными и их было так много, что вы не смогли выделить на отжимы и приседания даже 15 минут из 1440 минут, составляющих сутки (1% времени).

Поэтому наиболее действенный подход — использовать преимущества компании или **принцип буксира**: предложить кому-нибудь из своих приятелей, однокурсников или коллег по работе вместе ходить в тренажерный зал. Тогда вы оба станете буксирами: вы будете тащить его, а он — вас.

Можно подключить своего секретаря (если есть), чтобы его напоминания стали дополнительным давящим фактором.

Замечание. Компанию в качестве буксира можно использовать и в других похожих ситуациях — от занятий иностранным языком до курсов повышения квалификации.

Большое значение имеет продолжительность ваших занятий. Обычно через несколько недель человек привыкает к ним, через месяц-полтора он уже видит первые результаты (увеличение мускулатуры, снижение лишнего веса, улучшение общего физического состояния) и него появляется дополнительный стимул.

А потом возникает устойчивая привычка. Все мы знаем людей, которые многие годы совершают утренние пробежки, ходят в тренажерные залы, играют в теннис, футбол или сквош и не мыслят себе другой жизни. Это значит, что фитнес стал для них необходимостью. А раз так, то им не нужны ни сила воли, ни преодоление лени. Наоборот, они чувствуют себя не в своей тарелке, если по каким-то причинам пропустят занятие или тренировку.

Вспомогательный способ, хотя и менее эффективный, чем «компания», — купить абонемент в фитнес-центр. Лучше сразу на год.

Высокая цена будет неплохим стимулом, но только тогда, если сумма действительно значима. Если же ее потеря не слишком вас беспокоит, тогда вы присоединитесь к миллионам обладателей подобных абонементов, которые всего три-четыре раза переступили порог тренажерного зала, а потом забыли о нем навсегда.

Резюме. Создайте ситуацию необходимости. В данном случае все дело сводится к записи и оплате занятий. Единственное усилие, которое требует воли, — это приехать в фитнес-центр и отдать деньги.

Если даже такой поступок вам не под силу, пусть кто-то другой — жена, секретарь, приятель, подруга — поставит вас перед уже свершившимся фактом, т. е. по вашей просьбе сделает предоплату за посещение занятий.

### Совет

Ни в коем случае не покупайте тренажер.

Опыт показывает, что уже через 3 - 7 дней энтузиазм проходит. Вы начинаете понимать, что понадобится **много месяцев**, чтобы нарастить такие же мускулы, как у красавцев из телемагазина, демонстрирующих чудесные возможности

тренажера. Кроме того, для полноценных тренировок одного тренажера все равно мало.

Так или иначе, это будет так же физзарядка, пусть и с использованием технических средств. А людей, которым удалось превратить зарядку в привычку, ничтожно мало.

Если вы все-таки загорелись этой идеей, купите тренажер небольшого размера.

Во-первых, с него легче вытирать пыль, а, во-вторых, потом его будет проще вынести из квартиры — чтобы выбросить в мусорный бак или подарить знакомому, который вам чем-то досадил.

### **К слову**

Как я уже говорил, я сам человек не очень физкультурный. Идеальный спорт для меня — это шахматы, в которые можно играть, сидя в мягком кресле и даже лежа.

Но поскольку я не ставил перед собой цель регулярно заниматься фитнесом, то и не могу упрекать себя в слабости.

Тем не менее я хорошо знаю, что происходит с людьми после многолетней сидячей работы. Поэтому я нашел компромиссный вариант, который, с одной стороны, не требует волевых усилий, а с другой, поддерживает меня в приличной физической форме.

Каждый день я совершаю длинные прогулки по ближайшим холмам и лесопаркам — примерно семь-восемь километров очень быстрым шагом. Я убиваю сразу нескольких зайцев (впрочем, зайцев в пражских лесах тоже хватает):

- получаю удовольствие от долгих прогулок;
- лучшие мысли приходят в голову, когда я хожу;
- отдыхаю от работы.

Итоговый результат такой ежедневной «спортивной ходьбы»: я чувствую себя отдохнувшим, бодрым и меня не беспокоит проблема лишнего веса.

## **КАК ПРОСЫПАТЬСЯ ПО УТРАМ**

Я знаю, кем я хочу стать и что мне нужно для этого делать. Но не могу себя заставить это делать. Как преодолеть лень? Как, например, заставить себя встать вовремя?

Мне 22 года. Я студент 3-го курса. Живу один. Моя проблема в том, что я не могу встать по утрам на занятия. Какая-то апатия на все. Каждый раз чувствую угрызения совести, даю себе клятву с завтрашнего дня вставать вовремя. Но совесть постепенно затихает. Уже середина семестра и пора принимать меры. В голове периодически появляются мысли бросить университет, хотя лучше от этого не будет. Родители, кажется, уже смирились с тем, что я такой нерадивый, это обидно. Подскажите что-нибудь, пожалуйста.

Я нередко получаю такие письма от людей в возрасте до двадцати пяти лет. Именно в этом возрасте нам труднее всего бороться со сном.

Когда мне было лет восемнадцать, я решил проверить, сколько я могу проспать без перерыва. Я лег в десять вечера, а в два часа следующего дня поднялся — с сильным желанием поспать еще. После этого я сделал вывод, что человек в принципе может спать сколько угодно, если его не будят голод или необходимость.

Правда, это касается в основном молодых людей. После сорока лет ты был бы рад поспать лишние полчаса, но организм заявляет, что ему вполне хватает семи часов сна и выталкивает тебя из постели.

Детство. Лето. Каникулы. Мы с друзьями договорились встать завтра утром пораньше и пойти на рыбалку. Пораньше! Вечером это звучало так славно, так замечательно: встать **пораньше**, чтобы успеть наловить **побольше**.

Пять часов утра. Еще не рассвело. Я сплю крепким-крепким сном. И сквозь самый лучший сон — предрассветный — я вдруг слышу чей-то противный голос с улицы: «Вставай, мы тебя ждем!»

Проклинаю своих неугомонных друзей и все рыбалки на свете (в этот момент я понимаю, что рыбалку может любить

только полный идиот!), я кое-как одеваюсь в темноте и, прихватив удочку, выхожу на улицу.

А потом?

А потом, всего через пять минут, я уже не думаю о сне. Я бодро шагаю с друзьями в предрассветной мгле и мечтаю поймать Большую Рыбу.

Еще одно воспоминание, связанное со сном. Ужасно трудно было вставать в школу, особенно в зимнее время, когда так тепло под одеялом и так холодно и неудобно на улице. Но ровно в семь утра распаивалась дверь — и мой отец, кадровый офицер, — кричал командным голосом: «По-о-о-дъ-е-е-м!».

Сон слетал в одно мгновение. Но я так не любил эти неожиданные вторжения в мой сон, что постепенно научился просыпаться сам, добровольно, без будильника и внешнего вмешательства.

Я не стану говорить, что вставать по утрам легко и приятно. Но существует достаточно много способов делать это без особых трудностей. Об одном я только что рассказал — когда вас будит посторонний человек (кнут).

Еще один традиционный и надежный способ — использовать собственные «биологические часы».

Перед сном вы мысленно представляете стрелки часов (или цифры), которые указывают время пробуждения, скажем, 7.30. Уже после второго-третьего раза организм, получив установку проснуться в определенный момент, просыпается с точностью 5 - 10 минут, а потом буквально минута в минуту.

Разумеется, можно просто устанавливать будильник. Но сонному человеку хочется лишь одного — каким-то образом заткнуть сигнал и спать дальше, в отличие от добровольного пробуждения, когда организм просыпается «сам».

Это еще не гарантия, что вы немедленно вылезете из постели, но полдела сделано.

Кому не хочется себя «программировать», придется использовать будильник — в мобильном телефоне или электронных часах. Следует подбирать самые громкие, назойливые, раздражающие мелодии, хотя думаю, что по эф-

фективности ничто не сравнится со старым механическим будильником. Его звон — это самый отвратительный звук на свете, он способен разбудить даже мертвого.

Будильник следует ставить в другой комнате или же подальше под кроватью, одним словом, в максимально неудобном и труднодоступном месте — чтобы наверняка проснуться, пока вы пытаетесь его найти и выключить.

Конечно, встречаются люди с устойчивой нервной системой и исключительно здоровым крепким сном. Например, моя дочь, будучи школьницей, по моему совету ставила громкий будильник подальше от кровати.

И что же?

Вставать и выключать будильник приходилось мне самому. Она его даже не слышала. И поэтому я был вынужден вспомнить опыт своего отца и делать то же самое, на этот раз для собственной дочери — распаивать дверь в ее комнату и громко провозглашать: «По-о-о-дъ-е-е-м!».

Вот это уже помогало. Я выполнял роль кнута, который заставлял делать то, что нужно. Полагаю, что почти все родители поступают точно так же.

Кто живет один, может просить приятеля или даже сразу нескольких, чтобы звонили по утрам и грубыми криками выводили из сонного состояния (при условии, что у вас есть приятели, которые сами просыпаются вовремя).

Хочу подчеркнуть, что проблема утреннего пробуждения временная. Она исчезает, как только вчерашний студент или школьник устраивается на работу. Функции Кнута берет на себя начальство, которое совершенно не интересуется оправданиями вроде сломавшегося будильника или плохо работающего транспорта.

Два-три опоздания — и провинившийся получает право спать сколько угодно, пока не найдет другое место работы.

Отсюда следует все тот же вывод:

**Вы не можете заставить себя встать утром с постели, потому что у вас есть возможность не вставать.**

А вот эта проблема заключается не только в естественном желании подольше поспать. Когда я вижу человека, который постоянно пропускает утренние занятия, у меня возникает закономерный вопрос: «А стоит ли ему вообще просыпаться?»

Можно сегодня проспять одну учебную пару. Предположим, завтра еще одну, но среднестатистический студент посещает занятия более или менее регулярно. Зато человек, который неделями не бывает в своем институте, скорее всего, по той или иной причине может себе это позволить.

Возможно, на его факультете слишком либеральные преподаватели, которые сквозь пальцы смотрят на пропуски.

Возможно, администрацию интересует только своевременная оплата за обучение, но не само обучение.

Возможно, студент испытывает трудности с учебой, с экзаменами и зачетами, курсовыми и дипломными работами и на него в вузе «махнули рукой».

Он поступил в институт не потому, что хотел получить определенную профессию, а потому что «все поступают», потому что в обществе сложился стереотип: человек без диплома — это второсортный человек.

Поэтому сейчас в вузы приходит огромное количество людей, которые **«не тянут», т. е. по своим умственным способностям объективно не могут усвоить требуемый объем знаний.**

В докапиталистические времена такие люди шли в ПТУ и техникумы. И ни они, ни их родители не испытывали никакого комплекса неполноценности.

Вероятно, родители студентов, часто просыпающих занятия, готовы содержать их еще много лет. Поэтому у таких студентов отсутствует важнейший стимул для активизации: **«Мне надо получить образование, чтобы устроиться на работу и зарабатывать деньги».**

Необходимость быть на работе или на учебе — самый лучший будильник на свете. А если у вас нет такой необходимости и в ближайшем будущем не предвидится, если вас безропотно снабжают едой и деньгами близкие люди, то, может быть, и вам не нужно мучить себя?

Перестаньте терзаться угрызениями совести и мыслями об учебе. Спите, сколько спится. А когда спать надоест (ведь даже прирожденные лентяи когда-то просыпаются), то найдите подходящий арык и садитесь возле него на корточки.

Зеленая трава, тень от листвы, тихо журчит вода, в душе покой.

Хорошо!

# Заключение

Я был бы счастлив, если бы мог сказать:

**Выполните все рекомендации моей книги — и вы навсегда забудете о лени!**

Я этого не скажу.

Лень — неотъемлемая и неуничтожимая часть нашей души. Она никогда не покинет нас. Однако хотя лень нельзя уничтожить, мы способны нейтрализовать ее влияние. Мы останемся все теми же слабовольными людьми, но при этом наша работоспособность вырастет в несколько раз.

Так как же преодолеть лень?

1. Главное — не пытаться преодолеть лень. Никаких лобовых атак, никаких самопризывов и самоуничижений: «Я должен!», «Так дальше не может продолжаться!», «Нет денег, а я сижу и ничего не делаю!».
2. Спокойно поискать обходные пути. Надо найти способ, который переведет дело из разряда желательных в разряд абсолютно необходимых.
3. Связать себя неотменяемыми обязательствами — дать обещание, взять аванс, назначить встречу, определить крайнюю дату начала или завершения дела.
4. Определить надсмотрщика (кнута, контролера), который заставит выполнить нужную задачу, — начальника, партнера, друга, супруга, клиента, заказчика.

Если все это не поможет, смените профессию или место работы. Вполне вероятно, что ваши повседневные занятия кажутся вам настолько неприятными или скучными, что в этой ситуации не действуют никакие стимулы.

А вот когда дела станут для вас не только **нужными**, но еще и интересными, **желанными**, тогда лень и апатия будут приходить к вам только перед сном.

Борьба с ленью не только трудна, она еще и увлекательна.

Когда удастся сделать что-то серьезное вопреки сопротивлению лени или обстоятельств, играющих на стороне лени, испытываешь огромное удовлетворение.

Именно это чувство я испытываю, когда дописываю последнюю страницу книги.

Но мои силы на исходе. Лень снова вступает в свои права.

Это уже не имеет значения.

Ведь дело сделано.

# Содержание

ЧЕЛОВЕК И ЕГО ЛЕНЬ .....	3
МОЙ ОБЫЧНЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ .....	6
ЧТО ТАКОЕ ЛЕНЬ? .....	7
ПРИЧИНЫ, ОБЪЯСНЕНИЯ И ОПРАВДАНИЯ ЛЕНИ .....	8
Избегание новых дел .....	8
Страх, неуверенность в себе .....	8
Отдаленность результата. Нет видимых изменений .....	8
Отсутствие немедленной награды. Получение немедленной награды .....	9
Ограниченные потребности .....	9
Не нужны деньги .....	9
Неинтересная работа .....	9
Нехватка времени .....	10
Усталость .....	10
Длительный перерыв в работе .....	10
Слишком много дел .....	10
Ненужность работы или «самоотсев» дел и проблем .....	11
Неуверенность в результате .....	11
ЭКЗОТИЧЕСКИЕ ОБЪЯСНЕНИЯ .....	13
ПРИЧИН ЛЕНИ .....	13
Лень — защитная реакция организма .....	13
Лень стимулирует творческое начало .....	13
Лень — двигатель прогресса .....	13
ПОСЛЕДСТВИЯ ЛЕНИ .....	14
ТРУДОЛЮБИВЫЕ ЛЮДИ .....	16
Сильные духом .....	16
Неленивые профессии .....	17
Неленивые должности .....	17
Трудоголики .....	17
Трудолюбивые лентяи .....	18
Деятельные бездельники .....	21
БИЗНЕС НА ЛЕНТЯХ .....	22
Как заработать, не работая? .....	23
КАК ПЕРЕСТАТЬ ЛЕНИТЬСЯ, ИЛИ НЕВЫПОЛНИМЫЕ СОВЕТЫ .....	25
Станьте дисциплинированным .....	25
Вы должны! .....	26
Развивайте в себе решительность и настойчивость .....	26
СИЛЬНЫЕ ЖЕЛАНИЯ И ПОСТОЯННЫЕ СТИМУЛЫ .....	28
Охота пуще неволи .....	28
Любимое дело .....	32
Хороший коллектив .....	33
Честолюбие и «заветные цели» .....	33
«Я им всем покажу!» .....	34
Статус и репутация .....	34
Зависть .....	34
Страх .....	35
Деньги .....	36
Желание поддерживать привычный уровень жизни .....	36
Семья .....	37
Привычка .....	37
Лень не сдается .....	39
НЕОБХОДИМОСТЬ .....	40
Необходимость в деньгах .....	40
Долги .....	41
АВРАЛ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ .....	43
Давление сроков .....	44
Запланируйте цейтнот .....	46
КНУТЫ И НАДСМОТРЩИКИ .....	47
Возлюби начальника своего .....	48
Роль заказчика .....	49
Кнуты и снижение веса .....	50
Всегда ли помогают кнуты? .....	51
Надсмотрщики и самоучители .....	52
«ЖЕЛАТЕЛЬНО» И «НЕОБХОДИМО» .....	54

Переведем «Желательно» в «Необходимо», или Провоцирование кризисов .....	55
Обещания и пари, или Назначьте себе контролера .....	56
КАК ДЕЛАТЬ, НЕ ДЕЛАЯ .....	60
Встаньте на эскалатор .....	60
Коготок увяз, всей птичке пропасть .....	62
ТОТАЛЬНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, ИЛИ ОТДАЙТЕ ДРУГИМ СВОЮ РАБОТУ .....	65
ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ЧАСТНЫХ СИТУАЦИЙ .....	67
Нейтрализация пожирателей воли и времени .....	67
Электронная почта .....	68
Игры .....	69
Интернет .....	70
Социальные сети .....	71
Люди .....	71
Создайте убежище .....	73
Жизнь без планов .....	76
Стикеры .....	76
КАК ИЗУЧИТЬ ИНОСТРАННЫЙ ЯЗЫК .....	77
Зачем вам нужен иностранный язык? .....	77
Ни в коем случае не следует изучать иностранный язык самостоятельно .....	78
Как его все-таки изучить? .....	78
Совет .....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	87

**Занин Сергей Геннадиевич**  
**КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ЛЕНЬ,**  
**или**  
**КАК НАУЧИТЬСЯ ДЕЛАТЬ ТО,**  
**ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ?**

*Практическое руководство*

Ответственный редактор *С. Осташов* Технический редактор *Л. Багрянцева*

Сдано в набор 26.11.2011. Подписано в печать 26.12.2011. Формат 84 x 108  
1/32. Бумага офсетная. Гарнитура NewtonС. Печать офсетная. Усл. печ. л.  
15,12. Тираж 2500 экз. Заказ №

ООО «Феникс»  
344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ЗАО «Книга» 344019, г. Ростов-на-  
Дону, ул. Советская, 57.