

УДК 159.9  
ББК 88.52  
Х26

Arianna Huffington  
THRIVE: The Third Metric to Redefining Success and Creating A Life

© Christabella LLC 2014

This Edition published by arrangements with InkWell Management LLC and Synopsis Literary Agency

**Хаффингтон, Арианна.**

X26 Выдохшиеся. Когда кофе, шопинг и отпуск уже не работают / Арианна Хаффингтон ; [пер. с англ. Л. С. Образцовой]. — Москва : Эксмо, 2019. — 320 с. — (Психология. Искусство лидера).

ISBN 978-5-04-097792-5

Все больше и больше людей понимают, что настоящий успех — это нечто большее, чем просто высокая зарплата и престижный офис. Погоня за главными показателями успеха — деньгами и властью — привела к вспышке эпидемии эмоционального выгорания и болезням, вызванным стрессом. Все это разрушает наши отношения, семейную жизнь и, как это ни парадоксально, карьеру. Автор «Выдохшихся» Арианна Хаффингтон показывает, что современное понимание успеха буквально убивает нас. Она сформулировала новые, экологичные, правила успеха, по которым уже живут тысячи людей. Благодаря этой книге вы научитесь балансировать между карьерой и личной жизнью; справляться со стрессом, эмоциональным выгоранием и хронической усталостью; планировать свой распорядок с учетом сна, занятий спортом и хобби; а также находить время для самого главного и самых любимых.

УДК 159.9  
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-097792-5

© Образцова Л. С., перевод на русский язык, 2018  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Посвящается моей матери Элли,  
воплощению мудрости и великодушия,  
творившей подлинные чудеса, которая сделала  
написание этой книги настоящим возвращением домой

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Содержание

Введение .....	9
Благополучие .....	27
Мудрость .....	115
Способность удивляться .....	171
Потребность отдавать .....	217
Эпилог .....	253
Приложения .....	257
Благодарности .....	273
Примечания .....	277

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Введение

**У**тром 6 апреля 2007 года я лежала в луже крови на полу в своем домашнем офисе. Падая, я ударилась головой об угол письменного стола, задев глаз и разбив скулу. Я рухнула в результате усталости и недосыпа. После этого я ходила к разным врачам, прошла кучу всевозможных обследований, от МРТ головного мозга до компьютерной томографии и эхокардиографии, чтобы выяснить, нет ли у меня чего-то более серьезного, чем просто истощение. Оказалось — нет. Зато, пока я ожидала своей очереди во врачебных приемах, у меня появилась прекрасная возможность задать себе немало вопросов о своей собственной жизни.

Мы основали *The Huffington Post* в 2005 году и с тех пор непрерывно расширялись. Моя фотография была на обложках журналов, я попала в список 100 самых влиятельных людей — по версии журнала *Time*. Но после своего падения мне пришлось задать себе вопрос: «Так это и есть успех? И это та самая жизнь, о которой я мечтала?» Я работала по восемнадцать часов в сутки семь дней в неделю, пытаюсь построить свой бизнес, расширить объем освещаемой информации и привлечь инвесторов. И вдруг поняла, что жизнь вышла из-под контроля. С точки зрения традиционного представления об успехе, в центре которого лежат деньги и власть, я была чрезвычайно успешна. Однако с точки зрения любого здравомыслящего человека, мою жизнь никак нельзя было назвать успешной. Я поняла, что кое-что нужно в корне менять. Так не могло продолжаться.

Это был настоящий тревожный сигнал — пора просыпаться! Оглядываясь назад, я понимаю, что и раньше бывали случаи, когда мне следовало проснуться, но я этого не делала. На этот раз я на самом деле очнулась и во многом изменила свой образ жизни, в том числе свою повседневную

жизнь — чтобы держаться на плаву и быть подальше от врачебных приемных. В результате жизнь стала приносить мне гораздо больше удовлетворения, появилась возможность сделать передышку и возникли новые перспективы.

Эту книгу я задумала написать, когда две недели готовилась к своему выступлению в Колледже Смит на церемонии вручения дипломов выпускникам 2013 года, пытаюсь собрать воедино все, что знала о жизни и своей работе. У меня самой обе дочери учатся в колледже, поэтому я очень серьезно подхожу к этим выступлениям. Для выпускников это чрезвычайно важный момент — своего рода короткая остановка во времени после четырех (или пяти, или шести) лет безостановочных занятий и личностного роста как раз перед началом взрослой жизни, в которой предстоит развиваться и применять полученные знания на практике. Это уникальный рубеж в их жизни, и в течение пятнадцати минут или около того их внимание будет безраздельно принадлежать мне. Трудность состоит в том, чтобы сказать что-нибудь столь же значительное, как и само это событие — то, что им пригодится в этот важный момент в начале жизненного пути.

«От выступающих на церемонии, посвященной окончанию колледжа и вручению дипломов, — сказала я выпускницам колледжа, — обычно ожидают совета, как построить карьеру и добиться успеха. Но вместо этого я хочу попросить вас задуматься, что на самом деле означает «успех», и определить свое собственное отношение к этому понятию. Потому что мир, частью которого вы становитесь, отчаянно в нем нуждается. И от вас зависит, сможете ли вы достичь успеха. Образование, которое вы получили в Колледже Смит, определенно гарантирует возможность занять свое место в мире — где бы то ни было. Вы сможете работать в любой сфере, и успех вам обеспечен. Но я призываю вас не только занять место на самой вершине мира — я призываю этот мир изменить!»

Живой отклик на выступление еще раз убедил меня, насколько важно всем нам осознать, что такое успех и что значит жить «правильно».

Что значит — хорошо жить? Этот вопрос волновал философов еще в Древней Греции. Со временем, однако, он потерял свою актуальность,

и стало гораздо важнее, сколько человек зарабатывает, может ли он позволить себе купить дорогой дом и каких высот достиг в собственной карьере. Это вполне законные вопросы, особенно в наше время, когда женщины по-прежнему борются за равные с мужчинами права. К великому сожалению, я на собственном опыте убедилась, насколько мало все это значит для достижения настоящего успеха в жизни.

На протяжении многих лет понятие успеха сводилось к получению богатства и власти. На самом деле сегодня для многих успех, деньги и власть стали практически синонимами.

Такое представление об успехе может работать или, по крайней мере, создавать иллюзию, что оно работает, — очень недолго. В дальнейшем вы поймете: сами по себе богатство и власть подобны стулу на двух ножках — какое-то время на нем можно усидеть, но в конце концов вы обязательно упадете. И так происходит со многими весьма успешными людьми — они просто скатываются вниз.

Поэтому я постаралась показать выпускницам Колледжа Смит, что нашего определения успеха более недостаточно. И оно перестает работать — и для отдельных людей, и для общества в целом. Чтобы прожить ту жизнь, которую мы на самом деле заслуживаем, а не просто ту, на которую соглашаемся, нужна некая третья мера, третий критерий успеха — нечто большее, чем деньги и власть. То, что покоится на четырех китах — благополучие, мудрость, способность удивляться и потребность отдавать. Эти четыре кита и составляют четыре раздела этой книги.

Во-первых, благополучие: если мы не пересмотрим свое отношение к успеху, цена благополучия с точки зрения здоровья и благосостояния будет продолжать расти, что я и обнаружила на своем собственном опыте. Осознав это, я поняла, что новый этап моей жизни очень созвучен «zeitgeist» — духу времени. Каждый раз, когда я с кем-то разговаривала, оказывалось, что мы все сталкиваемся с одними и теми же проблемами: испытываем стресс из-за того, что слишком заняты, слишком много работаем, слишком много общаемся в социальных сетях, и в результате нам не хватает времени на себя и на общение друг с другом. Ощущение пространства вокруг себя, возможность сделать паузу и помолчать — а имен-



но это помогает восстановить силы и «подзарядиться», практически исчезло из моей жизни и жизни многих моих знакомых.

Мне показалось, что по-настоящему преуспевшие люди — это как раз те, кто нашел в своей жизни место для благополучия, житейской мудрости, способности удивляться и потребности отдавать. Так родилось понятие «третьей меры» — «третьей ножки стула», еще одного критерия успешной жизни. То, что началось с переосмысления моей собственной жизни и моих жизненных приоритетов, привело меня к пониманию, что такое прозрение происходит повсеместно. Мы находимся на пороге новой эры. Критерии оценки успешности меняются.

И эти перемены наступают на редкость своевременно — особенно для женщин, так как появляется все больше данных, подтверждающих, что цена ложных обещаний успеха для женщин растет и становится больше, чем для мужчин. У женщин, испытывающих стресс на рабочем месте, риск возникновения сердечных заболеваний почти на 40 процентов выше, чем у мужчин, а опасность развития диабета — на 60 процентов. За последние тридцать лет женщины добились значительных успехов в выборе работы, но уровень испытываемого стресса, по их собственным оценкам, вырос на 18 процентов.

На это жалуются и только что начавшие свой трудовой путь, и те, кто еще даже не приступил к работе. По данным Американской ассоциации психологов, поколение миллениума<sup>1</sup> занимает верхнюю строчку в опросах относительно уровня испытываемого стресса — он у них гораздо выше, чем у беби-бумеров<sup>2</sup> и чем у более «зрелых», как окрестили в этих исследованиях людей старше 67 лет.

В основе западной производственной культуры, заимствованной многими странами мира, фактически стимулируется стресс, дефицит сна и переутомление. Я столкнулась с этой проблемой лицом к лицу — или, точнее, «лицом к полу», когда рухнула, свалившись от усталости. Стресс, безусловно, подрывает здоровье, но дефицит сна, который так многие

---

<sup>1</sup> Родившиеся в конце прошлого века (*прим. пер.*).

<sup>2</sup> Родившиеся вскоре после окончания Второй мировой войны (*прим. пер.*).

из нас испытывают, чтобы преуспеть на работе, в большой степени — и крайне отрицательно — влияет на творческий потенциал, профессиональную эффективность и способность принимать правильные решения. Крушение нефтяного танкера «Эксон Вальдес», катастрофа космического челнока «Челленджер», ядерные аварии на Чернобыльской АЭС и на атомной станции «Три-Майл-Айленд» — все они, по крайней мере частично, произошли в результате неправильных действий сотрудников.

А зимой 2013 года, когда по вине уснувшего на своем рабочем месте машиниста пригородный пассажирский поезд компании Metro-North сошел с рельсов, унеся многие жизни, внимание всей страны было приковано к проблеме дефицита сна у сотрудников транспортной инфраструктуры. Как сказал инженер одной крупной американской компании, оператор железнодорожных грузовых перевозок Джон Пол Райт: «Самая большая проблема на железной дороге — это не зарплата, а хроническая усталость. Платят нам очень неплохо. Но ради того, чтобы заработать деньги, мы приносим в жертву свое здоровье, работая сверхурочно. Не говоря уже о высоком уровне разводов, привычки к самолечению и стрессу».

В Соединенных Штатах и Великобритании около 30 процентов населения не высыпаются. И страдают не только способность людей принимать правильные решения, но и их когнитивные функции. От дефицита сна страдают даже основные черты личности и главные ценности. По данным исследования Медицинского центра сухопутных войск им. Уолтера Рида, в результате недосыпания снижаются эмоциональные способности, чувство собственного достоинства, уверенность в себе, ощущение независимости, способность сопереживать другим, качество межличностных отношений, оптимизм. А кроме того, мы теряем самоконтроль. На самом деле единственное, что, по результатам этого исследования, возрастает при недосыпании, это «магическое мышление» и зависимость от суеверий. Так что если вас интересует мистика гаданий, продолжайте засиживаться за работой до глубокой ночи. Остальным же рекомендую пересмотреть свои ценности и изменить производственную культуру, чтобы привычка работать допоздна, падая от усталости, подвергалась порицанию, а не возводилась в достоинство.

С точки зрения нового определения успеха, мало создать свой финансовый капитал и следить за его развитием. Нужно делать все возможное, чтобы защищать и пестовать свой человеческий капитал. Моя мать знала в этом толк. Я хорошо помню, как однажды, когда мне было двенадцать лет, к нам на ужин пришел один очень успешный греческий бизнесмен. Он выглядел усталым и изможденным. Но когда мы сели за стол, он начал рассказывать, как хорошо идут его дела. Он был в полном восторге от только что полученного контракта на строительство нового музея. На маму это не произвело никакого впечатления. «Меня нисколько не волнует, что у вас хорошо идут дела, — заявила она ему, — но вы не заботитесь о себе. Возможно, ваш бизнес очень прибыльный, но ваш самый важный капитал — это вы сами. Нельзя до бесконечности снимать наличные с «банковского счета» здоровья, а вы продолжаете это делать. Если вы в ближайшее время не сделаете новые вложения — то ваше здоровье «обанкротится». Так оно и вышло. Вскоре после этого разговора бизнесмена доставили в больницу для экстренной ангиопластики.

Когда мы включаем в определение успеха свое собственное благополучие, происходит еще одно изменение — меняются наши взаимоотношения со временем. Существует даже термин, отражающий напряженное ощущение постоянной нехватки времени на то, что хочется сделать, можно сказать — «временной голод». Каждый раз, когда мы смотрим на часы, оказывается позже, чем мы думали. Лично у меня всегда были очень натянутые отношения со временем. Прекрасный вывод сделал Доктор Сьюз<sup>1</sup>, заметив: «Как это так быстро стало так поздно?» и «Уже вечер настал — раньше, чем день. Декабрь наступил, а еще и июня не было. Боже мой, как летит время. Как это так быстро стало так поздно?»

Вам это ничего не напоминает?

И когда мы проживаем жизнь в атмосфере вечного дефицита времени, мы лишаем себя способности испытывать еще один ключевой компонент «третьей меры» — удивления, чувства восторга от постижения тайн Все-

---

<sup>1</sup> Американский детский писатель и мультипликатор (*прим. пер.*).

ленной, а также самых обычных явлений и маленьких чудес, из которых состоит наша жизнь.

Моя мать обладала еще одним даром — способностью пребывать в постоянном изумлении от окружающего мира. Мыла ли она посуду, кормила ли чаек на пляже или выговаривала изможденным работой бизнесменам, она сохраняла свою способность удивляться. И всякий раз, когда я на что-то жаловалась или была чем-то огорчена, у моей матери был наготове один и тот же совет: «Дорогая, просто переключи канал. Пульт в твоих руках. Не нужно снова смотреть этот плохой и страшный фильм».

Благополучие, способность удивляться. И то и другое — необходимые условия для формирования «третьей меры». И наконец, третий компонент, без которого невозможно обойтись в процессе переосмысления понятия успеха, мудрость.

Везде — в разных уголках мира, куда ни помотришь, успешные лидеры, будь то в политике, бизнесе или СМИ, принимают неправильные решения. Причина — не в их недостаточно высоком IQ, а в отсутствии здравого смысла. Что не удивительно — нет ничего труднее, чем прислушаться к самому себе, к своему «внутреннему голосу», потому что для этого нужно отключиться от вездесущих устройств — гаджетов, экранов, социальных сетей — и воссоединиться с самим собой.

По правде говоря, мне нелегко это сделать. В последний раз моя мать разозлилась на меня, когда увидела, как я читаю электронную почту и в то же самое время разговариваю со своими детьми. «Я ненавижу, когда делают сразу несколько дел», — сказала она с сильным греческим акцентом, гораздо более сильным, чем у меня. Другими словами, возможность установления элементарной связи со всем миром может стать помехой для тесного общения с близкими, и в том числе с самим собой. А ведь только там ее и можно найти.

Я точно знаю две важнейшие истины о человеке. Во-первых, у всех нас есть центр, в котором сосредоточены мудрость, гармония и сила. Это в той

Прозрение происходит повсеместно. Мы находимся на пороге новой эры. Критерии оценки успешности меняются.

или иной форме признают все мировые философии и религии — будь то христианство, ислам, иудаизм или буддизм: «Царство Божие внутри вас». Или, как сказал Архимед: «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю».

Вторая истина состоит в том, что все мы постоянно отходим от этого принципа. Такова природа жизни. На самом деле мы гораздо чаще отклоняемся от верного курса, чем следуем ему.

Вопрос в том, насколько быстро мы можем снова оказаться в этом центре мудрости, гармонии и силы. Именно в этом священном месте жизнь из борьбы превращается в благодать, и нас внезапно переполняет надежда, какие бы препятствия, проблемы или разочарования ни оказывались на нашем пути. Как сказал Стив Джобс в своем ставшем уже легендарным обращении к выпускникам Стэнфордского университета: «Невозможно соединить точки, когда ты смотришь в будущее; их можно соединить, лишь оглядываясь назад. Поэтому в настоящем нужно просто верить, что в будущем эти точки как-нибудь сойдутся. Нужно во что-то верить: в свою интуицию, судьбу, жизнь, карму — во что угодно. Этот подход никогда не подводил меня, и именно он сыграл главную роль в моей жизни».

Жизнь имеет смысл, даже если порой он нам не ведом. И даже когда мы осознаем серьезные кризисы и испытываем жестокие разочарования, лишь оглядываясь назад, а не когда мы их переживаем. Так что вполне можно жить, будто бы все, как сказал персидский поэт Руми, придумано в нашу пользу.

Но способность регулярно возвращаться в этот «центр мудрости» — как и многие другие черты характера, зависит от того, как часто это делать и насколько это важно. Но если мы горим на работе, «подзарядиться» от собственной мудрости гораздо труднее. В редакционном комментарии газеты *The New York Times* бывший финансовый директор американского инвестиционного банка «Леман Бразерс» Эрин Каллан, покинувшая свой пост за несколько месяцев до банкротства, поведала об уроках, которые она извлекла во время работы на износ: «Работа всегда была на первом месте, важнее семьи, друзей и брака — который распался всего несколькими годами позже».

Оглядываясь назад, она поняла, насколько малоэффективной оказалась ее изнурительная работа. «Теперь я понимаю, — пишет она, — что смогла

бы добиться того же результата, но при этом обеспечив себе более удачную личную жизнь». Работа на износ пошла во вред не только ей одной. Как мы теперь знаем, это плохо сказалось и на «Леман Бразерс» — банке, который более не существует. В конце концов, настоящий руководитель обязан разглядеть айсберг, прежде чем с ним столкнется «Титаник». А когда вы измождены и вымотаны, заблаговременно предвидеть опасность — или пути ее преодоления — оказывается гораздо труднее. Именно на это стоит обратить внимание, если мы хотим ускорить наступление перемен в стиле своей жизни и работы.

Благополучие, мудрость и способность удивляться. И последний компонент третьей меры успеха — это готовность к самоотдаче, подталкиваемая сопереживаниями и состраданием.

Отцы-основатели Америки так высоко ценили стремление человека к счастью, что закрепили это в Декларации независимости. Но их представление об этом «неотъемлемом праве» отнюдь не означало поиска как можно большего количества способов развлечься. Скорее они имели в виду ощущение удовлетворения от хорошего поступка. Это чувство, испытываемое человеком, который трудится на благо общества, постоянно его улучшая.

Существует большое количество научных данных, бесспорно свидетельствующих, что сопереживание и труд положительно влияют на собственное благополучие человека. Именно так составные части «третьей меры» превращаются в непрерывный ряд успехов.

Если повезет, событие, которому суждено стать для вас последней каплей, произойдет не слишком поздно. Со мной это случилось в 2007 году, когда я буквально рухнула от изнеможения. Для кулинарного обозревателя *The New York Times* Марка Биттмана этот момент наступил во время полета на трансатлантическом лайнере, где он беспрестанно проверял свою электронную почту на встроенном в кресло телефоне. Он просто вынужден был признаться: «Меня зовут Марк, я гаджетоман»<sup>1</sup>. Автора ставшей бестселле-

---

<sup>1</sup> Такие публичные признания делают алкоголики на собраниях сообщества Анонимных Алкоголиков (АА) (*прим. пер.*).

ром книги «Жизнь как творчество: международное движение, бросившее вызов культуре жизни на высоких скоростях» Карла Онорея это осенило, когда он обдумывал, как сэкономить время и за минуту рассказать своему двухлетнему сыну сказку перед сном. С генеральным директором компании «Этна» Марком Бертолини это случилось после несчастного случая во время катания на лыжах, когда он сломал шею — и занялся омолаживающими занятиями йогой и медитацией. Президент HoreLab<sup>1</sup> Пэт Кристен внезапно с тревогой осознала, что ее зависимость от высоких технологий привела к тому, что она «перестала заглядывать в глаза своим детям». Для Анны Холмс<sup>2</sup> это было осознание слишком высокой цены, которую ей пришлось заплатить за сделку с самой собой: «Я поняла: ну хорошо, если я работаю на 110 процентов, то получаю хорошие результаты. А буду работать еще чуть-чуть больше — получу еще больше. Однако у этого успеха имелась и обратная сторона: я никогда не могла расслабиться... всегда находилась в напряжении. Мало того что каждые десять минут в течение двенадцати часов подряд я размещала в интернете новые материалы, я еще приступала к этому за два с половиной часа до начала рабочего дня и продолжала трудиться до глубокой ночи, чтобы подготовиться к следующему дню». В конце концов она решила покинуть «Иезавель». «Прошло не меньше года, прежде чем я смогла прийти в себя. Лишь через год я стала интересоваться собой больше, чем событиями в интернете».

С тех пор как чаша моего терпения переполнилась, я стала пропагандировать необходимость отключаться, переставать быть все время «на связи» и воссоединилась с самой собой. Эта идея стала философской основой двадцати шести разделов американского сайта *HuffPost*, посвященных стилю жизни. В них мы показываем, как лучше заботиться о себе, делать свою жизнь гармоничной и уравновешенной и способствовать положительным переменам в мире. По мере распространения сайта *HuffPost* по всему миру мы стали придерживаться этой редакционной политики во всех своих международных изданиях — в Канаде, Великобритании, Фран-

---

<sup>1</sup> Ассоциация по улучшению здоровья и качества жизни (*прим. пер.*).

<sup>2</sup> Основательница вебсайта для женщин «Иезавель» (*прим. пер.*).