

Глава 4

Энергия и мотивация

Выбирайте, как вы получите свое

Наш выбор, Гарри, показывает, кто мы есть на самом деле, гораздо больше, чем наши способности.

Дамблдор, «Гарри Поттер и Тайная комната», Джоан Роулинг

Все задания и занятия требуют энергии, и, кроме физических затрат, заставляющих тело двигаться, необходима мотивация — чтобы сфокусироваться на проектах и довести их до конца, не расстраиваясь, не отвлекаясь и не сдаваясь.

Вы полагаетесь на разные энергетические ресурсы, чтобы каждый день делать различные комбинации дел. Можете удовлетворять физические потребности, решать проблемы, чтобы избежать последствий, или работать ради результата и награды — в это время тело и разум работают согласованно, чтобы все время толкать вас вперед. Вы используете эти потребности, последствия или награды как мотиваторы для работы.

С самого рождения благодаря физическим потребностям вы знаете, что такое мотивация. Как говорилось раньше, люди изначально стремятся к выживанию. Так как основные нужды никуда не исчезли, опирающаяся на них мотивация стала частью повседневности. Но, как современные люди, вы больше не нуждаетесь в охоте или собирательстве ради

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

выживания; появляется другая мотивация — желание достичь чего-то или стать чем-то бóльшим. И подобная мотивация применима ко многим другим вещам. Это не только деньги или признание, хотя такие стимулы движут многими. Мотивация существует, когда есть некоторое расстояние между тем, где вы находитесь, и тем, где хотите быть. Вы можете желать больше свободы, больше контроля над своей жизнью, больше знаний, уважения или безопасности. И хотя индивидуальные мотиваторы со временем меняются, вы хотите разных вещей и находите разные возможности для достижения успеха. Мотивация — это часть вас. Вы созданы бесконечно искать удовлетворения и лучшей жизни и, как уже говорилось во второй главе, страдаете, когда этот поиск угасает или приводит в тупик; тогда появляются симптомы выгорания и депрессии. Жизнь находится в балансе, только когда вы чувствуете мотивацию к движению и точно знаете, к чему двигаться.

Некоторые говорят: «Я счастлив быть тем, кто я есть! Не хочу прыгать выше, дальше, лучше. Я доволен своей жизнью и наслаждаюсь каждой ее минутой!» И я отвечаю — это здорово! Но на что вы тратите все свое время? *Какими способами* наслаждаетесь своей жизнью? Открываете в себе творческую натуру? Путешествуете? Выискиваете в книгах или где-то еще информацию на интересующие темы? Участвуете в благотворительности, чтобы помочь менее удачливым? Все это — те вещи, на которые вы мотивированы. Все эти занятия представляют собой достижение успеха, рост и движение — в вашем индивидуальном направлении. Речь идет не о погоне за деньгами и славой, а о мотивации к росту, развитию и эволюции.

Мотивация необходима для выживания, она естественная часть нас самих, поэтому после удовлетворения основных насущных потребностей мотивация все еще остается, снабжая нас энергией. У нас развиты инстинкты

максимизировать удовольствие и благополучие и минимизировать физическую боль; это то направление, в которое мы пускаем энергию, когда инстинкты выживания уже удовлетворены.

Именно поэтому не следует тратить попусту такую силу на приземленные дела, как, например, вынос мусора или появление на работе. Чтобы понять, как можно использовать мотивацию не только для решения проблем, но и для движения в сторону успеха, полезно взглянуть на химию нашего мозга — и как ее миссия выживания может помочь преуспеть в жизни.

Что может для вас сделать собственный мозг?

Изучением работы мозга занимаются сложные науки, в частности нейрохимия. Но если говорить простым языком, малопонятные химические процессы помогают нам, например, преодолевать препятствия, сосредоточиваться на заданиях, побуждают выбирать грамотное поведение и сохранять энергию.

Необходимость быть замотивированным и настойчивым фундаментальна для выживания. Когда нашим предкам приходилось весь день трудиться, охотиться и собирать еду, искать убежище или убегать от хищников, было жизненно важно, чтобы химия тела помогала, работала с ними, а не *против* них. Я сомневаюсь, что ленивый или рассеянный пещерный человек смог бы выжить. Эндорфины помогали терпеть боль, продолжать сражаться за выживание. Дофамин и серотонин настраивали на повторение поведения, ведущего к результату. Адреналин давал возможность быстро принимать решение при появлении угрозы — сражаться или бежать.

Кстати, у древних людей не было под рукой нейробиологии и психологии, объясняющих, как использовать все эти

механизмы или как функционирует мозг с химическими реакциями и без них. Они просто использовали то, что имели, чтобы выжить, и выживание — это все, что их волновало. У них не было мысли, что их образ жизни довольно посредственный; все, что они делали, просто было их единственной целью. Мотивация к выживанию оказывалась врожденной движущей силой, и у них были неосознаваемые механизмы, с помощью которых они могли достичь своей цели.

Мы имеем все те же механизмы сегодня, но знаем о них намного больше благодаря нескольким столетиям исследований и достижений в области психологии и биологии. Несмотря на это мы все еще используем их примерно так же: бессознательно нажимая на кнопки, если требуются мотивация, энергия или сосредоточение.

Например, дофамин образуется в нашем мозгу вполне естественно, чтобы мы могли распознавать удовольствие и счастье. Его уровень повышается, когда мы получаем награду за какую-либо активность, и это побуждает мозг повторять позитивное поведение. Опять же — мозг снабдил нас этой службой ради выживания. С его помощью мы узнавали, какие методы лучше работают для охоты, поиска еды, побега от хищников. Так мы могли вспоминать полученные знания день за днем, чтобы выполнять эти задачи более продуктивно. Современные исследования с лабораторными животными наглядно иллюстрируют эффекты дофамина; эти эксперименты показывают: недостаток дофамина настолько критичен, что животные теряют мотивацию питаться, даже находясь на грани голодной смерти. Без этого полезного гормона мы не знали бы, как себя вести, чтобы получить то, что хотим.

Эндорфины, вырабатывающиеся как естественным, так и искусственным путем, также старательно работают на нас. Вы когда-нибудь вписывали в свой список дел уже выполненное задание только для того, чтобы тут же его вычеркнуть?

Писать длинный список обязанностей — задача как минимум удручающая. А вот вычеркивание уже выполненных заданий дает ощущение некоего достижения. Появляется легкое воодушевление — и это слабый толчок в сторону прогресса. Это маленький трюк, который мы устраиваем сами себе, пытаясь спровоцировать немного положительной мотивации и прилив эндорфинов, чтобы вызвать желание приступить к следующему заданию.

Эндорфины действуют как обезболивающее, производимое вашим же организмом, в ответ на стресс, страх, удовольствие, боль, возбуждение и другие провокации. Их естественное назначение — нивелировать удар, вызывая эйфорию и ощущение благополучия, чтобы вы могли двигаться дальше. Это возврат к первобытному ответу на угрозы «бей или беги». Эндорфины дают возможность временно преодолевать препятствия (такие как боль и изнеможение), чтобы закончить начатое дело, и это аналогично тому, как у первобытных людей находились силы бежать от хищников на большие дистанции. Эти ощущения могут быть симитированы искусственными источниками эндорфинов — например, наркотиками и алкоголем. Но привнесенные извне источники несут дополнительную опасность в виде зависимости или интоксикации и в случае злоупотребления затрудняют естественную выработку гормонов. Чем это грозит? Да как только уменьшается возможность естественного производства эндорфинов, возрастает зависимость от искусственного. Именно поэтому не стоит полагаться на синтетические поставщики эндорфинов.

Есть и хорошая новость: существует множество естественных способов получить нужный нам эндорфин, не прибегая к его заменителям. Доказано, что эти гормоны — вдобавок к целям выживания — так же естественно выделяются в ответ на вполне обычные физические стимулы: физические упражнения, потребление острого перца чили или шоколада,

влюбленность, иглоукалывание и воздействие естественных или искусственных солнечных лучей, а также на острые ощущения — например, катание на американских горках — и психологические стимулы (внимание и признание окружающих, смех, соревнование или, что ближе всего к нашей теме, чувство достижения). Выполнение задания любой сложности или важности дает тот самый прилив энергии, который поступает к нам при достижении чего-либо. Чем важнее законченное задание, тем счастливее, увереннее и сильнее мы себя чувствуем.

Выплеск эндорфинов — это позитивное чувство, которое людям *нравится*, и он способствует повторению занятий, заданий и опыта, которые его вызвали. Эндорфины могут создавать чувство энтузиазма и благополучия просто от *ожидания* чего-то приятного — это ощущение напоминает состояние накануне отпуска. Они делают восприятие заданий более легким, а нашу работу не такой тягостной. Путешествие, вначале казавшееся тяжким и невыносимым, с приближением финишной черты становится все легче, и последние шаги вызывают взрыв энергии (спасибо эндорфинам!), помогающей его завершить.

Когда мы испытываем боль — физическую, эмоциональную или даже неприятные психологические состояния, такие как скука или смущение, — мозг ищет эндорфины для восстановления предыдущего, безболезненного состояния. И в этот момент мы обнаруживаем, что дрейфуем к мыслям о награде и других стимулирующих эндорфины вещах.

Мы можем привлечь позитивные чувства, создаваемые эндорфинами, чтобы они помогали нам не останавливаться, продолжать двигаться к достижению успеха, несмотря на все препятствия.

Если рассматривать способ действия дофамина и эндорфинов как нападение, как силу, заставляющую удовлетворять

собственные потребности, то адреналин можно назвать защитой. Адреналин вырабатывается, чтобы при любой угрозе обеспечить безопасность. Это классическая реакция на страх или угрозу — «бей или беги». Это очередной инструмент выживания, и подразумевается, что мы используем его в ситуациях крайней необходимости. Но некоторые считают прилив адреналина таким эффективным и бодрящим, что ищут способы испытывать его чаще, даже с помощью потенциально опасных занятий — таких как прыжки с парашютом или скайдайвинг.

Функции нападения и защиты этих гормонов указывают на двойственное направление нашей природной мотивации: максимизировать удовольствие и желать вознаграждения, а также минимизировать боль и обеспечить выживание; другими словами, стремиться к достижению успеха и решать проблемы. Мозг побуждает нас делать оба этих дела, и эффект *тяги-толкай* мотивирует нас ежедневно.

Первичная мотивация выживания вполне естественно проистекает из страха перед последствиями. Если мы не будем питаться, убегать от хищников и производить потомство, то просто вымерем. Нашим предкам не пришлось задумываться: они делали это инстинктивно, зная о последствиях невыполнения перечисленных условий. Мы действуем с той же точки зрения, когда решаем проблемы: из страха перед последствиями. Страх остается первичным мотиватором наших обязанностей. Но так как нам на самом деле не надо беспокоиться о выживании в том же смысле, что и далеким предкам, мы получаем больше времени и возможности подумать, что еще мы хотим делать, кроме простого выживания. У пращуров никогда не было времени думать об этом. Но сейчас мы располагаем преимуществами предсказуемых источников питания, прирученных животных, прогрессивных цивилизаций,

индустриализации, сельскохозяйственных систем и т. д. Величайший подарок, врученный нам тысячелетием прогресса, — возможность задуматься: что я хочу делать со своей жизнью? В чем хочу достичь успеха? Это второй вид мотивации: желание.

Существует два вида мотивации: *страх* и *желание*. Мы боимся последствий невыполненных обязательств. Мы *желаем* результатов от достижения успеха и прогресса в жизни.

Мы берем энергию из этих источников и используем все те же рычаги, данные мозгом для максимизации обоих. *Мы должны выбрать, с каким видом мотивации работать.* И этот выбор влияет на то, будем мы только управлять собственной судьбой, оставаясь на месте, или лидировать в жизни, делая ее лучше.

Энергия из желания: созидание и потребление

Когда мы преследуем цель *созидания* в том виде достижения успеха, который движет нас вперед, мы начинаем видеть результаты, и это нас вдохновляет. Разница между целью созидания и целью потребления в том, что первая приносит успех *после* его достижения. Мы получаем эндорфины от выполненного дела, а выделяются они уже после того, как мы закончили задание для достижения успеха. Мы чувствуем, что награда соответствует затраченным усилиям, и используем это чувство, чтобы преодолеть каждый промежуточный этап. Когда вы знаете, что успех близко и жизнь улучшается, чувствуете себя замечательно — и это помогает выдержать все ваши обязанности. Энергия для решения проблем появляется из достижения успеха.

Мы также используем эндорфины и удовольствие от целей потребления в качестве топлива для целей созидания — достижения успеха. Это способ сохранить позитивный взгляд на мир и избежать рутины.

Несмотря на то что воздействие от созидания длится дольше, не все цели созидания требуют много времени. Вы можете написать статью в журнал за один вечер. Можете потратить час на хорошую тренировку и весь день чувствовать себя отлично. Можете пойти на тренинг и приобрести некие знания. Но если цель созидания носит длительный характер, использовать энергию из целей потребления или награды за промежуточные этапы — отличный способ дойти до конца.

Если вы обзавелись долгосрочной целью созидания, необходимо праздновать и награждать себя по дороге. Пытаясь переждать, чтобы наградить себя по завершении работы, вы рискуете выдохнуться и сдаться слишком рано. Рассказывайте о своих продвижениях людям, которые способны радоваться за вас. Используйте их позитивную энергию, чтобы продолжать идти и не сдаваться.

Не давайте мелочам отвлекать вас от пункта назначения в долгосрочном проекте. Получение ученой степени или профессионального сертификата — событие, достойное празднования, но, если ждать его четыре года, не отмечая шаги прогресса целями потребления, вы в итоге почувствуете себя истощенным, а не достигшим успеха. Если вы собираетесь бежать марафон, просто необходимо отмечать каждые 5- или 10-километровые забеги при подготовке к главному событию или награждать себя за каждые пять тренировок чем-нибудь, побуждающим двигаться дальше. Если расширяете свой бизнес, празднуйте каждый шаг на пути к цели, чтобы сделать сверхурочные часы не такими тягостными. Даже если просто отслеживаете прогресс повышения продаж и видите результаты, это может вызвать

всплеск эндорфинов, давая вам импульс к дальнейшему движению. Подумайте о важных для вас отношениях как о длительных целях созидания. Долгосрочные обязательства могут потеряться в мелочах быта, если о них не заботиться. Празднования продвижений и цели потребления, разделенные с важными для вас людьми, обновляют и отношения, и энтузиазм к работе, и энергию к цели.

Рис. 4.1 показывает, как по-разному цели потребления и цели созидания вырабатывают эндорфины.

Когда вырабатываются эндорфины при разных типах достижения успеха

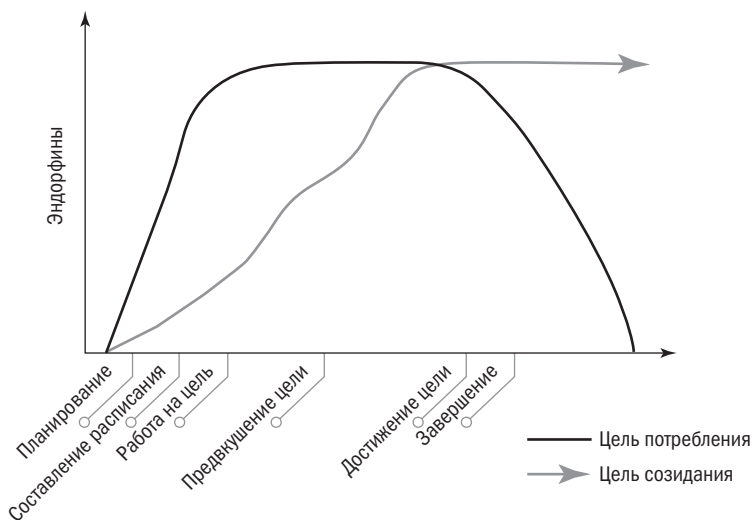


Рис. 4.1

Цели потребления провоцируют выработку эндорфинов *сразу же* с помощью удовольствия, получаемого *во время* потребления, пока вы все еще веселитесь, и еще немного после — с помощью воспоминаний и отношений, которые вы создали. Награда, которую вы предвидите, помогает *решить* все проблемы.

Исследователи, изучавшие, как отпуск влияет на уровень счастья, открыли, что самое резкое повышение настроения происходит просто от его *планирования*, и этот уровень сохраняется восемь недель до события. Но так или иначе, счастье опускается до обычного уровня практически сразу после того, как отдых закончен. Даже те немногие, кто провел совершенно необыкновенный отпуск, испытывали повышение уровня счастья лишь две недели после него. Эти работы доказывают, что, хотя цели потребления делают людей счастливыми и способствуют повышению продуктивности, этот эффект ощущается большей частью в стадии предвкушения события и быстро исчезает после него.

Конечно, это не причина жить *совсем* без целей потребления; другое исследование показывает, что те, кто отказывался от отпуска, бывают более напряженными, подавленными и усталыми — и у них в восемь раз повышается опасность развития болезней сердца, чем у пользующихся регулярным отпуском. И хотя приятные эффекты от целей потребления длятся недолго, они все-таки необходимы и ценны для мотивации долгосрочных дел.

Удовольствие при целях созидания наступает позже, и к ним труднее приступить, чем к целям потребления. Учись хорошо — и получишь хорошие оценки за семестр; работай хорошо — и получишь повышение. Всплеск эндорфинов, который вы испытываете, добиваясь цели созидания, — это чувство эйфории и гордости, и это награда за достижение чего-либо. Но идея созидания «Ты будешь чувствовать себя хорошо *после* того, как это сделаешь!» не так прельщает, как тезис «Будет весело *во время* того, как ты это делаешь». Именно поэтому многие пытаются достичь такого успеха, как отпуск, шопинг или шикарный ужин, скорее, чем потеть, открывая свое дело; не спать ночами, изобретая или создавая что-нибудь новое; сидеть на диете и тренироваться, сбрасывая вес; вкладывать сердце и душу в создание произведения

искусства или предпринимать хоть какие-то шаги к улучшению важных отношений, став лучшим супругом, братом или сестрой, родителем, другом. Но это также причина того, почему так много людей обнаруживают себя застрявшими в жизни без понятия, как сдвинуться с места. Цели потребления могут дать только короткую передышку, прежде чем вы снова вернетесь в ту же жизнь, от которой хотели отдохнуть. Только цели созидания могут сдвинуть с насиженного места.

Несмотря на то что награды могут быть очень приятными, время, жертвы и тяжелый труд, нередко сопровождающие долгосрочную цель созидания, могут даже отбить охоту ею заниматься. Например, много лет назад, когда моя жена думала, не пойти ли учиться в вечернюю школу, она сетовала, что это займет целых пять лет. Один мудрый человек высказал мысль: «Пять лет все равно пройдут. Но через эти пять лет ты хочешь все еще думать о высшем образовании или уже иметь его?»

Другими словами, течение времени само по себе не изменит нашей жизненной ситуации. Через пять лет мы останемся там же, где сейчас, если только не приложим усилия, чтобы улучшиться и сдвинуться вперед. Чтобы создать разницу между все той же жизнью пятью годами позже и достижением чего-то, чем можно будет гордиться всю жизнь, надо начинать прямо сейчас и приложить к этому усилия. Эта мысль оказала на нас сильное воздействие, став краеугольным камнем способа принятия решений. Время проходит. Если вы в это время прилагаете усилия, чтобы сделать будущее лучше, чем сейчас, оно даст длительные положительные результаты.

Результаты, которые вы получаете при достижении цели созидания, могут быть продолжительными. Если вы окончили колледж, сможете получать пользу от вашего диплома на протяжении всей жизни. Если карьера принесет с собой некую награду, у вас останется эта награда, а также уважение на протяжении всей профессиональной деятельности.

Если вы изобрели новый продукт, навсегда останетесь его изобретателем. Если покорили гору или пробежали марафон, всегда будете иметь это достижение, из которого почерпнете гордость, уверенность и жизненный опыт. Эти тяжело заработанные достижения могут влиять на вашу самооценку и уверенность всю жизнь. И наоборот, влияние целей потребления на наш моральный дух и энергию мимолетны, как бы необходимы и привычны они ни были. Поэтому они и требуются так часто! Эндорфиновый всплеск от целей потребления можно описать как «легко пришло, легко ушло», и мы ищем множество этих всплесков регулярно, чтобы снова почувствовать удовлетворение и успокоение.

Отложенное от целей созидания удовольствие может испытывать вашу решимость и стойкость, несмотря на то, нравится вам или нет заниматься тем, что включено в его достижение. Но это природа таких занятий; если бы они не были трудными (не испытывали вас?), вы бы их давным-давно уже выполнили. Именно от тяжелой работы вы получите эндорфины — от той работы, за которую назначили себе награду, но гордость и эйфория привязываются к достижению этой цели и не появятся, пока работа не сделана.

Так что, хотя долгосрочные цели созидания часто требуют больше энергии, мотивации, вдохновения, работы и жертв для их достижения, они сто́ят этих дополнительных усилий, потому что *то, что вы от них получите, будет иметь более длительное влияние на качество вашей жизни, чем то, что вы получите от целей потребления*. Здесь не сто́ит выбор — делать только одно или только другое. Это, скорее, осознание, что *обе* — и цель потребления, и цель созидания — необходимы, чтобы ощутить баланс и избежать выгорания, и вы должны понимать, как работают награды за одно и за другое. Можете потратить энергию, получаемую из целей потребления, не только для того, чтобы решить проблемы, но и чтобы достичь успеха в цели созидания.

Энергия из страха: прокрастинация

Скажем, вы еще не совсем стали фанатом достижения успеха или еще не выполнили достаточно заданий А, чтобы решить все проблемы на сегодня. У каких-нибудь решений ваших проблем есть срок выполнения? Вы чувствуете себя побежденным или нервничаете, когда смотрите на список таких дел? А ведь есть *еще* один способ получить свою энергию: это называется «прокрастинация». Вы наверняка знаете, что с вами скоро произойдет. Очень скоро почувствуете прилив адреналина. Вот так мы и получаем энергию из чувства страха.

Прокрастинация — это выбор, который вы совершаете, стремясь получить энергию из страха перед последствиями, вместо того чтобы брать ее из достижения успеха. Вы ждете, пока дедлайн какого-нибудь дела не приблизится до степени запугивания самого себя: видимо, вы ничего не успеете, и придется встретиться с последствиями. Этот страх дает взрыв энергии, необходимый для завершения дела. Адреналиновая волна, которую он производит, идентична записанной в ДНК реакции «бей или беги» при столкновении со страхом. Эта реакция на стресс на самом деле иногда полезна для тела и мозга, потому что позволяет сфокусировать энергию на приближающейся угрозе, тем самым повышая шансы на выживание. И хотя сдать отчет начальнику вовремя не совсем то же самое, что убежать от хищника, тело реагирует примерно тем же способом. Страх приводит вас в движение.

По той же причине вы переставляете часы на 10 или 15 минут вперед; таким образом, когда проснетесь, первой реакцией будет: «А-а-а-а! Я опоздал!» И получите свой маленький заряд энергии, или адреналиновый взрыв, который поможет вскочить с кровати.

Прокрастинация — это то, как мы используем страх, чтобы заставить себя сделать то, чего не хочется.

Я знаю, что вам не хочется это делать, и вы знаете, что вам не хочется это делать, так что просто подождите, пока до окончания срока этого дела останется полчаса, и так запугайте себя, чтобы сделать это.

Рис. 4.2 показывает цикл прокрастинации. Допустим, есть доклад, который вы не хотите делать. Вы ждете, пока страх последствий не подтолкнет вас к действию, и заканчиваете доклад вовремя. После, когда страх пройдет, вернетесь к пассивности и отсутствию мотивации. Следующее задание уже на подходе, и вы начинаете цикл сначала.

Цикл прокрастинации

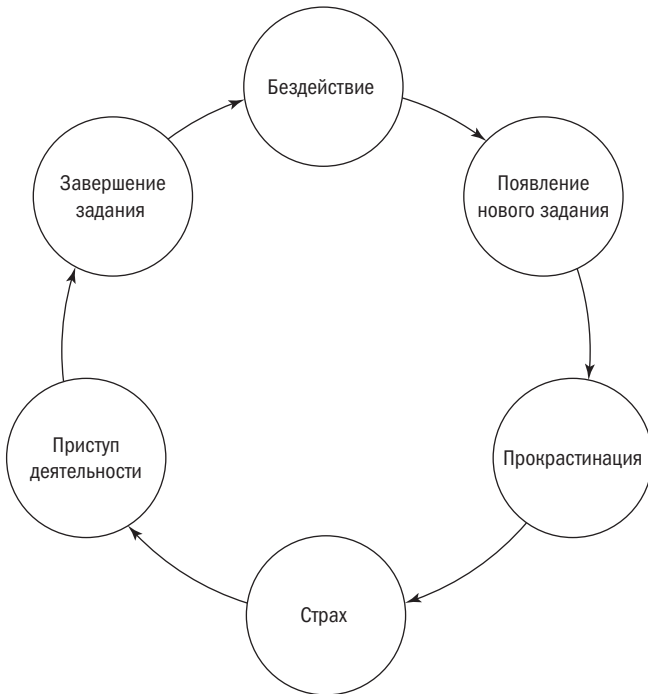


Рис. 4.2

Многие используют энергию от прокрастинации при одном большом трудоемком задании, вместо того чтобы переделать кучу других дел, которые обычно откладывали. Именно поэтому, когда нужно завтра сдавать объемный месячный отчет, вместо этого вы вдруг решаете закончить отчет по расходам, ответить на все сообщения, расчистить стол и упорядочить документы. И именно поэтому, если через несколько недель запланирован переезд и уже пора запаковывать вещи с чердака, вы обнаруживаете, что вместо этого перебираете ящик с носками или сортируете письма электронной почты.

Прокрастинация заработала себе плохую репутацию большинства тайм-менеджментов и тренингов для лидеров — и есть за что. В тайм-менеджменте она считается самой большой и грубой ошибкой, связанной с ленью, слабостью, неорганизованностью и отсутствием самодисциплины. Так почему же мы *все* это делаем? Что ж, оказывается, на самом деле можно получить некоторую *выгоду* из откладывания неизбежного. В некоторых случаях прокрастинация может принести больше хорошего, чем плохого.

Польза прокрастинации

1. **Энергия:** самый ценный плюс, позволяющий сделать то, что вы не хотели делать. Вы явно не мечтали об этом задании, иначе не откладывали бы его выполнение так долго. Если вы ждете, пока к работе подтолкнет страх последствий, адреналиновая волна заставит вас тут же взяться за дело. И все знают, что начать проект, который не хочется делать, — самое сложное. Если вам нужно чувство страха, чтобы побудить вас к действию, то вы получите его с помощью прокрастинации. И — бам! Вы начали дело, а значит, уже на пути к его завершению.

2. **Сосредоточенность:** это второй ценный плюс прокрастинации, и поэтому некоторые люди *преуспевают*, работая под напряжением. Страх дает дополнительные силы, ясный взгляд и концентрацию на текущем задании. Адреналин начинает подсказывать, когда вы приближаетесь к дедлайну. Неожиданно для себя вы не позволяете перерывов и не отвлекаетесь на другие вещи — телефон, электронную почту или коллег, — пока не закончите работу. Страх может пробудить вас и дать такую ясность ума, какая бывает после хорошего сна или дозы кофеина.
3. **Скорость:** если задание занимает как минимум час и у вас есть ровно этот час до дедлайна, не остается никакого шанса, что вы потратите больше времени. Вы не даёте себе таких послаблений, как отдых, не позволяете вашим мыслям блуждать и не даёте этому занятию больше времени, чем нужно. Через час вы точно сможете вычеркнуть его из списка дел.
4. **Меньше усилий:** вам не понадобится дисциплина, чтобы начать и оставаться сфокусированным на задании; дедлайн и страх перед последствиями сделают это за вас. Вам потребовалось бы много самодисциплины, чтобы закончить этот четырехчасовой отчет, если бы вы приступили к нему несколько дней назад, или чтобы проснуться и начинать упаковывать вещи с того чердака, но теперь дисциплина не нужна: вместо этого в качестве мотивации присутствует *страх*. И это действительно большое дело, потому что дисциплина — совсем неинтересно, да еще и так сложно! Хотя кажется, что это почти подвиг — работать в бешеном темпе, чтобы успеть что-то в последнюю минуту, вы применяете страх и адреналин для начала работы. Вам не приходится собирать эту энергию, чтобы заставить себя начать проект.

Вот так обстоят дела!

Вы наверняка спрашиваете себя каждый раз: «Зачем я с собой делаю это?» Теперь есть ясный ответ: чтобы *получить энергию* и сделать то, что делать не хочется. Уровень вашей *энергии* выше, вы *сосредоточенны*, и вас сложнее отвлечь. Ваша *скорость* увеличивается; вы набираете обороты, чтобы успеть вовремя. И на это уходит *меньше усилий*; это просто легче! Таковы плюсы прокрастинации.

Мне кажется, звучит здорово! Правильно?

Именно поэтому многие говорят: «У меня лучше всего получается все делать в последнюю минуту». Страх — эффективный мотиватор для таких людей. Если вы дожидаетесь последней минуты, возникает атмосфера срочности, которую можно перепутать с производительностью. Вы переделяете кучу работы за короткий отрезок времени, и разве это плохо? Но на самом деле не принимаете в расчет качество: вы оцениваете количество. В этом смысле по крайней мере *какая-то* часть работы действительно сделана. Но выдаете ли вы лучший результат, когда спешите? Вы создаете работу того же качества и когда работаете в последнюю минуту, и когда даете себе достаточное количество времени?

И по этим причинам прокрастинация имеет такую плохую репутацию.

Вред прокрастинации

1. **Стресс:** при прокрастинации вы испытываете сильное давление. Медицинское сообщество предупреждает о стрессе и предельно ясно показывает его вред здоровью. Хотя короткие взрывы энергии для ситуаций «бей или беги» оправданны в целях выживания, они не предназначены для длительного периода времени. Делать прокрастинацию своим стилем жизни не очень-то полезно. Стресс изначально возник как способ выживания, но мы знаем, что, если находиться

в таком режиме слишком долго, неизбежно придется встретиться с последствиями в виде выгорания. Как вы себя чувствуете, находясь некоторое время в цикле прокрастинации и постоянно пытаетесь успеть выполнить очередное задание? Выбившимся из сил, нервным, усталым, выведенным из строя, подавленным? Это не лучший способ работать или управлять жизнью.

2. **Низкое качество:** у давления и качества напряженные отношения. Они не ладят. Когда давление повышается, качество часто понижается. Вы когда-нибудь видели, как кто-то ломается под давлением — например, спортсмены, проигрывающие большую игру; сотрудники, ответственные за документы, в которых обнаруживаются простейшие ошибки; кандидаты, начинающие заикаться на собеседовании? А как насчет продукции, выпущенной в спешке, только для того, чтобы тут же быть возвращенной на доработку?

Проектам или заданиям, законченным в последнюю минуту, часто недостает перспективы, продуманности, ясности, рефлексии, материала и участия других людей. Страх перед дедлайном мешает мыслить творчески и сужает кругозор. Если вы обнаруживаете, что при наступлении дедлайна вам нужно больше времени, приходится смиряться с тем качеством, которое получается. Это также может негативно повлиять на качество работы других людей, если они ориентируются на вашу работу.

Мы все знаем, как это бывает в бизнесе. Я видел, как компании высылают контракты на миллион долларов, оформленные в последнюю минуту, — с *неверным именем клиента*. Я был на собраниях, попросту съедавших время присутствующих, потому что всех пытались собрать в последнюю минуту. Я видел, как люди подавали

в суд на компании из-за ошибок в налоговых отчетах, сделанных в последний момент.

Когда вы ждете до последнего, обычно не показываете высокого результата, как если бы уделили работе достаточное количество времени. Это всего лишь значит, что надо выбрать заранее, какой уровень качества вы хотите, — и не давать дедлайну выбирать за вас.

3. **Меньше контроля и комфорта:** прокрастинация также делает дедлайн главным в вашей жизни. Несмотря на то что у вас есть выбор времени начала задания, как только вы достигаете дедлайна, этого выбора уже нет. В этот момент ценна каждая минута, чтобы закончить задание. У вас нет возможности уделить внимание чему-либо еще. Вы должны сосредоточиться на своем дедлайне, пока не закончили задание.

Делать все в последнюю минуту обычно дискомфортно. Мы причислили скорость к плюсам прокрастинации, потому что энергия и адреналин, появляющиеся в это время в ответ на страх перед последствиями, могут заставить спешить и работать быстрее. Но что если вы не можете повлиять на скорость? Задание может занять больше времени, чем вы предполагали изначально.

Скажем, вы заметили, что бак вашей машины опустеет через десять километров. От кого или от чего зависит, что вы сейчас сделаете? Не от вас; теперь главный — бензин. И вы вынуждены искать ближайшую заправку, вместо того чтобы ехать самым коротким маршрутом до места назначения. А если бы вы заправили машину вчера, когда горючего в запасе оставалось еще на 50 километров, могли бы выбрать любую удобную вам заправку по дороге домой.

То же самое происходит, когда вы пытаетесь решить срочные дела в час пик. Вы потратите в два раза больше

времени на дорогу. Разве получится зарезервировать столик в ресторане на День святого Валентина? Забудьте! Скорее всего, вы обзвоните 20 ресторанов, прежде чем откажетесь и возьмете что-нибудь навынос по дороге домой (это и будут последствия).

Или в последнюю минуту вы почти заканчиваете рабочий проект и вдруг обнаруживаете, что крайне необходима информация от человека, который сейчас как раз в отпуске. Если так случалось, наверняка помните, как вам было стыдно. Теперь уже никак не скрыть, что вы откладывали работу до последнего и совершенно не уважаете проект, если не удосужились уделить ему достаточно времени, внимания и ума.

Если ждете до последней минуты, то лишаете себя возможности выбрать наиболее удобный и быстрый отрезок времени, которое может занимать задание. Вы отказываете себе в контроле над ситуацией и, по сути, полностью полагаетесь на удачу и стечение обстоятельств. А непостоянство может серьезно повлиять как на бизнес, так и на вашу личную жизнь.

Итоговое мнение о прокрастинации

Теперь, когда мы взвесили все плюсы и минусы прокрастинации, пришло время для заключительного мнения: когда качество не имеет значения, прокрастинация — это нормально. Качество многих решений проблем, таких как проверка голосовой почты, раскладывание документов, закупка продуктов, стирка, вынос мусора, никак не пострадает от того, что вы сделаете это в последнюю минуту. Им не требуются обдумывание, анализ, исследования, обратная связь, мозговой штурм, дедукция или глубокое погружение в работу. Так что пользуйтесь на здоровье этим взрывом энергии и сосредоточения от прокрастинации, чтобы покончить

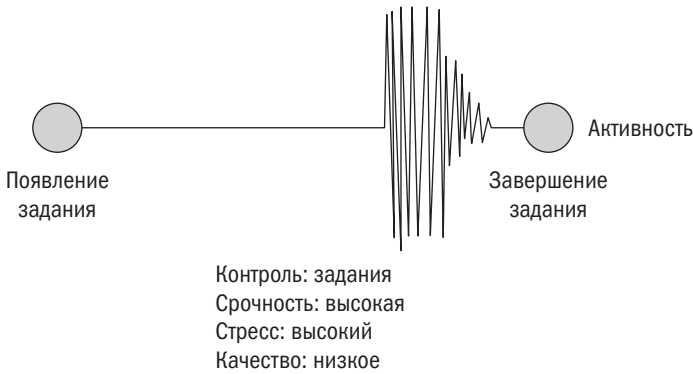
со всеми решениями проблем и заданиями срочности С! Никто не судит, насколько *правильно* вы выбросили мусор; имеет значение, что вы это сделали. И до тех пор, пока счета оплачены вовремя, вы в безопасности. Не дайте страху успеть завести вас и подтолкнуть к выполнению всех этих бессмысленных обязанностей, на которые вы никак не найдете сил.

Проблема с хронической прокрастинацией — это когда вы начинаете поступать таким образом *со всем*. От заданий А до С. Просто прокрастинация не работает, если ведется отчет или дело важное. Вы в конце концов будете сожалеть, что не начали вовремя, если придется подписаться под работой, не дотягивающей до собственных стандартов. *Вы не можете использовать страх как мотиватор, когда имеет значение качество.* Страх — эффективный мотиватор, но, если последствия уже не угрожают, мотивацию найти намного сложнее. И стресс, вызванный страхом, выльется в переутомление и вытянет больше энергии, чем сгенерирует. Вспомните, что вы чувствовали, когда целый день бегали туда-сюда и накручивали себя, что не успеете? Вы вряд ли захотите чего-то большего, чем сидеть и смотреть телевизор или просто выпить таблетку от головной боли и отправиться спать. Как это повлияет на повседневную жизнь? С вами не очень приятно находиться рядом после такого денька — и вы на пути к серьезному выгоранию.

Если страх — это выбранный вами источник энергии, тогда придется беспрестанно откладывать все до последней минуты, пугая себя снова и снова. Так люди попадают в цикл прокрастинации, спешки и стресса, продолжающийся, кажется, бесконечно и становящийся образом жизни. Они забывают, как мотивировать себя другими способами.

Когда мы действуем реактивным способом, с расцветом активности прямо перед дедлайном, стресс и срочность высоки, качество среднее или низкое, и контролем становится дедлайн (рис. 4.3).

Реактивная модель



Но когда мы беремся за дело активно, стресс и срочность низкие, качество может быть настолько высоким, насколько позволяют ваши способности, и ситуацию контролируете вы (рис. 4.4).

Активная модель



Когда качество имеет значение, следует рассмотреть другой источник энергии для работы: не страх, а что-то

более надежное, как, например, достижение успеха. Успех всегда продолжает мотивировать и вдохновлять. Люди, страдающие хронической прокрастинацией, живущие дедлайнами, *отказываются* от достижения успеха — вещей, которые они действительно хотят в жизни, — потому что задания, нужные для достижения успеха, не назначают дедлайнов и не имеют последствий невыполнения. Такие люди постоянно думают *я должен, я должен, я должен* и никогда не добиваются до *я хочу*.

Ожидание страха как мотивации — это реактивная модель поведения, а не активная. Вместо того чтобы жить с девизом «Я сделаю что смогу в последний момент», почему бы не задуматься о подходе «Я сделаю наилучшую работу, когда наилучшая работа понадобится», — а все эти последние минуты оставить для тех вещей, которые не так важны? Сделайте важную работу в первую очередь и используйте полученную от чувства выполненного долга энергию, чтобы покончить со всеми С-делами.

Прокрастинация — это скорее не проблема тайм-менеджмента, а неумение правильно *сделать выбор*. Если вы выберете сделать важное, подотчетное или памятное дело, будет меньше стресса, повысится качество, сохранится контроль над собственным временем и жизнью. Если выберете решить проблемы перед самым дедлайном, тогда вы также сохраните и нервы, и время, и контроль над ситуацией.

В следующей главе вы узнаете, почему жизненно важно контролировать свое время и что это даст вашей жизни. Мы покажем ключ к контролю над временем и обсудим, как положить конец неуместной прокрастинации, остановить реактивный образ жизни, сократить стресс и удостовериться, что у вас достаточно времени для достижения успеха.