

*Как говорил Будда две с половиной тысячи лет назад...
все мы чокнутые¹.*

*Альберт Эллис (второй из самых влиятельных психотерапевтов
в истории человечества, 1913–2007)*

Едва проснувшись, вы проверяете электронную почту? Потом чашечка кофе — и всё, понеслось? По дороге на работу вы стараетесь не тратить время даром и отвечаете на первые электронные письма и сообщения или делаете пару звонков. В офис вы влетаете, засучив рукава, и тут же начинается: одна встреча, другая, это доделай, тому ответь, за тем проследи, здесь не прозевай, там успей. На вас наваливается одно дело за другим — вы увязаете, но стараетесь не подавать виду: только глубже вгрызаетесь в свою борозду, склоняете ниже голову и прибавляете ходу — вперед, вперед, вперед.

Рано или поздно рабочий день заканчивается, и вы отправляетесь домой — захватив свои дела с собой. Семья у вас чудесная, но отвлекает и мешает она ужасно. Весь вечер вы пытаетесь сконцентрировать внимание, печатаете на коленке и раздражаетесь по любому поводу. Конечно, вы знаете, что по-хорошему надо бы выключить все гаджеты и насладиться общением с родными, но вы слишком заняты. Ну, в конце концов, вы же ради них и трудитесь.

Наконец, вы расслабляетесь привычным способом — вино и телевизор — и в изнеможении заваливаетесь спать (напоследок проверив почту на телефоне). Сон у вас неглубокий — ваш мозг продолжает беспокоиться о делах. Назавтра вы проснетесь неотдохнувшим.

Вас не покидает чувство, что вы не состоялись как супруг, родитель и друг, не поспеваете за этим миром и что вам не дано прожить жизнь так, как хотелось бы.

Звонит будильник, и вы тянетесь к телефону — посмотреть почту...

«Занятость»

Я хотел бы начать с объяснения того, что я подразумеваю под «занятостью» (потому что эта книга ни в коем случае не панегирик лености). «Занятость» — это маниакальное, гнетущее стремление обятье необъятное, которое заставляет нас сломя голову мчаться по своей перенасыщенной жизни. Занятость подразумевает, что мы всегда «онлайн», что мы то и дело поглядываем на телефон и хватаемся за новое дело, едва покончив с предыдущим. Это вся та беготня, все то жонглерство и трюкачество, которыми полны наши бренные дни. Это аврал, нервозность и изнурение.

Занятость вредит здоровью

У стресса есть четкая биологическая функция: он заставляет нас действовать. Можно сказать, что это своего рода биостимулятор. И что сам по себе он не вреден. Но страх перед нагромождением нескончаемых дел вынуждает многих из нас проявлять чудеса выносливости и работоспособности, непосильные для простого смертного. Чтобы разгрести эти завалы, мы подзаряжаем себя стрессом (и кофеином). Мы заставляем себя крутиться, крутиться и крутиться, панически боясь малейшего сбоя; редко делаем передышки, нам некогда набраться сил. И тем самым мы гробим свое здоровье. Наше тело не приспособлено к тому, чтобы всегда быть в тонусе и бесперебойно работать. Оно рассчитано на смену периодов активности и пассивности: адреналиновая наэлектризованность и возбужденность должна в скором времени утихомириваться. Но у нас не бывает этой череды занятости и покоя — загруженность делами постоянна. Мы на всех скоростях летим вперед. И, нарушая естественную смену состояний, не даем себе возможности восстановиться. Это приводит к аллостатической нагрузке — то есть преждевременному изнашиванию тела и ума.

В Японии для последствий чрезмерной занятости существует специальный термин — «кароси», что значит «смерть от переработки». Кароси случается, когда хроническая усталость, перенапряжение от долгой работы и постоянный стресс провоцируют инсульт или сердечный приступ. Для большинства из нас аллостатическая нагрузка вряд ли закончится так плачевно, но хорошего от нее все равно мало. Бесконечная занятость напрямую связана со снижением работоспособности, ухудшением памяти и повышением риска возникновения всевозможных заболеваний — таких как проблемы с сердечно-сосудистой системой и ослабление иммунитета, а также с ранней смертью. По приблизительному подсчету одного американского эксперта, в 60–90% случаев люди обращаются к врачам из-за недомоганий, вызванных стрессом².

Но наше коллективное помешательство ведет к тому, что напряженность по всему миру только возрастает. 75% жителей Китая почувствовали, что за последние несколько лет их стресс начал проявляться значительно сильнее; в минувшем году повышение уровня психологической нагрузки ощущила почти половина работников в большинстве стран³. В Мексике, России и Бразилии около 70% женщин утверждают, что испытывают стресс почти постоянно⁴.

Занятость вредит отношениям

Первые жертвы нашей занятости — наши самые родные и дорогие люди. Мы убеждаем себя, что они непременно нас поймут, и начинаем подворовывать у них свое время, свое внимание и даже свою любовь. В большинстве случаев эти кражи не убивают отношения с близкими, но опустошают их, подтачивают изнутри. К примеру, в США 69% родителей полагают, что напряженная, загруженная жизнь, которую они ведут, никак не влияет на их детей — но дети (91%) с этим не соглашаются, потому что им приходится мириться с родительским криком, невниманием и отлучками⁵. Граждане Южной Кореи, мировые рекордсмены по длине рабочего дня, слишком заняты, чтобы в принципе заводить детей: у них самая низкая рождаемость из всех стран — членов Организации экономического сотрудничества и развития. «Воспитывать детей, когда сам живешь такой подъяремной, нервной и пустой жизнью, слишком трудно», — написал колумнист Ким Ён Хван⁶. Жители Южной Кореи также лидируют по числу самоубийств. В Индии занятые родители с огромным трудом находят время для своих детей — одно исследование

показало, что отцы в среднем тратят на общение с детьми только семь минут в день, а матери — одиннадцать⁷.

Занятость вредит благополучию

Прокладывать свой путь к успеху через занятость нас, как правило, побуждает твердая уверенность в том, что чем больше у нас денег и дорогих вещей, чем выше наш статус, тем счастливее наша жизнь. И потому мы убеждаем себя, что в погоне за этой самой счастливой жизнью мы можем отложить на потом отношения с близкими, все другие личные стремления и заботу о здоровье. Но это ужасная глупость. Во-первых, исследования показали, что достижение этих целей лишь в очень незначительной степени меняет нашу жизнь к лучшему⁸. А во-вторых, то, что мы приносим в жертву — отношения, желания и здоровье на самом деле может дать нам гораздо больше счастья и наполнить жизнь смыслом. И потому люди, зацикленные на материальных благах — деньгах, собственности и статусе, менее счастливы и здоровы, чем люди, которые ставят во главу угла все то, что занятость истребляет: отношения, личностный рост, труд на пользу обществу⁹.

Занятость вредит карьере

В индустриальную эпоху главная роль отводилась продуктивности — то есть производить следовало эффективнее, быстрее и в идеале лучше. А главное, люди должны были стать более активными. Те, кто работал усерднее и результативнее других, достигали успеха. По мере возрастаания объемов информации, расширения связей и, соответственно, увеличения объема работ прогрессировали и средства, за счет которых мы можем повысить свою продуктивность. Впервые в истории мы обрели возможность работать где и когда угодно, и именно этим мы и занимаемся — благодаря чему превратились в трудоголиков, которым некогда поднять голову и предпринять какие-то действия, чтобы изменить свою жизнь и карьеру к лучшему. Мы сами теперь станки,рабатывающие столько, сколько нам по силам. Но в нашем современном мире, где всего и так слишком много, важно не количество — и, возможно, даже не качество. А важна способность привлечь к себе внимание и стать узнаваемым. Успех сопутствует тем, кто умудряется разорвать оковы занятости и чем-то выделиться из толпы. Но этого не случится, пока вы будете прилежно тянуть свою лямку.

Занятость вредит бизнесу

Недавний опрос компании IBM¹⁰, в котором приняли участие более 1500 генеральных директоров со всего мира, показал, что главной угрозой современному бизнесу в ближайшее десятилетие станут трудности, вызванные все более плотным взаимодействием компаний на мировом рынке. Мы живем уже не в том мире, для которого эти компании создавались, — не там, где проблемы расчленяли и анализировали, где за ответами обращались к экспертам, где прилежные работники трудились в соответствии с далекодущими стратегическими планами, где каждый знал, что ему должно делать. Генеральные директора боятся, что их компании не приспособлены к выживанию в условиях постоянных перемен и большой зависимости от мирового рынка. И новые задачи, которые встают перед ними, невозможно решить путем простой адаптации старых методов.

Когда директоров спросили, какие качества необходимы для того, чтобы преуспеть в нынешних условиях, они выбрали странное понятие, которое редко встречалось в лексиконе бизнесменов, — «творческое мышление».

В грядущее десятилетие выше всего будут цениться нестандартные и притом действенные решения. От людей потребуется способность посмотреть на ситуацию со стороны, найти для своего бизнеса неожиданный путь и выработать совершенно новые методы. Короче говоря, людям придется думать. Но проблема в том, что думать и изобретать современным работникам некогда. У них слишком много неотвеченных писем, слишком много важных собраний и слишком много недоставленных товаров.

Что заставляет нас думать, что мы заняты

Мы чувствуем себя занятыми из-за того, что на наше время претендуют множество обязательств: входящие сообщения распирают ящик, список нужных дел постоянно пополняется, куча народу чего-то от нас требует, а наши работодатели пытаются сделать как можно больше как можно меньшим составом. Мы говорим себе, что «в следующем году станет лучше», — но сами понимаем, что это больше похоже на самовнушение, чем на здравую оценку ситуации. Давление не спадает, когда мы добираемся до дома, — здесь нас ждет еще один бесконечный список дел и обязанностей.

Что делает нас занятыми на самом деле

- **Отсутствие контроля:** мы теряем контроль над ситуацией и испытываем беспомощность перед массой обязательств.
- **Отсутствие выбора:** мы ленимся подумать о других вариантах — занятость кажется самым простым выходом.
- **Отсутствие границ:** временные и пространственные границы, которые разделяли труд и досуг, были стерты, и мы не сможем контролировать собственную жизнь, пока не научимся проводить их заново.
- **Отсутствие верного фокуса:** мы концентрируемся на занятости как на способе достигнуть успеха, хотя положительный результат от нее вовсе не гарантирован, а все наши реальные возможности остаются на размытом заднем плане.
- **Отсутствие смысла:** испытывая «приступ» занятости, мы теряем связь с по-настоящему важными вещами — в нашей жизни образуются пустоты, и мы пытаемся заполнить их еще большей занятостью.
- **Отсутствие уверенности:** мы всегда на нервах и потому вместо открытого и дружелюбного поведения избираем оборонительную позицию и деловитый тон.
- **Отсутствие импульса:** мы знаем, что должны жить и работать иначе, но проходят дни, недели, месяцы и годы, а мы все никак не решаемся на необходимые перемены. Жизнь проходит мимо, отношения угасают, карьера глохнет — и это не потому, что мы не знаем, как все исправить, а потому, что мы даже не пытаемся это сделать.

Без занятости вполне можно жить. Да, у нас много дел. Но убеждать себя, что вы все время заняты, потому что у вас много дел, — и неверно, и вообще вредно. Занятость — нормальная реакция на мир, в котором всего слишком много, но это не единственная возможная реакция.

Слишком много всего

Мы живем в мире, где всего слишком много: избыток дел, перебор информации, излишek угроз. За то время, пока вы читали первые параграфы этой книги, было отправлено 200 млн электронных писем. За последнюю минуту на YouTube были добавлены видеоролики общей продолжительностью три дня. За последнюю секунду десять человек

впервые вышли в Интернет и зарегистрировались в электронной почте, тем самым усилив этот мировой гул. Мы живем в век, когда возможности компьютеров и скорость интернет-соединения растут в геометрической прогрессии заодно с объемами информации и разнообразием развлечений. Дэвид Уоллес, романист, лауреат многочисленных премий и летописец современной жизни, охарактеризовал нашу действительность как «тотальный шум»¹¹, потому что нашей жизни постоянно сопутствует «бурлящий фон» из бесконечной информации, общения и предложений выбора. В этом мире, где всего слишком много, мы чувствуем себя одновременно перевозбужденными и скучающими, закормленными и опустошенными, связанными со всем миром и одиночками.

Работники умственного труда в последние 20 лет почувствовали себя так, будто им дали попить из трубочки, а та вдруг превратилась в пожарный шланг. Простая истина: чем прогрессивнее становятся средства производства, тем больше мы производим. Чем проще общаться, тем больше мы общаемся. Чем больше международных связей устанавливается в мире, тем больше людей включается в глобальные процессы. Когда технологии становятся более продуктивными, организации начинают требовать больших результатов от меньшего числа работников. Чем менее уверенно мы чувствуем себя в этом мире, тем сильнее нам хочется окружить себя защитной аурой занятости. Каждое наше действие, каждое наше очередное электронное письмо имеют последствия для другого человека. Если теперь мы можем сами делать больше, мы задаем больше работы другим людям, которые, в свою очередь, тоже вынуждены делать больше — и так мы все нагружаем себя всеми новыми и новыми делами.

С этим «слишком много» уже ничего не сделать

Еще одна простая истина: наше «слишком много» никуда не денется, и с каждым годом его будет становиться только больше. Это неизбежно. Год за годом будут появляться новые средства общения, на вас будет наваливаться больше информации и от вас будут требовать покорения новых вершин. Одних только электронных писем в следующем году точно станет больше. Никто не сможет повернуть технический прогресс вспять и отмотать время на 30 лет назад. И ваши руководители вряд ли когда-либо скажут: «Расслабьтесь! Хватит так много работать!» Нужно искать другое решение.

По другую сторону занятости

Думаю, вы уже поняли, что я хочу изменить отношение к занятости, сделать занятость немодной и уничтожить этот бренд. Однако я должен предложить что-то взамен. Что же мы должны отыскать по другую сторону занятости?

Альтернативой занятости не назовешь отдох, потому что даже в свое нерабочее время мы разрываемся между семейными делами, социальными сетями и мультимедийными развлечениями. Вытеснить занятость может лишь устойчивое, сконцентрированное внимание — то есть полноценное участие в действительно важных разговорах и занятиях. Иначе говоря, мы должны научиться находить время, чтобы пройтись прогулочным шагом, подумать и в полной мере насладиться моментом.

На пути к альтернативе занятости есть четыре важных аспекта — и им посвящены четыре основных раздела моей книги.

Управление

Выученная беспомощность наступает тогда, когда люди непрерывно подвергаются неприятному воздействию, которое они не способны контролировать. Через некоторое время они отказываются от попыток изменить свое положение или избежать неприятного ощущения (даже если такая возможность у них появляется) — и лишь stoически переносят невзгоду. Очень часто занятость подпитывается этим чувством беспомощности: дескать, от нас ничего не зависит, все так живут... и потому надо помалкивать и продолжать в том же духе.

Чтобы преодолеть занятость, нужно для начала вернуть себе уверенность в том, что мы сами управляем своей жизнью. Для этого надо обратиться к двум базовым причинам занятости: отсутствию контроля и отсутствию выбора. На мой взгляд, все упирается именно в эти два фактора — и если с ними не разобраться, дальше не продвинуться. Из этого раздела вы узнаете о том, как взять власть над жизнью в свои руки, как научиться самому решать, какой должна быть ваша судьба и чем вы должны заниматься, а также о том, как проводить границы, способные защитить вас от потока дел и информации.

Фокусировка

Один из истоков занятости — этика индустриальной эпохи, сохранившая свои позиции в современном перенасыщенном мире: мы чувствуем

необходимость постоянно наращивать свою продуктивность путем усиления активности и повышения эффективности. Поэтому мы неосознанно предпочитаем «крутиться», вместо того чтобы сконцентрировать свои усилия на тех занятиях, которые действительно могут принести крупные плоды. В современном мире успешен не тот, кто делает больше, а тот, кто делает что-то значимое. А эта погоня за «большим» на самом деле лишь погоня за химерами.

Преуспеть в нашем перенасыщенном мире — значит не только найти здоровый баланс между работой и жизнью и перестать тонуть под грузом дел. Это также означает удачно выстроить карьеру. В этом разделе мы глубже изучим вопрос, как проложить путь к успеху, и я предложу вам альтернативу занятости как основе вашего имиджа. Вы увидите, как, направив свою энергию в нужные три русла, вы сможете добиться успехов в работе, не изображая из себя вечно занятого трудаля. Для этого необходимо: выработать для своей карьеры бизнес-стратегию, научиться применять на практике знания о том, как заставить мозг лучше работать (и фокусироваться), и начать приносить своей организации больше ощутимой пользы, чтобы обратить на себя внимание.

Вовлеченность

Постоянная занятость может привести к тому, что мы потеряем связь с близкими людьми, перестанем находить время для любимых занятий и утратим все то, что было для нас ценно. Это «отмирание» не наступает внезапно — оно случается в результате стабильного невнимания. С уходом из нашей жизни ее важнейших составляющих мы также утрачиваем способность подзаряжаться энергией и поддерживать в себе хорошее настроение. Потеря вовлеченности в «нерабочую» жизнь не только следствие занятости — она может быть и ее причиной. Занятость лишает нас общения и увлечений, что, в свою очередь, приводит к образованию пустот, которые мы заполняем новыми делами.

В этом разделе я поделюсь с вами тремя секретами, как заново вовлечься в жизнь и работу, как вымыть серость и вернуть в свое существование яркие краски. В первую очередь мы поговорим о том, как пересмотреть свои взгляды на успех с точки зрения ваших собственных ценностей — того, что важно лично для вас. Затем я объясню, как вытеснить суетное жужжание занятости живительной радостью от глубокой вовлеченности в мир. Наконец, мы обсудим, какими отношениями стоит дорожить больше всего и как их сделать прочнее в мире, где мы связаны с тысячами других людей.

Импульс

Одна из трудностей в борьбе с занятостью состоит в том, что, даже если вы полностью согласны на кардинальные перемены в своей жизни, вам не хватает времени и энергии на реализацию своих планов. Менять что-либо вообще очень сложно, и переход от благих намерений к здоровым привычкам мало комуается без труда.

В этом разделе я помогу вам получить тот импульс, который заставит вас двигаться дальше, меняться, вырабатывать в себе энергичность и четкость мышления. Благодаря этому вы сможете зажечь менее занятой, но более концентрированной и наполненной жизнью и почувствовать, что вы сами хозяин своей судьбы. Первый и главный шаг — отказаться от напитанной страхом, оборонительной занятости в пользу более широкого и позитивного взгляда на жизнь, который придаст вам уверенности, необходимой для дальнейшей перестройки.

А потом — в последней главе — можно будет уже разобраться с теми методами трансформации поведения, которые предлагают психологи, и воспользоваться их приемами, чтобы сделать мечты явью, закрепить эффект и заодно натренировать силу воли.

Это нелегко

Я написал эту книгу, потому что сам веду вечный бой с занятостью. Мне показалось, что за все прошедшие годы у меня накопились кое-какие соображения на ее счет. И я был убежден в том, что этот, на мой взгляд, величайший бич современного общества достоин того, чтобы кто-то посвятил ему полноценное исследование. Но моей главной целью было помочь самому себе. Моя книга принадлежит к разряду изданий «помоги себе сам» в буквальном смысле. Для меня занятость — капкан, подживающий за каждым углом. День за днем мне приходится отбивать у нее контроль над своей жизнью, отвоевывать способность фокусироваться на важных вещах и всецело вовлекаться в значимые события. Я вынужден все время напоминать себе, что нельзя поддаваться инстинкту толпы, что надо слушать слабый глас своего внутреннего «Я». И я покривлю душой, если скажу, что не потерпел в этой битве ни одного поражения за последний год. Более того, по иронии судьбы именно в тот год, когда я писал книгу о занятости, я был как никогда нарасхват. Мне приходилось принимать непростые решения и выбирать, как лучше расходовать свое время и внимание. И я не всегда делал правильный выбор. Наверное,

моя борьба с занятостью будет продолжаться всю жизнь — как борьба алкоголика, время от времени бросающего пить.

Звучит уныло, но война с занятостью не из легких — это одна из истин, которые открылись мне, пока я писал свой труд. Тут вам не будет ни быстродействующих мер, ни советов по организации времени. Большинство методов, которые я изначально отобрал для этой книги, были отсечены, потому что мне самому они не помогли. Чтобы избавиться от занятости, достаточно несколько шагов — но они далеко не всегда удаются. Нужно всего лишь сконцентрироваться на главном, научиться всецело посвящать внимание важному для вас делу и дорогим людям. Нужно всего лишь быть собой. И для того, чтобы помочь вам справиться с этой задачей, я обратился к огромному пласту работ по психологии. Некоторые из них имеют прямое отношение к теме этой книги. Многие — нет. В ряде случаев те научные данные, которые я буду приводить, лучше рассматривать не как фактическую опору для моих утверждений, а как метафору: некоторые научные сведения, использованные мной, призваны лишь дать представление о тех значимых психологических процессах, которые, на мой взгляд, имеют отношение и к проблеме занятости тоже, а большое число моих примеров должны показать, почему мы в принципе склонны принимать те или иные решения и как мы могли бы изменить ситуацию, сделав другой выбор. В целом я старался обращаться к науке лишь тогда, когда она, по моему мнению, действительно помогает понять, как лучше реагировать на те трудности, с которыми мы сталкиваемся в нашем перегруженном мире.

Преодолеть занятость нелегко, но постараться стоит. Чем отчаяннее вы пытаетесь вынырнуть из ее бурлящей пены, порвать силки сиюминутных дел и остаться глухим к настойчивому зову электронных устройств, тем яснее для вас становятся ваши истинные ценности. Активное противостояние нормам жизни серых масс укрепит вашу приверженность собственным идеалам.

скота, — стараться избежать боли всеми возможными способами. Однако после череды ударов током собаки будто бы сдавались и прекращали искать пути к спасению, даже если таковые вдруг открывались. Они просто лежали на полу и скулили. Но почему?

Задавшись этим вопросом, Селигман разработал теорию «выученной беспомощности». В какой-то момент люди, как и животные, перестают пытаться изменить ситуацию, в которой оказались. Они принимают роль жертвы и признают, что не способны ни на что повлиять. И единственной возможной моделью поведения для них становится стоическое приятие — они терпят боль и невзгоды, стараясь не подавать виду.

Я вижу, что очень многие из тех, с кем мне доводится работать, занимают именно такую позицию. Они осознают свою чрезмерную занятость, но считают, что ничего не могут изменить. Вместо того чтобы направить свои усилия на поиск выхода из этого положения, они растратывают всю оставшуюся энергию на попытки подстроиться под сложившуюся ситуацию: подбадривают себя кофеином, успокаивают алкоголем, расслабляются перед телевизором в компании пиццы и шоколада или в горячей ванне при свечах... Потихоньку они заглушают этой «анестезией» свою жизненную активность, убеждая всех окружающих (а в первую очередь самих себя), что другого выхода просто не существует.

Не упускайте возможности

Перенасыщенность парализует нашу способность делать четкий выбор. Нас преследуют сомнения, мы всюду видим риски, беспокоимся о последствиях своих действий. Неуверенность побуждает нас усилить свою занятость — это норма современной жизни, она благополучно отключает опцию «выбор» и потому кажется нам наименее рискованной стратегией.

Но у перенасыщенности есть и оборотная сторона — мы живем в такое время, когда перед нами открыты доселе невиданные возможности. И, притаившись за непробиваемым щитом занятости, мы прячемся и от всех тех удачных шансов, которые могли бы выпасть на нашу долю. Снова взяв в руки штурвал собственной жизни, мы испытаем всю мощь тех волн, которые будет обрушивать на нас перенасыщенный мир, но сможем сами прокладывать свой курс. Управление — это способность воспринимать современный мир как изобилующий возможностями, а не как удручающий делами.

Глава 1

Обретаем контроль

17 августа 2000 г. Деррик Дёрнер мчался на своем гидроцикле Jet Ski в волну Техахуоо — одну из самых грозных и опасных в мире. Это явление у юго-западного побережья Таити — знаменитая диковинка гидродинамики: волны невероятной силы и свирепости, гигантские водяные туннели со страшной мощью обрушаются на острый, как бритва, риф, расположенный в опасной близости от поверхности воды. Но если вы думаете, что Дёрнер совсем свихнулся, то что уж тогда говорить о парне, которого он тащил за собой на буксире! Лэрд Хамилтон на привязанной к ногам доске поднимался на гребень волны, поймать которую без буксира невозможно — уж слишком она высокая и быстрая — и прокатиться по которой даже для опытного серфера — охотника за большими волнами было сродни подвигу всей жизни. Подбравшись ближе, Дёрнер понял, что это не волна, а убийца, и обернулся крикнуть «Не отпускай трос!» — но товарища позади уже не было.

Хамилтон несся по лицу волны, чуть опережая закручивающуюся «бочку». Волна была такой могучей, что его начало затягивать наверх. Серферы часто опускают переднюю руку в воду, чтобы сохранить баланс — но Хамилтону нужен был не баланс, а способ удержаться как можно ниже коварного ломкого гребня. Тогда он решил импровизировать и погрузил в воду заднюю руку, чтобы замедлить свое продвижение наверх, — и благополучно выбрался из-под монстра. Когда волна обрушилась, серфер исчез из вида, словно бы поглощенный пеной, — но через несколько мучительных секунд он снова появился, все еще твердо стоя на доске.

Когда фотография Хамилтона на волне появилась на обложке журнала *Surfer*, ее сопровождала лишь такая подпись: «О, мой бог...» Гамильтон одолел самую тяжелую волну, которую когда-либо оседал человек. Считается, что эта история определила дальнейший ход развития серфинга. Она изменила общественное представление о возможностях этого вида спорта и закрепила репутацию Лэрда Хамилтона как величайшего серфера больших волн в мире.

Как и волны Техахупоо, цунами информации заставляют нас чувствовать себя ничтожно маленькими и беспомощными. В прошлом — и не так уж давно — «держать все под контролем» было не только реально, но даже вполне естественно. Теперь же нам придется отказаться от фантазии, будто бы власть над ситуацией можно вернуть при помощи лучшей организации своей жизни. Наплыv требований, которые предъявляет нам современность, уже никак не организуешь — на нас накатывает одна волна за другой, мы теряем устойчивость и терпим поражение, зачастую сопряженное с чувством вины. Примите это как данность: вы никогда-никогда уже не сможете полностью контролировать все и вся.

Однако вы можете почувствовать, что лучше контролируете обстановку, если перестройтесь на новую модель восприятия — новый взгляд на то, что такое контроль, который больше отвечает условиям перенасыщенного мира. Контроль, о котором я говорю, — это не то безупречное исполнение всех ваших замыслов с точностью часовского механизма, которого добиваются до-тошные распорядители свадеб, а скорее, то ловкое, торжествующее скольжение Лэрда Хамилтона, рискнувшего на этот отчаянный трюк под самым носом у могущественного Посейдона. Осознавая всю мощь океана, серфер и не думал подчинить себе эту волну — но и сбить себя с ног он ей не дал.

Контроль очень важен. В рамках одного исследования ряду обитателей дома престарелых дали возможность оказать некоторое воздействие на свою среду: они могли самостоятельно выбрать три предмета, включая мебель, для своей комнаты. В группе, получившей право на такой выбор, число смертей сократилось вполовину! Связь между контролем и загруженностью была продемонстрирована в 1979 г.²⁷ Робертом Карапеком, ныне профессором Массачусетского университета в Лоуэлле, посвятившим себя изучению психологического влияния на человека условий его работы. Вкратце: при большой загруженности мы испытываем в разы меньший стресс именно тогда, когда чувствуем, что владеем ситуацией. Контроль неразрывно связан с оптимизмом и верой в то, что мы непременно справимся, что мы и это переживем.

В этой главе мы рассмотрим, как выработать в себе новый, не унаследованный от прошлых поколений взгляд на свою деятельность. Мы разберемся, в чем искать опору для власти над обстоятельствами и как восстановить в себе чувство контроля над собственной жизнью — чувство, которое поможет вам сделать первый шаг на пути к управлению своим бытием. Для этого нам понадобится освоить три стратегии: как избавиться от стремления контролировать то, что не подчиняется контролю; как перестать тонуть в своих делах и научиться погружаться в них с аквалангом и как не теряться в царящем вокруг хаосе. Все вместе эти стратегии помогут вам вновь поймать волну.

Отпускаем трос

Свободный от дел, свободен и от безделья. Владея всем миром, ты навсегда свободен от необходимости заниматься делами. Тот, кто занят своими делами, не может владеть всем миром.

Когда я освобождаюсь от того, кто я есть, я становлюсь тем, кем я могу быть.

Лао-цзы

Выученная беспомощность прокрадывается в сознание занятых людей в тот момент, когда мы замечаем, что все наши усилия уходят в никуда — мы будто бы барахтаемся на одном месте, изо всех сил стараясь удержать голову над поверхностью воды. Сколько рекомендаций по организации своего времени вы прочитали, сколько технических новинок освоили, чтобы подчинить себе действительность? Сколько вечеров вы просидели на работе, пытаясь наверстать упущенное? Ни один из способов не дает долгосрочного результата. И осознав, что никакие наши «ответные меры» не влияют на курс, проводимый современной жизнью, мы сдаемся на ее милость. Пора покончить с этой зависимостью — пусть внешний мир захлестывает вас своими излишествами, вам следует думать о том, что вы сами можете ему дать.

Ввод-вывод

Лучше всего описать наши взаимоотношения с современным миром можно при помощи такого понятия из области информатики, как

«ввод-вывод». Для обозначения всего того, что поступает к нам извне — заданий, сведений, требований, — я использую термин «ввод». «Вывод» — это соответственно плоды нашего труда. Многие из нас замечают, что наш вывод определяется вводом. Только подумайте, насколько зависим от него распорядок вашего рабочего дня: вы отвечаете на электронные письма, потому что их вам прислали, ходите на встречи и совещания, потому что вас позвали, и беретесь за проекты, потому что вам их предложили. Раз за разом я слышу, как мои клиенты обосновывают свои действия давлением внешних обстоятельств. И их вывод сводится к тому, чтобы успеть отреагировать на все то, что вводится. Такой подход неверен по трем причинам:

1. Мы никак не можем регулировать те требования, которые обрушаются на нас изо дня в день. А раз они нам неподвластны и нам никогда не подчинить их себе, то почему мы должны страшиться своей неспособности их выполнить?
2. Наш мир развивается так, что ввод информации будет усиливаться и дальше, а ваша способность обрабатывать ее — нет. Поэтому в какой-то момент вы неизбежно зависните и перегорите. Однако вы могли бы, как серфер, с изумлением наблюдать за поднимающимися волнами, но не сильно заботиться об их количестве и частоте и просто выбирать те, по которым вам захочется прокатиться.
3. Ввод, который вы получаете, как правило, бессистемен, в нем нет градации по степени значимости, и он имеет очень опосредованное отношение (или не имеет вовсе никакого) к тем целям, которых вы надеетесь достичь.

Скользжение Лэрда Хамилтона не началось (потому что это физически невозможно), пока он не отпустил трос. Сделать это было проще простого — всего-то нужно разжать пальцы. Но лишить себя пусть шаткой, но все-таки опоры в виде буксира и броситься в пучину нелегко. На это нужна смелость. Точно так же отпустить трос должны и мы с вами — и нам тоже нужна для этого смелость.

Сохраняем оптимизм

Примерно треть собак, лишенных контроля над обстоятельствами в том шокирующем эксперименте, вопреки всему не проявляли признаков выученной беспомощности²⁸. Вероятно, они не утратили надежду

на спасение, потому что имели — как это называется в психологической литературе — иной «стиль объяснений» (не спрашивайте меня, каким образом это можно было определить у собак!). Простыми словами, «стиль объяснений» — это то, как мы объясняем события самим себе. Те собаки, которые иначе объясняли себе ситуацию, иначе на нее реагировали.

Отталкиваясь от своего исследования выученной беспомощности, Мартин Селигман решил обратиться на светлую сторону и начал изучать такое явление, как оптимизм, тем самым став зачинателем позитивной психологии. Он обнаружил, что основное различие между оптимистами и пессимистами — то, как они объясняют свои переживания и происходящие события. Оптимисты воспринимают хорошие произошествия как результат собственных действий, а плохие — как следствие вмешательства каких-то внешних факторов, вроде неудачного стечения обстоятельств или поведения других людей. Пессимисты, напротив, видят причину неудач в себе лично, а удачи объясняют благоприятными условиями или считают заслугой кого-то другого²⁹.

Не справляясь с объемами работы, вы начинаете чувствовать некоторую вину. И, возможно, объясняете провал собственными недостатками: неорганизованностью, отсутствием трудоспособности и талантов. Наши работодатели часто подстегивают такие настроения (хотя, может, и не явно): вы сами во всем виноваты, вы должны работать более эффективно и лучше распределять время и обязанности. Но я с этим не согласен.

Более здоровой и оптимистичной реакцией на эту ситуацию будет признание того, что обстоятельства сильнее нас — объем ввода никак от нас не зависит. И у нашей неспособности совладать с обстановкой есть внешняя причина: мы не можем выполнить всю эту работу, потому что ее слишком много. Точка.

Не вы виноваты в том, что на вас наваливается столько задач, и вы не должны корить себя за то, что не можете их все охватить. Дело не в вас.

Ведем себя «как если бы»

Если вы признали, что реагирование на вводимую информацию отнимает у вас слишком много времени, сил и внимания, возникает вопрос: как с этим быть? Не важно, насколько убедительными были мои доводы в пользу регулирования ввода — даже если ваш рассудок согласен с ними, мне вряд ли удалось сколько-либо пошатнуть ваши глубоко укорененные убеждения и страхи, которые вы возвращали всю свою жизнь. Они

не всегда сознательны — и с ними очень сложно бороться. И, к сожалению, именно они во многом определяют те решения, которые мы принимаем, и то поведение, которое мы избираем. Чтобы изменить свой образ жизни, нужно сделать нечто большее, чем признать справедливость чьих-то аргументов, — нужно раскачать свои глубинные убеждения.

Многие люди полагают, что лучше сначала изменить свои убеждения, а потом начать вести себя в соответствии с ними, но, по-моему, гораздо более стабильного изменения образа жизни можно добиться в том случае, если вы с самого начала будете вести себя так, «как если бы» ваши глубинные убеждения уже совпали с теми переменами, которых вы хотите добиться.

В социальной психологии существует понятие «когнитивный диссонанс» — оно связано с нашей потребностью приводить в соответствие все свои убеждения или добиваться согласованности между убеждениями и поступками, дабы избежать психологического дискомфорта из-за их противоречия. Следовательно, если мы начинаем упорно вести себя определенным образом, возникающий когнитивный диссонанс заставляет наше сознание подстроить убеждения под новую манеру поведения. Представьте, что вы выбираете между Ford Focus и Seat Ibiza. Вы тщательно взвешиваете все достоинства и недостатки обеих машин. Но, как бы вы их ни сравнивали, вам кажется, что обе вполне для вас годятся. В итоге, так и не определившись со своими предпочтениями, вы наобум берете Ibiza. В течение следующих месяцев вы ездите на ней каждый день — и ваше поведение внушает вашему сознанию мысль, что Ibiza для вас предпочтительнее любых других автомобилей. Мозг свыкается с этой идеей, и через некоторое время вы и поверить не можете, что когда-то чуть не купили Focus. Ведь если Focus так же хорош, почему вы изо дня в день ездите на Ibiza? С точки зрения вашего мозга, ваше поведение опровергает истинность вашего убеждения в том, что обе машины одинаково хороши, и из-за этого несоответствия в нем создается напряжение, или когнитивный диссонанс. Чтобы снять это напряжение, сознание начинает переиначивать ваши убеждения. И вскоре вы искренне считаете, что Focus — жестянка на колесах!

Следуя этой логике, желаемого изменения в образе мышления можно добиться, начав вести себя так, будто вы его уже добились. Что будет, если вы начнете вести себя так, «как если бы» ввод перестал определять ход вашего рабочего дня? Как бы вы изменили свою жизнь, если бы согласились с тем, что сделать все невозможно и что, упорствуя, вы только вредите своей карьере и своему благополучию? Какие шаги вы бы

предприняли, если бы искренне верили: стоит вам сконцентрировать усилия на тех целях, которые важны лично для вас, как ваш КПД резко возрастет?

Когда я задаю эти вопросы своим клиентам, я получаю такие типичные (и предсказуемые) ответы:

- «Я бы открывал электронную почту два раза в день»;
- «Я бы проверял электронную почту или слушал голосовые сообщения только в течение нескольких первых часов рабочего дня»;
- «Я бы раз в неделю работал из дома, чтобы меня ничто не отвлекало»;
- «Я бы реже ходил на совещания».

А что бы сказали вы?

Не важно, оригинальны ваши идеи или нет, — главное, чтобы они были просты и чтобы вы действительно начали претворять их в жизнь. Регулярно. Результаты вряд ли появятся сразу, но, вырабатывая новые привычки, вы будете потихоньку облегчать гнет вводимой информации и глушить рев реактивных турбин.

Не утопаем, а погружаемся

Когда Лэрд Хамилтон отпустил трос и помчался по той волне, он не думал о входящих письмах, своем бизнесе по производству досок для серфинга или планах на ужин. Он на 100% сконцентрировался на своем настоящем, на том деле, которым был занят. Он не тонул, но с головой погрузился в процесс. Когда мы заняты, мы, напротив, утопаем в том безграничном объеме дел, которыми заполнены наши будни. Мы рассеяны, наше внимание перескакивает с одного объекта на другой, и мы отчаянно стараемся выплыть из того водоворота, в который нас засасывает современная действительность.

Если задуматься, мы чувствуем бессиление не из-за того, что не можем отреагировать на все поступающие запросы. На самом деле нас гораздо больше удручет то, что, стараясь управиться с навязанными делами, мы растратчиваем драгоценное время, которое могли бы посвятить более важным вещам. Занятость вредна, но ее не надо приравнивать к насыщенной и активной жизни. Думаю, каждый из нас лелеет мечту, достичь которой можно лишь упорным трудом. Но не каждый понимает разницу между глубокой концентрацией и рассеянной занятостью. Дело

не в количестве, а в качестве: пустой, обыденной деловитостью ничего не добьешься. Жизнь играет всеми красками только тогда, когда каждый ее день наполнен занятиями, встречами и переживаниями, которые всецело захватывают вас.

Меняем приоритеты

Мы обретаем контроль над ситуацией, когда ставим на первое место те дела, которые хотим сделать (вывод), а не те, к которым нас принуждают (ввод). Сколько раз вы приезжали на работу полные благих намерений, кипящие свежими идеями и готовые к новым свершениям — и «сдувались», едва открыв папку входящих сообщений? Содержимое вашего электронного ящика тут же занимало первые строки в повестке дня, и не потому, что было таким уж важным, а просто потому, что пришло к вам извне.

Конечно, я не призываю вас игнорировать все запросы из внешнего мира — но я советую изменить их соотношение с вашими личными намерениями. Причина вашей деятельности должна исходить изнутри: «Чего я хочу добиться?»

Я писал, что для оптимистичного настроя очень важно не винить себя в своей неспособности справиться со всем и сразу. Однако нужно обязательно винить себя в том, что позволили вводу определять свой вывод. Мы не выбираем предъявляемые к нам требования, но наши результаты *целиком и полностью* зависят от того, как мы на них реагируем. И если за весь день мы не нашли времени на дела, которые действительно хотели сделать, нам некого винить, кроме самих себя. Неослабевающая концентрация на целях, которые мы перед собой ставим, — наша важнейшая обязанность. Для всех других дел — тех, что нам подкидывает окружающий мир, — надо специально выделить четко определенное время. Свою повестку дня мы должны составлять сами.

Учимся увлекаться

Главная задача всей спортивной психологии — помочь спортсменам достичь предельной концентрации внимания и максимальной увлеченности процессом соревнования или игры. Иначе говоря, войти в азарт. Когда в спортсмене разгорается азарт, он сосредотачивает все силы на выполнении своих задач и добивается гораздо лучших результатов. Но войти в это состояние бывает непросто: настрой спортсмена могут

сбить атмосфера мероприятия, болельщики или собственное волнение. Точно так же и нас в нашей повседневной жизни все время сбивают с верного пути тысячи раздражителей: звук поступившего СМС, оповещение о новом электронном письме, разговоры коллег за соседними столами.

Как же заставить себя увлечься делом? Доктор Дэниел Гуччарди и адъюнкт-профессор Джеймс Диммок из Университета Западной Австралии, специалисты по психологической устойчивости в спорте, изучили результативность профессиональных игроков в гольф в условиях психологического давления. Они попросили одну группу спортсменов сконцентрироваться на трех конкретных аспектах своего свинга, таких как положение головы, плеч и коленей, а другую — на той всеобъемлющей характеристике своего удара, которой они бы хотели добиться, например «четкий» или «непринужденный». В спокойной обстановке обе группы показали себя великолепно (это ведь были профессионалы!). Но стоило только объявить денежное вознаграждение за лучший результат и тем самым создать напряжение на поле, как показатели игроков начали сильно разниться. Те, кому надлежало контролировать отдельные составляющие удара, начали ошибаться, в то время как вторая группа, с более простой установкой, выступила так же хорошо, как и в первый раз³⁰.

Главные враги увлеченности — психологическое давление, побочные мысли и внешние раздражители. Чтобы увлечься, нужно суметь отрешиться от самого себя и полностью погрузиться в то дело, которым занят. Нам кажется, что, сфокусировавшись на отдельных аспектах его выполнения, мы повысим свою концентрацию. Однако это требует слишком больших когнитивных усилий, и, оказавшись в стрессовой ситуации, мы начинаем тормозить. Мы зависаем где-то между «головой» и «плечами». Мыслей становится слишком много, нас захлестывает, и от концентрации не остается и следа.

Чтобы сохранить свою увлеченность, нужно сфокусироваться на какой-то простой задаче. Сделать это можно разными способами. Самый очевидный — заниматься всеми делами по отдельности. Это звучит банально, но мне почему-то крайне редко доводится встречать людей, которые не пытаются выполнить несколько заданий одновременно. Но также очень важно концентрироваться на том, *каким* должно быть ваше действие. Достаточно задуматься о той единственной, главной характеристике, к которой вы будете стремиться при его исполнении, и ваш мозг сам переключится в режим увлеченности.

Отмечаем главное

Возвращаясь к Лао-цзы с его концепцией «десяти тысяч вещей», я расскажу вам об уроке, который преподал мне один на удивление мудрый тренер по теннису. Он сказал, что может за десять минут научить меня правильно подавать мяч, и, конечно, я ему не поверил. Сначала он поставил меня в исходное положение для подачи и показал, как и куда бросить мяч. Потом он заставил меня в течение нескольких минут отрабатывать этот бросок. Затем он переставил меня в то положение, в котором я должен закончить свою подачу. И велел несколько раз повторить переход из исходного положения в конечное. При этом он ни разу не позволил мне выполнить все действие целиком — я даже не махнул ракеткой. Только начало подачи и ее завершение. Он сказал мне, что моя основная задача — хорошо подбросить мяч и хорошо перейти в конечное положение. Все, что остается посередине, — это «десять тысяч вещей», которые будут сделаны сами собой. У многих возникают проблемы с техникой подачи исключительно потому, что они пытаются проконтролировать каждое свое движение, объяснил тренер. К моему изумлению, его метод сработал. Спустя пять минут этой странной тренировки подача удавалась мне лучше, чем когда-либо прежде.

Я заметил, что мне гораздо легче справиться с делом, если я намечу в нем два опорных пункта. Я хорошенько продумываю, с чего я начну и что хочу получить в итоге. И стоит мне определиться с финальным результатом, все остальное получается как бы само собой.

Когда вам доведется столкнуться с очередным неподъемным делом, задайте себе два вопроса:

- С чего мне лучше начать?
- К чему я хочу прийти/какого результата хочу добиться?

И, вот увидите, все получится.

Играем на своем поле

Что придает серферам уверенности на волне?

Собственное мастерство. Что позволяет им наслаждаться процессом? То, что их мастерство используется по назначению. Вспомните, какие предметы нравились вам в школе. Если вы были спортивным ребенком, вы, вероятно, ответите «Физкультура». Но если вас всю жизнь брали в команду только тогда, когда никого другого не оставалось, вы,

наверняка, ненавидели эти уроки. Я говорю это к тому, что, занимаясь интересным и приятным делом, вы, естественно, получаете от работы больше удовольствия, сильнее ею увлекаетесь и лучше контролируете обстановку.

Одно знаменитое исследование Gallup показало, что сотрудники крупных корпораций используют свои главные навыки и способности на протяжении лишь 20% своего рабочего времени. Я постоянно встречаю очень талантливых и способных людей, которые ставят превыше всех своих дел организацию и планирование рабочего процесса. Они судят самих себя лишь по тому, как много и как быстро могут сделать, — и искренне считают, что все остальные тоже оценивают их только по этим параметрам. Но это все равно что судить о Ferrari по тому, какой у нее расход топлива.

Вы снова почувствуете уверенность в себе только тогда, когда займитесь делом, которое позволит вам внести наибольший вклад в жизнь вашей семьи, компании и всего мира, — делом, к которому вы способны. Ищите способ заняться тем, в чем вы сильны, и не растративайтесь попусту.

Освобождаем голову

В наши дни на работе чувствуешь себя так, будто идешь по площадке для пейнтбола: шмяк — в вас влетело очередное письмо (хорошо, что это все-таки не так больно, как шар с краской). Файл выплескивает на вас свое содержимое, как разорвавшийся пейнтбольный снаряд, и, не имея возможности сразу заняться этой проблемой, ваш мозг начинает воротить массу других незавершенных дел, чтобы куда-нибудь встроить новое. При этом вас не покидает страх, что о чем-то вы уже забыли. Происходит это из-за так называемого эффекта Зейгарник, которого я уже коснулся ранее. Когда вы заводите в своем сознании папку, посвященную той или иной задаче, информация из нее крепко заседает у вас в голове, но стоит вам закрыть ее, как все сведения улетучиваются. Не закрывая папки, вы перегружаете свой мозг — и оттого чувствуете беспокойство. Но как быть, если пейнтбольные шары с новыми и новыми требованиями летят в вас со всех сторон? Можно ли закрыть эти папки как-то иначе, кроме как доделав все дела?

В голове каждого современного человека работает «мешалка», которая так и сяк крутит его мысли, воображаемые списки дел и всевозможные страхи — прямо как барабан стиральной машинки. Эта круговерть

невыносима, она страшно утомляет — и, полагаю, вам и так ясно, что из-за нее сильно снижается наша способность думать и концентрироваться на важных делах. Возможно, вы ошибочно принимаете такую карусель в голове за нормальное состояние делового человека. Но вообще-то, это ненормально. И, что еще важнее, эта ненормальность легко поддается лечению.

Один аспирант из штата Флорида, работавший под руководством психолога Роя Баумейстера, провел интересный маленький эксперимент³¹. Он попросил нескольких студентов подумать об экзаменационной сессии, а других, контрольную группу, — о большой вечеринке в конце семестра. Из тех, кто думал об экзаменах, половина должна была еще и составить план подготовки к ним. При этом реально начинать что-то зубрить никому из них не полагалось.

Затем он провел исследование, чтобы узнать, какие папки студенты для себя открыли. Он предложил каждому участнику несколько слогов, к которым надо было приписать еще какие-нибудь буквы и тем самым получить целые слова. К примеру, их попросили продолжить «те..» и «ур..» так, чтобы вышли слова из четырех букв, обозначающие понятие или из области учебы («тест», «урок»), или из любой другой сферы («тело», «урна»). Естественно, от тех, кто думал об экзаменах, можно было ожидать больше слов на тему учебы, потому что они для себя открыли соответствующие папки. Отчасти так оно и вышло: студенты, думавшие о вечеринке, составили меньше слов, связанных с учебой. Однако столь же мало таких слов придумали и те студенты, которым предложили сконцентрироваться на сессии и наметить план подготовки. Они просто выполнили задание и перестали крутить в голове эту тему. Судя по всему, их «экзаменационная» папка не была открыта.

Это, а также последующие исследования показывают, что мы с вами воспринимали эффект Зейгарник не совсем верно. Мы думали, что папки в нашем сознании остаются открытыми до тех пор, пока мы не выполним соответствующие дела. Но в действительности нам достаточно составить план их выполнения.

Первое, что вы должны сделать, чтобы перестать молоть в голове все свои незавершенные дела, — поймать себя на этом и заставить свою «мешалку» остановиться. Найдите несколько минут на то, чтобы сесть и выработать план действий. Кроме того, чтобы «мешалка» вовсе не запускалась, многие люди, с которыми я работаю, вырабатывают у себя привычку записывать такой план в определенное время дня — как правило, по прибытии на работу или прямо перед уходом домой. Набросать

план несложно. И притом более эффективного способа закрыть все открытые папки и сосредоточиться на том, что нужно сделать именно сейчас, в природе не существует.

Отдыхаем после погружения

Отчего пульсирует наша кровь? Оттого, что сердце, сокращаясь, проталкивает ее дальше по сосудам и расслабляется. Все другие мышцы в нашем теле работают по той же схеме: всплеск активности сменяется периодом покоя. Вы отлично представите себе, насколько не приспособлены наши мышцы к стабильной, неослабевающей нагрузке, если попытаетесь как можно дольше удерживать на весу вытянутые руки. Очень скоро вам станет неудобно. Мускулы работают нормально только тогда, когда за нагрузкой следует отдых. Именно так строится занятие в тренажерном зале: покачали железо — отдохнули. Напрягать мышцы и не давать им расслабляться так же вредно, как не использовать их вовсе.

То же самое касается и мозга — ему нужно восстанавливаться после периодов напряженной работы. Представьте себе изображение сердечного ритма на кардиограмме: вверх-вниз-вверх-вниз — вот так и должна работать любая другая часть вашего тела, включая мозг. Однако нам в нашей современной жизни очень далеко до здорового сердцебиения. Для многих из нас весь день, с подъема до возвращения в постель, — это неизменная, беспрерывная занятость. Как прямая линия на кардиомониторе. У нас слишком много дел, чтобы позволить себе перерыв. Проще довести себя до потери пульса.

В предисловии я рассказывал о том, как бесконечная занятость снижает наш интеллект, творческий потенциал и способность находить решения проблем, а также приводит к накоплению алlostатической нагрузки. Алlostаз — это процесс активации организмом всех своих систем для противостояния угрозам и стрессовым ситуациям. С давних времен он помогал нашим предкам убегать от хищников и бороться с врагами. Благодаря ему у нас учащается сердцебиение и выбрасываются гормоны стресса, и оттого все наше тело приходит в состояние полной боеготовности. Все это хорошо и полезно в малых дозах, но не должно становиться стилем жизни. Если мы все время пребываем в напряжении и готовности к броску, не позволяя своим органам и системам работать в нормальном режиме подъема и спада активности, наше тело быстрее изнашивается. Алlostатическая нагрузка начинает вредить нашему здоровью, настроению и интеллекту.

Чтобы вернуть себе контроль над собственной жизнью, совершенно не нужно бдеть сутки напролет. Наоборот, нужно научиться давать себе отдых. Фаза занятости может длиться довольно долго — полтора-два часа. Но за ней обязательно должен следовать перерыв, дающий отдых телу и возможность перегруппироваться системе внимания. Этими перерывами вы зададите рабочему дню свой ритм — и подстроившись под него, будете до вечера чувствовать себя бодрыми и энергичными (а может, начнете даже насыщать ему в такт). У вашей жизни вновь установится нормальный пульс.

Вводим четыре новых правила

Вот четыре правила, следуя которым вы улучшите качество своего отдыха и эффективнее подготовите организм к новому периоду активности.

Движение	Внимание
Если в период занятости вы были физически пассивны, первым делом вам нужно размяться. Измените ритм своего пульса, отключите голову и включите тело. Походите, потянитесь, поднимитесь по лестнице. Сойдет любое упражнение — главное, заставить себя двигаться.	Не сильно вдаваясь в подробности, представьте себе, что у вас два типа внимания: целенаправленное, напряженное — и блуждающее, плавно переходящее с одного объекта на другой. Если в период занятости ваше внимание было сфокусировано, в перерыве его нужно рассеять (подробнее об этом см. главу 5). Например, если все это время вы не отрывали взгляд от экрана компьютера, посмотрите на что-то другое (копаться в Google или лазить по Facebook — далеко не лучший вид отдыха для вашего мозга).
Эмоции	Дозаправка
Отличный способ быстро подзарядиться — это перейти в другое эмоциональное состояние. Настрой помогут изменить музыка, общение и другие приятные занятия (их мы обсудим чуть далее в этой главе).	И наконец, восстановите свои силы водой и едой. Около половины населения хронически недобирают нужный объем воды, поэтому не забывайте время от времени пить. Также старайтесь перекусывать продуктами с низким гликемическим индексом, такими как орехи или бобовые, которые выдают свой заряд энергии медленнее.

Придумываем ритуалы

Отдых нам абсолютно необходим, но это вовсе не значит, что на него нужно тратить массу рабочего времени. Вы когда-нибудь замечали, что

многие теннисисты перед каждым следующим розыгрышем очка совершают какой-нибудь собственный ритуал: утирают лицо полотенцем, правят струны на ракетке, три раза ударяют мячом об пол и т. д. и т. п.? Джим Лоэр и Тони Шварц³² изучили подобные привычки спортсменов и пришли к выводу, что лучшие игроки используют эти ритуалы с чисто практической целью. Выполнив привычное действие за 15–20-секундный перерыв, они снижают темп своего сердцебиения на 15–20 ударов в минуту. Только подумайте, какое преимущество перед запыхавшимся соперником они получают!

Ритуал — прекрасный способ ускорить восстановление. Не случайно людям, страдающим расстройством сна, рекомендуют совершать перед сном одни и те же действия. Те, у кого с засыпанием нет никаких проблем, всегда укладываются в постель определенным образом — хотя, может, и не отдавая себе в этом отчета. Привычки могут быть самыми разными: от того, чем перед сном заниматься, до того, на какую сторону кровати ложиться. Как только человек приступает к выполнению этого ритуала, в мозг поступает сигнал, что пора спать, — и погружение в сон происходит значительно быстрее. Так же и с отдыхом: тело будет гораздо быстрее и легче переходить в режим восстановления, если вы научите его с первых секунд понимать, что наступил нужный момент.

Еще одно полезное свойство ритуалов — предсказуемость, из-за которой выполнять их проще и естественнее. В компании Boston Consulting Group как-то проводили воспитательную работу с особенно усердными сотрудниками — их буквально насилино заставляли устраивать себе запланированные передышки³³. Им было предписано освобождать себе один вечер в неделю независимо от того, как много им еще надо сделать (обычно в будние дни все они оставались на работе допоздна, а потом шли ночевать в отель, чтобы, как им казалось, освободить себе выходные). Даже такая скромная мера поначалу вызвала у сотрудников протест — они боялись разочаровать клиентов, или обрасти кипой недоделанной работы, или навредить такими вольностями своей карьере. Однако результаты оказались прямо противоположными: возросла удовлетворенность работой, карьера пошла в гору, дела стали лучше удаваться, а клиенты начали чаще выражать свою признательность. А научиться вовремя отдохнуть работникам помогло простое правило: если сделать перерывы регулярными и предсказуемыми, становится легче их соблюдать.

Внушаем себе чувство контроля

Все мы безоговорочно верим: чтобы почувствовать, что наша жизнь находится в нашей власти, нужно предпринять какие-то активные меры по захвату этой самой власти. Иначе говоря, чувство контроля в нашем восприятии неразрывно связано с реальной возможностью контролировать все и вся, которой, как нам кажется, просто надо научиться. Однако в перенасыщенном мире абсолютный контроль невозможен, и, хотя некоторые способы взять собственную жизнь в свои руки существуют (о чем мы говорили ранее в этой главе), полностью подчинить реальность себе мы все равно не сможем. Поэтому давайте ненадолго забудем о стратегиях контролирования действительности и зададимся вопросом: как можно повлиять на свое эмоциональное состояние и *внушить* себе чувство контроля независимо от того, насколько оно оправданно?

Вырываемся из замкнутого круга стимулов и реакций

Мы незамедлительно выдаем эмоциональные реакции на все, что происходит вокруг нас. Кто-то ведет себя раздражающе — мы злимся; объем несделанной работы под вечер становится больше, чем был утром, — мы нервничаем; нас весь день гоняют по совещаниям, не давая хотя бы ответить на важные письма, не говоря уж о том, чтобы заняться чем-то дельным, — мы чувствуем беспомощность. Эмоции естественны, но — особенно в случае с беспомощностью — не очень полезны. Беспомощные люди, как лабораторные собаки, растррачивают все свои силы на выживание в сложившейся ситуации, а не на ее изменение. Они вздыхают, жалуются всем на занятость («пожалейте меня») и с видом великомученника продолжают свой скорбный труд.

Но мы можем изменить ситуацию, изменив свое отношение к ней. Нейробиолог Эми Арнстен, например, доказала, что чувство перегруженности и недостатка контроля над обстоятельствами крайне взбудораживает нашу лимбическую систему и мы теряем способность здраво мыслить — а конкретнее: оно угнетает деятельность префронтальной коры головного мозга или той его части, которая больше всего отвечает за рациональное мышление³⁴. Однако, если в напряженной ситуации мы все равно *чувствуем*, что все под контролем, префронтальная кора головного мозга продолжает функционировать нормально.

Наши реакции на сложившуюся ситуацию не должны быть автоматическими — мы можем их регулировать. Или, если точнее, мы можем

сознательно выбрать альтернативную реакцию вместо той, что возникла неосознанно, и таким образом почувствовать себя хозяином положения. Возможно, вам это кажется голой теорией, но поверьте, данный способ работает даже в самых экстремальных ситуациях.

«У человека можно отнять все, кроме одного — его последней свободы: выбрать свое отношение к любым данным обстоятельствам, выбрать свой собственный путь»³⁵.

Это слова не какого-нибудь современного «гуру», обласканного благодарной публикой. Они принадлежат Виктору Франклу — психиатру, пережившему одно из самых страшных зверств, когда-либо совершенных в истории человечества, холокост. Франкл высказал эту мысль, рассуждая о своем опыте заключения в Освенциме, Дахау и других лагерях смерти, где он стал свидетелем и жертвой невообразимой жестокости. И заметил, что разные люди по-разному реагировали на свое положение. Одни теряли надежду и «бросались на проволоку» (так называли способ самоубийства, когда заключенный кидался на окружавшую лагерь колючую проволоку под напряжением). Другие становились агрессивными и звероподобными, он вспоминает, что некоторые особенно лютые узники получали статус «капо» — заключенного, помогавшего охране держать лагерь в подчинении. Но многие избирали совсем иной путь — они будто бы погружались в самих себя, в свою светлую внутреннюю жизнь. Франкл рассказывает, как, маршируя на встречу новому дню и непосильному физическому труду, они с другом — промерзшие до костей, голодные, с распухшими ногами, еле влезающими в ботинки, — заговорили о своих женах. И потом весь оставшийся день он удерживал образ жены в своем сознании, представляя разговоры с ней, вспоминая ее смех. Из мрака своего настоящего он будто бы перенесся в радостное прошлое и то будущее, на которое едва ли мог надеяться. Он вспоминает, как (при всем ужасе своего положения), они с другими заключенными выходили из своих бараков, чтобы полюбоваться закатом, насладиться чудесным небом и впитать красоту мира. Даже когда смерть была так близка, жизнь невыносима, а будущее безнадежно, заключенные не позволили мучителям вторгнуться туда, где еще были властны, — в свои мысли и душевные переживания. И тогда Франкл осознал, что, как бы ни складывалась наша жизнь, мы всегда вольны сами выбрать свое отношение к ней.

Выбираем свое отношение

Будь вы сколь угодно заняты, ваши эмоции никуда не денутся. Но важно помнить, что они непостоянны — у них есть свои приливы и отливы. Поэтому, даже если раздраженность и бессилие кажутся вам вашим нормальным состоянием, на деле они тоже временами достигают своего пика, а временами идут на спад. И главный секрет управления своими эмоциями состоит в том, чтобы научиться предвосхищать их прилив. Достаточно вовремя заметить, что на вас накатывает сильная эмоция, и вы уже сможете от нее дистанцироваться — а значит, выйти из замкнутого круга стимулов и реакций и начать здраво оценивать ситуацию.

Буддисты занимаются этим уже 2500 лет, используя практику «правильного памятования». Она направлена на то, чтобы усилить осознание своего настоящего. Человек должен наблюдать за собственными мыслями и чувствами, не пытаясь их оценивать. Техника правильного памятования вызывает немалый интерес у психологов и нейробиологов, потому что она благотворно влияет на интеллект и эмоциональное состояние человека. Чтобы побороть чувство беспомощности, нужно первым делом понаблюдать за своей эмоциональной реакцией так, словно вы видите ее со стороны. Чтобы упростить эту задачу, придумайте своей эмоции какое-нибудь название (доказано, что такой способ маркировки эмоций неплохо работает³⁶). Сама по себе ваша эмоция не плохая и не хорошая, но вы должны осознавать, что на происходящее можно было бы отреагировать и другим образом. Только когда вы это поймете, можно будет переходить на следующую ступень: вырабатывать альтернативную реакцию.

Я приведу вам в пример историю одного моего друга — Саймона, которому отравляла жизнь дорога на работу и обратно. Каждый божий день его машина намертво застревала в пробке на перегруженной трассе. И каждый раз, упервшись в зад впередистоящей машины, Саймон чувствовал, как у него закипает кровь и валит дым из ноздрей. Для него эти заторы были не просто раздражающим аспектом будней, а символом всего его недовольства собственной жизнью, эпицентром его отчаяния.

Но он решил взять себя в руки. Конечно, он никак не мог устраниТЬ эти пробки. Работу он менять не хотел, а переехать в другой дом был не в состоянии по семейным обстоятельствам. А значит, у него оставался только один вариант: изменить свое отношение к неизбежному. После нескольких консультаций и экспериментов Саймон наконец придумал, как это сделать: он будет использовать пробку как возможность заняться

тем, что он уже много лет откладывал до лучших времен: двумя своими увлечениями — испанским языком и игрой на губной гармонике. Он стал слушать аудиокурс испанского по дороге на работу — и часы, проведенные в пробках, заметно сказались на его навыках спряжения глаголов. А по дороге домой он взял за правило при каждой остановке брать инструмент и играть блюз (на полном серьезе!). И, как бы банально это ни звучало, изменив свое отношение к ситуации, на которую он никак не мог повлиять, он снова почувствовал себя человеком (притом человеком талантливым).

Поворачиваем на 180 градусов

Вы когда-нибудь замечали, что иногда можете совершенно по-разному отреагировать на по сути одинаковые события? В один день вы воспринимаете приглашение на ужин к друзьям с восторгом, в другой — с ужасом; порой надвигающийся дедлайн придает вам сил, порой внушает страх.

Реверсивная теория мотивации³⁷ разработанная британским психологом Майклом Аптером, объясняет, что столь разные реакции на идентичные обстоятельства обусловлены противоположными мотивационными состояниями. В центре этой теории — четыре пары несовместимых друг с другом состояний. По ряду причин мы перескакиваем из одного состояния в другое, наша мотивация переворачивается с ног на голову (или наоборот), и мы совершенно иначе реагируем на одни и те же обстоятельства. Но, что интересно, согласно реверсивной теории перейти из одного состояния в другое очень легко, и сделать это можно по своей воле — стоит только научиться отдавать себе отчет, в каком состоянии вы находитесь сейчас.

Одна из четырех пар в реверсивной теории — это пара «средства—цели», в которой есть два мотивационных состояния: «серьезный» и «игривый». Когда мы находимся в серьезном состоянии, мы ориентируемся на цель и планируем свои действия заблаговременно. Если все идет как надо, мы чувствуем себя спокойно и уверенно. Если что-то не складывается, мы нервничаем или, возможно, даже испытываем страх. В игривом состоянии мы, напротив, живем мгновением и получаем удовольствие от процесса. И в зависимости от того, насколько ситуация отвечает нашим настроениям, мы можем чувствовать себя радостными и энергичными или скучающими и разочарованными.

Занятость проистекает из серьезного отношения к жизни. Мы чувствуем себя загруженными по горло только тогда, когда принимаем все

очень близко к сердцу и пытаемся строить очень далеко идущие планы. Но, как видно из реверсивной теории, у серьезности есть альтернатива, и, если вы заметите за собой чрезмерную тяжеловесность, вы можете переключиться в другое состояние, найти в своей действительности что-то забавное, отнестись к ней легче и нацелиться на то, чтобы жизнь была в радость.

Несколько лет назад меня попросили организовать в Сиэтле крупное мероприятие для компании Microsoft. Ожидалось, что в нем примут участие 120 топ-менеджеров. На тот момент это было, вероятно, самое масштабное поручение в моей карьере. Под мое начало были отданы 20 опытных помощников — фасилитаторов, имевших большой опыт в организации групповых мероприятий. Я потратил месяцы на подготовку к этому событию, кроил и перекраивал его сценарий сотни раз. Я сделал все возможное, чтобы избежать неудач, — была учтена любая вероятность. Я отнесся к этому делу очень-очень серьезно. И трудился очень-очень усердно. И вот, где-то в середине мероприятия моя мудрая коллега и хорошая подруга Бобби Рименшнейдер отвела меня в сторонку и поделилась своим впечатлением. Она сказала, что за все это время я ни разу не улыбнулся, что я все слишком серьезно воспринимаю и мне бы надо вести себя «поигривее». И тогда я понял, что мое старание, прилежание и сосредоточенность сделали меня менее внимательным к окружающим, менее веселым и гибким. Из-за своей серьезности я оказался не лучшим фасилитатором.

С годами я хорошо изучил свою склонность относиться ко всему слишком серьезно. А также убедился в том, что становлюсь куда интереснее, изобретательнее и общительнее, находясь именно в игривом настроении. И то, что я научился создавать его в себе по собственной воле, очень помогло мне в дальнейшей работе — не говоря уж о том, что сделало мою жизнь ярче. Занимаясь тем или иным делом, я часто задаю себе вопрос: как бы шел процесс, реши я добавить в него огонька? Признаться, многие идеи, приходящие мне на ум в более задорном настроении, начинают слегка пугать меня, когда настает время их воплощать и я вновь обретаю свою серьезность. Но я уже точно знаю: хотя эти идеи и более рискованные, в них больше свежести и блеска.

Изменить свое состояние несложно. Мне помогают три вещи: музыка, движение и само слово «игривый». Музыка — это, конечно, самая сильная ударная волна, которая может разом выбить нас из занудства и заставить приплясывать самым беспечным образом. Чтобы заставить себя двигаться, я вешаю большую белую доску на стену в офисе, беру

цветные маркеры и начинаю с энтузиазмом чертить и рисовать свои задумки — поверьте, это очень вдохновляет. И наконец, одного слова «поигривее», повторенного с интонацией моей подруги Бобби, мне достаточно, чтобы не повторять прежние ошибки.

Такие методы по силам всем, поэтому, если вы заметили за собой излишнюю серьезность, которая не приносит пользы вашей работе, научитесь переключаться в более легкое состояние и получать удовольствие от того, что делаете. Проследите, в каких случаях вы наиболее подвержены чрезмерной серьезности, и подумайте, какие способы помогут вам расслабиться.

Основные идеи главы «Обретаем контроль»

Представляйте себя умелым **серфером**, который ловко скользит по огромной волне своих ежедневных дел. Вам не нужно управлять этой волной — все, что от вас требуется, это умение **контролировать собственные реакции** на нее.

ОТПУСКАЕМ ТРОС

- **Вы не можете контролировать ввод, но можете контролировать свой вывод.** Не бросайтесь реагировать на любую вводимую информацию, сосредоточьтесь на том, каких результатов хотите добиться.
- **Вы не виноваты в том**, что не справляетесь со всем и сразу, — у вас просто слишком много дел. **Не цепляйтесь за свое желание управиться с каждым из них.**

НЕ УТОПАЕМ, А ПОГРУЖАЕМСЯ

- Когда мы **полностью увлечены, чувство беспомощности отступает**. Вы теряете контроль над ситуацией только тогда, когда не можете сфокусировать внимание и увлечься своим делом.
- Вы почувствуете свою власть над действительностью только в том случае, если **сами будете определять свои действия**, а не просто реагировать на поступающие извне требования.

- Вы сможете увлечься делом, если дадите себе **простую установку** — то есть выберите только одну обширную цель. Как игрок в гольф, который готовится выполнить «четкий» удар.
- **Вы сохраняете контроль, если делаете то, в чем сильны.** Судите себя не по объему выполненных работ, а по тому, насколько вам удалось задействовать свои лучшие качества для достижения значимой цели.
- **Задайте своему дню ритм.** Встройте в него перерывы на отдых, чтобы уменьшить алlostатическую нагрузку и увеличить степень концентрации на важных делах.

ВНУШАЕМ СЕБЕ ЧУВСТВО КОНТРОЛЯ

- **Вы можете сами сделать выбор в пользу контроля.** Вы можете выбирать, как относиться практически к любым обстоятельствам и как на них реагировать.
- Замените связку «стимул – реакция» на «стимул – выбор – реакция».
- **Меняйте серьезный настрой на игривый.** Чувство занятости возникает из-за чрезмерно серьезного отношения. Если вы измените свое мотивационное состояние, вы станете более веселым, изобретательным и интересным для окружающих.

Берем на вооружение

ВЕДЕМ СЕБЯ «КАК ЕСЛИ БЫ»

Сядьте и выберите из всех ваших обычных действий какое-нибудь одно, которое вы бы изменили, если бы перестроились с восприятия ввода на заботу о выводе. И следуйте этому новому сценарию ежедневно!

ОТДЫХАЕМ

Выработайте стратегию своего отдыха. Встройте в свой рабочий день перерывы после каждого 90 минут труда. Не обязательно отводить на них много времени. Подвигайтесь, создайте себе другое настроение, поешьте и выпейте воды.

Эксперименты

ОТКЛЮЧАЕМ «МЕШАЛКУ»

В следующий раз, когда у вас в голове начнется круговорть всех возможных мыслей, планов и переживаний, возьмите ручку и бумагу и составьте подробный план действий. Это не только полезно само по себе, но еще и позволяет отключить «мешалку» и освободить голову.

ПОВОРАЧИВАЕМ СВОЕ НАСТРОЕНИЕ НА 180 ГРАДУСОВ

Постарайтесь понять, какие факторы способны превратить ваше настроение из серьезного в игривое: музыка, обстановка, какое-нибудь «волшебное слово». Поэкспериментируйте и добейтесь легкого переключения с одного состояния на другое.
