

Содержание

Введение	Будьте суперэффективны	7
Стратегия 1	Определяйте точки принятия решений	21
Стратегия 2	Управляйте умственной энергией	41
Стратегия 3	Не боритесь со своим вниманием	67
Стратегия 4	Используйте связь между сознанием и телом	87
Стратегия 5	Пусть рабочее место работает на вас	111
Заключение		131
Благодарности		139
Примечания		141
Об авторе		157

Будьте суперэффективны

Любим мы свою работу или нет — количество ежедневных дел становится для многих из нас непомерной ношей. Типичный рабочий день начинается с беспокойных мыслей: как все успеть, кого сегодня не подвести и какими важными делами пожертвовать (в который раз!), чтобы не утонуть в их потоке.

Глотая утренний кофе, мы быстро проверяем почту, добавляя новые пункты в список дел. Каждое из писем только утяжеляет груз забот: затронутые в них вопросы не имеют быстрых решений, и, помечая такие письма как непрочитанные, мы оставляем их... на потом. Добавляем их к груде дел, не законченных накануне (а мы ведь и так засиделись на работе допоздна). Все больше писем и звонков остаются без ответа, все больше документов требуют внимания, и все они — срочные.

По правде говоря, срочных дел у нас слишком много: если всеми заниматься, то не доберешься до важных, да и важных у нас тоже избыток. В заботах часто проходит целый день: работа, дом, семейные дела, уборка, счета — мы прерываемся лишь на сон. Времени слишком мало, дел слишком много.

Если описанная картина вам знакома, вы не одиноки. Мой опыт преподавателя, лектора, бизнес-тренера, писателя и инструктора показывает, что описанные проблемы типичны

для любых профессий и на всех уровнях. Удручет то, что люди, встречавшиеся мне в разных сферах жизни, — руководители, врачи, студенты, предприниматели, чиновники — для облегчения груза дел прибегают к одним и тем же бесполезным методам.

И только усугубляют проблему.

Раз за разом я вижу, как умные, целеустремленные, трудолюбивые люди попадают в ловушку «продуктивности»: мы пытаемся посвятить делу больше времени, отыскивая периоды бездействия и заполняя их работой. Если у нас есть подчиненные — мы стараемся добиться от них того же, занимая делами каждый час их жизни. Всевозможные книги по тайм-менеджменту, многочисленные эксперты и даже ценные консалтинговые фирмы пытаются помочь нам «успеть больше за меньшее время». Мой брат, руководитель одной из крупнейших компаний США, входящей в список журнала *Fortune*, в таких случаях говорит: «Всем нам приходитсяиться с дерзом. Дело нужное, но когда ты целый день записываешь десять фунтов дерзма в пятифунтовый мешок — ты все равно к концу дня по уши в дерзме».

Другие специалисты по тайм-менеджменту советуют начинать с самых важных дел, ведь позже на них может не хватить времени. Да, отличать важные дела от срочных, но менее важных, — ценный навык. Однако в таком совете есть изъян. Как ни крути, нам приходится делать много такого, что не числится в списке важного. Одни дела влияют на наши отношения с людьми, невыполнение других может со временем подвести под увольнение, для третьих определен жесткий срок — не нарушать же его только потому, что в списке важных дел есть другие пункты.

Даже если такие задачи и не являются «самыми-самыми важными», мы не можем бросить их незаконченными и уйти

домой, иначе потом не найдем себе места. Да, разумеется, порой проблемы рассасываются сами собой и можно научиться оставлять их без внимания. Однако изрядное количество дел нельзя просто вычеркнуть из сферы нашей ответственности, рано или поздно их придется закончить.

Если бы проблема была только в «непродуктивности», большинство из нас, включая моих преуспевающих клиентов, уже избавились бы от всех трудностей. Достаточно было бы выбрать удобную систему или программное приложение, помогающие распределять время или сортировать дела по степени важности, и ежедневная мясорубка дел крутилась бы не с такой скоростью. Однако количество и сложность дел — не единственные значимые факторы, и как бы продуктивно мы ни работали, мы все равно недовольны собой. В конце рабочего дня мы обычно чувствуем подавленность, а не удовлетворение от сделанной работы.

Однако цель достижима. Самые успешные из моих знакомых имеют два желания. Первое — подчинить себе поток дел и не чувствовать себя бессильными. Второе — достичь совершенства, стать асом в своем деле.

В обоих случаях типичный неверный совет — который обычно не приводит к желаемому результату, — состоит в том, чтобы отдавать работе все время и наполнить делами и без того переполненные дни. Чем же плох такой подход? И что тут можно исправить?

ПОВЕСТЬ О ПРОДУКТИВНОСТИ

Всем известно легендарное трудолюбие Бенджамина Франклина, которого весь мир считает образцом эффективности и продуктивности. Его талантам остается только завидовать, перечень занятий, в которых он достиг успеха, почти

невероятный: писатель, изобретатель, ученый, издатель, печатник, философ, политик, глава почтовой службы, дипломат — и это не все. Неужели человеку может хватить на это одной жизни? Некоторое представление о методах работы Франклина можно получить, если взглянуть на его издательскую и полиграфическую деятельность, с которых он начинал свой профессиональный путь: в процессе мы узнаем немало ценного о том, что мы делаем правильно и в чем ошибаемся.

К 1724 г. восемнадцатилетний Бен Франклин успел побывать подмастерьем в издательском доме в Бостоне, самостоятельно поработать в другом издательстве в Филадельфии и опубликовать несколько статей, получивших широкую известность¹. В том же году от уехал в Англию, чтобы поучиться у лучших знатоков — одним из них был знаменитый типограф Сэмюэл Палмер. Неплохо для мальчишки из бедной семьи, в которой, кроме него, было шестнадцать детей.

Начав работать у Палмера, Франклин быстро привлек внимание окружающих: его методы работы и сообразительность раздражали одних и восхищали других. Его сослуживцы с утра до вечера пили пиво — Франклин пил воду, чтобы сохранить силы и обогнать их в работе, а заодно сэкономить деньги. Кто-то может возразить: мол, в те дни конкуренция была не такой жесткой. Однако заслуга Франклина состояла в том, что он умел пользоваться возможностями, идти на риск и не отступать. Вернувшись в Филадельфию через год-другой, он был полон решимости во что бы то ни стало пробиться в жизни.

Проработав несколько лет еще в одной типографии, Франклин влез в долги и открыл собственное дело. Теперь, имея доступ к типографии и нуждаясь в деньгах, он увидел еще одну возможность — публиковать собственные тексты. В городе

была всего одна газета, о которой Франклин отзывался как о «жалкой, дурно сделанной, нимало не занимательной».

Он знал, что во всей округе он единственный умелый литератор, и попробовал себя в издании газет, а затем стал издававший «Альманах бедного Ричарда». Традиционных для таких изданий календарных сведений и памятных дат не хватало, и Франклин заполнял страницы собственными изречениями, ныне широко известными. Альманах стал увлекательным, хорошо продавался и вскоре стал широко известен.

Чтобы закрепить свой издательский успех, Франклин поступил на службу в законодательное собрание штата. Это позволило ему свести знакомство со множеством видных людей, имеющих влияние в сфере государственной типографской деятельности (печатания бюллетеней и денег). Со временем он стал городским почтмейстером — и мог распространять свою газету более широко. Эти должности скучно оплачивались и отнимали время, зато позволяли Франклину укрепить собственное дело и приобрести вес в Филадельфии.

Бенджамин Франклин был и остается отличным примером успешности и результативности. Упорно трудиться, добиваться все большего — и победа придет. В наши дни все считают, что успеха можно добиться только по рецепту Франклина, то есть работая на пределе возможностей. Однако, как выясняется, сам Франклин не так уж соответствовал собственному образу. Работа интересовала его лишь постольку, поскольку она приносила деньги, не более того. Такой Франклин отличается от плакатного образа «человека, отдающего всего себя работе», и о нем не слишком часто говорят. А ведь все эти сведения найти несложно: они есть в его автобиографии. Ему нравилось изобретать и творить, очень много времени он посвящал своим увлечениям и общению

с друзьями — и это вместо того, чтобы зарабатывать деньги в типографии. Именно побочные интересы, отвлекавшие его от основной профессии, привели к многочисленным прославившим его изобретениям — например, печи Франклина или громоотвода.

Мне кажется, для понимания секрета его успеха принципиально важно взглянуть на то, как он проводил *нерабочее* время и сколько такого времени у него было.

В молодые годы одним из его увлечений были пятничные встречи с друзьями-книгочеями и обсуждение книг. Приятели заранее договаривались о теме следующей беседы, и каждый прочитывал весь доступный материал, готовя аргументы и контраргументы. Однако в те времена книг в Филадельфии было не так много, часто их приходилось выписывать из Англии. Франклин и его друзья быстро поняли, что удобнее держать книги вместе — так легче сверять информацию, полученную друг от друга. В результате со временем в Филадельфии возникла огромная публичная библиотека, существующая до сих пор.

Двадцатипятилетний Франклин основал библиотеку не ради издательской выгоды и не потому, что этого требовала бы его государственная должность. Он посвящал время этому увлечению просто потому, что ему нравилось обсуждать с друзьями разные идеи — особенно о том, как совершенствоваться самому и совершенствовать мир вокруг. Он любил литературу и искусство, даже писал музыку для своей жены². Имея репутацию неисправимого донжуана, после смерти жены он потратил немало времени на любовные похождения³. Франклин был одним из первых американцев, «подсевших» на идею самосовершенствования. Например, прочитав о вегетарианстве, он ненадолго увлекся им и с гордостью сообщал о сэкономленных деньгах.

Кроме того, огромное количество времени и сил он посвящал разработке плана по развитию в себе знаменитых «тринадцати добродетелей». Одна из добродетелей выделяется среди прочих, и ее обычно берут на вооружение те, кто пытается сделать за день как можно больше работы, — добродетель Порядка (организованности). Франклин говорил, что он так и не научился с ней управляться, и писал в автобиографии: «По правде говоря, в отношении Порядка я неисправим, и теперь, когда я стар и память не так хороша, я очень остро чувствую его нехватку».

У него была репутация человека, стремившегося получать от жизни как можно больше удовольствий — от приобретения знаний и общения с людьми до ухаживания за женщинами, творчества и изобретательства. Способность Франклина много работать и одновременно иметь столько сторонних занятий, досуга и времени на общение поражает. Как ему это удавалось?

Каждый день он создавал себе психологические и физические условия для наилучшей эффективности и в эти периоды достигал невозможного. Он не пытался втиснуть дела, связанные с издательской деятельностью, в каждый имеющийся час. Планируя свой распорядок дня, Франклин не забывал о двухчасовом перерыве на обед и другие дела, вечером — о свободном времени «для музыки, развлечений или разговоров», а также о полноценном сне ночью. Вероятно, так успешно зарабатывать деньги ему удавалось не вопреки, а именно благодаря тому, что он уделял время удовольствиям, самообразованию, творчеству, развлечениям, физическому здоровью, семье и общению с друзьями.

Если бы Франклин не отвлекался на другие интересы, а посвящал издательской деятельности каждую минуту жизни — то тратил бы свое время наиболее эффективно. Однако как

мало мы знали бы о нем, не отдавай он столько сил и умственной энергии своим многочисленным изобретениям, благотворительности и даже своей издательской империи!

Каким Бенджамином Франклином вы хотите быть: тем, который отдавал время своим увлечениям и общению, постоянно меняя интересы, или тем, который обошел конкурентов и стал уважаемым и состоятельным бизнесменом? Считается, что в наши дни нет времени быть тем и другим одновременно, поэтому мы должны выбирать — либо удовольствие от жизни, либо успех. К счастью, это ложная дилемма. Этот выбор маячит перед нами лишь тогда, когда мы ошибочно полагаем, будто наша продуктивность зависит от количества часов в сутках.

ЛОВУШКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Помогая квалифицированным специалистам и руководителям высшего ранга стать более эффективными, я понял, что независимо от высоты положения мы обычно реагируем на рабочую нагрузку двумя стандартными способами. Первый — заставляем себя не отвлекаться от дела и работать без перерывов, добиваясь максимальной эффективности от каждого *дня*. Второй — посвящаем работе как можно больше часов (и требуем того же от подчиненных), добиваясь максимальной эффективности от каждой *недели*. В основе обоих подходов лежит убеждение, будто для упорядочения рабочей нагрузки нужно избавиться от «потерь» времени и тем самым достичь «эффективности». Это убеждение — плод коренного непонимания того, как работает наш мозг.

Достигать цели, не делая перерывов и тратя как можно больше времени, — отличный метод работы компьютера или робота. Роботы и механизмы не устают, и качество их работы

будет одинаковым, в какой момент их ни включи. Чем чаще их включаешь — тем больше отдача и эффективность. Однако мы не компьютеры и не роботы, человек — биологический организм. Постоянно требовать от мозга выполнения одной и той же процедуры с одним и тем же уровнем эффективности — все равно что постоянно требовать от бегуна одной и той же скорости в разных условиях: спринт, марафон, бег после бессонной ночи и голодного дня, пробежка, чтобы разогнать похмелье, тренировка после хорошего сна и полноценной еды...

Мы — живые создания, и этот факт влияет на способ мышления. Некоторые ученые называют это влияние «воплощенным познанием»⁴. Теория воплощенного познания исходит из многообразного влияния нашего тела на мышление. Мозг выступает как часть системы, контролирующей остальной организм. Познание — любой вид мышления — невозможно полностью понять в отрыве от тела, которому оно служит.

Что это значит?

Это значит, что движения тела могут ощутимо повлиять на мышление. Если сидеть, закинув руки за голову и подняв ноги на стол (в распространенной «позе власти»), может подняться уровень тестостерона и понизиться уровень гидрокортизона, а эта комбинация гормонов может привести нас к ощущению власти и собственного лидерства⁵. Движения могут воздействовать на наш настрой и на то, как мы воспринимаем мысли и намерения окружающих. Например, эксперименты показывают, что если, говоря о человеке, вы сделаете неприязненный жест — словно бы отгоняя птицу, то, скорее всего, вы будете воспринимать этого человека как врага, поскольку такой жест ведет к укреплению неприязни⁶.

Можно взять для примера процесс обучения. Вы полагаетесь на память, но память не устанавливается в мозг тем же

способом, каким вы устанавливаете компьютерную программу или скачиваете файл. Вы накапливаете воспоминания и «вытесняете» память. Структурные изменения в нейронах, необходимые для облегчения взаимодействия нейронов в будущем, требуют времени, и этим объясняется тот факт, что зубрежка накануне экзамена гораздо менее действенна для долгосрочного сохранения знаний, чем длительное усвоение материала день за днем⁷.

Это всего лишь некоторые из многочисленных открытий, наглядно показывающих, что в силу биологической природы мы не равнозначны компьютерам и механизмам и поэтому неспособны работать с такой же отдачей, как они. Однако в каждом из нас есть нетронутый потенциал уникальных человеческих свойств, не знакомых машинам и роботам, и стремление выжимать из себя при работе все силы только мешает нам его осваивать. Если бы передо мной стояла цель отжаться десять тысяч раз в режиме «без перерыва», это было бы невыполнимой задачей. Однако если бы я стал отжиматься всего по несколько раз между другими упражнениями и распределил эти отжимания на длительный цикл тренировок — цель стала бы вполне достижимой. Мозг в этом отношении вполне сходен с мышцами: задайте ему неблагоприятные условия и заставьте работать постоянно — и вы вряд ли чего-то достигнете. При правильных же условиях — наоборот, нет почти ничего недостижимого.

Работа с успешными людьми, довольными своим делом, и мои исследования в области нейробиологии и физиологии открыли мне одну истину: чтобы добиться настоящей продуктивности, порой нeliшне отказаться от идеи постоянной производительности и вместо этого создать условия для того, чтобы каждый день у нас были два часа *суперэффективности*.

ДВА ЧАСА СУПЕРЭФФЕКТИВНОСТИ

Для достижения небывалых уровней эффективности необходимо учитывать биологические составляющие. Если наши биологические системы действуют в оптимальном режиме, тогда мы испытываем всплески активности, тогда приходят озарения и возникают нужные стимулы, не мешают эмоции, сами собой подворачиваются под руку нужные методы, приходят творческие решения и делается правильный выбор. Если же биологические параметры ниже среднего, то в тех же ситуациях мы можем оказаться беспомощными. Занятия спортом, продолжительность сна, питание могут существенно изменять умственный настрой, порой — за считанные часы. А настрой во многом определяет, справимся ли мы с задачей.

Исследования в области психологии и нейробиологии дают немало информации о том, когда и как можно устраивать себе периоды высокоэффективной умственной активности. В этой книге я детально рассмотрю пять обманчиво простых стратегий, которые, как показывает мой опыт, лучше всего помогают занятым людям создавать себе условия как минимум для двух часов невероятной продуктивности каждый день:

1. *Определяйте точки принятия решений.* Приступив к делу, вы по большей части включаете автопилот, а в таком режиме сложно изменить курс. Максимально используйте периоды переключения между задачами: именно в этот миг вы выбираете следующее дело, которым будете заниматься, и, следовательно, можете выбрать наиболее важное.
2. *Управляйте умственной энергией.* Задачи, требующие самообладания или пристального внимания, могут изматывать, а задачи, которые взвинчивают вас эмоционально,

могут выбить из колеи. Распределяйте дела в зависимости от того, сколько энергии они потребуют и сколько времени вам понадобится на восстановление сил.

3. *Не боритесь со своим вниманием.* Научитесь его переключать. Системы, управляющие вниманием, настроены не на бесконечную сосредоточенность, а на смену объектов внимания, переход от одного к другому. Бороться с этим — все равно что пытаться бороться с океанским приливом. Понимание принципов работы мозга поможет вам быстро и результативно сфокусироваться на задаче после того, как вы отвлеклись.
4. *Используйте связь между сознанием и телом.* Двигайтесь и питайтесь в таком режиме, который позволит вам успешно работать *в ближайшее время*, а не в перспективе (в периоды отдыха можете переходить на любой желаемый режим питания и физической активности).
5. *Пусть рабочее место работает на вас.* Выясните, что в окружающей обстановке повышает вашу работоспособность и как можно изменить условия, чтобы поставить эти факторы себе на службу. Определив, какие раздражители вас отвлекают и какие стимулы приводят ваш мозг в творческое состояние или в режим принятия рискованных решений, вы сможете создать условия для плодотворной работы.

Эти стратегии, опирающиеся на знание нейробиологии и психологии, могут показаться слишком простыми и порой считаются сами собой разумеющимися. Однако мы нечасто применяем их на практике. Понимание научных принципов, лежащих в их основе, помогает нам выяснить, на какие параметры стоит опираться и как поставить их себе на службу при всех ограничениях нашей жизни. Любой из нас может

научиться применять их регулярно и сознательно — и добиться впечатляющих результатов.

Два часа — это условная величина. Я исхожу из собственного опыта: он показывает, что два часа не так трудно выкроить, и, как правило, этого достаточно для решения ежедневных важных дел. Однако число не критично. По мере освоения перечисленных стратегий вы можете настраиваться на четыре часа или даже на десять минут полной мозговой нагрузки — в зависимости от нужд конкретного дня.

Заметьте: я не говорю о конкретном времени суток и не предлагаю вам выделять два часа подряд (например, с 9 до 11 утра), в течение которых вы ежедневно будете стремиться к нужной эффективности. Если у вас свободная профессия и мало времени, тогда вы не всегда устанавливаете сроки самостоятельно. Если вы «жаворонок», а начальник велит вам сделать доклад к совещанию, назначенному на послебеденное время, — тогда пик вашей мыслительной активности должен прийтись именно на этот период.

Указанные стратегии помогут вам создать условия для достижения пика умственной активности в любое время рабочего дня. Я уверен, что, правильно подготовившись, вы многое добьетесь, однако не утверждаю, что за эти два часа вы проделаете всю имеющуюся работу. Я полагаю, что в нужном режиме мозговой активности вы способны сделать наиболее важные дела текущего дня так, что останетесь довольны собой и будете настроены достичь большего. Остальное время дня можно посвятить делам, не требующим стратегического или творческого подхода: чтению почты, заполнению бумаг, получению командировочных, составлению расписаний, оплате счетов, планированию поездок, телефонным звонкам. Впрочем, эффективный режим мышления позволяет вам справляться и с этими задачами тоже, ведь он помогает

определять, какие задачи можно отложить или вовсе не выполнять. Опираясь на биологические факторы — создавая условия для часа-другого, в течение которых ваша умственная активность будет максимальной, — мы можем не только сосредоточиться на самых важных задачах и достижении успеха, но и вернуть здравый смысл и порядок в нашу жизнь.

КАК УПРАВЛЯТЬ СВОЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ

Любой из нас может добиться той результативности, какой захочет. В этой книге я покажу вам, как этому научиться. Я опишу принцип действия перечисленных пяти стратегий, объясню стоящие за ними научные принципы и расскажу о ситуациях, подтверждающих их действенность. Кроме того, я предложу некоторые шаги, которые помогают воплощать эти стратегии на практике и облегчают их применение. Надеюсь, что каждый раз, открывая книгу, вы найдете новые подсказки, начнете лучше себя понимать и станете настоящим мастером в этой игре, которая называется эффективной мыслительной деятельностью.

Опыт говорит нам: бывают моменты, когда мы действуем невероятно эффективно — при правильном отношении к себе самим или абсолютно безрезультатно — когда не выполняем это условие. Надеюсь, знание научных принципов, объясняющих, почему так происходит, а также лучшее понимание самих себя, поможет вам планировать свой день с учетом того, как и когда устроить себе два суперэффективных рабочих часа.

СТРАТЕГИЯ 1

Определяйте точки принятия решений

Дуглас — консультант по сценарному планированию, в его обязанности входит составление ежемесячного аналитического отчета по последним разработкам в сфере экологически чистых технологий. Это любимое занятие Дугласа, дающее ему простор для творческого подхода и погружения в любимую тему.

Однажды, работая над отчетом, он поймал себя на том, что погрузился в транс — не замечал ничего вокруг, кроме монитора компьютера и стука клавиш. Однако наваждение схлынуло, как только взгляд скользнул по настольным часам. Уже почти полдень. Дуглас не без раздражения вспоминает, что нужно оторваться от отчета (хотя так не хочется!) и ответить на письмо коллеги, который просил помочь спланировать бюджет их отдела.

Нехотя открыв почтовый ящик, он видит добрый десяток писем. Одно — от координатора проекта с просьбой сообщить о планах на ближайшие месяцы: координатор определял сроки совещания. На эту просьбу Дуглас отвечает сразу, поскольку вопрос задан прямой и ответ не требует усилий. Однако едва он приступает к письму о бюджете (самому срочному и довольно сложному), как таймер на мониторе напоминает, что через четверть часа начнется

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

встреча с генеральным директором. А к ней еще нужно кое-что обдумать.

Разумнее всего было бы закрыть почту, собраться с мыслями и идти в кабинет директора. Однако желание закончить дело слишком велико: Дугласу не терпится отправить сведения о бюджете именно сегодня и избавиться от обузы — ему и так уже неловко перед коллегой за каждый день задержки.

И в тот же миг, не раздумывая, Дуглас решает заняться письмом. По прошлому опыту он смутно помнит, что это дело можно уложить в десять минут. Пусть не всегда, но такое порой случалось. И собраться с мыслями для разговора с начальством тоже порой удавалось за пять минут. Кто знает, что за неконтролируемые и противоречивые нейрохимические сигналы движут пальцами Дугласа, открывающими письмо о бюджете, но его мозг принимает решение: попытаться составить ответ о бюджетном планировании.

Через десять минут выясняется, что Дуглас едва-едва наскреб информацию, которой едва хватит, чтобы набросать черновик письма, еще через четыре минуты он обнаруживает, что пора идти к директору, и с беззвучным стоном, в отчаянии вылетает из кабинета. Работа брошена в беспорядке, собранную для письма информацию потом придется осмысливать заново и начинать ответ с нуля, но опаздывать на встречу нельзя.

В кабинет генерального директора он является измотанным и неподготовленным. Вся утренняя работа тоже не оправдала надежд. Отчет так и остался незаконченным. После встречи с директором Дугласу потребуется время на то, чтобы собраться с мыслями и вспомнить, как именно он хотел завершить отчет. Письмо о бюджете начато, но не отправлено. Зато ушло письмо не первой важности, которое поможет координатору спланировать совещание через несколько месяцев.

Все утро Дуглас, действуя механически, переходил от задачи к задаче, и его решения не имели под собой никакой стратегии. Как мы скоро увидим, Дуглас — подобно всем нам — не может без дополнительных усилий выключить режим автопилота. Чтобы это сделать, нужно уметь определять те относительно редкие моменты между делами, когда принимается решение, и уметь их использовать.

ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ МЫ ПРИХОДИМ В СОЗНАНИЕ

Основную часть времени мы действуем «на автомате»: мы думаем, чувствуем и совершаем поступки, следя бессознательной привычке. Неосознанные действия — те, которые разум или мозг совершают без осознания. Я вовсе не имею в виду, что наши поступки бездумны: они просто хорошо заучены и повторены множество раз, поэтому сознанию не-обязательно их контролировать.

В предисловии я упорно повторял, что мы не роботы, действия которых предсказуемы и непрерывны, — однако в одном отношении мы очень схожи с роботами и компьютерами: почти все, что мы делаем, — начиная от чистки зубов и заканчивая написанием писем — основано на определяющих наши мысли, чувства и поступки поведенческих автоматизмах, которые (с поправкой на человеческий фактор) можно считать аналогом компьютерных программ.

Чистя зубы, вы вряд ли отдаете себе отчет, сколько движений щеткой вы совершили, прежде чем решили, что зубы уже чистые. Если в начале рабочего дня вы принимаетесь проверять почту, то после первого письма — которое вы открыли, прочли и на которое ответили — вы даже не заметите, как рефлекторно перейдете ко второму, и к третьему,

и к четвертому и остановитесь, скорее всего, лишь тогда, когда кто-нибудь из коллег позовет вас обедать. Не исключено, что по пути на работу вы надеялись заняться другими проектами, однако стоило вам войти в почту — включились поведенческие автоматизмы, и остановиться вы смогли только с посторонней помощью.

Корреспондент *The New York Times* Чарльз Дахигг в своей книге «Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе» показывает, как разительно мы можем походить на автомат — причем гораздо чаще, чем сами о том подозреваем⁸. Он объясняет, как часто мы послушно откликаемся на усвоенные сигналы. Предположим, по дороге домой вам нужно заехать за покупками. По пути к магазину вы вряд ли осознаете каждое действие и можете не обдумывать, с какой силой нужно надавить на педаль тормоза, а в каком месте оглядеться: эти движения вы совершаеете не задумываясь, пока ваш мозг занят чем-то другим — например, мысленным составлением списка покупок. Когда на стоянке перед супермаркетом вы выходите из машины, вы (если вы похожи на большинство людей) не задумываетесь о том, что ключи нужно положить в карман. Зато позже вы порой проверяете, при вас ли ключи — а обычно они бывают на месте, — и тем самым демонстрируете самому себе, насколько автоматически вы сунули их в карман.

Большинство наших действий в течение дня — автоматические, они совершаются по привычке и почти не требуют сознательных усилий. В этом нет ничего плохого. Как объясняет Дахигг, наши привычки — способ сэкономить умственные силы. Сознание нужно освобождать для новых дел, которые могут потребовать внимания. Когда мы уже научились, например, танцевать танго, движения переходят в привычку, и во время танца мы можем сосредоточиться

на беседе. Если же вы только учитесь делать первые шаги, побеседовать вам не удастся, ведь нужно помнить и сознательно контролировать каждое движение. Вообразите, как мало нам удалось бы сделать, если бы мы обдумывали мельчайшие подробности действий — например, куда поставить ногу при очередном шаге.

В действительности любой наш день состоит из набора поведенческих автоматизмов, которые часто называются задачами, действиями, процедурами: встать с постели, одеться, доехать до офиса, включить компьютер, ответить на письма, пообедать, сходить на совещание, выйти на пробежку, приготовить ужин, лечь спать. Проблема в том, что мы часто переходим от одного действия к другому, не задумываясь о порядке следующих действий и их целесообразности. Мы либо действуем рефлекторно, либо подчиняемся импульсам, часто ошибочным, и в итоге огромное количество времени и сил тратится понапрасну.

Первая стратегия, ведущая к возможности двух суперэффективных часов, очень проста. Она заключается в том, чтобы научиться определять те несколько моментов в течение дня, когда у вас есть и возможность, и способность выбирать, на что потратить время. Такие моменты возникают, когда выполняемое дело закончено или прервано (например, вы перестали говорить по телефону) и вы должны выбирать, чем заняться дальше — ответить на письмо или подготовиться к совещанию.

Мой опыт подсказывает, что мимо этих поворотных точек — моментов принятия решения — мы проскаакиваем не глядя и возвращаемся к делам, которые кажутся более «продуктивными». Не остановиться в этих поворотных точках между двумя разными делами — значит сэкономить пять минут. Начать не то дело — возможно, потерять час. Пяти

минут нам жаль, поскольку в это время мы замечаем каждую секунду, а потерянный час мы проведем на автопилоте и потому не пожалеем о нем. К сожалению, многие тратят понапрасну целые часы на работу, которую либо не очень нужно делать к этому сроку, либо нельзя закончить в выбранное время.

Еще одна проблема состоит в том, что автопилот у нас включен слишком часто, и в повседневной жизни не так много периодов, когда мы можем достучаться до ресурсов сознания и с полной ответственностью решить, над чем в данный момент нужно работать. Поэтому важно уметь определять такие моменты принятия решений и не упускать их. Я покажу вам, как это делать. Однако прежде будет полезно понять, как работают поведенческие автоматизмы и почему момент принятия решений так легко пропустить.

АНАТОМИЯ МОМЕНТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Распространенная в исследовательских кругах теория утверждает, что мы во многих отношениях — настоящие «когнитивные жадины» (cognitive misers)⁹. При прочих равных условиях мы предпочитаем путь наименьшего умственного сопротивления. Дело в том, что в бессознательные, хорошо отработанные поведенческие автоматизмы соскользнуть довольно легко, в то время как намеренные, сознательные решения требуют больших затрат. Поэтому если мы действуем как когнитивные жадины, то в некритических случаях мы чаще будем опираться на поведенческие автоматизмы, а не на сознательные решения.

Когда мы действуем, следуя поведенческому автоматизму, мы погружаемся в транс. Словарь Merriam-Webster, давая определение слову «транс», в числе прочего пишет: «состояние,

в котором вы не замечаете происходящего вокруг вас, потому что думаете о чем-то другом»¹⁰. Если вы готовитесь к докладу, то можете не заметить, что рядом с вашим столом стоят двое коллег. Если вы захвачены чтением отчета, то можете не заметить, что проголодались или что наступил обеденный перерыв. Действуя автоматически, вы меньше замечаете происходящее с вами и происходящее за пределами автоматизма.

Однако если автоматическое действие закончено (например, когда вы закончили чистить зубы или читать отчет) или прервано каким-то событием или чьим-то вмешательством (например, когда коллега прерывает ваш доклад вопросом о другом проекте), то самосознание усиливается. Выход из глубокого погружения в автоматическое действие, его остановка может сопровождаться неприятным, раздражающим переживанием.

Возьмем, к примеру, педиатра, который ежедневно осматривает два десятка пациентов. Он переходит из одной палаты в другую, выполняя в основном один и тот же набор действий: здоровается, моет руки, осматривает ребенка и одновременно задает вопросы родителю, вводит информацию о пациенте в компьютер, минуту-другую играет с ребенком и вручает медсестре распечатанный отчет об осмотре. Хотя врач уделяет пристальное внимание ребенку и информации, которую сообщают родители, многие действия он совершает автоматически.

Что произойдет, если по окончании очередного осмотра выяснится, что следующий осмотр отменен? Врач может почувствовать облегчение — наконец можно пойти в ординаторскую и поболтать с коллегами. Или его может охватить ужас — ведь теперь нет повода отлынивать от бумажной работы, которая давно копится. В любом случае его ждет миг повышенного самосознания и, возможно, нерешительности,

так непохожий на наше состояние во время автоматических действий. Исполняя привычную процедуру, врач не задумывался о том, как провести следующие пятнадцать или двадцать минут, он просто переходил от пациента к пациенту.

Точно так же и мы часто теряемся в моменты, когда поведенческий автоматизм заканчивается или прерывается. Почему так происходит?

Для ответа на этот вопрос нам нужно сперва понять разницу между двумя обширными классами ментальных функций, в которые мы можем быть вовлечены: сознательными и намеренными, с одной стороны, и автоматическими и бессознательными — с другой. Группа исследователей из Университета штата в Сан-Франциско полагает, что главная функция сознания — принимать решения в тех случаях, когда нервные автоматизмы наталкиваются на трудности, особенно если различные одновременно действующие автоматизмы приводят к конфликтующим *физическим* действиям¹¹.

Например, читать почту в компьютере и обернуться к жене, которая рассказывает о своих планах повидаться с подругами (со мной такого никогда не случалось), — это конфликтующие поведенческие автоматизмы. Один требует «зомбированного» погружения в воображаемый диалог с автором письма, другой — чтобы вы откликнулись на реплику жены и включились в живое обсуждение.

Эти два вида действий — смотреть в компьютер и оборачиваться к жене — несовместимы, поэтому на помощь приходит наше сознание: мы оцениваем ситуацию, принимаем решение и конфликт разрешается. Когда мы обнаруживаем конфликтующие ситуации, требующие внимания, активизируется определенный участок мозга — дорсальная часть передней поясной коры полушарий¹². Некоторые считают, что

он выступает в роли аварийной системы, призванной ввести в действие дополнительные ресурсы сознания¹³. Сознательное обдумывание, по всей видимости, действует как времменное вмешательство в тех случаях, когда автоматические процедуры приводят к конфликтующим действиям и необходимости принять решение.

Момент принятия решений, таким образом, часто возникает как результат конфликта — противоречия между различными автоматическими действиями или между действием и целью. В такие минуты нас словно раздирает в разные стороны.

Поскольку моменты принятия решений часто являются результатом конфликта, они могут быть неприятны. В предыдущем примере ответ на письмо и разговор с женой доставили бы вам радость по отдельности, однако, если вам приходилось между ними выбирать, вы наверняка испытывали раздражение (возможно, неоднократно) и проклинали необходимость выбора.

Когда в такие минуты мы более осознанно реагируем на происходящее, мы начинаем замечать и другие подробности: например, вспоминаем забытые дела, осознаем течение времени. Усилия, которых требует контроль над ситуацией, могут ощущаться как нагрузка. Одно из исследований показало, что чем больше мы должны обращать внимание на упорядочивание мыслей, чувств и действий, тем медленнее течет для нас время¹⁴. Однако если в «непродуктивные» моменты мы больше замечаем ход времени, то это не значит, что времени проходит больше. Это лишь значит, что мы больше его замечаем. В ситуациях, когда забот накапливается слишком много и мы осознаем, как много времени проходит без видимого продвижения дел, большинство моих знакомых начинают испытывать беспокойство или чувство вины. Именно из-за того, что моменты принятия

решений могут быть некомфортны, мы и стремимся отдельаться от них поскорее.

На этом этапе все обычно и оборачивается к худшему.

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА МОМЕНТОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Миг остановки поведенческого автоматизма — один из ключевых пунктов, открывающих нам путь к двум часам суперэффективности. Именно в этот момент вы решаете, как распорядиться следующим отрезком времени. Проверить почту и ответить на письма, пока не подошло время следующего совещания? А если впереди два-три свободных часа, не лучше ли уйти с головой в проект, требующий долгой сосредоточенности? Что будет полезнее — сейчас подготовиться к встрече, которая начнется через два часа, или обдумать все в последние минуты, чтобы вопросы и аргументы были свежи в памяти? Сознательный подход к выбору следующей задачи, которой вы займетесь после завершения предшествующей, — главный фактор, определяющий, насколько целесообразно вы распорядитесь доступным вам количеством времени.

Идея сознательно распределять время не так уж нова, однако обычно мы ею пренебрегаем. Побуждаемые беспокойством, или чувством вины, или положительными стимулами — желанием помочь другим, старательностью, мы беремся за выполнение той задачи, которая соответствует этим эмоциям. Однако эта задача может оказаться не самой целесообразной из того, на что можно потратить время. И обнаружив, сколько времени прошло, или потеряв эмоциональный повод заниматься этой конкретной задачей, или впав в нерешительность, мы хватаемся за первое же дело, которое

подвернется под руку. Мы инстинктивно сокращаем отведенное на задачу время именно тогда, когда отчетливее всего понимаем, что мы ею *не* занимаемся, — и тогда мы пытаемся скорее переключиться на другую задачу.

Порой нам везет, и подвернувшаяся задача оказывается самой необходимой в данный момент. Однако, если бы в основе выбора лежала надежная стратегия, нас не так часто мучили бы сожаления о том, что мы напрасно потратили полдня на... (впишите недостающее сами).

Моменты для принятия решений делятся секунды, часто минуты. Представим себе, что каждый раз вы тратите пять минут на переход от одной задачи к другой. Обычно таких моментов в день не больше десятка. Итого: в день нам выпадает 50 минут, отведенных на принятие сознательного решения. Если вы посвящаете их сознательному выбору следующей задачи, то в итоге переходите к делам либо важным, либо подходящим к имеющемуся у вас промежутку времени.

Если же вы, напротив, попытаетесь быть «результативными» и начнете заполнять делами эти «непродуктивные» моменты, тогда велик шанс, что вы перейдете к задаче, которая не очень важна или не может быть выполнена в отведенный срок. Сколько времени в этом случае вы потратите впустую? Возможно — очень много. Именно так многие часы тратятся на непродуктивную деятельность.

Пытаясь поскорее проскочить такие моменты и потратить их результативно, мы порой теряем возможность направить наши усилия и энергию в сознательно выбранном направлении. Однако мы можем научиться реагировать на такие моменты иным образом.

МАКСИМАЛЬНО ИСПОЛЬЗУЙТЕ МОМЕНТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Лучший способ успешно использовать момент принятия решений — не спешить и подумать о том, какая цель для вас сейчас наиболее важна. Я не согласен с теми экспертами по тайм-менеджменту, которые утверждают, что выделить наиболее важное можно лишь в результате долгих поисков в глубинах сознания. Вычленить самую важную цель не так уж трудно. Если любого из нас спросить во время отпуска, что мы считаем самым важным в работе, то мы вряд ли затруднимся с ответом. Мы ведь знаем, что в нашей работе главное.

Однако в повседневной суете, когда на нас постоянно сваливаются срочные дела — письма с пометкой «Важно!» (обычно они важны для отправителя, а не для вас), или необходимость срочно устранить последствия ошибки, или никогда не кончающиеся житейские проблемы, — легко забыть о важном. Мы отодвигаем главные вопросы в самый низ списка дел, поскольку эти пункты — как говорит Стивен Кови в своей книге «Семь навыков высокоеффективных людей» — «важные, но не срочные»¹⁵.

Например, в моем случае любой, взглянув на меня, с легкостью скажет, что написание книг, статей и постов в блог — для меня важно. Учиться лучше слушать и задавать нужные вопросы — также для меня важно. Изобретать новые пути исследований и способы обучения — тоже важно. Организовать команду себе в помощь — тоже. Это дела, которые помогают мне самореализоваться, способствуют успеху тех, с кем я работаю, и продвигают мою карьеру. Когда я не уделяю этим делам должного времени, они повисают на мне тяжким грузом, и это тоже свидетельство

их важности. И все же когда я сажусь за компьютер в понедельник утром — что привлекает мое внимание? Тысячи обещаний, чьих-то просьб, дедлайнов — все то, что успело проникнуть в сознание. Однако, прежде чем я ринусь выполнять хотя бы одно из этих дел, у меня есть возможность несколько минут подумать и определить, какие из них сегодня наиболее важны¹⁶.

Когда перед вами возникает такой момент для принятия решений — в начале рабочего дня или по завершении какого-то дела, когда вы хоть на долю секунды остановитесь в замешательстве, размышляя, чем бы теперь заняться, — тогда-то у вас и появляется возможность выбора. Вы можете подтолкнуть мозговые процессы обработки данных и осознанно решить, какое дело для вас сейчас важнее.

Вот три способа, с помощью которых можно сделать моменты для принятия решений более действенными.

- Цените каждый поворотный момент для принятия решений.
- Планируйте такие моменты заранее.
- Начинайте новое дело только тогда, когда осознанно решите, что оно сейчас самое нужное.

Давайте пристальнее рассмотрим каждый из этих трех пунктов.

Цените каждый поворотный момент для принятия решений

Моменты принятия решений возникают не так часто в течение дня, и их появление не всегда можно предсказать. Однако в это время вы можете осознанно выбрать новое направление деятельности, а потому каждый такой момент драгоценен. Их нужно прочувствовать, ими нужно дорожить.

«Дорожить» означает, что эти моменты нужно отслеживать, опознавать и не упускать. Каждому такому моменту нужно дать произойти: не нужно его игнорировать и устремляться мимо него к следующей задаче, повинуясь бессознательным импульсам. И еще «дорожить» означает, что в такой момент нужно остановиться и повременить, вспомнить важные цели и затем решить, каким из дел сейчас заняться.

Точки принятия решений некоторым образом позволяют «отстраниться» от обступающих нас дел и дают вам возможность осознанного стратегического выбора. Исследования показывают, что психологическое дистанцирование способствует переходу мышления на более высокий уровень, когда в сознании удерживается более широкая картина мира¹⁷. Когда между нами и выбором нет дистанции, мы обычно склонны переоценивать мелкие текущие дела.

Например, исследования показали, что, выбирая между небольшой суммой денег, предлагаемой немедленно, и большой суммой, обещанной через несколько месяцев или через год, люди предпочитают взять деньги сразу, хотя и понимают, что получат существенно меньше. Установлено даже примерное соотношение, показывающее, насколько мы пренебрегаем будущей выгодой. В ходе исследования выяснилось, что большинство испытуемых предпочитают сразу взять подарочный сертификат на 75 долларов возможности получить 118 долларов через три месяца или 185 долларов через год¹⁸. Несомненно, 118 долларов и 185 долларов гораздо ценнее, но от 75 долларов, вручаемых нам прямо сейчас, отказаться почти невозможно.

Этот пример, конечно, иллюстрирует более существенную психологическую дистанцию, чем при описываемом мной отвлечении от работы на несколько минут, однако он показывает, насколько предвзятыми могут быть наши решения при слишком узком взгляде на ситуацию. Нам довольно

часто приходится делать выбор между делами, которые будут иметь последствия в будущем. Если в момент решения мы реагируем по инерции, то не видим общей картины. Мы, способные принять очевидное и логичное решение, при отсутствии психологической дистанции склонны преувеличивать ценность текущей минуты.

Давайте вернемся к уже знакомому нам педиатру. В прошлый раз мы расстались с ним в тот миг, когда он узнал, что следующий пациент отказался от приема и осмотра сейчас не будет. У врача вдруг образовались двадцать минут свободного времени — такое случается не чаще, чем раз или два в неделю. Память, конечно же, напомнила о кипах страховых документов, которые требуется заполнить. И о том, что нужно бы оформить бумаги для студента-практиканта, работу которого врач курировал тем утром.

В другое время наш педиатр уселся бы за компьютер и углубился в любое из этих дел. Он бы даже убедил себя, что занимается конкретной результивативной работой и что ее выполнение позволит ему уйти домой раньше. И, разумеется, погряз бы в сложных запутанных документах, двадцать минут пролетели бы как один миг, и дело, скорее всего, осталось бы незаконченным — пришлось бы с сожалением все бросить и поспешить на следующий врачебный прием. И скорее всего, в первые пять минут врач не смог бы сосредоточиться на осмотре.

Однако в нашем случае врач не попадается на эту удочку. Он отстраняется от беспорядочных мыслей и дистанцируется от суэты, слегка улыбается и говорит себе: «Для этих дел я уже запланировал время в конце смены. Пообщаться с коллегами сейчас важнее. Когда мы в хороших отношениях, я работаю лучше и получаю от работы больше удовольствия». Принявшее такое решение, врач отправляется к коллегам: он

знает, что разговоры с ними не только укрепят рабочие отношения, но и помогут отвлечься от текущих забот и освежить восприятие перед возвращением к пациентам — и из-за этого ему будет работаться лучше обычного.

Планируйте такие моменты заранее

Помех и отвлекающих моментов избежать нельзя. Сколько ни планируй — все планы легко нарушит срочный e-mail, или звонок, или заглянувший с «мелким вопросиком» коллега. Мы не знаем, когда столкнемся с помехой, но практически не сомневаемся, что это случится. Каждая такая неожиданность представляет нам поворотный момент, точку принятия решения.

Зачем дожидаться, когда они нагрянут, и потом думать, как на них реагировать? Застигнутые врасплох, вы, скорее всего, отреагируете на ситуацию и не оцените шанс принятия новых решений. Вы скорее позволите сознанию бессознательно и поспешно перескочить к ближайшей задаче, а не остановитесь, чтобы поразмыслить и сделать осознанный стратегический выбор. И это может привести к потере огромного количества времени.

Если же заранее запланировать свою реакцию на момент принятия решений, он может принести гораздо больше пользы. Многочисленные исследования показывают, что предварительное планирование действий в случае возможных помех ощутимо повышает вероятность того, что наша реакция будет не автоматической, а осознанной. Планирование реакции на различные ситуации, как свидетельствуют исследования, в числе прочего помогает людям сбрасывать лишний вес¹⁹, контролировать эмоции²⁰, употреблять в пищу больше овощей и фруктов²¹. Такую спланированную реакцию называют «намерением осуществления»²².