

ХЕНДРИ  
ВЕЙСИНГЕР



ДЖ.П.ПОЛИВ-  
ФРАЙ

# *под* **ДАВЛЕ НИЕМ**



*Как  
добиваться  
результатов  
в условиях  
жестких  
дедлайнов  
и неопреде-  
ленности*

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

## Глава 1

# Сила психологического напряжения

Думали ли вы о том, как справляться с психологическим напряжением в браке? А следовало бы.

«Лаборатория любви» расположена в центральной части Сиэтла. Официально эта лаборатория называется Институт исследований человеческих взаимоотношений. В ничем не примечательном здании из белого кирпича работают Джон и Джули Готтман — выдающиеся ученые, изучающие взаимоотношения между людьми. Словосочетание «лаборатория любви» намекает на что-то несерьезное, но это не так.

Джон Готтман, почетный профессор Университета штата Вашингтон, изучил более трех тысяч супружеских пар. Еще четырем тысячам пар он помогал как практикующий врач. Ученый опубликовал 190 научных работ, он автор (и соавтор) 40 книг, включая бестселлер «Мужчины и женщины с одной планеты»\*. Джули и Джон помогли почти восьми тысячам пар.

Одно из самых удивительных достижений ученых заключается в том, что они с вероятностью 93,6% могут предсказать предстоящий развод супругов. Как им это удается? Джон Готтман изучает прежде

---

\* М.: Эксмо, 2012.

всего то, как взаимодействуют пары, находящиеся в состоянии психологического напряжения. Подавляется ли оно во время трудного разговора или, наоборот, побеждает? Это гораздо более точный индикатор совместимости супругов, чем общность характеров, схожесть подходов к управлению семейным бюджетом или «нейрохимический портрет» пары. Все упирается в психологическое напряжение.

Готтман пришел к выводу, что многочисленные факторы, которые раньше считались важными показателями надежности и успешности брака, на самом деле не дают убедительного ответа на вопрос, сохранятся ли прежние отношения между супругами. Тогда ученый выбрал в качестве индикатора характер взаимоотношений между супругами в момент напряженного обсуждения какого-либо острого вопроса. Психолог обнаружил, что пары, неспособные справиться с такой ситуацией, скорее всего, разведутся.

Для своих исследований Готтман использует непростую методику. При помощи электродов пары подключаются к специальным аппаратам, которые следят за их физиологическими параметрами — частотой сердечных сокращений, гальваническими характеристиками кожных покровов и т. д. Аппараты измеряют показатели в процессе разговора между супругами и отмечают все изменения, связанные с той или иной реакцией. Чувствуют ли они себя расслабленно? Или они возбуждены? А может быть, они на грани нервного срыва? Одновременно наблюдатели фиксируют все нюансы поведения испытуемых: их жесты, выражения лиц, колебания голоса и т. п. Все это позднее объединяется с контекстом диалога между супругами и данными их физиологических реакций. «Смотрят ли партнеры друг на друга во время разговора? Улыбаются ли они? А может, хмурятся? Тянутся ли они друг к другу? Или избегают физического контакта? Как ведут себя — открыто и эмоционально или замкнуто и напряженно?» Данных много, и все они впоследствии тщательно изучаются.

Строгий научный подход Джона Готтмана, основанный на большом количестве экспериментальных данных, был внедрен в практику тысячами врачей и помог изменить судьбу множества браков. Готтман

отказался от традиционной методики семейного консультирования. Он предположил, что некоторые из методов не только не приносили пользы, но и разрушали отношения. Это относится, например, к так называемому активному выслушиванию собеседника: партнеры должны начинать любое высказывание с местоимения «я» и мысленно повторять слова за собеседником. Много лет методика считалась альфой и омегой семейного консультирования, но, по мнению Готтмана, она не приносила пользы.

Готтман утверждает: «Раньше считалось, что если ваш партнер уверяет, будто вы плохой, то вам следует учесть его мнение и проявить понимание. В ходе исследований мы обнаружили, что даже в весьма благополучных браках супруги этого не делают. Когда один из них вербально нападает на свою половину, та в ответ делает то же самое».

Готтман поясняет: «И в этом есть определенный смысл. Скажем, жена разозлилась на меня за то, что я трачу много денег. Я раз за разом извиняюсь перед ней и постоянно обещаю исправиться. Она приходит в ярость и ведет меня к консультанту по семейным отношениям. Там она повторяет свои претензии. И что изменится, если я скажу: “Я слышу, что ты действительно злишься на меня за то, что я не слежу за бюджетом”? Думаете, она успокоится? Вряд ли, ведь я так и не исправился».

В лаборатории Готтмана определены типы поведения людей, которые могут привести к разводу. Один из них, когда претензии одного из супругов связаны со свойствами личности партнера, называется *негативная критика*. Например, такое высказывание: «Ты всегда говоришь только о себе. Ты эгоист». Другой тип негативного поведения — это *пренебрежение*. Пренебрежение — это один из самых верных индикаторов возможного развода. Третий тип подобного поведения когда высказывания одного из супругов продиктованы уверенностью в превосходстве над партнером, — *защитная позиция*. Подразумевается, что один из партнеров постоянно извиняется или его все время обвиняют, например: «Ты всегда обвиняешь во всем меня. Я всегда плохой».

Защитная позиция призвана отразить наступление собеседника. Последний тип негативного поведения — *возведение стены* или *самоустрашение*. В этом случае один из супругов намеренно игнорирует партнера, не проявляет невербальной реакции, свидетельствующей о том, что он его слышит. Или никак не отвечает на то, что говорит собеседник.

Готтман установил, что брак зависит не столько от «химии» взаимоотношений, сколько от того, каким образом каждый из супругов способен регулировать свое психоэмоциональное состояние в моменты психологического напряжения.

Джон Готтман обнаружил, что в счастливом браке супруги легче справляются со стрессом, который обычно сопровождают межличностные конфликты. Они способны восстановить нормальную атмосферу в разгар самого горячего спора.

Иными словами, в «лаборатории любви» удалось установить, что если вы хотите долгой и счастливой семейной жизни, то должны, как и ваш партнер, научиться *справляться с психологическим напряжением*.

## Правда о психологическом напряжении

Психологическое напряжение разрушает все, что мы особенно ценим: семью и карьеру. В результате рушатся браки, ломаются судьбы, наши дети отдаляются от нас или начинают лгать. Психологическое напряжение способно разрушить цельность нашей личности.

Если вы любите спорт, то наверняка знаете о том, что якобы среди спортсменов есть люди с железными нервами, для которых наличие стресс-факторов — необходимое условие для успешного выступления. Или, возможно, вы слышали, будто некоторые люди под влиянием психологического напряжения проявляют больше креативности, демонстрируют невероятную производительность труда, лучше работают в команде. Все это неправда. Для противодействия разрушительному влиянию психологического напряжения необходимо применить *естественные антистрессовые механизмы*, которыми располагает

каждый из нас. К сожалению, большинство из нас не умеют ими пользоваться.

Эти тезисы относительно стресса действуют и в организациях, потому что не только отдельный человек, но и целые коллективы реагируют на психологическое напряжение вполне предсказуемо. Если вы будете помнить об этом, то сможете в повседневной деятельности достигать *максимальных результатов* именно тогда, когда это особенно необходимо. Рассмотрим несколько примеров воздействия напряжения на людей.

## Парадокс психологического напряжения

Хейди Гарднер — доцент факультета делового администрирования Гарвардского университета. Она работает в отделе корпоративного поведения и изучает, как психологическое напряжение воздействует на поведение групп людей. В своих исследованиях Хейди исходит из распространенного мнения, будто лучшие результаты достигаются командами в наиболее ответственные моменты, например когда решается будущее компании или самой команды. Однако на самом деле это не так. Эксперименты с участием членов рабочих групп из ряда компаний, работающих в сфере услуг, показывают: команды начинают опасаться неудач, а не стремиться к совершенству. В результате они нередко применяют безопасные стандартные подходы вместо принятия оригинальных решений.

Гарднер обнаружила, что *при решении финансовых вопросов* группа стремится ориентироваться на мнение тех членов команды, чей статус выше, а не на профессионалов. Это как если бы команда хирургов проигнорировала мнение лучшего хирурга и предпочла бы точку зрения специалиста в другой области, занимающего высокое служебное положение.

Гарднер называет это явление *парадоксом психологического напряжения*. По мере усиления стресс-факторов в работе команды ее члены начинают склоняться к консенсусу, при котором может

не учитываться важная информация. Даже не осознавая этого, участники команды придают большее значение общему мнению, отвергая при этом специальные знания, например более глубокое понимание технологических требований клиента, культуры его компании, ее целей и т. п. Чем сильнее влияют общие подходы, тем менее квалифицированным бывает предлагаемое командой решение.

Результаты давления стресс-факторов могут проявляться не только в семейной жизни или в работе. Они сказываются на решениях, которые мы принимаем на всех жизненных этапах.

Винай Майар считался лучшим выпускником Stuyvesant High School, наиболее престижной среди государственных школ Нью-Йорка. В 2010 году Майар был удостоен чести произнести речь от имени выпускников. Обычно они поступают в самые элитные вузы США.

В своей речи Майар, ставший впоследствии студентом Массачусетского технологического института, говорил о психологическом напряжении в школе. Он назвал своих одноклассников «беспечной группой умных и волевых ребят, постоянно готовых к противостоянию друг другу». Винай рассказал о некоторых характерных для школы ситуациях: «Ученики списывают друг у друга домашние задания прямо в школьных коридорах, они свободно выходят из школы и часто обманывают учителей с помощью Facebook». Как раз за несколько месяцев до этого в школе разразился скандал: выяснилось, что около сотни отличников занимались списыванием при прохождении тестов. Но такое происходит не только в этом учебном заведении. Подобные скандалы весьма характерны для престижных школ и университетов, в которых присутствует огромное давление стресс-факторов.

Через несколько месяцев после окончания Leland High School в Сан-Хосе девять выпускников этой школы были обвинены в создании целой системы нечестной сдачи тестов. Один из них якобы украл тестовые задания перед зимними экзаменами. Ученик Panther Cree High School в городе Кэри был пойман на том, что поделился

заданиями тестов с четырьмя друзьями. Около двадцати студентов колледжей Восточного побережья были арестованы за организацию подпольной сети по продаже заданий отборочных тестов для школьников, поступающих в вузы (SAT), которые приравняются в США к выпускным экзаменам. В 2012 году около ста студентов Гарварда также были пойманы на обмане.

Для чего умные подростки прибегают к обману? Казалось бы, в этом нет смысла. Они достаточно талантливы, чтобы успешно пройти тестирование. Мы уже многое знаем о работе нашего мозга, это позволяет возложить определенную долю ответственности на нейрофизиологию. Последние исследования указывают на то, что отделы мозга, отвечающие за управление импульсами (прежде всего нижняя зона префронтальной коры), могут быть не полностью развиты в ранней юности. Зато части, которые отвечают за эмоции (полосатое тело и орбитофронтальная кора), к этому времени уже сформированы. Подростки обманывают (пробуют наркотики, нарушают скоростной режим) отчасти из-за того, что их импульсивность пересиливает страх.

Это явление усиливается в молодежной компании. Именно в окружении друзей подростки чаще прибегают к обману. Исследование, проведенное в 2010 году в Университете Темпл, показало: в видеоиграх, имитирующих автогонки, молодые люди проявляли повышенную склонность к риску, когда на них смотрели сверстники.

Но более правдоподобно звучит объяснение, выдвинутое психологами и педагогами (а также Винаем Майаром). Оно состоит в том, что обман — это результат психологического напряжения. Салли Рубенстоун, старший консультант некоммерческой образовательной организации College Confidential, говорит: «Давление, которое эти ребята испытывают в связи с необходимостью пройти тестирование, толкает их на обман». Ее поддерживает Гейб Каплан, директор Great Neck North High School: «Вместе со страхами, связанными с предстоящим тестированием, приходит стресс, а потом и стремление обманывать».



Каждый день в школе дети подвергаются давлению со стороны сверстников, оно заставляет их совершать поступки, которые впоследствии оборачиваются психологическим напряжением. Один из них — это приобщение к наркотикам, другой — агрессия по отношению к окружающим. Сюда же можно отнести беспорядочные сексуальные контакты и суицид. Вывод очевиден: сами по себе наши дети умные и хорошие, однако психологическое напряжение может заставить их принять неверное решение и совершить плохой поступок.

Большинство из нас полагает, что психологическое напряжение связано с определенной ситуацией. Оно возникает, например, на выпускных экзаменах, когда ученикам предлагается выполнить тесты, или во время выступления перед высшим руководством организации. Однако на самом деле психологическое напряжение — это повседневное явление. Оно пронизывает всю нашу жизнь и часто проявляется тогда, когда внешне все хорошо.

Нэнси Медофф, директор по продажам в компании Marriott International, описывает это словом «вызов».

«Развитие технологий требует, чтобы мы находились в состоянии боевой готовности двадцать четыре часа в сутки. Все ожидают от нас немедленной реакции, и мы действительно стремимся двигаться и действовать со скоростью света. Это создает ощущение *постоянного запаздывания*. Например, в этом году Marriott добавил к своей популярной программе Autograph еще один известный курорт на Карибах. Это замечательный отель, так что буквально за ночь нас накрыл шквал телефонных звонков: клиенты хотели получить дополнительную информацию о программе и наличии мест. Приходится мгновенно превращаться в экспертов и брать на себя дополнительную нагрузку.

Когда психологическое напряжение достигает пиковых значений, у меня возникает ощущение, что я не все делаю правильно, и я испытываю высокую психоэмоциональную нагрузку. Если мне не удастся справиться с напряжением, я начинаю немедленно отвечать

на электронные письма, демонстрирую обостренную реакцию на происходящее и совершаю нежелательные поступки.

И это происходит не только на работе, но и в личной жизни. Когда друзья пишут мне сообщения, а я не отвечаю в течение десяти минут из-за занятости, они сразу начинают спрашивать, все ли у меня в порядке. Тут я чувствую, что готова взорваться. Такое состояние негативно сказывается на моих отношениях с подчиненными».

Именно под давлением «необходимости» добиться успеха во что бы то ни стало торговый агент нарушает правила, а студент идет на обман при тестировании. Психологическое напряжение — это не только волнение перед ответственным выступлением, но и постоянные переживания «за план», за достижение годовых показателей по обороту и прибылям или за годовой бонус. И это часто толкает людей на не совсем этичные поступки.

Но самое губительное последствие психологического напряжения заключается в том, что оно может испортить наш характер. Почти все мы считаем, что наши намерения по отношению к окружающим вполне добрые, особенно тогда, когда кто-то нуждается в помощи. Исследование справедливости этого утверждения стало замыслом последнего эпизода одного из самых успешных комедийных сериалов в истории Америки — «Сайнфелд».

Четыре главных персонажа телесериала — Джерри, Джордж, Элейн и Крамер — оказываются в маленьком городке, где становятся свидетелями ограбления беспомощного человека. Вместо того чтобы помочь ему, все четверо наслаждаются бесплатным представлением, отпуская шуточки в адрес жертвы. Затем их арестовывают за нарушение существующего здесь «закона о добром самаритянине». Этот закон требует от граждан оказания помощи тем, кто в ней нуждается. Отчасти комизм ситуации заключается в том, что мы не в силах воспринимать всерьез асоциальное поведение четверых друзей. Мы можем только смеяться над ними. И, конечно, мы думаем: «Вот я бы никогда не поступил так, как они». Но так ли это? Классический эксперимент,

проведенный психологами Джоном Дарли и Дэниелом Батсоном, предполагает обратное.

Участниками эксперимента, сами того не зная, стали студенты духовной семинарии Принстона. Однажды утром им объявили, что они будут выступать в кампусе семинарии. Те, кого объединили в группу 1, расскажут слушателям о безвозмездном труде в учебном заведении. Участники группы 2 выступят с проповедью. Предметом проповеди должен стать рассказ о добром самаритянине, пришедшем на помощь незнакомцу, в отличие от купца-левиты и священника, проходивших мимо ограбленного и избитого путника, но оставивших его погибать.

Однако студенты не подозревали, что никаких лекций и проповедей на территории кампуса не планировалось. Исследователей заинтересовало, кто из семинаристов остановится и поможет человеку, нуждающемуся в сострадании. Ученые захотели узнать, как поведут себя современные люди, которые сознательно развивают в себе высокие моральные качества.

В рамках эксперимента в одном из крытых переходов кампуса, где предстояло идти студентам, поместили человека, который «нуждался в помощи». Половине участников сказали, что они опаздывают на выступление. Другую половину заверили, что времени у них достаточно. Иными словами, ученые поставили часть студентов перед выбором, в чьих интересах действовать — в своих или чужих. Предшествующие исследования доказывали, что, как правило, личные интересы преобладают над общественными. Требовалось выяснить, помогут ли изменить приоритеты, внушаемые семинаристам, высокие нравственные принципы.

Результат разочаровал ученых, хотя и был предсказуемым. Студенты, спешившие на проповедь о добром самаритянине, останавливались возле человека в коридоре не чаще, тем те, кто торопился на другую лекцию.

Те, кто не опаздывал и поэтому не испытывал давления стресс-факторов, останавливались для оказания помощи в 63% случаев.

Лишь 10% «опаздывающих» семинаристов задержались. Некоторые участники эксперимента буквально перешагивали через нуждавшегося в содействии человека, чтобы поскорее попасть в соседнее здание. Многие из тех, кто так и не остановился возле страдальца, примчавшись к месту назначения, выглядели расстроенными. Видимо, стремление успеть на мероприятие боролось с желанием помочь.

Стресс способен менять наше поведение даже на подсознательном уровне. Причем происходит это независимо от того, работаем ли мы в команде, находимся в учебной аудитории или ведем непростой разговор с супругом.

## Миф о Рое Хоббсе

Некоторые убеждены, что существуют особенные люди, которые обладают способностью добиваться лучших результатов именно в напряженных ситуациях. Кажется, что они обладают стальными нервами и не замечают стресса.

Подобные стереотипы распространены среди любителей спорта и болельщиков. Они склонны к идеализации героев-спортсменов и считают, что никакие стрессы тем не страшны. Фанаты, как и спортивные обозреватели, часто называют их «людьми со стальными нервами». Кажется, будто бы они достигают выдающихся спортивных результатов не *вопреки* психологическому напряжению, а *благодаря* ему. Например, баскетболист, который совершает заключительный бросок в финальной игре чемпионата Национальной баскетбольной ассоциации, когда время уже на исходе, и этот бросок приносит команде победу. Или гольфист, который с ходу попадает в лунку на чемпионате. Вот они — супергерои. По сравнению с ними мы никто.

Психологическое напряжение делает спортивные состязания особенно зрелищными, и киноиндустрия, конечно же, не могла не обратить на это внимания. Прекрасный пример — «Самородок» с Робертом Редфордом в главной роли. Отмеченная наградами

Киноакадемии и критиками картина рассказывает о вымышленном спортсмене Рое Хоббсе, бейсбольном таланте, которому пришлось попрощаться со спортом. Он предпринимает попытку вернуться в него спустя много лет. И Рой добивается цели. Кульминация картины — сцена, где Хоббс после нескольких промахов, заставивших его бежать по полю, преодолевая боль от старых травм, делает великолепный хоум-ран\*. При этом стадион взрывается фейерверками. Зрители покидают кинотеатр в полной уверенности, что Рой Хоббс — это самый лучший спортсмен, которого они когда-либо видели. Он стоически выдержал все испытания и победил. «Вот таким должен быть настоящий герой спорта!» — думают они.

В одноименном романе\*\*, послужившем литературной основой фильма, Рой Хоббс промахивается и его команда проигрывает.

Дэвид Грабинер — вундеркинд, в прошлом победитель математического конкурса William Lowell Putnam Mathematical Competition («Путнэм»). Эти ежегодные соревнования были учреждены в 1938 году в память об их основателе Уильяме Путнэме. Некоторые их победители становились выдающимися математиками мирового уровня. Часть из них были удостоены высшей международной математической награды — Филдсовской премии, другие получили Нобелевскую премию по физике.

Добиться такой награды — это уже подвиг. А победить в «Путнэме» три раза — значит стать легендой. Дэвид Грабинер выиграл это математическое первенство трижды — в 1986, 1987 и 1988 годах. Тогда он учился в Принстоне. А докторскую диссертацию писал в Гарварде. Получив пятилетний контракт на преподавание в Кембридже, он неожиданно стал ярым поклонником бейсбольной команды Boston Red Socks. Законы статистики позволяют Дэвиду понять игру лучше, чем это делает простой наблюдатель с трибун. Дэвида Грабинера интересовало, правдиво ли мнение, что отдельные бейсболисты обладают

---

\* Хоум-ран — разновидность игровой ситуации в бейсболе. *Прим. ред.*

\*\* Маламуд Б. Самородок. — М.: АСТ, Neoclassic, 2014.

способностью оказаться в критический момент палочкой-выручалочкой для команды.

Грабинер проанализировал 245 игровых сезонов. Он выбрал тех игроков, кто на последних минутах матча показывал результат не ниже 0,250\*. Математик задавал себе вопрос: существуют ли бейсболисты, которые, испытывая психологическое напряжение, играют лучше, чем без него? Он хотел найти таких игроков, которые больше года уверенно проявляли выдающиеся способности. Возможно, это связано с удачными сезонами, а в другие периоды те же самые люди играли хуже? Другими словами, если бейсболист действительно способен демонстрировать максимальные результаты в состоянии нервного напряжения, то он должен делать это на протяжении нескольких сезонов. Иначе его статистика окажется бездоказательной. Грабинер решил в своем исследовании отталкиваться от текущих данных и не принимать во внимание прошлые достижения. Итак, существуют ли в бейсболе игроки, которые при наличии стресс-факторов выступают лучше, чем без них?

Ответ оказался отрицательным. Грабинер пишет: «корреляция результатов, показанных в решающие моменты в условиях стресса и без него, находится в пределах 0,3, при этом статистическая погрешность может составлять 0,06. Иными словами, никаких сверхспособностей к роли “палочки-выручалочки” не существует. Если бы она была, то одни и те же игроки демонстрировали бы ее каждый сезон».

Он сделал вывод, что спортсменов, делающих максимально удачные удары в самые напряженные моменты игры, не существует. Это миф. По мнению Дэвида, даже выдающийся бейсболист Реджи Джексон по прозвищу Мистер Октябрь никогда не играл в решающих сериях плей-офф лучше, чем в текущих встречах сезона. Более того, согласно подсчетам Грабинера, лучший результат Джексона в играх

---

\* Специфический показатель, связанный с особенностями игры в бейсбол: число выходов на биту, деленное на число хоум-ранов (игровых пробежек).  
*Прим. ред.*

плей-офф равнялся всего лишь пятому результату в обычных матчах.

Работа Грабинера получила широкое признание. Джеймс Клик, бывший спортивный аналитик, сотрудничавший с бейсбольным журналом *Baseball Prospectus*, а теперь возглавляющий аналитический департамент профессионального бейсбольного клуба *Tampa Bay Rays*, утверждает: «Точный удар существует, а бейсболисты, демонстрирующие его постоянно, — нет». Разумеется, некоторые спортсмены могут превосходить в мастерстве своих коллег. Время от времени кто-то из игроков совершает в самый напряженный момент фантастический удар. Но ни один из них не делает этого постоянно. То есть игрок не становится талантливее под влиянием психологической нагрузки. Фраза «под воздействием психологического напряжения играют лучше» — это неправда. Как считает Клик: «Мы не располагаем статистическими данными, которые подтвердили бы, что некоторые бейсболисты начинают играть лучше, находясь в состоянии нервного напряжения».

То же самое касается баскетбола. В интересном исследовании, опубликованном в 2009 году в журнале *International Journal of Creativity and Problem Solving*, ученые проанализировали данные о результативности штрафных бросков игроков НБА. Штрафные броски — очень наглядный материал для изучения проблемы напряженности в спорте. Они имеют постоянные параметры, которые легко измерять. Расстояние до корзины всегда неизменное, броску не противостоит никакая защита, а время его производства четко фиксируется.

Исследователи собрали данные по всем играм НБА за период с 2003 по 2006 год, включая игры серии плей-офф. Они просмотрели статистику по каждому штрафному броску, произведенному за минуту до окончания матча при разрыве в счете между командами до пяти очков. То есть это были штрафные ситуации, когда исход матча неизвестен. Чем меньше разница в очках, тем выше психологическое напряжение. Самая сложная ситуация возникает, когда команда игрока,

осуществляющего штрафной бросок, отстает от соперника всего на одно очко, так как именно в этом случае попадание может решить судьбу игры.

Исследователи сравнили точность попаданий в зависимости от разницы в счете со средним показателем в сезоне каждого игрока. Если она *ниже* среднестатистической, значит, конкретный баскетболист при наличии мощных стресс-факторов попадает в кольцо хуже. Если же игрок показывает точность *выше* своей обычной, значит, он умеет добиваться хорошего результата, невзирая на психологическое напряжение.

Средняя точность попаданий со штрафной линии составила 76%. Однако в самые напряженные моменты игроки демонстрировали более низкий уровень точности бросков, что составило в среднем 69%. То есть когда команда отставала, причем с минимальной разницей в счете, они играли хуже, чем обычно. Статистика неумолима и подтверждает этот вывод. Полученные данные позволили ученым утверждать, что в напряженных ситуациях профессиональные игроки НБА демонстрируют результаты хуже обычных. Это относится и к легендарному Майклу Джордану.

Когда в финале регулярного чемпионата НБА 1998 года проходила шестая игра, все были уверены, что в конце матча мяч обязательно окажется в руках Джордана. Он раз за разом доказывал свою абсолютную незаменимость в напряженных ситуациях. В той игре команда Майкла Chicago Bulls отставала от Utah Jazz всего на одно очко, счет был 86:85. До финального свистка оставалось 16 секунд. Конечно же, Джордан получил мяч, сделал обманное движение вправо, затем влево, повернулся вокруг своей оси и бросил в прыжке. До конца игры оставалось 5,2 секунды. Мягкий шелест сетки. Мяч вошел в кольцо настолько точно, что даже не коснулся дужки. Команда Bulls выиграла чемпионат. Без сомнения, это был грандиозный момент. Однако он не был типичным. И это следует пояснить в контексте психологического напряжения, которое всегда испытывал Майкл Джордан.



Поясняя наш вывод, мы ни в коем случае не пытаемся принизить значение Майкла Джордана. Однако факт остается фактом: в самые напряженные моменты он играл не лучше, чем обычно. Мы отчетливее запоминаем броски на последних секундах матчей из-за их важности для игры. Психологи знают это явление как «искажение доступности». Если вы посмотрите на статистику, то поймете: на протяжении всей своей карьеры Джордан не отличался тем, что в конце игры забивал мячи лучше, чем в ее начале или середине. При равном счете или минимальном разрыве его броски были даже менее точны, чем в среднем за период пребывания в НБА. А как же вечер в Солт-Лейк-Сити? В игре, которая так запомнилась зрителям, Джордан в целом играл *плоховато*. Он попал только пятнадцать раз из тридцати пяти бросков.

Тем не менее мы упорно верим, будто в напряженной ситуации, когда все решают секунды или точность броска, такие люди, как Майкл Джордан, выступают лучше других. Статистических данных, подтверждающих этот миф, нет. Сам Джордан также не признает мнение о себе как о человеке со стальными нервами. Он честно признается, что за свою карьеру промахнулся более 900 раз. «Моя команда проиграла 300 матчей. В двадцати шести случаях, когда мне доверяли завершающий бросок, я промахивался. В жизни я также не раз терпел неудачи».

Такие же неверные представления, будто результативность напрямую связана с психологическим напряжением, существуют и в бизнесе. Многие убеждены: под давлением стресс-факторов они добиваются *более высоких результатов*. Им удастся разрешать самые сложные проблемы, креативность повышается и т. д. В ходе исследования, длившегося пять месяцев, мы опросили 7123 человека (из более чем 60 стран) и обнаружили следующее: 67% участников эксперимента согласны с утверждением, что под давлением психологического напряжения они показывают самые высокие результаты. Возможно, и вы разделяете это убеждение? Но соответствует ли оно истине?

Профессор Тереза Амабайл, директор по науке Гарвардского института бизнеса (а также один из ведущих мировых экспертов по вопросам креативности, автор множества статей и книг), в течение десяти лет занимается исследовательской программой, в ходе которой изучает, как стресс из-за дефицита времени воздействует на креативность сотрудников различных организаций.

Она наблюдала за проявлением креативности в проектных группах.

«Мы исходили из того, что наиболее простой и ненавязчивый способ получить необходимую информацию в режиме реального времени — это предложить участникам нашего эксперимента ежедневно заполнять специальную электронную анкету. Все команды направляли нам информацию на каждом этапе работы над каким-либо проектом. Протяженность проектов составляла от пяти недель до нескольких месяцев. Все полученные данные мы тщательно обрабатывали».

Эксперимент такого масштаба — а всего было обработано более 12 000 анкет — это беспрецедентная возможность посмотреть на реальную картину того, как психологическое напряжение влияет на результаты нашей деятельности. В данном случае — на креативность.

«На протяжении двадцати пяти лет научной и преподавательской деятельности, — говорит Тереза Амабайл, — меня интересовало воздействие психологического напряжения (и других видов внешнего давления) на мою собственную креативность и производительность. В процессе работы с различными компаниями я заметила одно интересное явление: большинство менеджеров и рядовых сотрудников имели весьма четкое представление о том, как фактор времени влияет на креативность». Под креативностью мы понимаем то, *как люди подходят к поиску решения различных проблем*, то есть каким образом они формируют новые комбинации существующих идей.

«Вероятно, самый удивительный вывод, сделанный нами по результатам исследований, заключается в том, что время как фактор

напряженности, похоже, действительно оказывает серьезное воздействие на творческие возможности людей, хотя нам кажется, что это не так. Я удивилась, обнаружив утверждения участников эксперимента, что креативность мышления в дни, когда на них действовал временной фактор, *снижалась*. В то же время они уверяли, что одновременно возрастал их творческий потенциал. Это помогает мне лучше понять противоречивость интуитивных оценок.

При исследовании ответов мы выяснили: люди считают, что наибольшую креативность они способны проявить как раз под воздействием нехватки времени. Однако данные, полученные на основании изучения 12 000 анкет, показали обратное: люди проявляли самый низкий уровень креативности именно тогда, когда спешили. Более того, мы обнаружили своеобразное «похмелье», связанное с временным стрессом: у работавших под сильным внешним давлением снижение креативности отмечалось не только в процессе психологической нагрузки, но и *в следующие два дня*. Временной фактор ослабляет в человеке творческое начало, потому что люди не успевают глубоко проникнуть в суть проблемы».

Исследования профессора Амабайл показали: люди противоречиво оценивают факторы временного напряжения, а также зачастую путают два понятия — *выполнить работу* и *хорошо выполнить работу*. (В научной литературе это определяется терминами *результат усилий* и *результат навыка*.) Действительно, давление временного фактора может заставить нас ускорить выполнение той или иной работы и в итоге сделать больше. Однако Амабайл и ее коллеги подчеркивают: временной стресс способен создать у человека *ощущение повышенной креативности*, но не помогает выполнить работу более квалифицированно. Этот стресс-фактор может оказать обратное воздействие. «Когда группа работает в условиях нехватки времени, разрабатываемые ею проекты часто оканчиваются ничем: их прекращают поддерживать и финансировать. Фактор времени способен заставить людей работать быстрее, но он же оказывается причиной снижения креативности их мышления».

Супружеские пары в «лаборатории любви», списывающие школьники, семинаристы из Принстона, а также профессиональные спортсмены и сотрудники компаний — все они сталкиваются с явлением под названием «психологическое напряжение». Рой Хоббс — это миф, выдумка. К сожалению, в этом и состоит правда.

## Стресс и десять процентов лучших

Если и существует возможность продемонстрировать все, на что вы способны, то она заключается в *минимизации* болезненного воздействия психологического напряжения.

Поскольку жить, вообще не испытывая напряжения, невозможно, главное — научиться управлять своими реакциями на него. Для этого нужно отчетливо понимать, как оно действует, какие создает угрозы, и выработать приемы, которые помогут контролировать стресс. Как сказал наш клиент Эл Доддингтон, один из руководителей CIBC (самого крупного и прибыльного банка Северной Америки): «Мы не можем изменить количество стресс-факторов, влияющих на людей, но способны скорректировать их реакцию на стресс и научить эффективно действовать в условиях психологической нагрузки».

В ходе исследований мы установили, что те 10%, которые добились лучших результатов и *сделали* карьеру, поступали как баскетбольная звезда Леброн Джеймс или квотербек футбольной команды New England Patriots Том Брэди. Они *позволяли* себе быть менее подверженными психологическому напряжению, чем окружающие. Этот простой факт должен стать стимулом, который изменит ваш образ мыслей и позволит реже испытывать нервное напряжение. Можно сказать, что это наиболее поразительный вывод за все время наших исследований.

Психологическое напряжение оказывает на нас мощное негативное воздействие. Те самые 1200 человек (лучшие 10%) смогли опередить остальных 10 800 участников исследования только в одном: они справились с напряжением. Разумеется, они также испытывали его

давление, что сказалось на них отрицательно. Но, как и самые успешные спортсмены или студенты, эти 1200 человек смогли контролировать напряжение.

Другими словами, они не выходили победителями из каждой сложной ситуации и не действовали в духе мифических супергероев (как могло показаться со стороны). Психологическое напряжение нередко возникает при переходе на новую работу. Мы склонны думать примерно так: «Я должен показать, чего стою. Должен доказать, кто я есть на самом деле...» В психологии такое поведение называется *стратегией реинвестирования*: человек старается справиться с напряженной ситуацией, наращивая собственные усилия. Как показывают многочисленные исследования, эти усилия зачастую пропадают зря. Зато возрастает чувство тревоги и страха, которое оказывает на нас отрицательное воздействие.

Находясь под влиянием психологического напряжения, вы практически не можете совершить ничего героического. Максимум, на что вы способны, — это повторить прежние достижения. Выше головы не прыгнешь. Поскольку негативное влияние напряжения неизбежно, самый лучший выход — стремиться хотя бы немного приблизиться к уровню ваших подлинных возможностей. Статистика показывает, что психологическое напряжение негативно влияет на достижения в спорте. Но его воздействие на спортсменов различается.

Школьник, учившийся в основном на тройки, вряд ли способен продемонстрировать блестящие результаты на экзамене. Разве что его школьные оценки занижались или он не имел мотивации к раскрытию своего потенциала. Спортсмен, добившийся на нескольких тренировках подряд хорошего результата в толкании ядра, вряд ли может надеяться на немедленную победу на Олимпиаде.

Чтобы, находясь в состоянии нервного напряжения, добиться высоких результатов, эти люди должны перестать верить в миф, будто для успеха они должны работать лучше, чем в обычных условиях. Они не смогут этого сделать. И вы не сможете. В ходе исследований нам так

и не удалось найти подобных примеров. Вера в то, что под воздействием стресса человек может прыгнуть выше головы, лишь порождает нереалистичные ожидания, которые могут только навредить. Поверив в подобные сказки, вы начинаете думать, что сможете выйти победителем из любой ситуации, то есть сделать тот самый победный удар. А когда ничего не получается, испытаете разочарование и стыд. И это сделает очередные столкновения со стрессом еще более трудными.

Проще говоря, если вы верите, что единственный путь для достижения успеха в напряженной ситуации — это прилагать сверхусилия, то в итоге вы просто перестанете доверять своим способностям или делаете то, что только отдалит успех. Вы станете отклоняться от привычной линии поведения, образа мышления, которые обеспечивали обычный для вас уровень успеха. Вы перестанете доверять товарищам по команде или начнете обвинять их в своих бедах и конфликтовать с ними.

Те, кто меньше поддается негативному воздействию психологического напряжения, управляют им иначе, чем люди, безуспешно пытающиеся стать Роем Хоббсом. Они используют имеющиеся в их распоряжении *естественные ресурсы и средства*, которые помогают им реализовывать природные способности.

Под естественными инструментами мы имеем в виду *наши мысли, психологические реакции, язык тела, голос, ощущения*. С их помощью мы решаем, как именно управлять психологическим напряжением независимо от нашего опыта, способностей и намерений. Люди, менее восприимчивые к негативному воздействию напряжения, умеют использовать свои природные ресурсы эффективнее остальных.

Например, при помощи особых методик мы выяснили, что одно из отличительных качеств «10% лучших» — их способность *не занимать защитную позицию, когда они подвергались критике*. Даже в этой ситуации они оставались открытыми для любой информации, не воспринимали высказывания оппонентов негативно и не занимали круговую оборону.

Те, кто умеет действовать вопреки стресс-факторам, обычно расценивают критику как полезную информацию. А вот пары, рисковавшие

оказаться на грани развода и проходившие обследование в «лаборатории любви», в большинстве своем воспринимали критику как нечто агрессивное и оскорбительное.

Мы установили также, что люди, умеющие справляться с напряженным состоянием, хорошо контролируют свои эмоции, например замедляя дыхание. Этот способ дает человеку возможность лучше воспринимать поступающую информацию и проявлять большую гибкость при ее обработке. А это, в свою очередь, удерживает его от импульсивной защитной реакции — продукта неуправляемого психологического возбуждения. С этой точки зрения очень важно контролировать тревогу и страх, которые обычно появляются в напряженных ситуациях и ухудшают результаты вашей работы. Пары, посещающие «лабораторию любви», часто не обращают внимания на свое психологическое возбуждение, поэтому такие эмоции, как тревога и гнев, нередко выходят у них из-под контроля, особенно в момент напряженного разговора.

Умение контролировать себя помогает в ситуациях, когда необходимо соответствовать ожиданиям других людей. Чтобы удачно выступить на конференции, следует предварительно прорепетировать и знать наизусть основные тезисы. Многократные тренировки способны довести навык подачи в теннисе до автоматизма, что является важной составляющей успешной игры. В нужный момент те инструменты, о которых говорилось выше, помогут вам воспользоваться своими знаниями и продемонстрировать полезные навыки. Одна из важных тем этой книги — помощь в освоении естественных инструментов управления психологическим напряжением, которыми каждый из нас обладает с рождения.

Однако следует помнить, что весь организм подвергается негативному воздействию стресса. Психологическое напряжение способно сбить нас с позитивных мыслей, заставить сердце выпрыгивать из груди, дезорганизовать нашу деятельность. Поэтому давайте исследуем *природу* внешнего давления, то, чем оно отличается от других стресс-факторов.

## Глава 2

# Стресс и психологическое напряжение

Какая разница между стрессом и психологическим напряжением?

Понятия «стресс» и «напряжение» очень похожи.

Даже в научной литературе эти термины часто путают, порой в пределах одного абзаца.

Однако между стрессом и психологическим напряжением имеется существенная разница.

Напряженными считаются моменты, *наполненные стресс-факторами, когда оказываются важными последствия очередности событий*. Другими словами, ощущения при психологическом напряжении могут восприниматься нами как физическая или мыслительная нагрузка. Однако в такие моменты речь идет, как правило, об успехе или выживании. У наших предков это было связано с непосредственным выживанием. И так случается до сих пор у некоторых из нас.

Джон Рагглз, светловолосый человек высокого роста, выглядит как настоящий атлет. Он владелец компании J. Randolph Restorations, которая занимается ремонтом домов и придомовых построек. В разговоре с доктором Вейсингером Джон описал сложные ситуации, характерные для его работы.

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