

Кэролайн Уэбб

ВНИМАНИЕ

КАЖДЫЙ  
ДЕНЬ  
НА 100%

НАСТРОЕНИЕ

ЭНЕРГИЯ

как с помощью поведенческих наук  
управлять вниманием, энергией  
и настроением

**Кэролайн Уэбб**  
**Каждый день на 100%. Как**  
**с помощью поведенческих**  
**наук управлять вниманием,**  
**энергией и настроением**  
Серия «Личная эффективность.  
Книги, которые помогают  
сохранять тонус и фокус»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=73150903](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73150903)*

*Каждый день на 100%. Как с помощью поведенческих наук управлять вниманием, энергией и настроением: Эксмо; Москва; 2026  
ISBN 978-5-04-238564-3*

### **Аннотация**

Не важно, где вы работаете и кем, важно – чем наполнен каждый ваш день.

Так считает Кэролайн Уэбб, знаменитый британский бизнес-тренер. Ее книга – это руководство по проектированию идеального рабочего дня. Дня, в котором вы вычеркнете абсолютно все пункты из списка дел, добьётесь максимума от

переговоров, легко разрешите назревающий конфликт и будете до самого вечера полны сил.

Опираясь на самые последние исследования в области психологии, нейробиологии и экономики, Уэбб предлагает систему приемов по управлению концентрацией, вниманием, настроением и коммуникацией с окружающими.

Эта книга поможет вам:

- Правильно расставлять приоритеты и эффективно использовать время.

- Добиваться результата минимальными усилиями.

- Превращать рабочую рутину в удовольствие.

- Нарращивать свое влияние в коллективе.

- Сохранять энергию и хорошее настроение каждый день.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Введение	6
Научные основы	13
Часть I	57
Глава 1	61
Глава 2	82
Глава 3	100
Часть II	119
Глава 4	122
Глава 5	138
Конец ознакомительного фрагмента.	149

**Кэролайн Уэбб**

**Каждый день на 100 %. Как  
с помощью поведенческих  
наук управлять вниманием,  
энергией и настроением**

How to Have a Good Day: Harness the Power of Behavioral  
Science to Transform Your Working Life

Caroline Webb

Copyright © Seven Shift, Ltd. 2016

© Агеева М. Д., перевод на русский язык, 2025

© Марчук А. С., обложка, 2025

© ООО «Издательство «Эксмо», 2026

# Введение

*Из коротеньких дней состоит вся наша жизнь.  
Как проведем мы эти дни, так и проживем жизнь.*  
**ЭННИ ДИЛЛАРД**

30 лет назад я получила свою первую зарплату. Правда, зарплатой это было сложно назвать. Так, небольшая коллекция купюр и монет в конверте – выручка за работу продавцом в местном супермаркете. На первый взгляд, не самая лучшая должность. Она плохо оплачивалась и уж точно не была гламурной. Я расставляла продукты по полкам, мыла полы и носила униформу с въевшимися пятнами. Грубоватый управляющий следил за магазином из будки, расположенной высоко над торговым залом. И все же мне нравилась работа. Мы с сотрудниками иногда даже проводили совместные вечера после смены. Я гордилась тем, что радую покупателей и полезна им.

Шесть лет спустя я устроилась на гораздо более престижную должность научного сотрудника в экономический институт. У меня был собственный кабинет и удивительно большое количество контейнеров для мусора. Но вскоре почувствовала себя до странности несчастной. Никто не обращал внимания на мою работу, и я дрейфовала. Написала огромный, серьезный доклад об экономическом развитии в

посткоммунистической Европе, который, уверена, никто так и не прочитал. Занималась тем, что в наши дни мы называем «проблемой первого мира»<sup>1</sup>, и знала, что мне повезло. Но вдруг стало трудно находить силы, чтобы каждый день приходиться на работу. На тот момент я не понимала, как изменить ситуацию. Продержалась до окончания контракта, а потом спокойно ушла.

За свою жизнь я поработала горничной в отеле, администратором и официанткой. Строила сложную карьеру экономиста, консультанта по управлению и тренера руководителей. Трудилась в частном и государственном секторе, была частью огромной международной компании, запускала собственный крошечный стартап. И всегда замечала одно и то же: качество моего повседневного опыта не обязательно определялось моей должностью. **На «плохой» работе можно было проводить хорошие дни, а на более престижной не чувствовать счастья.**

Профессиональную неудовлетворенность часто считают обычным разочарованием, которое стоит перетерпеть до выходных и, возможно, подшутить в кругу друзей:

- Что с тобой сегодня случилось?
- О, работа, знаешь ли.
- Ха-ха. У меня тоже. Давай посидим где-нибудь.

---

<sup>1</sup> Ироничное выражение для обозначения мелких неприятностей, вроде низкой скорости интернета или неудачной стрижки, которые люди возводят в ранг настоящих проблем – *Прим. ред.*

Конечно, приятные вещи в конкретный рабочий день – отчасти результат везения. Если приходится иметь дело с раздражительным коллегой или кризисом, очевидно, что вы не вполне контролируете ситуацию. Но мой опыт привел меня к обнадеживающему выводу: у вас больше возможностей для маневра, чем мы думаем. Этот секрет объясняют научные данные.

Когда вы знаете, как работает человеческий мозг, почему люди ведут себя именно так, а не иначе, каким образом мысли влияют на все – от нашего восприятия реальности до настроения окружающих, – удача кажется менее случайной. Постигните эти основы, и вы поймете, как извлечь лучшее из себя и других. А значит, научитесь создавать такие дни, которые действительно хотите прожить.

Большую часть своей карьеры я посвятила тому, чтобы выяснить, как на вопрос «У вас был хороший день?» искренне ответить радостное «Да, спасибо». 12 лет работы в консалтинговой компании по вопросам менеджмента McKinsey & Company сыграли большую роль в достижении этой цели. Я специализировалась на проектах, которые помогали организациям изменить свою культуру в более позитивном направлении. То есть пристально изучала поведение, отношения и процессы. При любой возможности я задавала своим клиентам три вопроса: «Как для вас выглядит хороший день?», «А как насчет плохого?» и «Что нужно сделать, чтобы хороших дней у вас было больше?». Неоднократно со-

всем небольшие изменения – например тонкая настройка приоритетов или способа решения разногласий – значительно повышали эффективность и удовлетворенность работой. Это было воодушевляющим зрелищем.

Я получила дополнительное образование в области психологии и нейронаук. Затем провела бесчисленные часы за чтением статей и книг по этим дисциплинам в поисках выводов, чтобы воплотить их в действенные советы для процветания своих клиентов. Мои исследования и практический опыт легли в основу книги «Каждый день на 100 %».

Книга состоит из семи блоков. В первых двух частях вы узнаете, как правильно расставить приоритеты и наилучшим образом использовать свое время. Следующие три части посвящены тому, как превратить большее количество ваших задач в удовольствие и триумф. С этими знаниями вы добьетесь успеха в каждом взаимодействии, начнете по максимуму использовать свои творческие способности и мудрость, а также усилите личное влияние. Наконец, в последних двух частях я рассказала о том, как сохранить радость жизни в течение всего рабочего дня и повысить устойчивость перед лицом разочарований. Здесь вы найдете стратегии, которые позволят генерировать больше энергии.

В качестве бонуса в конце книги есть советы, как внести радость в свой распорядок дня и сделать более продуктивной коммуникацию на живых встречах или по электронной почте.

Научные данные и практические приемы переплетаются с реальными историями людей, которые применили эти приемы в жизни. Моя цель – сделать науку настолько простой, насколько это возможно. Перевести ее на язык пошаговых методов для улучшения вашей повседневной жизни. Практические рекомендации в каждой главе выделены отдельно, чтобы вы быстро нашли нужный совет.

**Рекомендую читать эту книгу последовательно. Или сначала познакомьтесь с разделом «Научные основы», а потом переходите к той части, которая касается именно вашей проблемы.**

Большинство приведенных здесь техник можно использовать в группах, чтобы улучшить взаимодействие в коллективе или обеспечить структуру важных встреч. А на сайте [www.howtohaveagooodday.com](http://www.howtohaveagooodday.com) есть материалы для организации групповых дискуссий.

Однако все практики положительно влияют на обстановку и за пределами рабочего места. Неважно, студент вы или волонтер, пенсионер или домохозяйка – делайте их, чтобы повысить свою эффективность и получить удовольствие от проживаемого дня. Мои клиенты признавались, что эти техники улучшили их брак и укрепили отношения с детьми и друзьями. Некоторые с улыбкой рассказывают, что тайком использовали своих близких в качестве подопытных кроликов, прежде чем опробовать новые подходы на работе. Так что экспериментируйте! Когда вы вооружены данными по-

веденческой науки, то способны спланировать свою удачу. И в результате получите гораздо больше хороших дней. Так давайте начнем!

# КАК ПРОВЕСТИ ХОРОШИЙ ДЕНЬ

Во-первых...



**ПРИОРИТЕТЫ**

Четко определяйте направление своего дня



**ПРОДУКТИВНОСТЬ**

Сделайте сутки длиннее

В каждой задаче...



**ОТНОШЕНИЯ**

Извлекайте максимум пользы из каждого взаимодействия



**МЫШЛЕНИЕ**

Будьте умной, креативной, мудрой версией себя

... И на протяжении дня



**УСТОЙЧИВОСТЬ**

Преодолевайте неудачи и раздражение



**ЭНЕРГИЯ**

Подключите энтузиазм и удовольствие



ВЛИЯНИЕ

Добейтесь максимального эффекта

# Научные основы

*Я поверю во что угодно, каким бы диким и нелепым оно ни было, если этому есть доказательства. Однако чем более дико и нелепо ваше предположение, тем более твердыми и вескими должны быть аргументы в его пользу...*

**ИСААК АЗИМОВ**

Мы живем в золотой век науки о поведении, когда буквально каждая неделя приносит новые открытия о том, как люди думают, чувствуют и действуют. Неврологи, психологи и экономисты заняты важными тайнами нашего времени. Они постоянно ищут ответы на вопросы: «Как уменьшить количество входящих сообщений?», «Почему разумные люди путают провода?», «Что нужно сделать прямо сейчас (а может, сегодня или завтра?), чтобы перестать откладывать дела на потом?». И научным исследованиям есть что на это сказать.

Вы можете спросить, что изменилось. Почему так много статей в СМИ вдруг стали иллюстрировать изображениями человеческого мозга? Три дисциплины, которые легли в основу этой книги, – психология, экономика поведения и нейронаука – существуют уже не одно столетие. Но сегодня мы находимся на пересечении нескольких важных тенденций, которые делают эти три поведенческие науки незаменимы-

ми в нашей повседневной жизни. Позвольте мне рассказать о некоторых из них, прежде чем приступить к научным темам, которые проходят красной нитью в этой книге.

## **ПСИХОЛОГИЯ: БЛАГОПОЛУЧИЮ УДЕЛЯЕТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ**

На протяжении большей части своей истории психология занималась в основном исследованиями причин негативно-го поведения. Ученые проделали важную работу, чтобы понять такие патологии, как паранойя и депрессия; они изучают динамику страха и агрессии. Учитывая это, неудивительно, что одним из самых известных экспериментов в психологии стало противоречивое изыскание Стэнли Милгрэма. Он проверял, насколько люди готовы подчиняться авторитетам: дадут ли испытуемые потенциально смертельный удар током незнакомцам, если им прикажет человек в белом халате<sup>2</sup>. В результате согласились очень многие, что вызвало тревогу. Очевидно, подобные исследования значительно прояснили сложности человеческого разума и заложили основы современной поведенческой науки. Но полученные результаты таких экспериментов и изысканий не всегда легко превращаются в рекомендации по правильному образу жизни.

В последние же годы баланс сместился в сторону изу-

---

<sup>2</sup> Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378.

чения условий, которые способствуют позитивному поведению. Возможно, катализатором этого сдвига выступил Мартин Селигман, профессор Пенсильванского университета. Его избрали президентом Американской психологической ассоциации в 1998 году. Научные труды Селигмана до этого момента были сосредоточены на изучении беспомощности. Но, став президентом, он громко объявил: его новой темой на этом посту будет «позитивная психология» – серьезное изучение того, как стать лучшим вариантом самих себя. И с тех пор психологи направляют все больше энергии на понимание более позитивных сторон человеческого опыта – того, что помогает нам процветать, поднимает настроение и повышает продуктивность. Именно об этом большинство из нас жаждет узнать больше. Особенно сегодня, когда вся наша жизнь напоминает эксперимент Милгрэма.

## **ЭКОНОМИКА: БОЛЬШЕ РЕАЛИЗМА В ТЕОРИЯХ ПОВЕДЕНИЯ**

В то же время развивается и экономика. Она дает более общий взгляд на человека и изучает, каким образом люди делают выбор: как взвешивают затраты и выгоды различных вариантов и что в результате решают делать дальше. Выбор может быть обыденным, например определиться с закуской на ужин. Или последовательным – понять, какой многомиллионный проект стоит реализации. В любом случае, чтобы

предсказать то или иное решение, экономисты строили теоретические модели. Они предполагали, будто люди всегда точно и непрерывно оценивают плюсы и минусы каждого возможного действия. Но эти модели не смогли объяснить многие особенности поведения в реальной жизни: те же поспешные решения, основанные на недостатке информации; или изменение мнения под влиянием чужого; или приятные вещи, которые люди делают для других людей и не рассчитывают на ответную реакцию.

Это побудило двух психологов – Дэниела Канемана из Принстона и Амоса Тверски из Стэнфорда – в 1979 году опубликовать статью во влиятельном журнале *Econometrica*. Ученые подчеркивали, что люди не ведут себя как машины, когда дело доходит до выбора<sup>3</sup>. **Эмоциональные и социальные соображения определяют многие решения, часто по веским причинам и вполне предсказуемым образом.** Именно поэтому исследование Канемана и Тверски вызвало революцию в мире науки. Вскоре возникло новое движение под названием «поведенческая экономика». С помощью мощных аналитических инструментов экономики ученые рассматривали, как реальные люди принимают решения в реальном мире. В результате Канеман получил Нобелевскую премию по экономике в 2002 году. Но для нас важнее то, что экономисты и предприниматели теперь име-

---

<sup>3</sup> Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.

ют гораздо более тонкое и точное понимание того, как изо дня в день люди делают выбор, и что именно нужно для того, чтобы подтолкнуть их поведение в ту или иную сторону.

## **НЕЙРОНАУКА: СЛОЖНЫЕ ИЗМЕРЕНИЯ АКТИВНОСТИ МОЗГА**

Наконец прогресс в технологиях наблюдения за мозгом в действии привел к развитию неврологии. Ученые уже давно имеют доступ к некоторым методам сканирования, способным выявлять структуру и деятельность мозга. Прежде такого рода исследования подвергали человека сильному облучению, а потому редко использовались для немедицинских целей. Однако с 1990-х годов постоянное совершенствование менее рискованных технологий визуализации (включая открытие функциональной МРТ) позволило нейробиологам наблюдать за тем, что происходит с мозгом здоровых людей в самой обычной обстановке. Теперь можно было отследить, какие участки активизируются, когда человек ощущает прилив доброты или вдохновлен свершениями. **Ученые могут наблюдать нейронную активность, если человек чувствует себя несчастным или испытывает стресс** (по причинам, не связанным с тем, что он лежит в шумной металлической трубе или к его голове прикреплены электроды).

В результате сегодня нейробиологи все лучше понимают

биологические механизмы, которые лежат в основе наших повседневных мыслей, чувств и поступков. По сути, они исследуют те же поведенческие темы, которые увлекают психологов и экономистов.

Многие исследования, приведенные в этой книге, стали результатом сотрудничества трех дисциплин; создается впечатление, что мы вступили в эпоху «нейро-психо-экономики» (или что-то в этом роде.) Такая мультидисциплинарная мешанина – отличная новость для человечества. Ведь мы получаем возможность рассмотреть темы, важные для нашей повседневной жизни и карьеры, с точки зрения и биологии, и наблюдений, и аналитических данных. Все эти подходы взаимодополняют друг друга и позволяют получить более четкие рекомендации о том, как оставаться в отличной форме.

Так или иначе, сейчас самое время задуматься о том, как наука может помочь нам процветать.

## **ТРИ ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ**

В книге я перенесла самые ценные исследования в контекст современного мира – многозадачность, плотный график, сложные взаимоотношения – и покажу вам, как точно и надежно сделать каждый день приятнее и продуктивнее.

Прежде чем мы перейдем к семи составляющим хорошего дня, выделю три важные научные темы, которые фигурируют на протяжении всей книги. На них строятся все дока-

зательства и советы в каждой главе. (Если вы предпочитаете перейти к первой части книги и приступить к практическому применению, нестрашно – в конце вас ждет глоссарий, и вы всегда сможете вернуться к этому разделу позже).

## **Три основные темы таковы:**

➔ 1. **Ось двухсистемного мозга.** Деятельность мозга разделена на две части: одна – сознательная и контролируемая, другая – автоматическая и инстинктивная. Сочетание этих двух систем делает нас умными и продуктивными. Но мы способны использовать когнитивные ресурсы еще лучше, если скорректируем свою работу с учетом сильных и слабых сторон каждого отдела нашего мозга.

➔ 2. **Ось открытие – защита.** Подсознательно мы постоянно находимся в поиске угроз, чтобы успеть защититься, и вознаграждений, которые нам необходимы. Сушная мелочь способна перевести наш мозг в режим защиты. А в таком режиме человек обычно не блещет умом. Однако доза самоанализа и стремление к определенным видам вознаграждения могут помочь вернуться в режим ясного мышления и открытий.

➔ 3. **Ось разум – тело.** Состояние тела и разума переплетены гораздо теснее, чем мы привыкли думать. Как следствие, некоторые простые физические процедуры мгновенно повышают нашу интеллектуальную производительность, эмоцио-

нальную устойчивость и уверенность в себе.

## ТЕМА 1. ОСЬ ДВУХСИСТЕМНОГО МОЗГА

Наш мозг впечатляет, с какой стороны на него ни посмотри. Он поддерживает работу тела, генерирует идеи и хранит невообразимый объем воспоминаний. Он также способен на удивительные расчеты и обработку информации, позволяя нам заниматься разными вещами: вычислять в уме, угадывать мотивы других людей, сохранять спокойствие перед лицом опасности и генерировать шутки, пусть иногда и банальные. Если бы мозг был новеньким смартфоном, его бы раскупали вчистую.

Чтобы сделать все это возможным, в нашем мозгу параллельно работают две совершенно разные системы. У каждой из них есть свои сильные стороны, и именно их сочетание дает нам такие интеллектуальные возможности. **Психологи уже много лет подмечают, что мозг человека, похоже, работает в двух совершенно разных режимах – один аналитический, другой инстинктивный<sup>4</sup>.** Внимание к этой концепции привлек Дэниел Канеман, когда в 2002 году получал Нобелевскую премию по экономике. Он посвятил свою речь описанию различий между «интуицией без усилий» и «обдуманными рассуждениями» – концеп-

---

<sup>4</sup> Stanovich, K.E., & West, R.F. (2000). Individual difference in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645–726.

ций, ставших центральными в его книге-бестселлере «Думать быстро и медленно»<sup>5</sup>. Давайте разберемся, что он имел в виду и что это значит для нас по факту.

## **Преднамеренная система**

Сначала поговорим о той части нашего мышления, которая отвечает за осознанные, взвешиваемые действия. В научных кругах ее иногда называют «контролируемой», «эксплицитной» или «рефлексивной» системой. Дэниел Канеман называет ее «медленной»<sup>6</sup>. Я же буду именовать эту часть сознания «преднамеренной системой». Она отвечает за рассуждения, самоконтроль и перспективное мышление в целом.

Под рассуждениями я имею в виду не только логическое мышление, но и любые усилия, направленные на выбор оптимального ответа в нестандартной для человека ситуации. Исправляем ли мы ошибку в документе или помогаем коллеге в стрессовой ситуации, мы опираемся на преднамеренную систему мышления. Она же влияет на самоконтроль. Он необходим в моменты, когда мы сопротивляемся иску-

---

<sup>5</sup> Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697–720.

<sup>6</sup> Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux. Cowan, N. (2008). What are the differences between long-term, short-term, and working memory? *Progress in Brain Research* 169, 323–338. Cowan, N. (2001). The magical number 4 in short-term memory: A reconsideration of mental storage capacity. *Behavioral and Brain Sciences*, 24, 87–185.

шению. Например, держим при себе мнение о неудачной стрижке приятельницы. Функция самоконтроля играет центральную роль в эмоциональной регуляции. Благодаря ей мы не раскисаем, когда расстроены и концентрируемся перед лицом отвлекающих факторов.

Наконец, эта система отвечает за планирование. Помогает ставить цели и достигать их. Порой эта задача требует абстрактного мышления: мы думаем о будущем, рассматриваем различные пути к намеченной в нем точке и оцениваем плюсы и минусы каждого из них. Такие сложные расчеты приходится совершать каждый день. Даже для того, чтобы не опоздать на намеченную встречу.

Если коротко, преднамеренная система помогает нам вести себя наилучшим образом. Но у нее есть несколько ограничений.

### *Умная, но маленькая, последовательная и медленная*

Во-первых, у преднамеренной системы ограниченные возможности. Они во многом зависят от рабочей памяти. Рабочая память – это пространство, где хранится информация, пока мы решаем, что с ней делать. Отчасти блокнот для записи новых данных, отчасти библиотека с доступом к накопленному опыту. **Долгие годы считалось, будто человек способен одновременно держать в голове около семи**

**единиц (или «пластов») информации, но последние исследования говорят: не более трех или четырех**<sup>78</sup>.

Эти три или четыре пласта информации могут быть как большими, так и маленькими. Предположим, у вас появилась новая сложная идея для проекта. Рабочая память заполнена мыслями о ней. Но вдруг на ум приходит имя коллеги, которому необходимо позвонить. Тут же на экране телефона появляется сообщение. А может, даже звонок. Все эти вещи требуют места в рабочей памяти вашего мозга. Сознательная система в этот момент не способна оставаться такой же сосредоточенной на новом проекте. Часть информации переместилась в «блокнот», чтобы освободить место для имени, сообщения и реакции на звонок. Теперь, возможно, вы вообще с трудом вспомните, что там была за идея. Вот так объем рабочей памяти накладывает ограничение на способность преднамеренной системы справляться с рассуждениями, самоконтролем и планированием, которые я описала выше.

Хотя преднамеренная система имеет доступ к трем-четырем единицам информации одновременно, исследования по-

---

<sup>7</sup> Когда последовательность данных – например группа цифр – связана настолько, что припоминание одной ее части вызывает в памяти и остальные, она считается единым «пластом». Таким образом, мы запоминаем семизначный номер телефона, потому что делим его на два «пласта» по три и четыре цифры соответственно. А при многократном повторении пласты становятся единым целым. – *Прим. автора*

<sup>8</sup> Dux, P.E., Ivanoff, J., Asplund, C.L., & Marois, R. (2006). Isolation of a central bottleneck of information processing with time-resolved fMRI. *Neuron*, 52(6), 1109–1120.

казывают, что делать хорошо она умеет лишь одну вещь за раз. Когда мы разговариваем по телефону и вместе с этим проверяем электронную почту, может возникнуть впечатление многозадачности. Но оно иллюзорно. В нашем примере мы не делаем ничего параллельно – лишь быстро переключаемся с одного дела на другое<sup>9</sup>. К тому же преднамеренная система легко устает. **Если мы регулярно не отдыхаем и не подзаряжаем свой мозг, качество наших рассуждений, возможности самоконтроля и планирования заметно снижаются**<sup>10</sup>. А перенапряжение в одной части системы истощает другие области. Так, одно из исследований показало, что если наша сознательная система занята запоминанием случайного семизначного числа, то нам сложнее удержаться от куска торта с большим количеством калорий<sup>11</sup>. Неудивительно, что к концу бесконечного совещания становится труднее проявлять креативность: сознательная система потратила всю энергию на то, чтобы мы оставались сфокусированными и вежливыми в течение нескольких часов, и не оставила сил для блестящих озарений.

Эти ограничения преднамеренной системы не стали бы

---

<sup>9</sup> Baumeister, R., & Tierney, J. (2011). *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. New York: Penguin.

<sup>10</sup> Shiv, B., & Fedorikhin, A. (1999). Heart and mind in conflict: The interplay of affect and cognition in consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 26, 278–292.

<sup>11</sup> Treisman, A., & Geffen, G. (1967). Selective attention: Perception or response? *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 19(1), 1–17.

проблемой, если бы мы вели простую жизнь. Но ведь нас постоянно бомбардируют новыми идеями и возможностями. Даже в самом коротком разговоре мозгу приходится обрабатывать не только смысл сказанных слов, но и тончайшие детали поведения собеседника: тон голоса, язык тела, а также то, что он, возможно, пытается передать своей новой смелой стрижкой. В поле нашего зрения находится бесчисленное множество объектов, и каждый может отвлечь внимание. Мало того, мозгу приходится быстро просчитывать, что нужно сделать, подумать или сказать в ответ на все это. Если бы мы попытались сознательно обработать каждый кусочек информации и тщательно оценить все возможные варианты действий, то мозг вышел бы из строя, совсем как зависший компьютер.

## **Автоматическая система**

Как же мы справляемся с этой безостановочной информационной бомбардировкой? Ответ кроется во второй героической системе мозга, которую я называю автоматической. Как и преднамеренная, она имеет множество разных наименований. Одни ученые называют ее «рефлекторной системой», другие – «шимпанзе» или «слоном». Вы могли также слышать про «подсознание». Дэниел Канеман называет ее «быстрой» системой, поскольку она работает гораздо стремительнее, чем сложный, но медленный сознательный

разум. Однако независимо от нейминга система волшебна. Ведь она автоматизировала большинство наших действий, чтобы переживать рутину день за днем. Ее четкие, отстроенные процессы избавляют нас от необходимости обдумывать каждый свой поступок. Это освобождает преднамеренную систему от необходимости концентрироваться на том, что она умеет делать лучше всего, – хотя бы справляться с незнакомыми ситуациями, противостоять искушениям и думать наперед. В большинстве случаев автоматическая система – спасение для человека.

Есть несколько способов, с помощью которых автоматическая система облегчает нагрузку. Например, ставит привычные задачи на автопилот. Некоторые действия довольно просты: запереть входную дверь, выходя из дома, или знать, как зайти на эскалатор и сойти с него, не упав. Но автопилот умеет справляться и со сложными задачами, если они стали для нас обыденными. Так мы следуем по сложному маршруту на работу без лишних раздумий.

**Наша автоматическая система, в отличие от преднамеренной, которая работает по принципу «одно задание за раз, пожалуйста», способна выполнять несколько дел параллельно.** Многозадачность позволяет обрабатывать огромные объемы информации – кодировать сегодняшний опыт и связывать его с воспоминаниями о прошлом. Мы редко осознаем фоновую обработку данных, за исключением тех случаев, когда она способствует «душев-

ной мудрости» – то есть, когда полностью сформированная идея появляется в нашем сознании как будто из ниоткуда.

Есть еще один способ, с помощью которого автоматическая система экономит нашу энергию: она быстро перебирает информацию и идеи, расставляет приоритеты и отсеивает неважное. Все это происходит ниже уровня сознания, поэтому мы не понимаем, что наша автоматическая система отфильтровала увиденное или услышанное как нерелевантный «спам». Однако эта способность значительно сокращает те вещи, с которыми приходится иметь дело нашей преднамеренной системе.

### *Кстати, о спам-фильтре*

Как автоматическая система нашего мозга так быстро отсеивает информацию? В общем-то, она использует короткие пути – примерно так же, как спам-фильтр вашего компьютера при оценке полученной электронной почты. Вспомните, он помечает входящие сообщения с большим количеством адресатов как нежелательные. Нет, компьютер не читает все досконально. Он лишь применяет эмпирическое правило, основанное на том, что групповые письма часто оказываются не стоящими внимания. Ваш спам-фильтр не всегда справляется с этой задачей. Но с ним все равно лучше, чем самому читать каждое сообщение для множества адресатов одновременно и размышлять, стоит ли оно потраченного време-

ни. Точно так же автоматическая система использует некоторые простые сокращения для уменьшения нагрузки. В основном, они полезны, но порой и ошибаются.

Ученые-бихевиористы<sup>12</sup> выделили сотни таких «коротких путей», которые назвали эвристиками и классифицировали их на несколько групп: «предубеждение подтверждения», «групповое мышление», «прайминг»<sup>13</sup> и так далее. О некоторых из них я подробно расскажу позже. Но общее у всех этих «коротких путей» одно: они направляют сконцентрированное внимание нашей сознательной системы на то, что кажется сравнительно легким для восприятия, и вытесняют более трудное для понимания. Все это варианты следующего обмена между реальным миром и нетерпеливой автоматической системой нашего мозга:

**РЕАЛЬНЫЙ МИР:** «Все так сложно... Я хочу тебе рассказать о тысяче вещей. О серых зонах, о людях, среди которых ни один человек не похож на другого, и о том, что нет единственно верного способа все это осмыслить».

**АВТОМАТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА:** «Слушай, давай закрепим несколько простых предположений о том, что

---

<sup>12</sup> Бихевиоризм – систематический подход в изучении поведения людей и животных. Он предполагает, что поведение состоит из рефлексов, реакций на определенные стимулы в среде, а также последствий индивидуальной истории объекта исследования, таких как подкрепление и наказание. – *Прим. ред.*

<sup>13</sup> Прайминг (в когнитивной психологии) – это объект (слово или изображение), предшествующая встреча с которым приводит к изменению способности человека взаимодействовать с идентичным или сходным объектом. – *Прим. ред.*

важно, и сосредоточимся на этом. Хорошо?»

В результате выясняется поразительная истина: мы не воспринимаем мир таким, какой он есть, а всегда видим его отредактированную, упрощенную версию. Психолог из Принстона<sup>14</sup> Энн Трейсман открыла такую особенность автоматической системы избирательного внимания еще в 1967 году<sup>15</sup>. Но большинству из нас все равно нравится думать, что мы осознаем реальность. А поскольку фильтрация происходит автоматически, то есть подсознательно, зачастую в эту теорию трудно поверить.

Поэтому так важно видео, которое сняли психологи Крис Чабрис и Дэн Саймонс из колледжа Юнион и колледжа Бэкман... Оно убедительно демонстрирует существование избирательного внимания. В этом знаменитом ролике ученые показали, как человек в костюме гориллы проходит через площадку посреди баскетбольного матча, но половина болельщиков даже не замечает его. Несмотря на то что «горилла» останавливается лицом к камере и демонстративно бьет себя в грудь, пока на его фоне игроки делают друг другу переда-

---

<sup>14</sup> Имеется в виду Принстонский университет – частный исследовательский университет, один из старейших и известнейших в США. Находится в городе Принстон, штат Нью-Джерси. – *Прим. ред.*

<sup>15</sup> Chabris, C.F., & Simons, D.J. (2010). The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us. New York: Crown. Simons, D.J., & Chabris, C.F. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception*, 28(9), 1059–1074.

чи<sup>16</sup>.

В своей консалтинговой практике я показываю этот ролик группам. И каждый раз результаты Чабриса и Саймонса подтверждаются: как минимум половина смотрящих непременно пропускает гориллу. Почему? Потому что в начале ролика я делаю то же самое, что сделали ученые: прошу людей посчитать пасы между баскетболистами, одетыми в белые футболки. В этот момент автоматическая система мозга применяет простое и мощное правило.

Оно выглядит примерно следующим образом: «поставленная задача = то, на чем следует сосредоточить внимание; все остальное = можно игнорировать»<sup>17</sup>.

**Энергосберегающая автоматическая система не только фильтрует восприятие мира. Она также упрощает процесс принятия решений и подталкивает к выбору, который требует наименьших сознательных усилий.** Если среди вариантов уже есть правдоподобный, похожий на то, что мы когда-то встречали, или не предполагающий напряженных размышлений о будущем, то автоматическая система скажет: «Фантастика! Применим правило “самый очевидный вариант = лучший вариант”. Дальше думать не нужно».

Эти сокращения полезны в повседневной жизни, когда

---

<sup>16</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>. <https://www.youtube.com/watch?v=v3iPrBrGSJM>.

<sup>17</sup> LeDoux, J. (2012). Rethinking the emotional brain. *Neuron*, 73(4), 653–676.

необходимо принимать множество решений. Например, вы выбираете ресторан для обеда. Автоматическая система избавит вас от необходимости читать кучу отзывов; возможно, она подкинет воспоминание об итальянском коллеге, который несколько минут назад сказал веселое “buongiorno” в лифте. Эта фраза подтолкнет вас к заказу столика в Luigi’s, новом милом итальянском заведении. Проблема решена. Но когда речь идет о более важных выборах, к коротким путям лучше не прибегать. Скажем, вы определяетесь не с обедом, а со страной, где будете расширять бизнес. Тогда вы не должны вносить Италию в список на рассмотрение только потому, что вспомнили веселого коллегу.

### *Свет во тьме*

Как часто говорят бихевиористы, короткие пути автоматической системы мозга делают нас довольно иррациональными. А потому мы рискуем упустить важные аспекты происходящего вокруг или выбирать легкие ответы, а не правильные. Но я готова утверждать обратное. Мозг весьма рационально использует скудную умственную энергию. Нам просто нужно понимать взаимодействие сознательных и автоматических систем, чтобы наилучшим образом использовать их взаимодополняющие сильные стороны и компенсировать слабые.

Во-первых, мы можем активнее сообщать нашему мозгу

о том, что достаточно «важно» – сосредотачивать на этом наше сознательное внимание, чтобы система не отправила задачу в «спам». Поскольку восприятие реальности субъективно, мы способны сделать ее более похожей на ту, какой хотим видеть. Подробнее об этом я расскажу в первой части книги, посвященной ценности четких намерений.

**Нам также следует разумно использовать ограниченные способности сознательной системы, по возможности снижая нагрузку на рабочую память.** Я покажу несколько техник, как это сделать при постановке целей, регуляции рабочей нагрузки и решении проблем (в частях I, II и IV, соответственно). В части IV также описано несколько простых процедур, которые помогут вам замедлиться и задействовать мудрость сознательной системы в ситуации выбора.

Понимание того, что каждый из нас видит мир по-своему, объясняет многие разногласия на рабочем месте. Представьте себе дискуссию между следопытами, увидевшими гориллу на том самом видео, и людьми, не заметившими ее. Обе стороны будут уверены в своей точке зрения и посчитают другую группу немного сумасшедшей («Там была горилла!», «Не смешите меня! И еще, вы не умеете считать!»). Подобные столкновения возникают ежедневно, поскольку наш мозг принимает самые разные решения о том, что заслуживает нашего внимания. В части III я рассматриваю несколько способов разрешения подобных противоречий, а в части

V рассказываю о том, как преодолеть спам-фильтры других людей, если вы хотите, чтобы они обратили внимание на ваши идеи.

И наконец, **субъективность реальности также означает, что какой бы плохой ни казалась ситуация, всегда есть другой вариант ее восприятия.** То, как мы интерпретируем пережитое, зависит от нас гораздо больше, чем мы обычно думаем. Это может быть полезно, когда мы переживаем взлеты и падения в профессиональной жизни, как вы увидите в части VI, где я расскажу о стойкости.

Двухсистемный мозг – основные тезисы:

➤ Преднамеренная система отвечает за такие сложные функции, как рассуждение, самоконтроль и перспективное мышление. Она отлично справляется с любыми незнакомыми, сложными или абстрактными вещами. Но возможности этой системы ограничены. Когда она чрезмерно используется, перегружена или отвлечена, вам сложнее быть мудрым, уравновешенным и надежным.

➤ Автоматическая система облегчает нагрузку на преднамеренную систему, берет на себя большую часть действий и использует быстрые сокращения, отсеивая «неактуальную» информацию и опции, что, в основном, полезно. Но при этом неизбежны слепые зоны. А тот факт, что никто никогда не воспринимает реальность полностью объективно, может привести к спутыванию проводов и неправильному выбору.

➤ Вы максимально используете таланты своего

мозга, если учитываете ограничения каждой системы. Необходимо создать условия для того, чтобы ваша сознательная система работала максимально эффективно, и распознавать, когда нужно замедлиться и выйти из автопилота.

## **ТЕМА 2. ОСЬ «ОТКРЫТИЕ – ЗАЩИТА»**

Каждое мгновение дня мозг сканирует окружающую среду в поисках неприятностей, чтобы их избежать, и радостей, к которым стоит стремиться. «Это угроза или награда?» – первый вопрос, который задает наш мозг всему, с чем мы сталкиваемся, – каждому прочитанному письму, каждому разговору. И в зависимости от ответа запускает соответствующее поведение. Либо мы защищаемся от «угрозы», либо с восторгом принимаем «награду».

Ответ на вопрос: «Угроза или награда?» определяет многое в наших повседневных поступках. Именно поэтому мы ведем себя одним образом, когда вынуждены обороняться, и другим, когда чувствуем себя в целом довольными жизнью. На протяжении всей книги я использую термин «режим защиты», который мы включаем во время опасности, и «режим открытия» для описания моментов радости и ощущения, что мир на нашей стороне. Вероятность удачного дня гораздо выше, если нам удастся проводить как можно меньше времени в оборонительном режиме. Поэтому я хочу рас-

сказать об этих двух состояниях немного подробнее и показать, как чаще выбирать лучшее из них.

## Режим защиты: охрана от угроз

Представьте: вы идете на важную встречу. Достаете телефон, чтобы свериться с календарем, и по рассеянности выходите между двумя припаркованными машинами. Вы хотите перейти улицу, но не успеваете и поглядеть по сторонам, как мимо проносится грузовик. К счастью, вы успели отпрыгнуть назад, но уронили телефон. К вашей радости, он цел и невредим, как и вы сами. Однако сердце бешено колотится в груди. Когда мы сталкиваемся с подобной угрозой для жизни, то понимаем что нейробиолог Джозеф Леду из Нью-Йоркского университета называет «схемами выживания». Они заложены глубоко в автоматической системе нашего мозга. **Если мозг улавливает любой признак потенциальной опасности, то схемы быстро запускают реакцию борьбы, уклонения или замирания, чтобы защитить нас.**

Это означает, что мы можем ударить в ответ (борьба), убежать (уклонение) или застыть, пытаясь понять природу угрозы (замирание). В случае с грузовиком стратегия, которая спасла вам жизнь – «уклонение» – прыжок назад, – возможно, сопровождалась небольшой долей «замирания», когда вы пытались понять, что, черт возьми, происходит. Ес-

ли бы вы выкрикнули какую-нибудь остроту в адрес грузовика, то добавили бы к этому еще и «борьбу». Подобная реакция – хороший пример того, как мощная автоматическая система мозга берет все под свой контроль. Здесь она не просто влияет на наше восприятие или выбор, как я описала в предыдущем разделе; она управляет и непосредственными действиями. И делает это каждый день. Например, когда мы каким-либо образом пробуждаем себя – готовимся к работе или набираемся смелости сделать замечание на собрании – наша нервная система прокачивает по телу гормоны адреналин и норадреналин<sup>18</sup>. При умеренном уровне эти гормоны помогают нам чувствовать себя бодрыми и живыми, повышают мотивацию и фокусируют внимание, чтобы справиться с различными трудностями.

Но как только ситуация кажется неподконтрольной, мозг и надпочечники выбрасывают в организм гораздо больше адреналина и норадреналина, а также третий гормон – кортизол, который действует медленнее, но дольше. И этот поток химических веществ повышает нашу готовность к бою. Дыхание учащается, сердце колотится, чтобы доставить в мышцы максимальное количество крови, обогащенной кислородом. Наше зрение фокусируется, становясь туннельным, чтобы мы могли сосредоточиться на угрозе. «Готовься!» – сигнализирует наше тело. «Сражайся, беги или замри, чтобы за-

---

<sup>18</sup> Адреналин еще называют эпинефрином, а норадреналин – норэпинефрином. – *Прим. автора.*

щититься от этой подлой угрозы».

Управляет этой экстренной реакцией часть мозга, которую называют миндалиной. Она постоянно следит за неопределенными, двусмысленными или новыми вещами, включая потенциальные угрозы в нашем окружении. Миндалины достаточно чувствительна, чтобы реагировать даже на такие незначительные вещи, как фотография хмурого незнакомца<sup>19</sup>. И если наша миндалина улавливает что-то серьезное, запускается реакция «бей – беги – замри». Все это происходит быстрее, чем мы успеваем осознанно решить, что пора спасаться, допустим, когда нас вот-вот переедет грузовик.

Настолько скоростная реакция впечатляет. Но есть несколько проблем, связанных с тем, как наши схемы выживания усердно защищают нас. Во-первых, их скорость часто идет в ущерб точности. Как будто у них есть мантра «лучше перебдеть, чем недобдеть». Поэтому если черная тень в углу комнаты выглядит как незваный гость, ваши защитные механизмы придут в действие. И только после этой неосознанной реакции более сложная часть вашего мозга сосредоточится на деталях, проанализирует их и придет к выводу, что

---

<sup>19</sup> Whalen, P.J., et al. (1998). Masked presentations of emotional facial expressions modulate amygdala activity without explicit knowledge. *Journal of Neuroscience*, 18(1), 411–418. Anderson, A.K., Christoff, K., Panitz, D., De Rosa, E., & Gabrieli, J.D. (2003). *Journal of Neuroscience*, 23(13), 5627–5633. Adolphs, R., et al. (1995). Fear and the human amygdala. *Journal of Neuroscience*, 15(9), 5879–5891. Adolphs, R., et al. (1995). Fear and the human amygdala. *Journal of Neuroscience*, 15(9), 5879–5891.

черное пятно – всего лишь семейный питомец, а не грабитель. Вы почувствуете себя глупо и засмеетесь. Но дыхание все еще будет неровным.

Во-вторых, когда вам угрожает опасность, мозг переключается на защитную реакцию, оттягивая внимание сложной, но более медленной сознательной системы. Если за вами гонится тигр в саванне, то сокращение работы той части мозга, которая отвечает за экзистенциальные размышления, будет кстати. Но если «угроза» требует вдумчивого подхода, а не беготни – возможно, это критика со стороны клиента или неожиданно сдвинувшийся дедлайн, – то отключение своих самых сильных когнитивных навыков в такой момент выглядит уже не так хорошо. На самом деле Эми Арнстен, профессор нейробиологии из Йельского университета, недавно обнаружила: оборонительный режим влияет на интеллект сильнее, чем предполагалось ранее. Как она выяснила, **воздействие даже довольно слабого негативного стресса может значительно снизить активность префронтальной коры головного мозга, где происходит большая часть работы сознательной системы**<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Arnsten, A. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410–422. Arnsten, A. (1998). The biology of being frazzled. *Science*, 280 (5370), 1711–1712.

## *Ты мне угрожаешь?*

И это подводит нас к причине, по которой полезно понимать, как работает защитный режим мозга: мы избежали грубости и драки, присущих жизни наших предков в саванне, но наши схемы выживания все еще работают так же интенсивно, чтобы оберегать нас в современном блестящем профессиональном мире. Мозг так же быстро реагирует на личные обиды и оскорбления на рабочем месте, как и на реальную физическую угрозу. Поэтому наши защитные механизмы «бей – беги – замри» могут срабатывать, когда кто-то слишком долго не отвечает на текстовое сообщение или когда коллега выказывает неодобрение. Мы можем задыхаться (замирание), когда нам бросают вызов, опускать руки или отключаться (уклонение), когда чувствуем себя не в своей тарелке, или огрызаться (борьба), когда чувствуем, что нас подвели<sup>21</sup>. Позже я расскажу подробнее о типах «угроз» на рабочем месте, которые заставляют большинство из нас переходить в режим обороны; удобный контрольный список вы найдете в главе 9.

И, если речь идет о профессиональных угрозах, наши схемы выживания тоже не всегда правы. Тот человек возле кофейного автомата, что хмурится в вашу сторону, может быть

---

<sup>21</sup> Eder, A.B., Elliot, A.J., & Harmon-Jones, E. (2013). Approach and avoidance motivation: Issues and advances. *Emotion Review*, 5, 227–229.

раздражен, потому что считает, что вы заняли очередь. А может, и нет. Вероятно, он просто-напросто опаздывает на встречу, но вы уже хмуритесь в ответ. Ваш мозг тратит всю свою энергию на «защиту», и вы с опозданием на несколько секунд осознаете, что перед вами – новый финансовый директор, с которым неплохо было бы обсудить новый проект. Как жаль, что вам не удалось завязать дружескую беседу.

Вот такая головоломка подстерегает нас на рабочем месте. Прекрасно, что защитная система оберегает от реальных угроз жизни и смерти, но когда она находится в состоянии активации, мы начинаем мыслить слишком узко. Например, в разгар деликатной или сложной ситуации, где необходимо показать себя с лучшей стороны, мозг иногда заставляет нас реагировать как загнанное в угол животное. Режим «защиты» – причина большинства наших «упс» (или, если хотите, «вот же блин!») моментов на работе, когда мы делаем что-то неправильное. Нельзя отрицать, что без этой системы пламенные электронные письма и битвы за территорию случались бы куда реже.

### *Что ж, это многое объясняет*

Но как всегда есть и хорошие новости. Как только вы осознаете, что защитный инстинкт стоит за многими дисфункциональными поступками, жить станет намного легче.

Начнем с малого. Необъяснимое плохое отношение кол-

леги обычно становится более понятным, если мы знаем о реакции «бей – беги – замри». Спросите себя, какая «угроза» вызывает такое поведение. Вероятно, вы сумеете улучшить ситуацию, а не усугубить ее, если не станете отвечать гневно и превращать мнимую «угрозу» в реальную. Мы подробно рассмотрим этот вопрос в части III, посвященной отношениям.

То же самое касается и нас самих. Очень полезно уметь определять, когда мозг переходит в режим защиты. Мы не всегда способны остановить инстинктивную реакцию, но в силах заметить ее признаки и попытаться определить, что именно ее вызвало. **Самоанализ – первый шаг к тому, чтобы вновь задействовать сознательную систему мозга и повысить качество жизни.** А чем глубже мы понимаем угрозы, к которым наиболее чувствительны, – эти самые распространенные «горячие кнопки» – тем имеем больше шансов быстро вернуться в строй. О том, как это сделать, я тоже расскажу в части III, а также в части IV, которая концентрируется на решении сложных задач, и в части VI, посвященной сохранению хладнокровия перед лицом провокаций.

## **Режим открытий: поиск полезного опыта**

Понимание происходящего – первый шаг к выходу из режима защиты. Но помимо умения распознавать, когда и на

что мы реагируем, есть еще одна вещь, которая поможет улучшить вашу реакцию на стрессовые ситуации. Для этого нужно задействовать нейронную сеть нашего мозга, известную как система вознаграждения.

**В то время как защитная система следит за угрозами безопасности и здравым смыслом, система вознаграждения постоянно сканирует окружающую среду в поисках потенциальных «призов».** Ее интересует не только то, что необходимо для выживания, например еда и секс, но и более тонкие поощрения, такие как похвала и удовольствие. Когда система вознаграждения нашего мозга замечает что-то потенциально привлекательное, она заставляет нас бежать за ним, как мчится за теннисным мячом лабрадор-ретривер. При этом выделяются нейрохимические вещества (включая дофамин и эндорфины), которые вызывают чувство радости и удовлетворения. Ощущения «я хочу» и «мне нравится» побуждают искать желаемое, дают состояние предвкушения и исследования. Я называю это режимом открытия.

Мы можем считать, что два режима находятся на противоположных концах спектра «ось открытия – защиты». Когда мы решаем проблемы на рабочем месте, находясь в режиме открытия, а не защиты, то есть когда чувствуем предвкушение вознаграждения, а не угрозу, мы справляемся с ними лучше. Это происходит потому, что в таком состоянии схемы выживания не реагируют как «бей – беги – замри»,

а значит, преднамеренная система работает на полную мощность. В результате у нас высвобождается больше ресурсов, и мы способны справиться со всем, что готовит день. Вместо того чтобы упрощать свое мышление, нам лучше оставаться вдумчивыми и гибкими, не отрываясь от дел. Исследования показывают значительную связь между позитивным настроением людей и их способностью решать сложные аналитические головоломки<sup>22</sup>. Это не значит, что нужно игнорировать любые возникающие проблемы – режим открытий предназначен не для этого. Просто у нас есть шанс четко и ясно обдумать трудности, если мозг не находится в состоянии обороны.

Так как же отказаться от оборонительной позиции при решении повседневных проблем на рабочем месте? Ответ заключается в поиске потенциальной пользы от ситуации, с которой вы столкнулись. **Если даже в неприятных моментах у вас получится соблазнить систему вознаграждения чем-то ценным, вы с большей вероятностью перейдете в систему открытия и справитесь со всеми неприятностями.**

---

<sup>22</sup> Subramaniam, K., et al. (2009). A brain mechanism for facilitation of insight by positive affect. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 21(3), 415–432. Alice Isen's comprehensive review: Isen, A. (2000). Positive affect and decision-making. In M. Lewis & J. Haviland-Jones (Eds.), *The Handbook of Emotions*, 2nd ed. New York: Guilford Press.

## *Вот несколько штук, которые я могу посоветовать*

Конечно, поиск правильного вида вознаграждения в моменты стресса или напряжения – некий вид искусства. Еда и секс – а я повторюсь, что это одни из самых первых поощрений, которые обычно выбирает человек, – обычно недоступны и неуместны в разгар сложных ситуаций на работе. Возможно, вы слышали, что деньги тоже возбуждают систему вознаграждения, но исследования показывают, что неврологический эффект от финансовых достижений недолговечен<sup>23</sup>. Кроме того, вряд ли вам будут перечислять премию каждый раз, когда вы почувствуете напряжение. К счастью, есть и более надежные средства защиты.

Например, юмор. Предположим, вы находитесь на важном совещании, чувствуете нарастающее напряжение, и вся группа, кажется, перешла в режим обороны. Некоторые начинают отпускать колкие замечания (бей), другие опускают голову, изучая записи (замри), или уходят, чтобы принять «срочный звонок» (беги). Но потом один из ваших коллег отпускает остроумный комментарий, и все смеются. Это небольшое вознаграждение, но его достаточно, чтобы снять

---

<sup>23</sup> Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.

напряжение и вернуться в режим восстановления. По мере того как люди вновь задействуют преднамеренную систему мозга, все налаживается.

Одна из сильных сторон юмора заключается в том, что он заставляет нас чувствовать связь с другими людьми. А социальное одобрение – конфетка для человеческого мозга. Только вспомните, как приятно, когда вас уважают, ценят и относятся справедливо. Мы необычайно чувствительны к сигналам принадлежности, вероятно, потому что исторически нуждались в поддержке племени, чтобы выжить в саванне<sup>24</sup>. Более того, социальные неврологи, такие как Мэтт Либерман из Калифорнийского университета, обнаружили: наш мозг реагирует на сигналы принадлежности так же, как и на более примитивные вознаграждения<sup>25</sup>. Поэтому похвала и признание – даже если это простое замечание «хорошо сработано» – даже в глубоко стрессовой ситуации помогают нам оставаться в режиме открытий.

Другие мощные стимулы вознаграждения есть внутри нас самих. Как показали тщательные исследования психологов Эдварда Дечи и Ричарда Райана из Рочестерского университета, чувство самостоятельности и личной компетентности очень сильно мотивирует<sup>26</sup>. Оказывается, **мы работаем**

---

<sup>24</sup> Dunbar, R.I.M. (2003). The social brain: Mind, language, and society in evolutionary perspective. *Annual Review of Anthropology*, 32(1), 163–181.

<sup>25</sup> Lieberman, M. (2013). *Social*. New York: Crown.

<sup>26</sup> Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation

**эффективнее и чувствуем себя лучше, когда ощущаем ответственность хотя бы за некоторые аспекты того, что делаем, – будь то поставленные задачи, способ работы или цель наших трудов.**

Наконец, мозг также считает полезным узнавать новые и интересные вещи – даже если это просто офисные сплетни. Джордж Лоуэнштейн, нейроэкономист из Карнеги-Меллон изучал феномен любопытства и обнаружил: когда мы получаем ответы на внутренние вопросы, это заметно активизирует систему вознаграждения<sup>27</sup>.

На протяжении всей книги я буду рассказывать о том, как использовать эти социальные, личные и информационные бонусы, чтобы, не теряя режима защиты, оставаться сосредоточенным, мыслящим и адаптивным перед лицом рабочих проблем. Покажу, как применять эти джедайские трюки на себе и щедро раздавать вознаграждения коллегам, улучшая тем самым качество ваших взаимодействий (часть III) и коммуникаций (часть V). А в части VII мы посмотрим, как вплести эти вознаграждения в повседневную стратегию и повысить свою энергию на работе.

Ось «открытие – защита» – основные тезисы:

---

of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

<sup>27</sup> Loewenstein, G. (1994). The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116(1): 75–98. Kang, M.J., et al. (2009). The wick in the candle of learning: Epistemic curiosity activates reward circuitry and enhances memory. *Psychological Science*, 20(8), 963–973.

➡ В повседневной жизни вы постоянно движетесь по оси «открытие – защита», поскольку мозг сканирует угрозы, от которых нужно защищаться, и награды, за которые нужно бороться.

➡ В режиме защиты вы становитесь менее сообразительным и гибким, поскольку мозг отдает часть своей скудной психической энергии на запуск реакции «бей – беги – замри» в ответ на потенциальную «угрозу», оставляя меньше энергии для работы сознательной системы вашего мозга. Защитный режим может быть вызван даже незначительными действиями со стороны окружающих.

➡ В режиме открытия вы мотивируете себя поощрениями: социальным чувством принадлежности или признания; личным чувством автономии, компетентности или своими целями; или информационным вознаграждением, возникающем при изучении или знакомстве с новыми вещами.

➡ Чтобы быть максимально находчивым в решении рабочих проблем, нужно научиться понимать, когда вы переходите в режим защиты. Переключение внимания на потенциальные выгоды в сложившейся ситуации также помогают задействовать преднамеренную систему и вернуться в режим восстановления.

### **ТЕМА 3. ЦИКЛ «РАЗУМ – ТЕЛО»**

Есть еще одна тема, которая часто будет всплывать в этой

книге: постоянное взаимодействие между телом и разумом.

Обычно ни для кого не секрет, что связь между психическим и физическим состоянием реальна. Выше мы узнали, как стресс влияет на наши сердце и дыхание. Никто не будет спорить, что после того, как мы больно ударились мизинцем, мыслить ясно не удастся пару-тройку секунд. А при недостатке сна труднее быть терпеливым и остроумным, и так далее.

Но, положив руку на сердце, в жизни мы часто ведем себя так, будто между нашим физическим здоровьем и умственной деятельностью нет ничего общего – по крайней мере, не уделяем этому вопросу внимания. Мы не понимаем, насколько серьезно это влияет на наши профессиональные достижения. Нередко говорим себе: «У меня сейчас нет времени на перерыв» или «Я займусь спортом, как только напряженный период закончится», – и ведем себя так, будто физическая подпитка – это роскошь, а не способ повысить работоспособность.

В реальности десятилетия исследований показывают: **наше отношение к телу оказывает огромное влияние на работу мозга, поскольку влияет на кровообращение, баланс нейрохимических веществ и степень связи между различными областями мозга.** Как показали исследования, мы можем получить немедленные интеллектуальные и эмоциональные дивиденды, если будем уделять внимание физическим упражнениям и сну. Или даже просто

глубоко подышим, широко улыбнемся и выпрямим осанку. Практически в каждом разделе книги, начиная с первой и заканчивая седьмой частями, я покажу, как именно виды физической коррекции помогут вам в достижении целей. Вот предварительный обзор основных тем, связанных с телом и разумом.

## Сон

Недостаток сна затрудняет работу системы сознательного мышления нашего мозга и заставляет ее ежедневно работать на пределе. Уставший мозг приливает меньше крови к префронтальной коре, где находится большая часть системы преднамеренного мышления. Это мешает нам разумно реагировать на неожиданности, генерировать новые идеи или сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях. **Недосыпание также подрывает нашу способность запоминать и усваивать новое, поскольку сон играет ключевую роль в способности мозга преобразовывать дневной опыт в долгосрочную память**<sup>28</sup>. Как сказал один мой знакомый генеральный директор, недоспать – это все равно что не сохранить документ, над которым вы работали весь день.

Каково определение понятия «нехватка сна»? У разных

---

<sup>28</sup> Payne, J.D. (2010). Memory consolidation, the diurnal rhythm of cortisol, and the nature of dreams: A new hypothesis. In A. Clow & P. McNamara (Eds.), *International Review of Neurobiology*, vol. 92. Waltham, MA: Academic Press.

людей оно свое. Но подавляющему большинству из нас необходимо от семи до девяти часов сна, чтобы функционировать максимально эффективно. Об этом говорит профессор медицины сна Чарльз Чейзлер из Гарварда: «Теперь мы знаем, что неделя сна по четыре-пять часов за ночь вызывает нарушения, эквивалентные 0,1 % уровню алкоголя в крови»<sup>29</sup>. То есть это ухудшает ваши когнитивные способности так же сильно, как и алкоголизм. Чейзлер подчеркивает: «Мы никогда не скажем: “Этот человек – отличный работник. Он все время пьян!” И все же мы продолжаем чествовать людей, которые жертвуют сном».

Действительно, существуют люди, которые высыпаются за меньшее время, но таких единицы. Дэниел Байсс, профессор психиатрии, клинической и трансляционной<sup>30</sup> науки в Медицинском центре Университета Питтсбурга, утверждает: «Среди 100 человек, которые искренне верят, что им нужно всего пять или шесть часов сна в сутки, только около пяти действительно спят так мало»<sup>31</sup>. Поэтому, если мы ищем способы заставить наш мозг работать эффективнее, сон должен быть в списке приоритетов. Это один из самых надежных способов повысить контроль над тем, будет ли у

---

<sup>29</sup> Czeisler, C., & Fryer, B. (2006). A conversation with Harvard Medical School professor Charles A. Czeisler. *Harvard Business Review*, October.

<sup>30</sup> Трансляционная медицина – междисциплинарная область знаний, которая объединяет элементы клинической медицины и биотехнологические подходы к разработке новых терапевтических и диагностических средств. – *Прим. ред.*

<sup>31</sup> Melinda Beck, “The sleepless elite,” *Wall Street Journal*, April 5, 2011.

нас хороший день или нет. В IV и VI частях я вновь обращусь к научным данным о влиянии полноценного сна на когнитивную деятельность и эмоциональную устойчивость, а также к практическим советам о том, как получить свою норму ночного отдыха.

## Физические упражнения

Подобно тому, как Чейзлер распространяет информацию о пользе сна, Джон Рэти делает то же самое в отношении физических упражнений. Клинический психиатр из Гарвардской медицинской школы Рэти большую часть последнего десятилетия обобщал и обнародовал данные о связи между физическими упражнениями и умственной деятельностью<sup>32</sup>. И эта связь оказалась мощной. Как показывают исследования, даже **одно занятие аэробными упражнениями сразу же повышает интеллектуальную производительность, позволяет быстрее обрабатывать информацию, эффективнее планировать, лучше работать с кратковременной памятью и контролировать себя**<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Rately, J.J., & Loehr, J.E. (2011). The positive impact of physical activity on cognition during adulthood: A review of underlying mechanisms, evidence and recommendations. *Reviews in the Neurosciences*, 22(2), 171–185. Conn, V.S., et al. (2009). Meta-analysis of workplace physical interventions. *American Journal of Preventative Medicine*, 37(4), 330–339.

<sup>33</sup> Rately, J.J., & Loehr, J.E. (2011). The positive impact of physical activity on cognition during adulthood: A review of underlying mechanisms, evidence and

Другими словами, физическая активность усиливает все функции преднамеренной системы мозга. Ученые Бристольского университета согласны с этим. По их мнению, в те дни, когда люди занимались спортом перед работой или делали что-то активное во время обеденного перерыва, они гораздо лучше концентрировались и справлялись с нагрузкой<sup>34</sup>. Упражнения также повышали их настроение и мотивацию (на 41 %) и способность справляться со стрессом (на 27 %).

Почему физические упражнения так полезны? Они усиливают приток крови к мозгу и стимулируют выделение нейротрансмиттеров: дофамина, норадреналина и серотонина. Они, в свою очередь, повышают нашу заинтересованность, бдительность и удовольствие. Как любит говорить Рэти, физические упражнения – это немного Прозака<sup>35</sup>, после которого голова становится яснее, а заботы – менее тягостными<sup>36</sup>. Более того, исследования показывают, что большинство этих когнитивных и эмоциональных преимуществ появляются уже через 20 минут умеренной ежедневной актив-

---

recommendations. *Reviews in the Neurosciences*, 22(2), 171–185.

<sup>34</sup> Coulson, J.C., et al. (2008). Exercising at work and self-reported work performance. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(3), 176–197.

<sup>35</sup> Лекарственный препарат, стимулирующий центральную нервную систему и головного мозга. Выписываются строго по назначению врача. Прозак остается одним из самых популярных антидепрессантов и используется повсеместно. – *Прим. ред.*

<sup>36</sup> Ratey, J.J. (2008). *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain*. New York: Little, Brown. <http://sparkinglife.org/page/why-exercise-works>.

ности<sup>37</sup>. Так что даже бодрая прогулка в обеденный перерыв существенно улучшит ваше настроение.

## Осознанность

Практика осознанности – еще один мост между мозгом и телом. У некоторых это слово вызывает образ медитирующих монахов в разноцветных одеяниях. Но в наши дни это мейнстримовая практика, которую используют такие организации, как Google и армия США, чтобы повысить производительность и стрессоустойчивость своих сотрудников. Эти компании прислушались к десяткам исследований, которые показывают: **осознанность улучшает аналитическое мышление, проницательность, умение сосредоточиться, самоконтроль, ощущение благополучия, энергию и эмоциональную устойчивость**<sup>38</sup>. Весь список качеств незаменим в обычный день и звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой. Но на снимках мозга добровольцев

---

<sup>37</sup> U.S. Department of Health and Human Services (2008). Physical Activity Guidelines, Advisory Committee Report. Reynolds, G. (2012). The First 20 Minutes: Surprising Science Reveals How We Can Exercise Better, Train Smarter, Live Longer. New York: Hudson Street Press.

<sup>38</sup> Farb, N.A., et al. (2010). Minding one's emotions: Mindfulness training alters the neural expression of sadness. *Emotion*, 10(1), 25–33. Mrazek, M.D., et al. (2013). Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering. *Psychological Science*, 24(5), 776–781. Jha, A.P., et al. (2010). Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience. *Emotion*, 10(1), 54–64.

до и после обучения практике осознанности действительно заметны ощутимые изменения: улучшаются связи между различными частями преднамеренной системы и снижается реактивность механизмов выживания при столкновении с негативными стимулами. Это означает, что вы больше времени проводите в режиме высокоэффективного открытия, а меньше – в защите<sup>39</sup>.

Но что такое осознанность? По сути, она заключается в следующем: вы делаете паузу, фокусируетесь на конкретной вещи и стараетесь сфокусировать на ней внимание, если оно уплывает в сторону. Пауза, концентрация, возвращение – от нескольких секунд до 20 минут и более. Решая, за чем наблюдать, люди часто выбирают собственное дыхание, поскольку оно всегда доступно и не требует дополнительных усилий, таких как расстилать коврик или переодеваться в спортивную форму.

Большая часть исследований влияния осознанности сосредоточилась на людях, которые посещали многонедельные курсы «снижения стресса», «медитации» или «сосредото-

---

<sup>39</sup> Hasenkamp, W., & Barsalou, L.W. (2012). Effects of meditation experience on functional connectivity of distributed brain networks. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, 38; Farb, N.A., et al. (2010). Minding one's emotions: Mindfulness training alters the neural expression of sadness. *Emotion*, 10(1), 25–33; Holzel, B.K., et al. (2010). Stress reduction correlates with structural changes in the amygdala. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 5(1), 11–17; Brewer, J.A., et al. (2011). Meditation experience is associated with differences in default mode network activity and connectivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 108(50), 20254–20259.

ченного внимания». Но исследователи также приходят к выводу, что можно добиться результатов, практикуя осознанность всего пять минут в день. Это легко вписать в нашу суматошную, полную дел жизнь<sup>40</sup>. На самом деле Эллиен Лангер, профессор психологии из Гарварда, утверждает, будто необязательно ежедневно выкраивать несколько минут на тренировку. Она говорит: осознанность может быть отношением, когда вы замедляетесь и «замечаете новые аспекты» в том, что делаете<sup>41</sup>. Я покажу вам, как использовать преимущества такой «частичной» осознанности на протяжении всей книги, а затем вернусь к этой теме более подробно в части VI.

Цикл «Разум – тело» – краткие тезисы

➔ То, как вы относитесь к телу, оказывает прямое и непосредственное влияние на работу вашего мозга, затрагивая как его когнитивные, так и эмоциональные функции.

➔ Преднамеренная система мозга работает гораздо лучше, если вы достаточно выспались, сделали несколько аэробных упражнений и уделили время размышлениям. Так как она отвечает за контроль

---

<sup>40</sup> Moyer, C.A., et al. (2011). Frontal electroencephalographic asymmetry associated with positive emotion is produced by very brief meditation training. *Psychological Science*, 22(10), 1277–1279. Zeidan, F., et al. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*, 19(2), 597–605.

<sup>41</sup> This philosophy runs through Langer's book: Langer, E. (1989). *Mindfulness*. Reading, MA: Addison Wesley.

и самоконтроль, включение такого рода физической поддержки в распорядок дня поможет вам оставаться собранным, спокойным и приятным в общении.

## **РЕЗЮМЕ**

Три темы – двухсистемный мозг, ось «открытие – защита» и петля «разум – тело» – лишь малая часть знаний, накопленных учеными-бихевиористами за последние десятилетия. Но вместе они охватывают некоторые из концепций, которые я считаю незаменимыми. В них прямо говорится о том, что требуется для эффективного решения проблем в профессиональной жизни. Теперь давайте посмотрим, как применить эти важные идеи и создать действительно хороший день.

# Часть I

## Приоритеты

*Пока вы не сделаете бессознательное сознательным, оно будет управлять вашей жизнью, а вы будете называть это судьбой.*

*Карл Юнг*

Для начала расскажу вам об одном своем утре несколько лет назад. Оно было примечательно тем, что я не воспользовалась ни одним из советов, которые собираюсь дать вам.

Я проснулась в плохом настроении. Меня только что попросили присоединиться к новому и совершенно не интересному проекту. Однако это была моя первая неделя на работе, и босс предположил, что я хорошо дополню Лукаса, моего старшего коллегу. Лукас был жестким оперативником, а мне нравилась так называемая человеческая сторона. Лукас мог подготовить массу аналитических материалов и идей, а я тем временем помогала нашим клиентам создавать планы, которые оценят их партнеры. Я понимала, почему босс считал, будто мы с Лукасом станем отличной командой, но не могла избавиться от беспокойства по поводу несовпадения наших стилей работы.

Тем утром нам предстояла первая важная встреча по видеосвязи с новыми клиентами. Я с неохотой выползла из

кровати, когда до выхода из дома оставалась буквально пара минут. Когда я шла на работу, моя голова была в тумане от нервного напряжения и усталости. Оказалось, что встреча проходит в одной из темных, тесных, с низким потолком комнат для видеоконференций, которые так часто встречаются в современных офисных зданиях. Все сидели в ряд, как будто находились на каком-то судебном слушании, а на видеоэкране проплывали лица партнеров. Мое сердце упало.

Пока я размышляла о том, хочу ли еще один кофе, Лукас без особых вступлений погрузился в документы с явным пониманием того, что он хочет сказать. Я изо всех сил старалась плыть по течению и вносить конструктивный вклад, но долгое обсуждение казалось мне похожим на толкание валуна в гору. Такую атмосферу создавали множество мелких недомолвок и ничего не значащих фраз, невысказанные раздражения и опасения. К концу дискуссии я не чувствовала, что оказала хоть какое-то положительное влияние. Все случилось именно так, как я и опасалась. Оставшийся день я ходила чернее тучи.

Некоторое время спустя, когда настроение улучшилось, я почувствовала необходимость поговорить с Лукасом. Мне казалось, что мы не с того начали в отношениях с клиентами. Но когда я рассказала ему о своих впечатлениях, он меня не понял. Лукас не считал конференц-зал особенно неприятным; не помнил хмурых лиц и неловкости, о которых я упоминала. Он был в восторге от нового проекта, радовался, что

нашлось время для разговора, и стремился к прогрессу. Он знал, чего хотел от беседы, и добился этого.

Конечно, у нас были разные характеры, и это объясняло некоторые различия во взглядах. Но только часть из них. За всем этим было еще кое-что: мы как будто находились на совершенно разных встречах. Розовые очки мешали Лукасу увидеть мою точку зрения.

А я, в свою очередь, не уделяла должного внимания его аргументам. Он убедительно указывал на все, что мы успели сделать; подчеркнул моменты, когда нас хвалили и улыбались нам, а я едва помнила это. Нельзя сказать, что кто-то из нас был полностью неправ, и, обмениваясь мнениями, мы избегали прямых оскорблений: «Почему ты так слеп? Мы вообще были в одной комнате? Ну и ну. Ты все видишь в неверном свете». Факт остается фактом: одни и те же несколько часов мы пережили совершенно по-разному. Как такое могло случиться? И что меня особенно интересовало, почему он получил от встречи гораздо больше удовольствия, чем я? Ответ, как я в итоге поняла, заключался в том, как каждый из нас подошел к этому дню. Лукас обдуманно решил, что он хочет увидеть, чего добиться и как себя чувствовать. Я же посвятила свое утро раздражению. Да, я была профессионалом, но тем не менее позволила нести себя по течению.

И из-за отсутствия четких целей я упустила три большие возможности повлиять на качество своего дня. Во-первых, **наши приоритеты и предположения в огромной сте-**

**пени определяют наше восприятие. Во-вторых, рас-  
становка правильных приоритетов не только надеж-  
но повышает работоспособность, но и заставляет нас  
чувствовать себя лучше. И в-третьих, то, что мы пред-  
ставляем в своем воображении, нередко определяет  
наш реальный опыт. В следующих трех главах я хочу по-  
казать, как использовать каждое из этих преимуществ пове-  
денческой науки, чтобы провести время гораздо лучше, чем  
я провела тот свой день.**

# Глава 1

## Выбор фильтров

Мы так часто проводим свои напряженные дни на автопилоте, переходя от задачи к задаче без паузы, не позволяя себе остановиться и подумать. Усердно работаем, делаем все возможное и радуемся, когда все получается. Иногда удача на нашей стороне, а иногда нет. «Такова жизнь», – успокаиваем мы себя.

Но я хочу доказать, что мы способны добиться большего, благодаря особенности мозга осмысливать мир. Дело в том, что мы сознательно замечаем лишь небольшую часть происходящего вокруг и отсеиваем остальное. Вся информация проходит через фильтры на основе наших приоритетов и додумываний. Вот где кроются огромные возможности. За несколько минут мысленной подготовки мы можем быстро проверить настройки и сбросить ошибочные. И тем самым изменить то, как проживаем день, сделать его более продуктивным и приятным. Этот процесс я называю установкой намерений. Его цель в том, чтобы более целенаправленно подходить к каждому дню.

Прежде чем я расскажу вам о быстрой ежедневной процедуре настройки, позвольте мне объяснить, почему наша реальность так сильно зависит от наших же фильтров.

## НАША СУБЪЕКТИВНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Как мы узнали из раздела «Научные основы», преднамеренная система мозга, которая отвечает за рассуждения, самоконтроль и планирование, способна уделять сложному миру вокруг не так уж много внимания. Поэтому в течение дня наша автоматическая система расставляет приоритеты между тем, что кажется наиболее достойным сосредоточения, и отсеивает не столь важное. Эта фильтрация происходит бессознательно, и она играет ведущую роль в способности нашего мозга справляться с многогранностью мира. Но **в результате такого избирательного внимания мы получаем неполную, субъективную версию реальности.** И она может служить нам, а может играть против нас.

Конечно, умение автоматической системы отсеивать действительно несущественное нельзя не оценить. Ведь в противном случае мы бы одержимо считали волокна ковра или замороженно изучали ингредиенты обеда, и вряд ли сделали хоть что-нибудь. Однако есть и другая сторона медали. Иногда даже потенциально полезные вещи могут быть помечены нашей автоматической системой как «неважные». Допустим, мы сосредоточились на проверке сообщений. И в этот момент система решает, что не стоит отвлекаться на вопрос, который нам только что задала коллега. Когда она повысит голос и наконец прорвется в наше сознание со словами «Эй,

ты мне ответишь?», мы извинимся и будем клясться, что не слышали ее до этого. Технически это правда. Мы не слышали ее – во всяком случае, осознанно.

**Нельзя отключить функцию фильтрации автоматической системы – она ведь потому и зовется «автоматической». Но можно регулировать настройки: определять, что именно мозг будет считать «важным» каждый день.** Так мы повлияем на работу сознательной части нашего мозга. Это один из самых мощных способов направить день в сторону формирования нужной реальности.

## **Что наш мозг считает важным на автопилоте?**

Автоматическая система использует несколько правил избирательного внимания. Она помечает информацию достаточно важной, чтобы привлечь к ней сознательное внимание, и отфильтровывает ненужное. Если мы поймем, как работают некоторые из этих правил, то скорее взломаем эту систему.

Первая, действительно важная вещь: если какой-то задаче вы уделяете первостепенное внимание, то все, что к ней относится, будет в зоне вашего внимания. Это сделает автоматическая система. А еще она отбросит все детали не по теме. «Вот прямо все отбросит? – удивитесь вы. – Да ну! Если бы передо мной появилось что-то поразительное, неважно по теме или нет, я бы это заметил!» Огромное количе-

ство экспериментов утверждает, что вы неправы<sup>42</sup>. Возьмем за пример недавнее исследование. Психолог Трафтон Дрю и его коллеги из Гарвардской лаборатории визуального внимания попросили нескольких опытных рентгенологов с особой тщательностью проанализировать медицинские снимки и отметить в них отклонения от нормы. Испытуемым дали пачку настоящих снимков легких. На некоторых из них были подлинные поражения. Но последний слайд отличался: на нем внутри фотографии легкого вставили изображение гориллы (исследователи отдавали дань уважения оригинальному эксперименту с гориллой и баскетбольным мячом, описанному в журнале *The Science Essentials*<sup>43</sup>). Удивительно, но 83 % рентгенологов не обнаружили гориллу, хотя она в сорок восемь раз превосходила размер среднего легочного образования. Гарвардские исследователи использовали прибор для отслеживания движения глаз испытуемых. Прибор показал, что большинство радиологов смотрели прямо на гориллу – и все равно не заметили ее<sup>44</sup>. Дело не в том, что они увидели ее

---

<sup>42</sup> Chabris, C., & Simons, D. (2010). *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us*. New York: Crown.

<sup>43</sup> Имеются в виду эксперимент Найссера, Саймонса и Чаприса «Невидимая горилла». Он демонстрирует, как избирательное внимание может приводить к тому, что люди не замечают очевидные вещи, когда они сосредоточены на чем-то другом. – *Прим. ред.*

<sup>44</sup> Drew, T., Vö, M.L.H., & Wolfe, J.M. (2013). The invisible gorilla strikes again: Sustained inattentive blindness in expert observers. *Psychological Science*, 24(9), 1848–1853.

и не обратили внимания или забыли о ней. Просто их мозг не регистрировал обезьяну сознательным способом. Другими словами, раз они не искали гориллу, они ее и не нашли.

Такой тип избирательного внимания ученые называют перцептивной слепотой – то есть **мы видим то, что сочли заслуживающим нашего внимания, а к остальному можем оставаться удивительно слепы**. Поэтому устанавливать приоритеты действительно важно.

Не нужно быть глубоко сосредоточенными на какой-то задаче, чтобы столкнуться с перцептивной слепотой. На самом деле, как только мы о чем-то задумываемся, то становимся гораздо более внимательными ко всему, что связано с предметом наших размышлений, и менее восприимчивыми ко всему остальному. Французский психолог Реми Радель проводил эксперимент в заведении, где долгое время соблюдали распорядок приема пищи. Добровольцы, вынужденные пропустить свой обед, в ходе теста на распознавание слов стали четче и быстрее видеть слова, связанные с едой. Так, голодные люди быстрее заметили слово «торт», чем «лодка»<sup>45</sup>. Но если бы исследователи перед экспериментом прокатали испытуемых на лодке, они бы распознали ее быстрее торта. Автоматическая система, как правило, отдает предпочтение информации, которая перекликается с тем, что находится в

---

<sup>45</sup> Radel, R., & Clement-Guillotin, C. (2012). Evidence of motivational influences in early visual perception: Hunger modulates conscious access. *Psychological Science*, 23(3), 232–234.

центре нашего непосредственного внимания.

Даже настроение может играть роль в настройке фильтров восприятия в течение дня. Джозеф Форгас и Гордон Боуэр, профессора Университета Нового Южного Уэльса и Стэнфорда соответственно, провели эксперимент. В нем ученые давали добровольцам случайные положительные или отрицательные отзывы об их результатах только что пройденного незначительного теста и таким образом ориентировали испытуемых на хорошее или плохое настроение. После этого участникам дали прочесть нейтральные описания характеров вымышленных людей. Эти описания были тщательно выверены, чтобы не навязывать добровольцам ту или иную интерпретацию. И что же обнаружили Форгас и Боуэр? Счастливые испытуемые значительно чаще воспринимали описанных людей в позитивном свете, чем те, кого намеренно ввели в уныние результатами недавнего теста<sup>46</sup>. И это касается не только межличностных суждений, на которые влияет наше настроение. Другая исследовательская группа обнаружила, что грустные люди воспринимают обычный холм как значительно более крутой (и рассчитывают преодолеть его с большими сложностями), чем те, кто настроен более оптимистично<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Forgas, J.P., & Bower, G.H. (1987). Mood effects on person-perception judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(1), 53–60.

<sup>47</sup> Riener, C.R., Stefanucci, J.K., Proffitt, D.R., & Clore, G. (2011). An effect of mood on the perception of geographical slant. *Cognition & Emotion*, 25(1), 174–182.

Так что «встать не с той ноги» действительно возможно. **Наше восприятие мира зависит от исходной точки, хорошей или плохой, так как автоматическая система мозга заставляет видеть и слышать все, что резонирует с нашими сознательными приоритетами, заботами и даже настроением.** При этом остальное отходит на второй план.

## **Как ваши фильтры влияют на вашу реальность?**

Теперь давайте подумаем, как применить эти знания. Предположим, что мы с вами сидим в одной комнате и участвуем в разговоре. Мои приоритеты, заботы и настроение будут определять мое восприятие происходящего, а ваши, соответственно, – ваше. В результате вполне возможно, что я пропущу то, что важно для вас, и заиклюсь на вещах, которые вам покажутся совсем незначительными. Учитывая все это, неудивительно, что в раздраженном состоянии я восприняла встречу с Лукасом и клиентами как профессиональный провал. Между тем, мои ощущения не помешали коллеге получить от той же встречи огромное удовольствие. Каждый из нас живет в своей личной реальности, которая формируется благодаря попыткам трудолюбивой автоматической системы сосредоточить наше внимание на нужных вещах.

Так на какую реальность вы хотели бы опереться? Возь-

мом вашу следующую встречу. Если вы видите главной ее задачей донести свою мысль до собеседника, то, вероятно, заметите каждый случай, когда вас прерывают и занимают «ваш» момент эфирного времени. Возможно, вы потеряете нить разговора, сами того не осознавая, так как будете сосредоточены на своем стремлении сказать людям нечто определенное. Вы сделаете это ненамеренно; автоматическая система просто эффективно расставит приоритеты в отношении информации, соответствующей вашему душевному состоянию. Это работает и в обратную сторону. Например, вы решили сосредоточиться на поиске новых возможностей для сотрудничества или на том, чтобы услышать полезную информацию от своих коллег. Скорее всего, вы обнаружите больше таких возможностей. Когда мы меняем намерения, фильтры нашего мозга настраиваются по-другому, и события дня могут меняться вместе с ними.

## **ОПРЕДЕЛИТЕ НАМЕРЕНИЯ, НАСТРОЙТЕ ФИЛЬТРЫ**

Смысл всего этого очевиден: мы упускаем большие возможности, если просто позволяем дню течь самому по себе.

Мы не можем контролировать все (для тех, кто верит, что это возможно, есть различные другие книги). Но мы способны изменить ощущение, если будем осознанно настраивать свои перцептивные фильтры. И здесь нам поможет рутина

по формированию намерений. Она заставит обратить особое внимание на приоритеты, заботы и настроение, с которыми мы вступаем в рабочий день.

Мне нравится следующий подход: на мгновение взглянуть на задачу с трех сторон:

➔ **Цель:** Подумайте о каждом из самых важных дел сегодняшнего дня – о людях, с которыми вы встретитесь, о работе, которую будете выполнять. Что действительно имеет значение? Это и есть ваша настоящая цель.

➔ **Отношение:** Размышляя о предстоящем рабочем дне, уделите время тому, что доминирует в ваших мыслях и настроении. Помогут ли эти тревоги вам? Воплотите ли вы цели с помощью них? И если нет, то, возможно, самое время отложить их в сторону?

➔ **Внимание:** Учитывайте ваши реальные приоритеты. Определите, чего хотите больше, а затем сосредоточьтесь на этом.

Большинство людей, с которыми я работала, считают, что лучше всего обдумать эти вопросы до начала дня – утром или даже вечером накануне. Но поскольку вся процедура занимает не более пары минут, никогда не поздно сформулировать намерения, даже если вы прыгаете от одного дела к другому, а день уже начался.

Как могла бы пройти моя встреча с Лукасом, если бы перед тем, как войти в конференц-зал, я на минуту задумалась и сосредоточилась на трех позициях, описанных выше? Я

была бы в совершенно другом настроении:

➔ **Цель:** «Для меня действительно важно помочь команде взять уверенный старт в работе с новыми клиентами, поддерживать атмосферу сотрудничества и помогать всем чувствовать радость от перспективы совместной работы».

➔ **Отношение:** «Я признаю, что сегодня не лучший мой день. Я раздражена и устала. Бодрее мне не стать. Но я могу попробовать отбросить свое раздражение по поводу того, как устроен проект, и сосредоточиться на реальном приоритете: успешной работе команды».

➔ **Внимание:** «Я хочу найти возможность помочь команде сплотиться, подсветив общее в наших идеях и привнести в эту встречу теплоту».

Я просмотрела бы этот мысленный контрольный список «цель – отношение – внимание», пока прятала пальто в шкаф. Или по пути в конференц-зал: на обдумывание ушло бы не больше минуты. И да, с того дня я обязательно выделяю себе эту минуту, прежде чем приступить к чему-то важному. Не нужно прилагать много усилий, чтобы сфокусировать свои фильтры на желаемом – сделайте это регулярной задачей своего ежедневного расписания.

Давайте познакомимся с Мартином, руководителем по стратегии компании, которая производит самолеты. Этот человек знает толк в постановке целей. Он каким-то образом находит время, чтобы входить в совет директоров нескольких технологических компаний и давать советы предприни-

мателям по выводу стартапов на рынок. Он вдумчив, сосредоточен и успешен – отчасти, по его словам, потому что научился подходить стратегически не только к бизнесу, но и к ежедневным личным намерениям.

Как Мартин достиг этого? «У меня всегда были проблемы с концентрацией, – говорит он. – Я приходил в офис и сразу же погружался в незначительные дела, болтал с коллегами, просматривал новостные сайты и так далее. Я осознал, что мои дни не так хороши, как могли бы быть. Они просто слились в единую мешанину». Однажды утром, совершенно случайно, Мартин придумал, как придать своему дню направленности. «Я сидел на кровати перед выходом на работу и чувствовал себя подавленным, все валилось из руки и ничего не получалось, – рассказывает он. – И вдруг по необъяснимой причине я задумался, а что для меня действительно важно. Я взял блокнот и записал, почему делаю то, что делаю, и как хочу это делать. Это даже не были полные предложения, скорее, визуальная карта значимых для меня вещей. И она невероятным образом прояснила ситуацию». Мартин был поражен тем, насколько бодрее и целеустремленнее он себя почувствовал после того, как его намерения стали гораздо более четкими и конструктивными.

Естественно, Мартин захотел привнести в каждый свой день как можно больше подобных ощущений. Но он не мог сидеть на кровати и писать часами каждое утро, поэтому придумал короткую версию рутины: «Перед тем как отпра-

витья в офис, я уделяю себе минутку, просто глубоко дышу. Затем спрашиваю себя, какое дело сегодня будет самым важным, учитывая то, чего я пытаюсь достичь, и делаю несколько заметок о том, на чем хочу сосредоточить внимание сегодня. Это так просто. И на поверхность всплывают вещи, о которых я и не подозревал, пока не сосредоточился. Часто в такие моменты в голову приходят неординарные решения рабочих задач или нисходит покой, если решение определенной задачи застопорилось».

Для Мартина ценность такого подхода очевидна. «Раньше в первый час работы я был весь в раздрае, никакой продуктивности. Теперь на 100 % готов к действиям, когда оказываюсь в офисе. Я спокойнее и в лучшем настроении». Кроме того, Мартин вспоминает о своих намерениях и в течение дня, чтобы не сбиться с пути. «Это напоминает о моих реальных приоритетах на день, если вдруг я внезапно потеряю фокус».

## **Сделайте свои намерения позитивными (или: «Долой сарказм, свободу воле»)**

Когда вы размышляете над особенно сложным днем, легко скатиться к немного саркастичным или негативным намерениям, например: «Что для меня действительно важно, так это никогда больше не создавать документ для совещания длиной в 200 страниц». Или, возможно, вы поставили

себе цель – убедить одного из коллег в том, что на прошлой неделе он совершил глупую ошибку.

Но уличить коллегу в глупости не самый вдохновляющий способ получить удовлетворение от рабочего процесса. Это немного мелочно, и ваш мозг будет подсознательно отдавать предпочтение мелочам. Если вы действительно хотите быть продуктивным, сформулируйте намерение, которое соответствует этой картине. Спросите себя, к чему вы действительно стремитесь. Верным будет, например, желание помочь коллеге, склонному к ошибкам, чтобы избежать недоразумений в будущем. Или улучшить ваши рабочие отношения и честно признаваться друг другу в том, как идут дела.

**Намерения, ориентированные на решение проблем, не означают, что вы избежите сложностей в разговоре с коллегой, который ошибся. Но менее агрессивный подход облегчит поиск путей разрешения ситуации, когда вы уже начнете такую беседу.** Кроме того, вы скорее избежите запуска защитной реакции «бей – беги – замри» как у него, так и у себя. А значит, вы оба будете умнее и сможете прийти к полезному результату.

## **ПРОВЕРЬТЕ СВОИ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ**

Чтобы упрочить позитивные намерения, мы можем сделать еще один шаг – проверить и оспорить все собственные негативные предположения.

Как приоритеты, заботы и настроение, предположения – еще один фильтр избирательного внимания. Автоматический мозг использует их, чтобы упростить восприятие мира. Так, если мы сталкиваемся с информацией или поведением, которые соответствуют нашим ожиданиям, наша автоматическая система, скорее всего, оповестит нас об этом. А то, что противоречит нашим ожиданиям, автоматическая система с большой вероятностью проигнорирует. **Предубеждение значительно экономит умственную энергию, поскольку избавляет от необходимости разрабатывать новую модель мира каждый раз, когда мы сталкиваемся с чем-то отличным от привычных взглядов.**

## **Бананы в ушах**

На самом деле предвзятое отношение не только заставляет нас отсеивать информацию, отличную от наших ожиданий; оно даже может исказить то, что мы слышим и видим, чтобы им соответствовать. Ученые разработали бесчисленное множество умных исследований, которые демонстрируют подобный феномен. Один из моих любимых экспериментов связан с бананами. В нем добровольцы смотрели на черно-белое изображение банана. Тесты показывали, будто они видят его слегка желтым, хотя на самом деле фрукт был чисто серым. Исследователи выяснили это, когда попросили добровольцев изменить фон на экране так, чтобы он совпал

с цветом банана. Испытуемые неосознанно выбирали фон с легким желтым оттенком.

Они были убеждены, что банан желтый. Поэтому их мозг решил, что так оно и есть на самом деле<sup>48</sup>.

Если предубеждение способно повлиять на то, как мы видим такой осязаемый объект, как банан, будьте уверены, что оно влияет и на наши субъективные суждения о рабочих ситуациях. В моем случае было бы здорово начать с правильно ориентированных намерений на встрече с Лукасом – например привнести в комнату хорошее настроение, а не разочарование, и попытаться наладить командный дух. Но я попала во власть убеждения, будто новая команда не сможет как следует сблизиться во время видеоконференции, в отличие от личной встречи. Это заставило меня искать признаки неудачи и, конечно же, оценить встречу негативно. А для Лукаса все прошло прекрасно.

Конечно, мы не должны полностью отбросить прошлый опыт – причины для настороженности или беспокойства могут оказаться весомыми. Просто, **когда вы зациклены на негативных ожиданиях относительно ситуации или человека, помните: в таком состоянии сложно замечать любые доказательства обратного**. Такого рода осознанности порой достаточно, чтобы оставаться открытым для восприятия новой информации.

---

<sup>48</sup> Hansen, T., Olkkonen, M., Walter, S., & Gegenfurtner, K.R. (2006). Memory modulates color appearance. *Nature Neuroscience*, 9(11), 1367–1368.

## Категоричное мышление

Еще один признак явных предубеждений – поймать себя на использовании таких абсолютных формулировок, как «никогда», «всегда», «полностью», «совершенно», «абсолютно» или «безусловно». Добавьте сюда еще «ужасно» или «кошмарно». **Писатель Теодор Стерджен однажды сказал: «Ничто не бывает абсолютным», и был прав: очень мало вещей в жизни можно назвать действительно только хорошими или плохими**<sup>49</sup>. Так что использование подобных слов – яркий признак того, что вы видите только часть картины. Мартин, директор по авиационной стратегии, согласен с этим. «Я склонен преувеличивать негативные моменты, говоря что-то вроде «Ничего не работает». Это так просто – погрузиться в пучину крайностей. Но теперь мне все чаще удается ловить себя на подобных вещах и задавать главный вопрос: «Погоди, а правда ли это? Может, проверишь еще раз?»»

Поэтому, если вы обнаружите, что используете громкие слова, когда думаете или говорите о предстоящих задачах или о людях, которые в них участвуют, примите это как подсказку. Проверьте свою точку зрения. Спросите себя:

➡ Какие негативные предположения у вас есть об этом

---

<sup>49</sup> Sturgeon, T. (2013). *The Claustrophile. And Now the News. Volume IX: The Complete Stories of Theodore Sturgeon*. London: Hachette UK.

человеке или деле?

А потом сделайте еще один шаг назад и задайте себе такие вопросы:

➔ На чем вы сосредоточены, что может подтвердить эти предположения?

➔ Если бы вам пришлось оспорить эту предвзятость, что бы вы сказали?

➔ На какие контраргументы можно обратить внимание, чтобы сохранить нейтральную позицию?

Вот как бы я ответила на эти вопросы, если бы признала свой негативизм в утро моей злополучной деловой встречи:

➔ **Предположение:** «Встреча будет ужасной, потому что пройдет по видеосвязи».

➔ **Подтверждение:** «Вероятно, будут какие-то технические сбои, и я стану отвлекаться на них (и на любые признаки раздражения наших клиентов)».

➔ **Вызов:** «Лукас знает клиентов и их предпочтения лучше, чем я. Вероятно, нам потребовалось бы больше времени, чтобы найти дату для очной встречи. Плюс, видеотехнологии сейчас работают лучше, чем раньше».

➔ **Контраргумент:** «Я могу сосредоточить внимание на том, что не зависит от качества видео. И способна найти способы вернуть встречу в нужное русло, если техника забуксует».

После такого небольшого упражнения по возвращению непредвзятого отношения ваши позитивные намерения ста-

новится гораздо легче воплотить в жизнь – даже если все пойдет не по плану.

## **НАЧИНАЙТЕ СВОЙ ДЕНЬ НАКАНУНЕ ВЕЧЕРОМ**

Теперь давайте познакомимся с Одри. Она руководит широко известным агентством, которое финансирует правительство. Это агентство помогает малым компаниям получать консультации и поддержку для инноваций и развития. В обычный день Одри читает новый учебный курс, ведет переговоры о выделении дополнительных средств или поощряет малые и средние предприятия использовать все преимущества предлагаемых ресурсов. Одри глубоко предана своей работе и хорошо понимает, что нужно клиентам, поскольку ее собственные родители несколько лет управляли малым бизнесом. Как и большинство руководителей, она считает необходимым тщательно расставлять приоритеты. «В противном случае, – говорит она, – я бы просто занималась только срочными делами».

Поэтому, как и у Мартина, у Одри есть ежедневный режим работы с намерениями, но она предпочитает начинать его накануне вечером, в поезде по дороге домой. «Сначала я размышляю о прошедшем дне. Перечисляю его позитивные и негативные моменты и размышляю, возможно ли было предвидеть последние. Затем планирую следующий день,

чтобы понять, чего я хочу от него и что заслуживает моего максимального внимания». Одри делает несколько заметок, а следующее утро начинает с них же. «Я освежаю в памяти написанное вчера и добавляю все, что пришло мне в голову за ночь. По ходу дня я обращаюсь к своим заметкам, особенно перед тем, как погрузиться в особо важные дела». Одри уделяет много внимания тому, чтобы заранее определить приоритетную цель на следующий день. Для нее это самая непростая задача, решить которую помогают намерения. «Долгое время я работала с пассивно-агрессивным человеком, и агрессия переходила в активную, если ты вдруг что-то выполнил не так или что-то недопонял, – смеется она. – Мне часто приходилось просить эту свою коллегу сделать то, чего она не хотела. И в ответ я обычно слышала длинный перечень того, что может пойти не так. Когда я не готовилась мысленно к каждому дню, то реагировала на эти выпады коллеги инстинктивно и воспринимала ее поведение как личное нападение». **Как только Одри начала ставить перед собой конкретные позитивные цели, изменились к лучшему даже отношения с непростой коллегой.** «Я четко обрисовала себе сотрудничество как главную цель нашего взаимодействия. И стала воспринимать один и тот же тон разговора совершенно по-другому. Я обнаружила, что могу интерпретировать комментарии моей коллеги менее лично, воспринимать их как выражение ее собственного разочарования или даже желания все исправить.

И знаете, возможно, она все еще была занудой. Но я снова и снова обнаруживала, как сильно мое душевное состояние влияет на мое же восприятие ее поведения и, соответственно, на мою реакцию».

Для Одри значительная часть прорыва произошла благодаря тому, что она бросила вызов собственным предубеждениям. **«Один из важнейших сдвигов произошел, когда я избавилась от привычки предполагать наличие злого умысла.** Раньше я была очень азартной и ожидала, будто все остальные тоже готовы соревноваться, а значит, именно это я и видела. Уделяла много внимания признакам потенциального саботажа, например, если кто-то отправлял не слишком позитивное письмо моему боссу о проекте, в котором я принимала участие, – рассказывает Одри. – Но теперь, когда человек ведет себя так, как мне не нравится, я не вешаю на него ярлык плохого, а предполагаю, что у него просто случился плохой день. Ведь ваш настрой действительно влияет на картину мира и ваши реакции».

С практикой Одри также обнаружила, как изменяет намерения в сложной ситуации. «Я поняла, даже если все идет не по плану, я могу сделать шаг назад и поступить по-другому. Моя пассивно-агрессивная коллега обычно дергала себя за ухо, когда испытывала стресс, поэтому как только я подмечала ее жест, то делала паузу и говорила себе: «Пора менять тактику». Я возвращалась за стол, давая себе секунду на восстановление и вспоминая, чего я действительно хочу от этого

разговора. Иногда я даже говорил вслух: «Дай мне секунду. Иначе мы не придем ни к чему конструктивному». Это не всегда позволяло вести разговор так, как я бы его вела, если бы подготовилась заранее, но обычно помогало улучшить ситуацию».

## Выбор фильтров

Подумайте о предстоящем дне или о предстоящем важном разговоре. Задайте себе следующие вопросы о намерениях:

➔ **Цель:** Какая вещь поможет вам добиться успеха? Что должно стать вашим приоритетом?

➔ **Отношение:** Какие заботы доминируют в ваших мыслях или настроении? Помогают ли они в решении вашей приоритетной задачи, а если нет, то можете ли вы ненадолго отложить их в сторону?

➔ **Предположения:** Какие негативные ожидания у вас есть на этот счет? Как вы можете оспорить эти ожидания? Какие контраргументы привести?

➔ **Внимание:** Учитывая вашу реальную цель и ваши предположения, куда вы больше всего хотите направить свои стремления? На что обратить особое внимание?

## Глава 2

# Постановка грандиозных целей

До этого я рассказывала о том, что несколько минут, потраченных на осознанную постановку намерений – хороший способ подготовиться к прекрасному дню. Теперь хочу поговорить о способах, которые дополняют ваши масштабные намерения конкретными целями на день.

Если вы когда-нибудь работали, то, вероятно, уже сталкивались с ежедневным планированием: составляли список дел или просто следили за неотвратно приближающимися сроками и прикидывали, чего именно от вас требует работодатель. Но каким бы ни был ваш нынешний подход, я хочу поделиться несколькими научно-обоснованными изменениями. Они могут придать реальную силу вашему процессу постановки целей.

Во-первых, дополняйте ваши обычные задачи несколькими поведенческими целями, которые подкрепят ваши намерения. Ниже я приведу аргументы, почему это важно.

Во-вторых, ученые обнаружили: то, как вы формулируете свои цели, удивительно влияет на ваши шансы на успех. А потому рассмотрим четыре совета, чтобы быстрее и легче воплотить желаемое в жизнь.

В-третьих, если вы будете управлять своим списком задач так, чтобы это было приятно вашему мозгу, он научится от-

носится к их выполнению с радостью – и да, в результате вы сделаете больше.

## ПОДПИТЫВАЙТЕ СВОИ НАМЕРЕНИЯ

Когда речь заходит о постановке конкретных целей на день, большинство из нас думает о них примерно так:

- ✓ Связаться с человеком
- ✓ Подготовиться к встрече
- ✓ Думать об этой встрече

Если вы художник или ремесленник, ваши цели могут выглядеть немного по-другому, но суть одна и та же: разговоры, которые нужно провести, вещи, которые нужно изучить, вещи, которые необходимо сделать. И в этом случае четко определить конкретные задачи – отличная идея. Четыре десятилетия исследований Эдвина Локка и Гэри Лэтэма (психологов из Университета Мэриленда и Школы менеджмента Ротмана, США) показывают, что **люди, формулирующие конкретные цели, значительно повышают свою производительность, обычно на 15 % при выполнении задач, если те можно оценить количественно**<sup>50</sup>. Четко сформулированные цели помогают нам не сбиться с пути, по крайней мере, по нескольким причинам. Они даже

---

<sup>50</sup> Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

больше, чем намерения, фокусируют наше внимание, помогая противостоять отвлекающим факторам в течение рабочего дня. Кроме того, конкретные цели побуждают нас работать упорнее, потому что прогресс достижения цели приносит удовлетворение системе вознаграждения мозга. Когда вы ставите галочку в списке ежедневных дел, мозг удовлетворенно подытоживает: «Бинго!»

Учитывая особенность целей повышать нашу работоспособность, имеет смысл применять ее не только к практическим задачам, но и к более широким намерениям на день. Например, спрашивать себя:

➔ **Лично:** Что я могу изменить в своем поведении, чтобы воплотить свои намерения?

➔ **По делу:** Как эти изменения выглядят на практике, и какие действия я выполню сегодня?

Допустим, ваше намерение – найти пути для продвижения проекта. Прогресс идет необъяснимо медленно, и это вас раздражает. Но сегодня вы установили более оптимистичный фильтр для своего внимания: замечать в ходе совещаний любую возможность продвинуться вперед, а не концентрироваться на проблемах. Отлично. Теперь, что лично вы можете сделать, чтобы подтолкнуть дело в гору? Например, привлечь своих коллег к обсуждению, а не пытаться делать все в одиночку. Еще конкретнее? Возможно, на первой встрече по проекту обсудить, какие нюансы вы считаете самым большим препятствием, и попросить коллег поделиться

идеями о том, как обойти или сгладить эти трудности. Может быть, вы принесете пончики, чтобы отблагодарить их за вклад в общее дело. Честно говоря, вещи, которые вы в состоянии сделать для поддержки своих намерений, часто очевидны, стоит только действительно задуматься. Но часто мы просто не находим времени, чтобы ставить осязаемые поведенческие цели.

В своем примере с видеоконференцией и проектом я упоминала, что моей главной задачей было помочь новой команде сплотиться. Поэтому мне следовало быть начеку и искать признаки взаимопонимания между людьми. Когда я сформулировала это более позитивное намерение для последующих встреч, я также определила две конкретные поведенческие цели. Первая – в определенный момент я обязательно говорила, что ценю вклад каждого человека. Вторая – я отмечала, когда идеи одних людей хорошо ложились в логику или повествование других коллег. Как выяснилось, это хорошая цель для любого совещания, даже когда они проходят не в темной комнате для видеоконференций.

Поэтому, **определяя цели на день, не делайте обычный список дел, напротив которых появятся галочки. Ставьте одну или две поведенческие цели и формулируйте их как можно точнее.** Тем самым вы увеличите шансы на то, что день пройдет так, как вы задумали.

# УДАЧНАЯ ФОРМУЛИРОВКА ВАШИХ ЦЕЛЕЙ

Теперь перейдем к тому, как лучше сформулировать наши цели, как поведенческие, так и связанные с выполнением задач. Ведь мы хотим повысить свои шансы на успех. Как показывают исследования, нужно стремиться описывать планы таким образом, чтобы они были позитивными, лично значимыми, выполнимыми и зависели от конкретной ситуации. Давайте рассмотрим каждый из этих четырех атрибутов по очереди.

## «Больше хорошего»

Обычно мы формулируем цели одним из двух способов. Либо они направлены на то, чтобы сделать больше хорошего, либо на то, чтобы совершить меньше плохого. Широкий спектр исследований показывает, что первый тип целей (известный как «приближение») лучше, чем второй («избегание»). Приближение стимулирует высокую производительность – даже если обе цели преследуют общий результат. В самом деле, когда психологи Эндрю Эллиот и Марси Черч работали с большой группой студентов Рочестерского университета, чтобы отследить влияние различных типов личных целей на успеваемость учащихся, они обнаружили сле-

дующее. Избегание («Я не хочу плохих результатов») снижает успеваемость примерно в той же степени, что и цели приближения («Я хочу добиться хороших результатов») повышают ее<sup>51</sup>.

Чтобы понять, как это применимо на рабочем месте, вспомните Одри. Она часто ставит перед собой цель не набирать сиюминутные очки в сложных разговорах, а строить конструктивные отношения. Например, при подготовке к следующей сложной встрече Одри может сказать себе:

➔ **Цель избегания:** «Если мы собьемся с пути, я не буду терять самообладания или зацикливаться на мелочных комментариях коллеги. Я сделаю все возможное, чтобы не допустить срыва встречи».

➔ **Цель приближения:** «Если мы собьемся с пути, я напомним себе, что действительно важно; буду улыбаться и задавать отличные вопросы. Так я смогу убедиться, услышали ли меня».

И то и другое – способы описать желаемый результат. Но перемена фокуса создает разные ощущения, не так ли? Честно говоря, первый вариант заставляет меня слегка беспокоиться об Одри. Второй же позволяет оптимистично оценить ее шансы на хорошую встречу. И эти предчувствия верны. Почему? Вспомните «открытие – защита», которую я описы-

---

<sup>51</sup> Elliot, A.J., & Church, M.A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218–232.

вала в разделе «Научные открытия». Когда мы напряженно думаем о чем-то нежелательном, чего нужно избежать (в случае Одри – необходимость не допустить ссору с коллегой), это создает потенциальную угрозу, от которой мозг должен защититься. А поскольку защитная реакция отнимает много ресурсов, мы становимся менее сообразительными и неспособными достигать целей. Но если вместо этого мы формулируем планы в форме позитивных утверждений, нам легче оставаться в режиме открытия – даже если дело простое. Однако более открытое и разумное состояние повышает шансы на успех.

Мартин, наш стратег по самолетам, раньше работал в компании, где, казалось, всеми двигал страх перед неудачей, а не волнение перед возможным успехом. «Сотрудники постоянно находились в обороне. Я тоже попадал в то, что называю «ловушкой негативного мышления», и говорил себе: «Если провалюсь, у меня не будет денег». Я часто приходил на работу подавленным, и не только я. Никому не удавалось выкладываться по полной». Мартина поразила разница, когда он формулировал свои цели более позитивно. **«Бывали дни, когда мне удавалось больше думать о выигрыше, о возможностях, и это молниеносно меняло и настроение, и продуктивность: я работал быстрее и выполнял задачу на день или два раньше. Я действительно чувствовал, что все получается».**

Вот несколько практических способов, как формулиро-

вать цели, чтобы достигать их в режиме открытия, а не защиты:

➡ Спросите себя: «К какому положительному результату я стремлюсь? С чего мне начать или как улучшить уже то, что делаю для достижения идеального результата?»

➡ Если какие-то из ваших целей связаны с избеганием, переформулируйте их в позитивном ключе. Спросите себя, что хорошего нужно сделать, чтобы достичь того же результата. (Допустим, вместо «Не теряй клиентов», попробуйте сказать: «Найди способ сделать предложение для клиентов заманчивым»).

Мартин, как человек бескомпромиссный, дает такой совет: «Постановка задач со знаком “плюс” не означает, что вы должны быть фальшиво позитивным. Мой начальник, ужасный человек, всегда ходил с широкой улыбкой на лице. Так вот не об этом речь. Смысл в другом. Нужно сформулировать цели таким образом, чтобы достигать их в вашем собственном неподдельном стиле».

## **Ваш собственный стиль**

По мнению исследователей, чувство автономии выступает важнейшим компонентом человеческой мотивации. Если мы прикладываем усилия, то, как правило, чувствуем, что в какой-то степени контролируем то, что делаем, и имеем возможность выбирать. Как выяснили ученые, **мы с большей**

**вероятностью достигаем сложной цели, если определяем для себя причину, почему ее стоит добиваться.** Возникает, если воспользоваться психологической терминологией, внутренняя мотивация – когда мы делаем что-то, потому что это имеет личный смысл или приносит удовлетворение, – что, как правило, приводит к более высоким результатам, чем внешняя мотивация, возникающая из-за стремления соответствовать ожиданиям других людей<sup>52</sup>. На самом деле внешние и внутренние цели активизируют разные участки нашего мозга. Просьбы других людей обрабатываются в областях, которые тесно связаны с самоконтролем и самодисциплиной; цели же, которые мы ставим перед собой, задействуют участки, связанные с нашими желаниями и потребностями<sup>53</sup>. Они ощущаются как желанные вещи, а не тяжкая повинность.

Каков вывод? Не все в списке дел нравится нам на все сто процентов. Но как говорит наука, мы с большей вероятностью добьемся чего-то, если поразмышляем о том, почему определенные вещи важны лично для нас. Возвращаясь к примеру в начале главы: если вам нужно продвигать проект коллективно, сначала спросите себя: «Почему мне важно участие коллег?» Возможно, такой вопрос напомнит

---

<sup>52</sup> Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

<sup>53</sup> Berkman, E., & Lieberman, M.D. (2009). The neuroscience of goal pursuit: Bridging gaps between theory and data. In G. Moskowitz & H. Grant (Eds.), *The Psychology of Goals* (pp. 98–126). New York: Guilford Press.

вам о значимости этого проклятого проекта, что, в свою очередь, подтолкнет вас сделать над собой усилие и попросить команду о помощи на сегодняшнем утреннем совещании. (Аналогично в отношении меня самой: «Почему для меня важно помочь команде Лукаса сплотиться? Да потому что моя личная миссия – способствовать коллегам в создании продуктивного и позитивного рабочего дня».) Обращение к «личным причинам» дает нам дополнительный толчок к действию, когда мы в нем нуждаемся. Конечно, если выбираем не мы, а нам поручают задание, ответы на «почему» не всегда лежат на поверхности. Но и в таком случае обычно несложно найти важные для себя лично вещи в чужой задаче, даже если они связаны косвенно. Мы все равно задаем себе вопросы:

➡ «Какое мое личное стремление или ценность преследует эта задача?»

➡ «Каким образом она способствует тому, что действительно важно для меня?»

Однажды я услышала хороший пример такого рода «личного почему» от генерального директора муниципальной больницы. Дэвид только-только заступил на должность и все еще не познакомился с персоналом, а потому решил провести день под прикрытием, изображая анонимного санитаря. Таким образом он хотел получить некоторое представление о работе в организации, которой руководит. Дэвид весь день отправлял пациентов из приемного отделения в палаты и из

палат в операционные, с каждым шагом узнавая о больнице все больше. В какой-то момент он наткнулся на человека, от-  
верткой ковырявшего дверь. Дэвид спросил мастера, что он  
делает. Тот поднял голову и ответил: «Я чиню петли, чтобы  
они легче открывались. Они слишком тугие, поэтому, когда  
вы открываете дверь каталкой, на которой лежит пациент, он  
испытывает боль. Моя работа помочь людям и избавиться от  
этого, правда?» Разумеется, начальник отдела вручил разно-  
рабочему список дел на день, и он неуклонно выполнял их.  
Это могло быть скучным занятием. Но, по мнению рабоче-  
го, цель заключалась не в починке двери. Он помогал паци-  
ентам. Они были ему небезразличны, и потому рабочий от-  
носился к заданиям как к собственным внутренним целям.  
Такое восприятие приносило ему больше удовлетворения и,  
как показывают данные, привело к повышению производи-  
тельности.

## **Кусочки, которые по силам**

Когда вы планируете день, то возникает соблазн составить  
список чересчур амбициозных дел. Но исследования пока-  
зывают, что мы добиваемся большего, когда цели просты и  
достижимы. Чтобы понять почему, вспомните, как работа-  
ет система вознаграждения в нашем мозгу. **Если достиже-  
ние целей вызывает всплеск удовольствия, то их про-  
вал – совсем наоборот. Поэтому, как правило, лучше**

**разбить свои грандиозные цели на ряд небольших шагов, которые находятся в пределах вашей досягаемости.** Таким образом, нейрохимические вещества в системе вознаграждения будут чаще мотивировать вас к продолжению, чем вызывать чувство неудовлетворенности.

Предположим, цель «выучить французский язык» вряд ли приведет к большому прогрессу: она кажется слишком большой и абстрактной, чтобы быть достигнутой. Да, «когда-нибудь» вы можете выучить язык, но когда это время наступит и вы почувствуете удовлетворение от выполненной цели? Или можно наметить себе этапы, которые возможно выполнять уже сегодня. В частности, «потратить 15 минут на серфинг в интернете и найти лучшие местные курсы французского языка» или «позвонить Николь и спросить ее совета по поводу изучения французского». Подобное дробление целей – хороший рецепт для их достижения.

Мартин – авиационный стратег. У него смелое видение и четкое понимание, чего он пытается достичь в своей работе. Многие из его проектов крупные и долгосрочные по своей природе. Но он научился ставить перед собой небольшие ежедневные цели, которые обеспечивают мозгу постоянное удовольствие от их реализации. «У меня есть электронная таблица со списком проектов, над которыми я работаю. Так что я всегда знаю, какой следующий шаг мне нужно сделать. Я обнаружил, что если разбить одну крупную цель на три мелких, то она кажется посильнее. Вычеркивая ее из списка

дел, я чувствую радости в три раза больше». Деятельность Мартина часто связана с проектными предложениями, которые он должен составлять, что, по его словам, «самая скучная часть его работы вообще». Чтобы не терять мотивацию, Мартин никогда не ставит перед собой цель просто «написать». Он разбивает ее на «собрать данные», «создать план», «сделать черновой набросок» и так далее. «Каждое “сделано” дает мне ощущение прогресса, – говорит Мартин. – Это подстегивает меня выполнять следующую задачу».

## **Намерения по реализации, они же планы «Как только, то»**

И наконец, чтобы быть уверенным в том, что мы достигнем своих целей, нужно очень четко определить, что и когда мы будем делать. Сравните эти две версии цели Одри:

- ➔ «Сегодня я буду активнее включаться в переговоры».
- ➔ «Если собеседник хмурится или спрашивает что-нибудь, я останавливаюсь, чтобы выслушать его как следует, а затем задаю уточняющие вопросы».

Какая из версий дает вам более четкое представление о том, что Одри должна делать на самом деле? Вторая цель подробнее, и нам гораздо легче представить, как Одри преуспеет, следуя ей. Не так ли?

Это потому, что во второй цели содержится четкое правило «как только, то»: «Как только произойдет X, то я сде-

лаю Y». Такое правило – известное ученым как намерение к реализации – требует от нашего мозга гораздо меньше усилий, чем абстрактная концепция вроде «быть коммуникабельным», поскольку не оставляет сомнений в том, что делать, когда придет время. Преодолевая разрыв в нашем мозгу между абстрактными надеждами и конкретными шагами, формулировка «как только, то» создает хорошо известный рецепт достижения наших целей<sup>54</sup>. **Психолог Хайди Грант Халворсон из Колумбийского научного центра мотивации обнаружила в обзоре больше двух сотен исследований, что установка намерений на реализацию повышает вероятность достижения целей в три раза<sup>55</sup>.**

Вот небольшой пример «как только, то», который помог мне достичь ежедневной цели. Я не жаворонок и работала в ранние часы только по просьбе коллег. Поэтому, когда я открыла свой собственный консалтинговый бизнес и стала сама себе начальником, я понимала существенный риск того, что первая половина дня будет тратиться впустую. Муж предложил мне завести новую привычку – совершать бодрую

---

<sup>54</sup> Gollwitzer, P.M., & Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 186–199. Vallacher, R.R., & Wegner, D.M. (1987). What do people think they're doing? Action identification and human behavior. *Psychological Review*, 94(1), 3–15; Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110(3), 403–421.

<sup>55</sup> Grant Halvorson, H. (2014). Get your team to do what it says it's going to do. *Harvard Business Review*, May.

утреннюю прогулку, чтобы проснуться перед началом работы. Звучало круто. Но когда я пробовала встать пораньше, то часто так и сидела сонной на кухне, читая электронную почту. Тогда я взяла в руки оружие «как только, то» и установила для себя несколько правил: «Как только я просыпаюсь утром в будний день, то одеваюсь и иду варить кофе, чтобы налить его в свою дорожную кружку. Как только я сделаю кофе, то возьму запасные ключи рядом с дверью и отправлюсь на 20-минутную прогулку. Как только я вернусь, то посмотрю электронную почту».

Для вас подобная рутина может показаться сущим пустяком. Но такие предельно конкретные и практичные «как только, то» помогли изменить мою жизнь. И это прекрасный способ убедиться в том, что ваши собственные цели получили небольшую броню, позволяя вам выдержать бой.

## **СОЗДАЙТЕ УДОБНЫЙ СПИСОК ДЕЛ**

После того как у нас появились позитивные намерения и четкие цели, большинство принимают решение держать себя в руках и составляют какой-нибудь список задач. Существует множество способов планирования: вы можете выбрать модное приложение, заветный блокнот или наброски на тыльной стороне ладони. Все, что вам подходит. Но есть несколько основных принципов, которые мы все должны знать, если хотим помочь своему мозгу ориентироваться

в течение дня. Они основаны на научных данных о рабочей памяти, мотивации и стремлении к цели. Вот вам контрольный список:

➔ **Записывайте, как только что-то приходит на ум.** Никогда не тратьте драгоценную рабочую память вашего мозга, пытаясь удержать в голове задачи или идеи. Используйте свой интеллект для выполнения задач, а не для попыток что-либо вспомнить. Записывайте идеи, как только они приходят вам в голову, даже если потом вы все равно перенесете их в основной список.

➔ **Держите в поле зрения только сегодняшние задачи.** Возможно, у вас есть большой список задач на ближайшие недели или месяцы. Но как только вы определите, что вам действительно нужно и хочется сделать сегодня, работайте по этому списку, не обращая внимания на остальное. Пока ваши долгосрочные задачи остаются на виду, они используют ресурсы вашего мозга для обработки информации – и даже могут немного угнетать вас, если их список уж очень длинный.

➔ **Делайте так, чтобы вам было приятно ставить галочки.** Если вы работаете в приложении, включайте звук. Тогда, поставив галочку в окошке, вы услышите «пинг» или «свуш». Если работаете на бумаге, порадуите себя большой жирной линией, которой вычеркнете сделанное. Чем больше удовольствия вы получите, отслеживая свой прогресс, тем сильнее мозг будет замотивирован довести дело до конца.

➔ **Реалистично оценивайте, что вы можете сделать за день.** Прогресс приятен для системы вознаграждения вашего мозга, а неудача – нет. Помните это. У вас пять дел, которые вы хотели бы успеть закончить, но знаете, что успеете сделать только три? Лучше почувствовать себя хорошо, справившись с меньшим количеством задач. Если вы добьетесь успеха и обнаружите дополнительный запас времени, просто впишите одну-две задачи позже.

➔ **Поддерживайте тело и разум.** Включите в свой список физические упражнения, отдых и другие цели, связанные со здоровьем, наряду с другими задачами. Если вы внесете в список пункт «прогуляться», то с большей вероятностью выполните эту задачу, а не позволите ей быть вытесненным другими.

## **Грандиозные цели – основные тезисы:**

Уделите время тому, чтобы подумать о своих приоритетах на сегодня.

➔ **Установите несколько поведенческих целей.**  
*Какая поведенческая стратегия поможет воплотить намерения? В частности, какие конкретные действия вы можете запланировать? Занесите их в список дел наряду с обычными задачами.*

➔ **Сформулируйте цели, которые приведут к победе.** Формулируйте их так, чтобы они были позитивными, значимыми, выполнимыми и зависели от

конкретной ситуации.

- **Найдите подход.** Убедитесь, что ваши цели направлены на то, чтобы делать то, что хочется, а не избегать того, чего вы опасаетесь. Если цели имеют негативный оттенок, переформулируйте их, сменив фокус.

- **Найдите личный смысл.** Можете ли вы объяснить, почему эта цель важна для вас лично или какую пользу она принесет?

- **Разбейте цели на этапы.** Если действия, которые необходимо предпринять слишком объемны, разбейте их на более мелкие. Особенно четко определите первый шаг.

- **Составьте план «как только, то».** Определите четкие ситуационные подсказки («как только произойдет X, то я сделаю Y»), чтобы увеличить шансы на достижение самых важных целей уже сегодня.

- ➔ **Создайте список дел, удобный для мозга.** Какой бы подход к управлению задачами вы ни выбрали, следите за тем, чтобы не перегружать рабочую память и питать свою систему вознаграждения.

# Глава 3

## Укрепление ваших намерений

Теперь вы знаете, что ваши цели, отношение и предположения могут сильно повлиять на восприятие мира. А значит, настроены на более взвешенный подход к своему дню. Ваши цели ясно сформулированы таким образом, чтобы программировать вас на успех. Сейчас я покажу приемы, которые помогут вам оставаться верным своим благим намерениям при решении самых важных или труднодостижимых задач. Эти три инструмента – ментальный контраст, закрепление и репетиция.

### МЕНТАЛЬНЫЙ КОНТРАСТ

Отличный способ укрепить свои позитивные намерения, как ни странно, заключается в том, чтобы уделить немного времени негативу. Я говорю о честном размышлении о препятствиях, тормозящих вас на пути к цели. И об устранении этих препятствий. Я назвала такую технику «ментальным контрастом», потому что вы сравниваете идеальный результат с досадной реальностью повседневной жизни. Возможно, некоторые из вас даже жаждут этого после всего успешного успеха, который транслируют повсюду.

Подобный феномен Джим Коллинз назвал «парадоксом Стокдейла» в своей книге о бизнесе «От хорошего к великому»<sup>56</sup>. Парадокс получил свое название от двусторонней стратегии преодоления, принятой вице-адмиралом ВМС США Джеймсом Стокдейлом. Он пережил восемь ужасных лет в качестве военнопленного, пока бушевала война во Вьетнаме. Многие вокруг него, оказавшись в схожих условиях, потеряли надежду. И Стокдейл заметил, что психологической силы выстоять не хватало не только пессимистам, но и слепым оптимистам, поскольку они постоянно испытывали разочарование, когда их позитивные утверждения (например, «Нас освободят к Рождеству») не сбывались.

Стокдейл описал это следующим образом: «Вы не должны путать веру в то, что в конце концов одержите победу (и эту веру нельзя терять ни в коем случае) с дисциплиной, позволяющей противостоять самым жестоким фактам текущей реальности, какими бы они ни были»<sup>57</sup>. Современные психологи подтвердили: такой тип реалистичного идеализма – как раз то, что нужно для воплощения намерения в действия. Да, перед нами не стоят такие ужасные задачи, как выжить в плену, но каждый день мы сталкиваемся с барахлящей техникой или неожиданными задачами в последнюю минуту перед дедлайном. Габриэлла Оттинген и Питер Голлвит-

---

<sup>56</sup> «От хорошего к великому», Коллинз Джима, изд. МИФ, 2025 г. – *Прим. ред.*

<sup>57</sup> Quote from Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap—and Others Don't*. New York: HarperBusiness.

дер, специалисты по психологии мотивации из Нью-Йоркского университета, обнаружили, что **люди гораздо чаще достигают своих целей, если хорошо обдумывают как желаемый результат, так и препятствия, с которыми придется столкнуться.** Как показали 20-летние исследования этих ученых, такой подход помогает во многих сферах жизни, включая профессиональную деятельность и даже романтические отношения<sup>58</sup>. Оттинген и Голлвитцер обнаружили, что мысленное противопоставление особенно хорошо работает с теми целями, которые я описывала в предыдущей главе, – достижимыми и позитивно сформулированными. Именно они помогают вам чувствовать себя хорошо в процессе их реализации. И небольшая проверка реальности в ходе мысленного противопоставления не отпугнет вас.

Чтобы извлечь пользу из ментального контраста при составлении собственных планов на день, спросите себя:

➡ Что, скорее всего, помешает мне добиться успеха в достижении целей на сегодня?

➡ Каков мой план действий на случай непредвиденных обстоятельств, как мне не допустить возникновения препятствий?

В прошлой главе я рассказывала о технике «как только, то», которая помогла мне наконец-то достичь заветной цели: выйти на утреннюю прогулку перед началом работы. Но

---

<sup>58</sup> Oettingen, G. (2014). Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation. New York: Penguin Random House.

мое упорство оказалось шатким против плохой погоды («Фу, идет дождь, может, я не пойду») и перспективы горячего душа («Я только приму быстрый душ... ой, уже поздно идти гулять»). Поэтому я добавила пару схем «как только, то», чтобы справиться с каждым из соблазнов:

➡ «Как только у меня возникает соблазн принять душ, то я просто надену вчерашнюю одежду и отправлюсь на прогулку, напомнив себе, что иду не на встречу с друзьями, и после возвращения домой проведу в ванной дополнительных пять минут».

➡ «Как только пойдет дождь, то я надену непромокаемую куртку и шапку с козырьком. Положу их у входной двери, чтобы всегда были под рукой».

Немного такого планирования на случай непредвиденных обстоятельств в значительной степени гарантирует ваш успех.

## **ЗАКРЕПЛЕНИЕ**

Есть ли у вас любимая песня, которая всегда поднимает настроение? А место, где вам лучше всего думается – просторная комната или заветное кресло у окна? Есть ли вещи, которые заставляют сердце замереть от страха – например словосочетание «двухчасовая видеоконференция»? Как возможно, что такие мелочи оказывают на нас столь осязаемое воздействие?

Каждой вашей мысли, чувству и действию соответствует сеть нейронов, подающих электрохимические сигналы в мозг. Одна группа нейронов срабатывает, когда вы думаете о красном цвете; другая реагирует на оранжевый. Третьи группы нейронов оживают, если вы слышите определенную песню, занимаете любимое место у окна. Четвертые возбуждаются, стоит вам понять, что участвуете в конференции по видеосвязи, и это неотвратимо, и так далее. Каждая из этих сетей, в свою очередь, связана с остальными, отражающими ассоциации с конкретной песней, креслом или фразой.

Например, ваша нейронная сеть для слова «оранжевый», вероятно, связана с нейронной сетью для слова «красный», поскольку они оба являются цветами. А «красный», в свою очередь, связан с целым рядом других мыслей и воспоминаний, включая, возможно, «пожарную машину» и «закат». Чтобы проиллюстрировать это, психолог Элизабет Лофтус из Калифорнийского университета создала упрощенный пример нейронных карт, которые существуют в мозге многих из нас и отражающих пожизненные ассоциации между различными объектами, опытом и идеями<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Collins, A., & Loftus, E. (1975). A spreading-activation theory of semantic processing. *Psychological Review*, 82(6), 407–428.



**кий сегмент нейронной сети, и он действует как падающее домино, увлекая за собой ассоциации в связанных нейронах.** Так, увидев красный цвет, вы вспоминаете великолепный закат, который наблюдали в последнем из отпусков. А вид пожарной машины внезапно вызывает безотчетное желание купить вишню. **Мысль появляется в вашем сознании, казалось бы, из ниоткуда, но на самом деле мозг сталкивается с сигналом, который связывает с «внезапным» побуждением – этот феномен известен ученым как семантическая память.**

Так что, если вы однажды провели полдня, выполняя отличную работу, устроившись в кресле у окна, ваша нейронная сеть свяжет «кресло у окна» с представлением «чрезвычайно продуктивное и сосредоточенное поведение». В результате вы будете ощущать прирост эффективности, когда сидите там. В то же время нейронная сеть, представляющая «конференц-связь» может образовать ассоциацию с «чувством скуки», и при одной только мысли набрать телефонный номер, вы почувствуете отторжение. Бодрая песня может вызывать воспоминания о веселом вечере с друзьями, где она играла, что, в свою очередь, связывает его с радостными эмоциями. А теперь вы слушаете эту песню, собираясь на работу, и чувствуете себя счастливым. Возможно, вы осознаете, что такое чувство соотносится с тем веселым вечером, а возможно, и нет.

Заметьте, я говорю, все эти связи могут быть установлены.

Они не гарантированы. Вы когда-нибудь пытались вспомнить чье-то имя? Не всегда получается по первому щелчку пальцев, верно? Но нейроны с большей вероятностью соединятся, если они уже делали это в прошлом и не раз – вот почему нам легче запомнить имя супруга, чем случайного знакомого. В нейронауке есть поговорка «нейроны, которые стреляют одновременно, соединяются». То есть нейронные связи становятся тем прочнее, чем чаще они используются<sup>60</sup>. Так и в случае с нашей песней, вызывающей ностальгическую радость: чем чаще она ассоциируется у нас с хорошим настроением, тем сильнее связь в нашем мозгу между «эта классная песня» и «чувство счастья».

Это мое оправдание, когда я напеваю себе под нос песню Донны Саммер “I Feel Love” перед семинарами с клиентами. Она отлично помогает мне взбодриться перед публичным выступлением, потому что ассоциируется с концертом Blue Man Group, который я посетила несколько лет назад. Атмосфера там была крайне энергичная, а “I Feel Love” закрывала выступление. Поэтому всякий раз, когда я ее слышу, какая-то часть моего мозга запускает процедуру «почувствуй энергию». Это приятный толчок буквально заставляет меня перейти в режим действия.

Такой механизм доказан большим количеством исследований, где ученые демонстрируют, как совсем небольшие

---

<sup>60</sup> This is known as Hebb’s Rule. For the original reference, see: Hebb, D.O. (1949). *The Organization of Behavior*. New York: Wiley & Sons.

сигналы направляют наши мысли, чувства и действия в ту или иную сторону. Например, в одном из экспериментов парам добровольцев предложили сыграть в игру на двоих. Каждый игрок должен был определить стратегию сотрудничества или индивидуализма. Когда упражнение представлялось как «Игра в команде», две трети добровольцев предпочли стратегию сотрудничества. Но когда ученые называли упражнение «Игра на Уолл-стрит», две трети выбрали индивидуализм. Почему? Потому что нейминг вызывал в мозгу людей ассоциации, которые повлияли на выбор (или, как говорят ученые, «закрепляли» его).

Подобные эффекты возникают и при использовании физических и визуальных подсказок. В одном эксперименте простое присутствие предметов, связанных с бизнесом, – портфеля, стола для заседаний – заставляло людей быть более непримиримыми в переговорах с другим добровольцем, без какого-либо упоминания Уолл-стрит<sup>61</sup>. В другом исследовании людям демонстрировали фотографию библиотеки, и они начинали говорить тише<sup>62</sup>. В третьем эксперименте добровольцам давали тест для измерения концентрации

---

<sup>61</sup> Kay, A.C., Wheeler, S.C., Bargh, J.A., & Ross, L. (2004). Material priming: The influence of mundane physical objects on situational construal and competitive behavioral choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(1), 83–96.

<sup>62</sup> Aarts, H., & Dijksterhuis, A. (2003). The silence of the library: Environment, situational norm, and social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 18–28.

внимания. Те, кого попросили надеть лабораторный халат, сделали вдвое меньше ошибок, чем участники в обычной одежде, – предположительно благодаря ассоциации между лабораторными халатами и высокими академическими показателями. А как только испытуемым сказали, что белый халат принадлежит художнику (а не ученому или врачу), их показатели снизились<sup>63</sup>. Казалось бы, эти примеры дают четкие рекомендации, как нужно начинать каждое утро: всего лишь наденьте лабораторный халат доктора и мажьте в кофе вдохновляющие предметы. Но все не так просто (иначе моя книга была бы очень короткой). Ни один эксперимент не может доказать, какая из конкретных подсказок вдохновит вас на определенное поведение хотя бы потому, что у каждого человека мозг по-разному строит ассоциации. В городе, где вы выросли, пожарные машины могли быть желтыми, а не красными. Или же вы ненавидите Донну Саммер, а идея двухчасового видеосоветования вызывает у вас только положительные эмоции. Но вряд ли стоит спорить с тем, что окружающие нас сигналы дают информацию, особенно если мы сознательно пробуем полезные ассоциации (как в моем трюке с Донной Саммер).

Чтобы применить это в повседневной жизни, вспомните о своих намерениях и подумайте, какие мысли и чувства вы хотите вызвать в себе сегодня. Спросите себя:

---

<sup>63</sup> Adam, H., & Galinsky, A.D. (2012). Enclothed cognition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 918–925.

➔ Какие слова или фразы напомнят о ваших намерениях?

- Напишите «записку для себя» в своем собственном стиле.

- Подумайте о том, чтобы использовать ваш личный стиль

в списке дел, на совещаниях и в электронных письмах.

Вашей записке не обязательно быть поэтичной, чтобы стать эффективной. С тех пор как политический стратег Джеймс Карвилл придумал фразу «Это экономика, дурачок» во время президентской кампании Билла Клинтона в 1992 году, политики всех мастей используют вариации такой не слишком интеллектуальной фразы. Она напоминает им о том, что нужно держать в уме во время разговора с избирателями. Клише тоже хороши, если они вам близки. Например, если у вас есть намерение меньше говорить и больше слушать на сегодняшней встрече, нацарапанная в блокноте фраза «Меньше – больше» закрепит цель в уголке вашего поля зрения и поможет ее достичь.

➔ Способны ли вы превратить окружающую обстановку

в метафору ваших намерений? Выберите особенно подходящее место для работы или подумайте, можно ли что-то изменить в нем. Допустим:

- Найдите свободное место, где можно посидеть и подумать.

Возможно, даже выйдете на улицу, чтобы прогуляться и проговорить свои мысли вслух, если необходимо потренироваться перед важной встречей<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Berman, M.G., Jonides, J., & Kaplan, S. (2008). The cognitive benefits of

- Для развития творческой мысли посетите место, где много предметов искусства или инсталляций.
- Чтобы провести непринужденную беседу, выберите уютное помещение, а не зал заседаний
- Сегодня вам требуется мыслить особенно ясно? Освободите рабочее место, сделайте освещение ярче.
- Мартин, наш авиатор, много думает о том, как окружение может либо отторгать, либо поддерживать его намерения. Ежедневная цель Мартина – не отвлекаться, и он ручается за последний из приведенных выше примеров. «У меня всегда был захламленный стол. И я заметил, что, когда мне трудно придерживаться намеченных на утро целей, убрать буквально все со стола очень помогает. Пространство освобождено, и я внезапно чувствую ясность ума. Эффект просто чудодейственный».

## РЕПЕТИЦИЯ

Играли в гольф или теннис? А пробовали когда-нибудь представить идеальный удар, прежде чем взмахнуть рукой? Если да, то вы делали совершенно верно. Визуализация помогает по двум причинам. Во-первых, наш мозг восприни-

---

interacting with nature. *Psychological Science*, 19(12), 1207–1212. Oppizzo, M., & Schwartz, D. L. (2014). Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40(4), 1142–1152.

мает одинаково, когда мы рисуем какую-то вещь в воображении и когда переживаем ее наяву<sup>65</sup>. Во-вторых, **чем чаще мы репетируем определенное поведение, тем сильнее становятся нейронные связи, и тем легче вести себя по отработанному сценарию, когда нам это нужно.** Именно поэтому практика – залог совершенства.

Существует множество исследований, которые подтверждают силу такого рода мысленных репетиций. Мне особенно нравится эксперимент гарвардского исследователя Альваро Паскуаль-Леоне и его коллег. В нем две группы новичков учили играть на фортепиано последовательность нот, затем просили практиковаться в течение недели и в это время проверяли, что же вышло. В чем соль? Одной из групп разрешили «практиковаться» только мысленно. Они сидели перед клавиатурой по два часа в день, но не прикасались к ней; вместо этого они визуализировали проигрыш нот в уме. Другой группе позволили играть по нотам. Все испытуемые тратили на репетиции одно и то же количество времени. В результате обе группы научились играть последовательность нот одинаково всего за три дня. На пятый день группа, которая тренировалась на музыкальном инструменте, вырвалась вперед. Но если «визуалам» давали всего одну практическую сессию, они догоняли группу, музицирующую каж-

---

<sup>65</sup> Kosslyn, S.M. (2005). Mental images and the brain. *Cognitive Neuropsychology*, 22(3–4), 333–347.

дый день<sup>66</sup>.

Даг, генеральный директор крупного китайского интернет-магазина, в своей профессиональной деятельности часто использует репетицию в уме. «Для меня это стало важнейшим ритуалом, когда я готовлюсь к сложным ситуациям, например к большой презентации, – говорит он. – Конечно, я использую и традиционные приемы – отмечаю порядок карточек для выступления и так далее. Но утром того дня, когда нужно предстать перед публикой, я также представляю себе идеальный результат сессии. Затем вспоминаю предыдущую сложную презентацию, которая прошла хорошо, и как я с ней справился. Делаю глубокий вдох и думаю о каждом аспекте того успешного выступления, а также о физических ощущениях в тот момент. Такой процесс расслабляет меня, позволяет ощутить уверенность в своих ресурсах и возможность справиться с предстоящей задачей».

Обратите внимание, эффективная визуализация – не то же самое, что аффирмации, которые пропагандируют представители движения «позитивного мышления». Даг не просто бормотал: «Верь, будто ты этого добьешься, и ты добьешься». Он мысленно сопоставлял и практиковал планирование «как только, то». Он представлял себе специфику предстоящей задачи и, основываясь на своем прошлом опы-

---

<sup>66</sup> Pascual-Leone, A., Nguyet, D., Cohen, L.G., Brasil-Neto, J.P., Cammarota, A., & Hallett, M. (1995). Modulation of muscle responses evoked by transcranial magnetic stimulation during the acquisition of new fine motor skills. *Journal of Neurophysiology*, 74(3), 1037–1045.

те, представлял, как именно он будет решать и преодолевать эти задачи. Аналогичным образом пианисты не просто говорили или представляли себя успешными музыкантами, они последовательно прорабатывали в уме каждую ноту. **Научные данные о визуализации подтверждают преимущества реалистичной мысленной репетиции, а не безосновательного принятия желаемого за действительное.**

Подчеркну еще раз: правильная мысленная репетиция задействует огромное количество сенсорной информации: не только визуальные образы, но и звуки, чувства, запахи, даже вкусы. Это помогает активировать более богатый набор нейронных связей нашего мозга. Так, когда Даг готовится к презентации, он представляет себе комнату, где в прошлом произнес отличную речь, а также вспоминает как можно больше других «отголосков» того позитивного опыта: свой голоса, слова других участников, ощущение в груди во время своей речи. Возможно, даже закуски, которые он съел в тот день.

Даг добавляет следующий совет, чтобы максимально эффективно использовать эту технику: «Со временем у вас сформируется плейлист успешных воспоминаний, к которым вы можете обращаться. И в итоге вы выбираете вызвать “Я хочу провести хорошую презентацию” или “Сегодня мне нужно быть очень терпеливым и терпимым”. Потренировавшись, я обнаружил, что способен визуализировать эти воспоминания за мгновение до того, как они понадобятся, —

буквально в тот момент, когда я вхожу в ситуацию».

Вот несколько практических пошаговых способов для усиления ваших намерений:

➔ **Переживите былую славу.** Подумайте о позитивном намерении на этот день. Найдите пример из своего прошлого, когда вы вели и чувствовали себя так, как хотели бы сегодня. Затем отыщите тихое место, где можно закрыть глаза и сесть поудобнее.

- Сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов. Кислород поможет вам задействовать больше отделов мозга. Почувствуйте свое тело, обратите внимание на любые звуки, которые вы слышите вокруг себя, и на мысленные образы, возникающие за закрытыми веками.

- Теперь подумайте о своем позитивном прошлом опыте. Мысленно оглянитесь вокруг, вспомните, что именно говорили вы и другие люди, о чем вы думали в тот момент; обратите внимание на любые чувства или ощущения, которые удастся воспроизвести в памяти.

- Как только вы полностью пережили это воспоминание, откройте глаза. Если можете, запишите самые яркие его моменты. Отметьте любые образы или фразы, которые могут помочь вам быстро восстановить связь с этой сценой.

➔ **Прорепетируйте на будущее.** Представьте себя в ситуации, которая вам предстоит.

- Подумайте о своих намерениях и целях в отношении сложного задания, конференции или встречи. Подумайте,

какие аспекты ситуации могут оказаться самыми сложными.

- Затем закройте глаза и представьте, как вы прекрасно справляетесь со всем от начала и до конца. Мысленно проигrajте этот фильм со звуками, образами и ощущениями, которые вы ожидаете получить.

## **СОБЕРИТЕ ВСЕ ВОЕДИНО: ПРОДУМАННЫЙ ДЕНЬ**

Рассел – бренд-директор крупной сети отелей. Он отвечает за маркетинг и рекламу компании, а также участвует в процессе разработки продуктов. Среди его недавних проектов были крупные – концепция городского отеля, и маленькие – слегка улучшенная конструкция подушки. Судя по тому, с каким энтузиазмом он говорит о том и другом, становится ясно: Рассел любит свою работу. Однако он проводит в офисе много времени, а потому прилагает все усилия, чтобы использовать его максимально эффективно. И начинается это с организации дня.

«Вечером я всегда думаю о двух-трех самых важных событиях завтрашнего дня, – говорит Рассел. – Затем, в первый час работы в офисе, я планирую цели на день, как и что мне нужно привнести в предстоящие встречи. Это может быть идея или анализ, но также и визуализация того, кем я хочу быть перед людьми, с которыми встречаюсь, – что хочу показать в своем поведении, а также как собираюсь пре-

одолевать любые препятствия на своем пути. Как я обнаружил, эта небольшая подготовка позволяет добиться максимально-го эффекта. Когда у вас ограниченное количество энергии и внимания, хочется понимать, в нужное ли русло они направлены. Необходимо принимать осознанные решения, понимать важность того или иного действия».

Рассел также проверяет свои предположения о ситуациях и людях, с которыми ему предстоит столкнуться. «Я настраиваюсь на лучшее. Ведь это повлияет на мое восприятие дня, – говорит он. – Иногда, конечно, случаются неожиданности. Но **легче реагировать правильно, когда вы фокусируетесь на своих истинных приоритетах**».

Рассел не стесняется подкреплять свои намерения деталями в образе. «Признаюсь, порой я выбираю одежду накануне вечером в зависимости от того, как хочу чувствовать себя на следующий день. Иногда просто решаю не надевать галстук. Но я помню, как однажды выбрал красные шнурки для черных туфель и был поражен тем, как много людей отметили креативность моего поступка. Так что теперь, если хочу почувствовать себя творческим человеком, то могу добавить это в свой образ».

Благодаря тщательно продуманному подходу к жизни работа Рассела с годами стала гораздо приятнее и успешнее. «Честно говоря, это позволило мне заметить возможности, которые в противном случае я бы упустил. Но теперь я всегда уделяю время, выясняя, чего хочу».

## Укрепление ваших намерений

Уделите время тому, чтобы пересмотреть свои намерения и цели на предстоящий день:

➔ **Ментальный контраст.** Что может помешать вам достичь того, на что вы рассчитываете? Что нужно сделать, чтобы снизить вероятность провала – например, составить конкретный план «как только, то»?

➔ **Закрепление.** Какие сигналы помогут вам напоминать о необходимости придерживаться намеченного курса сегодня? Есть ли слова или фразы, которые подтолкнут вас в нужную сторону? Как сделать так, чтобы окружающая обстановка стала хорошей метафорой ваших намерений?

➔ **Репетиция.** Представьте на минутку, что самая важная часть вашего дня пройдет именно так, как вы рассчитываете. Что вы предпримете в случае трудностей на пути? Как это будет выглядеть и ощущаться? Есть ли у вас подобный опыт в прошлом, который дополнит картинку?

# Часть II

## Продуктивность

### Добавляя часы в сутки

*Главное – чтобы главное оставалось главным.  
Стивен Кови<sup>67</sup>*

После того как вы определили свои намерения, поставили мотивирующие цели и предприняли шаги по их укреплению, как вам лучше всего организовать свое время и усилия? Как уместить все это в отведенные в сутках часы, чтобы в конце дня с удовлетворением оглянуться назад?

Давайте начнем с признания основной истины: у большинства из нас слишком много дел. С 1970-х по 2000-е годы средний американец прибавил к своему году почти 200 часов работы – целый дополнительный месяц<sup>68</sup>. И на-

---

<sup>67</sup> Стивен Кови – американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению. Известен как лектор и автор книги «7 навыков высокоэффективных людей», которая в августе 2011 года была названа журналом «TIME» одной из 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу. – *Прим. ред.*

<sup>68</sup> Schor, J. (2003). The (even more) overworked American. In J. De Graaf (Ed.), *Take Back Your Time: Fighting Overwork and Time Poverty in America* (p. 7). San Francisco: Berrett-Koehler. Virtanen, M., et al. (2009). Long working hours and cognitive function: The Whitehall II Study. *American Journal of Epidemiology*, 169(5), 596–605.

ши рабочие часы не просто длиннее, они еще и суматошнее. Мы получаем непрерывный поток сообщений и оповещений, будь то остроумное сообщение от коллеги или рекомендация «оцени это» в социальных сетях. Каждый такой перерыв отнимает у нас минуту внимания.

Мы много работаем, но список дел никогда не заканчивается. Чаще он даже длиннее, чем продолжительность дня. Мы сосредотачиваемся на том, что привлекает внимание, а действительно важные вещи и свои собственные намерения игнорируем. А из-за длительности рабочего дня, скорее всего, работаем не в полную силу. Есть данные, свидетельствующие о том, что **продуктивность и когнитивные способности снижаются, как только рабочий день переваливает за восемь часов, то есть девятый, десятый и последующие часы вносят все меньшую лепту в нашу продуктивность**<sup>69</sup>.

Пару лет назад подобное жонглирование временем и силами плохо закончилось для Энтони. Эксперт по цифровому маркетингу с двумя маленькими детьми и серьезными беговыми тренировками, сегодня он кажется полным энтузиазма и энергии, благодаря которой выглядит моложе своих лет. Но тогда он был сдавлен рутинной. «Я слишком много работал, постоянно перегружал себя обязательствами и погибал под завалами непрочитанных писем на электронной почте. Пытался сконцентрироваться, но не мог. В моей компании

---

<sup>69</sup> <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=LEVEL#>.

существовал своего рода культурный “презентеизм”: нужно было выглядеть так, будто ты всегда присутствуешь, всегда работаешь. Токсичный подход». В итоге Энтони просто выгорел. «Я был полностью выбит из колеи и понял: так дальше нельзя. Надо что-то менять».

Энтони старался успеть все, ставил перед собой множество задач и пропускал перерывы. Но когда он узнал больше о науке личной продуктивности и расстановке приоритетов, то понял: есть лучший способ справиться с требованиями профессиональной жизни. Он не требует гоняться за своим же хвостом и громко ругаться.

В этой части книги я расскажу о том, что Энтони и другие люди обнаружили, когда применили науку на практике. Покажу, как планировать свое время таким образом, чтобы вы меньше уставали и контролировали ситуацию. Объясню, что делать, когда вы перегружены или действительно, наконец, решили перестать откладывать дела. Внедрите мои рекомендации в свой рабочий день, и вы обнаружите, как то же самое количество часов внезапно станет достаточным. Значит, в конце дня вместо раздражения вас будет ожидать чувство выполненного долга и равновесия.

# Глава 4

## Однозадачность

Мы считаем, что успеем больше, если возьмемся за несколько дел одновременно. А потому пытаемся вести телефонный разговор, читая документ или переключая вкладки веб-страниц. Просматриваем сообщения на телефоне во время встречи и даже во время ужина. Болтаем с проходящими мимо коллегами, пытаюсь написать горящий отчет и доедая свой обед. «Дела, дела, дела», – думаем мы.

Помимо напряжения такая многозадачность дарит нам зависимость от «импульсов удовольствия». Система вознаграждения мозга любит новизну и человеческий контакт, особенно спонтанный. Поэтому каждый звуковой сигнал нашего любимого устройства сулит потенциальный «приз» – возможность получить интересную или забавную информацию. Устоять перед этим трудно.

И все же исследования однозначно показывают, что многозадачность вредит продуктивности. Говоря прямо, она удлиняет наши рабочие дни. **Попытки сделать несколько дел одновременно не только тормозят нас, но также заставляют совершать больше ошибок, в результате чего работу приходится переделывать.** То есть мы становимся еще медленнее. Чувствуем себя загруженными сверх меры, но делаем меньше плюс еще и не так хорошо,

как хотелось бы.

Рене Маруа, директор Лаборатории обработки информации при Университете Вандербилта, показал, что люди, выполняющие две задачи одновременно, тратят на это на 30 % больше времени и делают в два раза больше ошибок, чем те, кто выполняет те же задачи последовательно. Такие результаты неоднократно доказали и другие ученые<sup>70</sup>. Как демонстрируют результаты прочих исследований, многозадачность также снижает качество принимаемых решений. Одной группе добровольцев предложили выбрать лучшее место для склада после оценки плюсов и минусов различных вариантов. Когда испытуемым параллельно пришлось решать эту задачу и держать в поле зрения дополнительные рабочие вопросы – ведь такое развитие событий не редкость, – им потребовалось гораздо больше времени на принятие решения, и выбор в итоге был не самым удачным<sup>71</sup>. Эксперимент среди сотрудников Microsoft показал: после того как их прерывали электронным письмом, на полное восстановление прежней мысли потребовалось 15 минут, независимо от того, отвеча-

---

<sup>70</sup> Dux, P.E., Ivanoff, J., Asplund, C.L., & Marois, R. (2006). Isolation of a central bottleneck of information processing with time-resolved fMRI. *Neuron*, 52(6), 1109–1120. Altmann, E.M., Trafton, J.G., & Hambrick, D.Z. (2014). Momentary interruptions can derail the train of thought. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(1), 215–226.

<sup>71</sup> Speier, C., Valacich, J.S., & Vessey, I. (1999). The influence of task interruption on individual decision making: An information overload perspective. *Decision Sciences*, 30(2), 337–360.

ли ли работники на это письмо или нет<sup>72</sup>. Мгновенные сообщения были не намного лучше: сотруднику все равно требовалось больше 10 минут, чтобы вернуться в рабочий ритм. Просто умножьте эту потерю концентрации на количество пауз, которые вы делаете в течение дня, и поймете, что постоянный интернет-серфинг не лучшим образом сказывается на продуктивности.

Почему же многозадачность приводит к таким потерям? Все дело в ограничениях системы преднамеренного мышления. Хотя мы можем тешить себя иллюзией, будто обрабатываем задачи параллельно, на самом деле система просто быстро переключается с одной на другую. Запускает «чтение электронной почты», выключая «монолог коллеги». Активирует «коллегу», отключая «электронную почту». Каждое такое переключение стоит нашему мозгу некоторого количества времени и энергии<sup>73</sup>.

Чтобы оценить стоимость переключений, попробуйте выполнить следующее базовое упражнение:

➡ Скажите «абвгдеёжз», а сразу после этого – «1234567». Заметьте, сколько времени у вас уходит на это. Можете даже поставить таймер.

---

<sup>72</sup> Iqbal, S.T., & Horvitz, E. (2007). Disruption and recovery of computing tasks: Field study, analysis, and directions. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, San Jose, California.

<sup>73</sup> Tombu, M.N., Asplund, C.L., Dux, P.E., Godwin, D., Martin, J.W., & Marois, R. (2011). A unified attentional bottleneck in the human brain. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(33), 13426–13431.

➔ Затем чередуйте эти фразы: скажите «a1б2в3г4д5еб-ж7». Обратите внимание, насколько дольше вы выполняете тот же объем работы, переключаясь с букв на цифры, и насколько больше умственных усилий прикладываете.

Поэтому неудивительно, что мы порой говорим себе: «Я не слышу своих собственных мыслей», если в это время на нас насаждают люди и звонит телефон. Мы усложняем работу преднамеренной системы мозга, заставляя ее жонглировать информацией. А поскольку эмоциональная регуляция – сохранение спокойствия и собранности – тоже входит в эту систему, то большая нагрузка на нее, как правило, сказывается еще и на самообладании. Одно из исследований показало, что люди по своей природе испытывают легкое беспокойство при работе над новой задачей. Однако их тревога возрастает в два раза, когда их прерывают во время ее выполнения<sup>74</sup>. Каков итог? Разнообразие в течение дня может зарядить энергией. Но **если вы хотите работать быстро, не терять остроты ощущений и чувствовать себя спокойно, многозадачность на постоянной основе только вредит**. Она только кажется стимулирующим и эффективным способом справиться с большим количеством дел. Гораздо более продуктивно выполнять одно дело за раз.

---

<sup>74</sup> Bailey, B.P., & Konstan, J.A. (2006). On the need for attention-aware systems: Measuring effects of interruption on task performance, error rate, and affective state. *Computers in Human Behavior*, 22(4), 685–708.

## Но разве не бывает исключений?

В отличие от сознательной системы мозга, автоматическая способна на параллельную обработку информации. Поэтому, если одна из ваших задач действительно не требует участия преднамеренной системы, можно одновременно заниматься чем-то еще. Управление автомобилем часто приводят в качестве примера автоматической задачи: мы можем болтать с пассажиром и одновременно следить за дорогой, где не происходит ничего удивительного. Но как только простая задача усложняется – скажем, нас внезапно подрезает другой автомобиль, – вождение переходит из разряда автоматических задач в осознанные. В этот момент мы уже не можем спокойно реагировать на ситуацию перед нами. Вот почему каждая пятая серьезная авария происходит по вине водителя, который отвлекся от дороги. По этой же причине, согласно полицейским отчетам, число дорожно-транспортных происшествий сократилось на 40 % в Абу-Даби и на 20 % в Дубае после того, как в 2011 году в этих местах произошел кратковременный сбой в работе сети BlackBerry<sup>75/6</sup>.

---

<sup>75</sup> Имеется в виду телефоны, популярные среди представителей бизнеса и управленцев за рубежом. – *Прим. ред.*

<sup>76</sup> Traffic Safety Facts—Research Note (Summary of Statistical Findings) (2014). DOT HS 812 012. Washington, DC: U.S. Department of Transportation. Retrieved from <http://www.nrd.nhtsa.dot.gov/Pubs/812012.pdf>.

Есть некоторые доказательства того, что у мизерного количества людей мозг работает иначе. Дэвид Стрейер, психолог из штата Юта, изучал очень редкий феномен «сверхзадачников». Они действительно существуют. Но, честно говоря, вы либо относитесь к их числу, либо нет. Середины не существует, и суровая правда в том, что большинство людей не имеет подобных сверхспособностей. На самом деле те, кто изо всех сил пытается выполнить несколько дел одновременно, тратят больше времени, чтобы переключиться с одного вопроса на другой. Возможно, потому что они разучились сосредотачиваться на чем-либо в течение длительного времени<sup>77</sup>. Исследования показывают, что люди, уверенные в своей многозадачности, на самом деле хуже всех справляются с ней<sup>78</sup>.

## **РАСПРЕДЕЛИТЕ ЗАДАЧИ ПО КАТЕГОРИЯМ, А ДЕНЬ ПО ЧАСАМ**

Итак, давайте разберемся, как выглядит идеальный день для нашего мозга, занятого одной задачей. Очевидное пре-

---

<sup>77</sup> Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A.D. (2009). Cognitive control in media multitaskers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(37), 15583–15587.

<sup>78</sup> Sanbonmatsu, D.M., Strayer, D.L., Medeiros-Ward, N., & Watson, J.M. (2013). Who multi-tasks and why? Multi-tasking ability, perceived multi-tasking ability, impulsivity, and sensation seeking. *PLoS ONE*, 8(1), e54402.

имущество такого дня в том, что вы можете меньше работать и напрягаться, если распределите задачи более эффективно. Под распределением я подразумеваю группировку похожих задач. Тогда вы гораздо легче переключитесь с одной на другую. В упражнении «a1b2в3...», о котором я упоминала недавно, вы разделили буквы и цифры в разные столбики. Применительно к задачам это означает, что нужно уделить время электронной почте. А только потом – глубоким размышлениям. И не смешивать эти два вида деятельности.

Энтони успешно облегчил свою нагрузку, когда стал применять эту технику везде, где возможно. Его работа включает поиск интересных статей и обмен ими с клиентами. «Вы думаете, будто это одно дело, но на самом деле оно содержит несколько разных видов деятельности, – говорит он. – Есть сбор информации, когда мой мозг должен пребывать в режиме сканирования. Затем я должен обдумать полученную информацию. После – принять решение: что и кому отослать? Сбор, обработка и обмен информацией требуют разных психических состояний». Раньше Энтони смешивал их, но как он говорит: «В мультитасовом режиме я часто отвлекался, потому что использовал разные приложения на компьютере. На моем ноутбуке всегда было открыто множество окон, и каждое из них манило. В итоге я проходил по касательной всех задач. Поэтому, когда я обнаружил, что гораздо лучше разделить разные виды деятельности, то сказал себе: “Сейчас я полностью сосредоточен на поиске информации”; “Так,

теперь я держу фокус на анализе собранных данных”. В целом это занимает гораздо меньше времени, и результат лучше».

Энтони также решил создать несколько стандартных «зон» в своем ежедневном расписании: как минимум часть дня, чтобы обдумать сложные задачи, а также пару «зон электронной почты», когда он обрабатывает как можно больше входящих сообщений. Иногда ему приходится решать, куда же вписать проверку почты, глядя на свободное пространство своего расписания. Но, по словам Энтони, когда он знает, что для этой активности есть выделенное время, то гораздо легче концентрируется на других задачах. Так он получает когнитивные и эмоциональные преимущества от односторонности в течение дня.

Вот несколько предложений о том, как повторить опыт Энтони самостоятельно:

➔ **Разделяйте задания по видам работ.** Какие задачи вам предстоит решить сегодня? Какие дела относятся к той или иной категории? Вот некоторые параметры, на которые можно ориентироваться:

- Глубокое мышление или творческая работа
- Просмотр электронной почты и сообщений
- Чтение и исследование
- Встречи (виртуальные или личные)
- Проектирование новых целей
- Административные задачи

Последнюю категорию Энтони позаимствовал из подхода Бенджамина Франклина<sup>79</sup>, который описывает нерадивую категорию «администратор» как «расставляющий вещи по своим местам», или РВПСМ. «У всех замирает сердце, когда они думают об администраторах. Но “расстановка вещей по местам” звучит как то, что хотел бы сделать любой здравомыслящий человек. Один мой знакомый называет это “временем консолидации” по схожим причинам».

➔ **Рассчитайте временные блоки.** Найдите в своем расписании свободное время, чтобы посвятить его разным видам задач. Постарайтесь выделять промежутки продолжительностью не менее 20–30 минут, а также несколько более длительных – от 60 до 90 минут. Если ваш график сильно раздроблен, а встречи и звонки разбросаны по разным половинам дня, попробуйте сгруппировать эти взаимодействия, сдвинуть встречи ближе друг к другу. Часто это не представляет проблемы, но мы не решаемся попросить. А ведь иногда оно того стоит. Особенно если таким образом вы сможете создать более удобный распорядок дня.

➔ **Решите, какая партия задач впишется в каждый промежуток времени.** Цель состоит в том, чтобы как можно реже переключаться между различными делами, не перекакивать с составления документа на телефон или входя-

---

<sup>79</sup> Бенджамин Франклин (1706–1790) – американский политический деятель, дипломат, изобретатель, ученый, философ, писатель, масон, полимат. Один из отцов-основателей США и влиятельная фигура XVIII века. – *Прим. ред.*

щее письмо. Если вы «ничем не занимаетесь», выделите время для глубоких размышлений и творчества, а также один или два периода для минутки в соцсетях. Оставьте самый большой и лучший отрезок времени на задачу, которая требует больше всего внимания и сил.

Поэкспериментируйте с тем, какое время суток лучше всего подходит для разных «отрезков» работы. Не поддавайтесь на уговоры людей, которые утверждают, будто для выполнения определенных видов работ подходят только определенные часы. Например, некоторые уверены, что творческие задачи всегда нужно выполнять рано утром. Этот совет основан на мысли, словно в образе мыслей при пробуждении действительно есть нечто особенное. Да, хорошо иметь блокнот у кровати или в душе, записывая неожиданные идеи, пришедшие в голову спозаранку. Но вы должны составлять расписание под себя. Если вы – «сова», то идеальный распорядок дня для вас не может совпадать с распорядком дня «жаворонка», тяготеющего к ранним подъемам. Каким бы ни был ваш хронотип, поздним или ранним, узнайте, в какое время суток вы лучше всего себя чувствуете, и используйте его для работы над самыми сложными задачами<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> Gunia, B.C., Barnes, C.M., & Sah, S. (2014). The morality of larks and owls: Unethical behavior depends on chronotype as well as time of day. *Psychological Science*, 25(12), 2272–2274.

## ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ОТВЛЕКАЮЩИХ ФАКТОРОВ

Следующий большой прорыв Энтони совершил, когда научился концентрироваться перед лицом потенциальных отвлекающих факторов. Он знал, что чем бы он ни был занят – звонком, работой, письмом, – он сделает это грамотно и быстро, если сосредоточит всю свою энергию на единственной задаче. То же самое сработает и для вас. Вот как я предлагаю избавиться от ненужных отвлекающих факторов, чтобы сфокусировать драгоценное внимание вашего мозга:

➔ **Отключите оповещения.** Когда-то единственным оповещением для нас был телефонный звонок. Представьте себе! В наши дни мы окружены устройствами, которые постоянно требуют внимания, – от вибраций и звонка смартфона до всплывающих окон на экране компьютера. Если эти уведомления будут приходить к вам в течение всего дня, вы не сможете оптимально использовать свое время. Ведь обработка каждого сообщения отнимает у мозга кусок рабочей памяти, независимо от того, отвечаете вы на него или нет. Оповещения легко отключить, когда вам действительно нужно сосредоточиться – например, воспользоваться авиарежимом телефона или закрыть доступ к Wi-Fi на компьютере. Можно также отказаться от наименее ценных и наиболее навязчивых уведомлений в настройках устройства.

➔ **Устраните соблазн.** Отвлекаясь, вы крадете по кусочку вашей рабочей памяти, и соблазн перейти в режим многозадачности становится все сильнее. Поэтому, когда нужно сосредоточиться на работе, закройте почту, браузер или хотя бы те вкладки, которые вы не используете. В те времена, когда еще не было повсеместного WI-FI, писатель Джонатан Франзен смог сосредоточиться на своем романе «Свобода», работая на компьютере, из которого просто выдернул интернет-кабель. В эпоху беспроводных технологий существуют более современные версии трюка Франзена в виде приложений, блокирующих доступ к определенным сайтам на определенное время.

➔ **Храните внезапные интересные мысли на «парковке».** Даже если вы изо всех сил стараетесь сконцентрироваться на одной задаче, в процессе работы порой в голову приходят интересные мысли. Некоторые из них слишком ценны, чтобы их упускать. Вместо того чтобы тратить ответственное пространство на запоминание идей или втягиваться в их изучение, возьмите в привычку сразу же записывать их на стикере или в заметках. Так вы сможете вернуться к ним в нужный момент.

➔ **Повышайте выносливость.** Большинство из нас не привыкли концентрироваться на чем-то одном, поэтому поначалу задача может показаться непосильной. Если это так, начните с пяти минут фокусировки. Затем оцените, что вы успели сделать за это время, и обязательно похвалите се-

бя. Возможно, поможет и подсчет общего количества реального рабочего времени. Также очень важно позаботиться о небольшом вознаграждении, потому что вам необходимо конкурировать с тем простым удовольствием, которое ваш мозг получает от пребывания в интернете. Со временем увеличивайте продолжительность сеансов концентрации, и вы сможете заниматься одной задачей, не чувствуя усталости.

➔ **Засекайте время.** Когда вы работаете над важным делом, решите, сколько времени вам необходимо. Затем установите таймер. Это подарит вам осязаемый игровой элемент и позволит испытать прилив удовлетворения, когда таймер дойдет до нуля и одобрительно просигналит об окончании задачи.

Сегодня Энтони отводит себе разное время на выполнение непохожих типов задач. «Я прочел исследование, в котором говорилось, будто для сосредоточенного, глубокого размышления требуется 90 минут. Поэтому, когда мне нужно подумать над чем-то сложным, я ставлю таймер на полтора часа. Люди видят, что я работаю. Они могут прервать меня, если необходимо. Но без надобности не делают этого». Энтони говорит, что иногда выдыхается после 65 или 70 минут размышлений, «но это нормально, я уже научился не переживать». Для менее тяжелой работы он предпочитает 25-минутные отрезки. «Какую бы продолжительность вы ни выбрали, таймер помогает сосредоточиться, поскольку напоминает: работа не продлится вечно».

## Что делать, если вы понадобились боссу?

Мин – руководитель телекоммуникационной компании. Ей часто приходится напрямую общаться с генеральным директором. Мин описывает его как «одного из тех вечно светлых типов, которые постоянно задают вопросы и требуют мгновенных ответов». Недавно Мин прочитала статью о вреде многозадачности и изменила некоторые свои привычки. Она проверяла сообщения только несколько раз за день. То есть никто не ждал ответа от нее больше пары часов. Но некоторые хотели мгновенной реакции, в том числе генеральный директор. Именно он был недоволен этим фактом больше всего.

У Мин возникло искушение уступить и установить на телефоне настраиваемое оповещение, которое сработает только тогда, когда на связь выходит босс. Однако прежде, чем прибегать к этому способу, она попыталась объяснить начальнику смысл своих поступков. «Я сказала, что стараюсь проверять почту осознанно, сославшись на научные данные о многозадачности. Рассказала о своем графике и о периодичности просмотра сообщений – четыре-пять раз в день, и указала на преимущества этого подхода». По ее словам, ей почти удалось убедить босса. Он согласно кивнул, но затем спросил: «А что, если мне нужно связаться с вами срочно? С вашим подходом я могу прождать три часа, прежде чем до-

звонюсь до вас». Мин на мгновение задумалась. «Может, я договорюсь со своим ассистентом, и мы будем держать связь через него на случай экстренных ситуаций?» Начальник согласился.

Мин размышляла о влиянии этого короткого разговора. «Мы редко находим время объяснить другим то, как планируем свой день и почему делаем это именно таким образом. А поговорив с начальником и услышав друг друга, мы снизили напряжение с обеих сторон».

## Однозадачность

Посмотрите на свое расписание на сегодня и организуйте свои задачи так, чтобы работать максимально эффективно и успеть сделать больше. Попробуйте:

➔ **Сгруппировать задачи.** Объедините похожие дела (например, просмотр почты, встречи и исследования), чтобы не переключаться постоянно с одного режима на другой.

➔ **Разделить рабочий день на зоны.** Определите лучшее время суток для выполнения каждой группы задач, включая один или два перерыва на электронную почту. Выделите самые длинные промежутки для важной работы. Можете ли вы передвинуть некоторые встречи или дела, чтобы четко разделить день на блоки?

➔ **Избавиться от отвлекающих факторов.**

Сведите к минимуму паузы в работе, чтобы сосредоточиться на выполнении поставленной задачи. Какие оповещения стоит отключить? Можете ли вы использовать приложение для блокировки доступа к определенным сайтам? Определите хорошую технику «заземления», чтобы отловить посторонние мысли до того, как они помешают вам сосредоточиться.

► **Поощряйте себя за хорошее поведение.** Как вы можете почувствовать удовлетворение, сохраняя концентрацию во время выполнения одной задачи? Установите таймер или ведите журнал учета рабочего времени за день.

► **Делитесь своим опытом.** Объясните коллегам устройство своего рабочего дня. Не стесняйтесь попробовать с ними упражнение «a1b2в3...», чтобы продемонстрировать, почему в последнее время вы стараетесь меньше работать в режиме многозадачности.

# Глава 5

## Планирование отдыха

Вы смотрите на часы. Куда подевалось время? У вас так много дел. Глаза горят, а мысли блуждают. Вы даже не можете вспомнить, когда в последний раз отдыхали. Но нужно продолжать, говорите вы себе, чтобы максимально использовать часы в сутках.

Или нет? Действительно ли вы выжимаете из себя больше продуктивности, преодолевая усталость? Вряд ли вы ответите утвердительно. Извлечь максимум пользы – не значит работать без остановки. Наука доказывает, что мы более продуктивны, когда делаем регулярные перерывы между всплесками напряженной работы.

В пользу такого аргумента есть два довода. Первый – **чтобы поддерживать полноценную работу мозга необходимы регулярные перерывы и топливо.** Второй – **когда отдыхаете, то есть не занимаетесь активной деятельностью, мозг помогает вам учиться и совершать новые открытия.** Позвольте мне объяснить эти два тезиса немного подробнее.

## Утомительные решения

Наши дни полны маленьких решений. Когда мы слышим то, с чем не до конца согласны, нам нужно принять решение: честно высказаться или улыбнуться и кивнуть? Если мы выбрали не соглашаться, то подумать: что должны сказать и насколько быть тактичными? Даже такие простые действия требуют оценки плюсов и минусов различных вариантов. Вы без конца вычисляете, как соотносятся друг с другом каждое из решений и определяете, что делать дальше. Таким образом затрачивается большое количество умственной энергии. Чем больше выборов нам приходится делать, тем меньше когнитивной мощности остается, чтобы оценить альтернативы и сделать правильный взвешенный выбор. Этот феномен ученые называют усталостью от принятия решений. Он вам знаком. Вероятно, вы однажды затеяли ремонт в квартире и бесконечно выбирали цвет краски или обоев; и в конце концов сказали: «Мне уже все равно».

На рабочем месте последствия усталости от принятия решений могут быть весьма серьезными. Поведенческий ученый Шай Данцигер совместно с коллегами из Тель-Авивского университета провел исследование, где проанализировал более тысячи решений совета по условно-досрочному осво-

бождению<sup>81</sup>. В течение дня судьи выслушивали доводы заключенных и выносили вердикт о досрочном освобождении. Рабочий день членов совета был разбит на три блока, с двумя перерывами. Исследователи обнаружили очень четкую закономерность: если дело рассматривалось в начале одного из блоков, когда судьи были отдохнувшими после перерыва, положительные решения об освобождении выносились в 65 % случаях. Но в конце блока, перед перерывами, вероятность пересмотра приговора падала почти до нуля, независимо от состава преступления. Эта закономерность была неизбежной: пик после каждого перерыва, а затем неуклонный спад.

Исследования также показали, что люди принимают неверные решения о покупках, когда они устали, будь то ежедневный шопинг или приобретение нового автомобиля<sup>82</sup>. В такие моменты они также не склонны принимать правильные этические решения или следовать правилам безопасности. Как показало исследование, проведенное Пенсильванским университетом среди работников больниц, персонал реже соблюдает основные правила гигиены, если трудится долго и без перерыва<sup>83</sup>. За всеми этими небрежностями сто-

---

<sup>81</sup> Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(17), 6889–6892.

<sup>82</sup> Baumeister, R., & Tierney, J. (2011). *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. New York: Penguin.

<sup>83</sup> Dai, H., Milkman, K.L., Hofmann, D.A., & Staats, B.R. (2014). The impact of time at work and time off from work on rule compliance: The case of hand hygiene in health care. *Journal of Applied Psychology*.

ит переутомление нашей преднамеренной системы. Момент, когда она не может выполнять свою работу должным образом. Мы становимся менее проницательными, хуже контролируем себя, концентрируемся и мыслим. Стоит нам не отдохнуть должным образом, как за дело берется автоматическая система. Она склоняет нас к самому легкому варианту – быстрому решению, черно-белому ответу, кратковременной выгоде, стандартному пути или статусу-кво, – а не к лучшему выбору.

Подобные промахи вероятны и когда мы голодны, потому что часть преднамеренной системы отвлекается на мониторинг насущных потребностей пустого желудка и выработку стратегии, как справиться с голодом («Скоро перерыв? Может, мне отлучиться? Не завалилось ли у меня в ящике печенье?»). **Как и всему организму, мозгу необходим сахар, но, в отличие от других частей тела, он не может запастись его впрок. Поэтому регулярное питание помогает сохранять остроту мышления**<sup>84</sup>.

Учитывая все это, неудивительно, что трудолюбивые и целеустремленные люди начинают чувствовать себя неважно, когда пренебрегают перерывами. Мы просто не в состоянии бесконечно долго сохранять высокое качество внимания и анализировать, словно машина, даже если и хотим. Имен-

---

<sup>84</sup> Baumeister, R., & Tierney, J. (2011). Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength. New York: Penguin. Kohn, D. (2014). Sugar on the brain. New Yorker, May 6.

но поэтому многие совещания заканчиваются в состоянии легкого раздражения: людям, игнорирующим перерывы, не достаёт психической энергии, чтобы завершить работу на должной ноте.

## **ТЯЖЕЛЫЙ ГРУЗ ОТДЫХА И РЕФЛЕКСИИ**

**Даже когда мозг не занят конкретной задачей и находится в состоянии, которое нейробиологи называют «покоем», – он активен<sup>85</sup>.** Что же при этом происходит? Такой вопрос стал предметом внимания новой интересной области исследований. Как обнаружили ученые, в состоянии покоя мозг выполняет важную работу по кодированию и сортировке только что усвоенной информации. Значит, человек легче обучается и становится более проницательным.

Невролог Сабер Сами из Бирмингемского университета и Медицинской школы Гарварда принимал участие в создании карты деятельности мозга в состоянии «покоя». В одном из его экспериментов добровольцам предложили лечь в магнитно-резонансный томограф с клавиатурой в руках. Затем их попросили нажимать кнопки, соответствующие различным изображениям, которые мелькали перед глазами. Во время выполнения задания испытуемым давали несколько

---

<sup>85</sup> Raichle, M.E. (2010). The brain's dark energy. *Scientific American*, 302, 28–33. A more academic article covering similar ground is: Raichle, M.E. (2010). Two views of brain function. *Trends in Cognitive Sciences*, 14(4), 180–190.

периодов отдыха. В течение шести часов добровольцы справлялись с заданием все быстрее, и исследователи увидели, какие области мозга были задействованы по мере этого прогресса. Но главное открытие заключалось в том, что в «покое» тоже развивались новые и более прочные нейронные связи. То есть мозг продолжал обрабатывать информацию даже когда не был активно занят выполнением задания<sup>86</sup>. Другими словами, прогресс возник не только потому, что участники эксперимента много практиковались. Время отдыха также сыграло в этом важную роль.

В исследовании сами добровольцы не осознавали, что размышляют над заданием во время перерыва. Но эксперимент, проведенный Джадой ди Стефано и ее коллегами из Гарвардской школы бизнеса, продемонстрировал важность сознательного отступления от темы для того, чтобы собраться с мыслями. Он состоял из двух частей. Сначала ученые попросили испытуемых решить головоломки, где требовалось найти две цифры из заданного набора, сумма которых равнялась 10. На первый взгляд звучит просто, но цифры оказались не целыми, а с двумя знаками после запятой. Исследователи обнаружили, что люди лучше справлялись с заданием после того, как их просили немного поразмыслить над своей

---

<sup>86</sup> Sami, S., Robertson, E.M., & Miall, R.C. (2014). The time course of task-specific memory consolidation effects in resting state networks. *Journal of Neuroscience*, 34(11), 3982–3992.

стратегией<sup>87</sup>. Интересно, не правда ли?

Затем, работая с сотрудниками колл-центра в Индии, Ди Стефано и ее коллеги обнаружили более явные доказательства своей теории. В этом колл-центре проходили четырехнедельное обучение новые сотрудники. Все слушали одинаковый курс, но некоторых попросили в конце каждого дня записывать два или больше пункта о том, что нового они узнали. Результат? Сотрудники, уделившие время размышлениям и выводам, на 23 % лучше справились с тестом по окончании обучения. Небольшое дополнительное усилие привело к значительному повышению производительности.

По словам когнитивного нейробиолога Джессики Пейн, руководителя лаборатории сна, стресса и памяти в Университете Нотр-Дам, **мозгу необходимо отвлечься от задачи и обобщить полученный опыт**. Это похоже на то, как если бы вы дали себе поспать и перезагрузиться. В телефонном разговоре Джессика пояснила: «Очевидно, нам полезно быть активными, а затем отключаться, если мы хотим, чтобы мозг максимально эффективно использовал информацию, которую мы усваиваем»<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (2014). Learning by thinking: How reflection aids performance. Harvard Business School Working Paper, No. 14-093, March 2014.

<sup>88</sup> Telephone interview with Jessica Payne, March 5, 2015.

## ВАШ «ПИТ-СТОП»<sup>89</sup>

Мы лучше используем свою психическую энергию, если выделяем немного времени на подзарядку и размышления в течение дня, а не гоняем себя от встречи к встрече без передышки.

Когда я пытаюсь заставить себя оторвать взгляд от ноутбука и сделать перерыв, то прибегаю к метафоре пит-стопа. В детстве я побывала в ремонтной яме знаменитой «Формулы-1» в Сильверстоуне. Конечно, мне было интересно узнать о том, как механики меняли шины и заправляли машину за несколько секунд, отведенных для пит-стопа. Сильнее всего меня зацепил тот факт, что успех определяется не только скоростью болида на трассе, но и «пит-стратегией» – запланированными остановками для обслуживания автомобиля. Каждый пит-стоп выступал тактическим вложением в производительность, и именно после него автомобиль мог ускориться. Пит-стопы – это не пустая трата времени, а неотъемлемая часть эффективной, хорошо спланированной гонки. Наш мозг похож на гоночный болид. Паузы так же важны для работы, как и любая активная часть дня. Поэтому уделяйте

---

<sup>89</sup> Термин, обозначающий остановку во время гонки для проведения различных операций, таких как заправка, замена шин, быстрая проверка или ремонт автомобиля, то недолгое и необходимое в данный момент техническое обслуживание. – *Прим. ред.*

достаточное время перерывам. Планируйте их, защищайте и уважайте.

Теперь перейдем к конкретным составляющим хорошей ежедневной «пит-стратегии»: умным паузам и времени на размышления.

## УМНЫЕ ПАУЗЫ

В прошлой главе я рассказывала о том, как разделить свой день на отрезки, группируя схожие типы задач. Теперь, когда вы смотрите на свое расписание:

➡ Планируйте короткие перерывы между различными блоками задач в вашем расписании. Если потратили час на чтение электронной почты, дайте себе несколько минут, встаньте и проветрите голову, прежде чем приступить к совещанию или аналитической/творческой работе.

➡ Никогда не работайте активно дольше, чем 90 минут. Не лишайте свой разум и тело перерыва – если это возможно, разомните ноги и ненадолго смените обстановку.

Почему я выбрала отрезок в 90 минут? Психолог из Университета Флориды К. Андерс Эрикссон потратил годы на изучение особенностей и распорядка дня высококлассных экспертов, включая спортсменов мирового класса, шахматистов и музыкантов. Он стремился понять закономерности, которые лежат в основе их экстраординарной производительности. Эрикссон обнаружил, что самые продуктивные

люди работают сосредоточенными блоками по 90 минут с перерывами между ними<sup>90</sup>.

Для меня это тоже актуально. Последние 15 лет я провела немало времени, разрабатывая повестки дня для заседаний совета директоров, а также проводила эти заседания. После отметки в 90 минут – и даже раньше, если люди приходят на встречу уставшими, – внимание рассеивается, а энергия иссякает. Если потребность в перерыве игнорируется, то смартфоны берут контроль над комнатой. Ведь каждый участник встречи ищет стимул, чтобы разбудить свой уставший мозг. Но если через 90 минут дать людям перерыв в четверть часа, они возвращаются на совещание сосредоточенными, полными решимости и продолжают продуктивно совещаться еще девяносто минут.

Энтони, наш эксперт по цифровому маркетингу, теперь обязательно встает, чтобы перекусить или немного прогуляться между делами и встречами. Преимущества такого подхода очевидны и для него, и для его коллег. «Прогулка и приятная беседа приобрели коллективный масштаб. Мы решили, что это вполне оправданная трата времени, поскольку часто успеваем сделать гораздо больше, когда меняем обстановку». Энтони не сомневается в том, что его мозг перерабатывает информацию, даже когда он переключается со сложной задачи на что-то другое. **«Если я напряженно рабо-**

---

<sup>90</sup> Ericsson, K.A., et al. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.

**таю, а потом делаю перерыв, то после могу справиться с задачей гораздо быстрее. Если же я пытаюсь сделать все сразу, без перерыва, то трачу гораздо больше времени».**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.