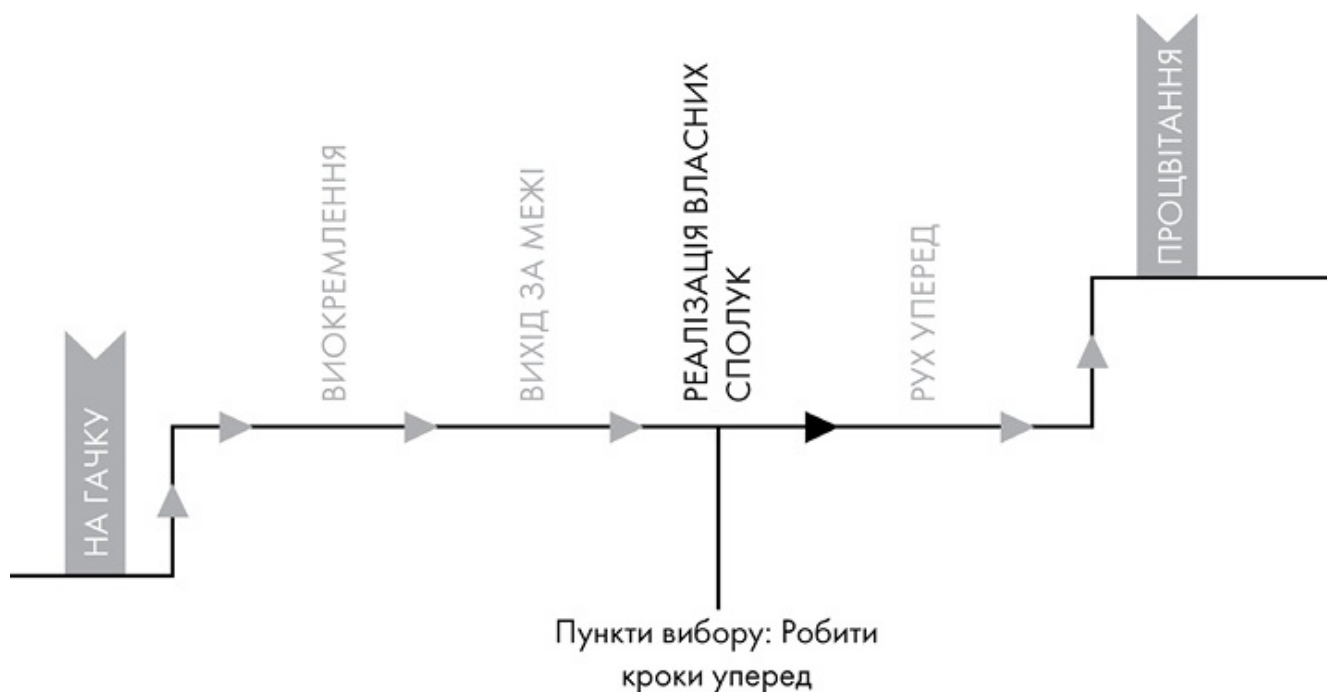


**Сьюзен Девід**

**Емоційна спритність (Частина 2)**

**Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.  
Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути здійснені  
тільки за згодою правовласників**

## ► Розділ 6. Реалізація власних спонук



Том Шедьяк дав Джимові Керрі його першу велику роль<sup>107</sup> у фільмі «Ейс Вентура: розшук хатніх улюбленців», а потім був режисером у таких хітах за його участю, як «Брехун, брехун» і «Брюс всемогутній». Він також працював з Едді Мерфі, Робіном Вільямсом, Морганом Фріменом і Стівом Керреллом.

На початку 2000-х років фільми Шедьяка заробили понад \$2 млрд. У Лос-Анджелесі він мав маєток площею 17000 кв. футів і парк автівок класу люкс та подорожував приватними реактивними літаками. За всіма людськими стандартами він доскочив успіху в надконкурентному кінобізнесі, але його власні стандарти не були досягнуті.

Він писав: «Спосіб життя нормальний<sup>108</sup>, але сподіваного зростання щастя не сталося. Як на мене, усе це мало нейтральний або й негативний характер. Залишалося неприємне відчуття, коли я замислювався над потребами інших людей, яким не було чим платити за їжу, медицину тощо. Ніхто не квапиться дати їм ці гроші. Треба просити. А коли про це просять, то це нібито означає, що я цінніший за інших — кухаря, ремонтника, прибиральника. І я просто цьому не вірю. Я знаю, що наш підручник з економіки пише протилежне, але серце моє підручнику суперечить».

Шедьяк збагнув, що, попри таку оцінку «вартості» в культурі, йому потрібне щось інше. Тож він продав свій маєток й переїхав у менше житло, яке було йому до душі, хоч на притулок аскета воно не скидалось. Він почав літати економ-

класом на комерційних авіалініях, а в локальних справах їздив на велосипеді. Він став перебірливішим, вибираючи кінопроект, і почав спонсорувати організації, у які вірив. Шедьяк не зрікся своїх статків, а просто оптимізував їх і відвів їм належне місце у своєму житті; у нього з'явилося більше часу та енергії для своїх справжніх пріоритетів.

Він також наполіг на тому, щоб його вибір стосувався його самого<sup>109</sup>. «Я нікого не можу судити, — зазначив він в інтерв'ю, — і мій шлях відрізняється від шляху інших. Я не зрікся всього. Я просто узгодив себе зі своїми потребами». Шедьяк перебудував своє життя на чітко визначених засадах, які цілком зможуть стати напрямними в його русі незалежно від того, що діється в його оточенні. «Наша модель успіху, — пояснював він, — скерована назовні, — треба мати відповідний статус на роботі, певний рівень заможності. А я вважаю, що справжній успіх скерований всередину... Це любов. Це доброта. Це спільнота». Деякі голлівудські приятелі гадали, що він з'їхав з глузду, так йому й казали. Інші хвалили Шедьяка за його рішення. Але перші й другі його не цікавили.

В одному інтерв'ю<sup>110</sup> його спитали, чи став він щасливішим після зміни способу життя, і він відповів: «Безсумнівно». Він знав, що чинить правильно щодо себе<sup>111</sup>, і це дало йому сміливість іти власним шляхом, незважаючи на критику чи захоплення.

Тобто він реалізовував власні спонуки.

«Реалізація власних спонук» — це мистецтво жити згідно з власними цінностями — вірою й поведінкою, що дорогі вам, дають задоволення і роблять дії значущими. Наступним важливим кроком у досягненні емоційної спритності є визначення ваших справжніх цінностей і дії згідно з ними, а не тими, що накинуті іншими, не тими, якими, на вашу думку, вам слід перейматися, але тими, якими ви щиро переймаєтесь.

## Ми приймаємо чужі рішення

Не завжди просто визначити власну цінність і відповідно діяти. Нас постійно бомбардують меседжі — від культури, реклами, нашого виховання, релігійної освіти, сім'ї, друзів, ровесників — про те, що важливо, які в нас чесноти. Ми не купуємо приватних реактивних літаків та віп-маєтків, але ми відчуваємо той самий культурний тиск, що й Шедьяк. Можливо, у вашого сусіда модніша модель «тойоти» або він купує каву за \$ 5 у «Старбакс», а не готує «Фолджермс» удома. Він витрачає більше на вакації й має вдома більше обслуги, у нього краща кар'єра, він щасливий у шлюбі і з нього кращий батько.

За будь-якого контексту схема порівняння однакова. Шедьяк теж жив згідно з тим, що вважав своїм обраним шляхом у Голлівуді, доки не зрозумів, що це *не його вибір*; ми всі заскніло тягнемо власне ярмо, аби день до вечора.

Якщо нам потрібно керівництво, ми дивимося на людей довкола й бездумно обираємо всячину, про яку кажуть, ніби вона є універсальним ключем до задоволення, як-от навчання в коледжі, приватний будинок, діти. Насправді це

не для всіх. Набагато швидше й простіше переймати те, що ми бачимо, ніж придумувати щось для себе.

Дії й вибір інших впливають на нас більше, ніж ми гадаємо, за допомогою такого цікавого явища, як *соціальне зараження*. При цьому цілком слушно можна згадати про вірус, який поширюється в популяції через нібито випадковий контакт. Дослідження свідчать, що деякі види поведінки схожі на застуду й грип<sup>112</sup> — ними можна заразитися від інших людей. Ваш ризик ожиріння зростає відповідно до кількості товстунів, з якими ви контактуєте. Ваш шанс розлучитися — рішення, на вашу думку, цілком індивідуальне — зростає, якщо розлучаються інші пари серед ваших ровесників.

Відбуваються дивні речі. На відміну від інфекційних хвороб, які передаються від людини до людини, деякі види поведінки можна перейняти від людей, з якими у вас не було жодного контакту. В одній роботі продемонстровано, що пари більш схильні до розлучення<sup>113</sup> не лишень за прикладом друзів, але й недрузів. Це слушно: ваше особисте життя може зазнати впливу людей, яких ви не знаєте.

Це працює і для простіших рішень. Професор Стенфордського університету з маркетингу опитав понад чверть мільйона авіапасажирів<sup>114</sup> і виявив, що пасажир на 30 % імовірніше робить покупку під час польоту, якщо це робить його сусід.

Ці 30 % в замкненому просторі літака можна додати до сили-силенної поганих фільмів і перекусок, без яких можна було б обійтися.

Такі види вибору спираються на бездумне прийняття рішень, на підхід, у якому нема розриву між імпульсом і дією, тим, хто думає, і думкою і в якому спрацьовує стадний інстинкт.

Іноді така поведінка прийнятна (ще один фільм у польоті вас не вб'є); часом вона навіть корисна: якщо ваші друзі регулярно роблять фізичні вправи, то, може, й ви злізете з канапи.

Але якщо протягом тривалого часу ви прийматимете забагато бездумних рішень на автопілоті, то житимете, як і багато хто, із цінностями, на які не підписувались. (Уже не згадую про зайві фунти від непотрібних вам перекусок у польоті, про непрочитані книжки, які ви планували прочитати, але чомусь забракло часу.) Це як у пісні Токінг Гедз: «І можеш себе запитати: / І як це сюди я потрапив?».

Іти за течією — значить позбавити мети свою роботу і життя, зробити особисті та професійні стосунки неважливими й непевними, тобто вилучити мету свого існування. Усе це означає, що ви можете не здійснити всього того, що хотіли.

Щоб приймати рішення, які узгоджуються зі сподіваним власним шляхом у житті, треба підтримувати зв'язок з важливими для вас речами, аби використовувати їх як указівні стовпи. Якщо ви ніколи не знаходили часу, щоб

розібратися зі своїми цінностями, то й тепер ви не зосереджуєтеся на них, що призводить до відчуття того, що людина не відбулася, і до марнування часу — інтернет-серфінгу, пересилання беззмистовних електронних листів щастя, перемикання цілими годинами з одного ТВ реаліті-шоу на інше. Ви бачите, як брак чіткої мети відбивається на виборі людей (або його відсутності) в усьому — від романтичних партнерів і до вакацій. (Знову ж таки, якби всі полюбляли те саме, що і я, то мій улюблений готелик був би геть переповнений.) Незнання ваших цінностей не завжди веде до рішень на автопілоті. Ще одна небезпека: ви можете робити нібито продуманий і цілеспрямований вибір, який не піде вам на користь, скажімо, придбаєте дім для родини за дві години їзди від роботи, не враховуючи, що час на транспорт позначиться на тривалості вашого перебування з родиною, що є для вас цінністю.

Ми витрачаємо чимало енергії на такі контрпродуктивні рішення, а водночас її варто було б використати для досягнення мети.

Дуже виснажливо робити вибір й обговорювати стосунки без визначених наріжних ваших цінностей. Це веде не лишень до безтямної щоденної роботи у світі, де все нарозхват, але й щоразу до припасовування ваших емоцій до того, чого від вас, на вашу думку, очікують, як-от удавати захоплення від іще однієї поїздки у відпустку до тематичного парку «Дісней Ворлд», хоча ви радше відпочили б деінде.

## Яким я хочу бачити власне життя?

Психологи запропонували групі людей віком від 20 до 25 років<sup>115</sup> написати листа про себе від своїх нинішніх «я» до майбутніх «я». Одних попросили звернутись до своїх «я» через три місяці, до «найближчих “я”», а інших — до «я» через 20 років, до «віддалених “я”». Потім групу проінструктували: «Подумайте, якими ви будете [тоді]... і напишіть, якими ви є сьогодні, які теми для вас важливі або дорогі і як ви бачите своє життя». Тобто їх попросили подумати й висловити, чим вони переймаються.

Після написання цих листів двом групам дали анкету, що містила три протизаконні сценарії — купівля краденого, як вони знали, комп'ютера, вчинення шахрайства зі страхуванням, нелегальне завантаження медіаконтенту, — і запитали, чи пристануть вони до них. Ті, хто звертався до свого віддаленого «я», були набагато менше схильні брати участь у таких сценаріях, а ті, хто звертався до найближчих «я», погоджувалися взяти участь у будь-якому з трьох негожих сценаріїв.

Спершу може бути незрозумілим, як написання листа — хоч і до себе — може вплинути на ваше ставлення до поведінки. Але ці автори створювали те, що називається *продовженням себе*. Зв'язуючись зі своїми віддаленими «я» та їхніми цінностями, вони могли розуміти себе як людей зі стрижневими віруваннями і моральними засадами, які залишаться стабільними, попри зміну в їхньому житті інших елементів і ситуацій.

На відміну від них, люди, які зверталися до свого «я» через три місяці, сприймали свої майбутні «я», звичність чого продемонструвало дослідження, як абстрактних чужинців. Вони й далі робили свій вибір так, ніби це було для когось іншого. Зрештою, якщо ви вважаєте, що через 20 років ваше «я» мало стосуватиметься «я» нинішнього, нема нічого такого в тому, що ви купуєте крадене та обдурюєте страхову компанію або — якщо йдеться про ближчі до нас приклади з реального світу — починаєте палити, циндрити пенсійні гроші, набирати на картку кредити.

Творення тяглості свого «я» може запобігти поганому вибору й посприяти гарному вибору. В іншому досліді студентам коледжу запропонували удати<sup>116</sup>, буцім вони, ні сіло, ні впало, одержали 1000 доларів. А тоді попросили розділити ці гроші на чотири категорії: «купити за них щось гарне для когось особливого», «інвестувати в пенсійний фонд», «запланувати екстравагантні розваги», «покласти на поточний чековий рахунок». Але перш ніж студенти заходилися ділити несподіваний дохід, дослідники помістили кожного учасника в середовище віртуальної реальності. Половина групи бачила цифрові аватари свого поточного «я», а інша половина — аватари «я» у 70 років. Як і можна було сподіватись, група, яка бачила літні аватари, виділила більше, ніж удвічі, теоретичних грошей на уявні пенсійні фонди. Виділення часу на осмислення тривалої перспективи веде до корисних перспективних рішень.

Джефф Кінні<sup>117</sup> — автор серії бестселерів для малюків «Щоденник Малюка-Слабака» (продано 150 млн примірників 45 мовами). Попри те, що успіх цього твору його окрилив і він планує серію продовжити, Кінні розуміє, що одного твору йому довіку не вистачить. «Якби в моєму житті залишився тільки «Малюк-Слабак», — сказав автор в інтерв'ю газеті «Нью-Йорк Таймс», — це було б недобре. Я не хочу решту життя присвятити дизайну пошивок “Малюк-Слабак”».

Переймаючись своїм майбутнім «я», Кінні знайшов мотивацію змінити свій шлях, припасувавши його до власних цінностей. Він у своєму місті відкрив книгарню, де час від часу навчає створювати комікси, а також працює на касі та в кав'ярні. Як на нього, таке рішення означає віддати належне світові, який стільки йому подарував, і це слушно. «Якщо книгарня змінить життя хоч одного малюка, — сказав він, — то це варто було зробити».

Історії Кінні й Шедьяка ілюструють набагато важливішу істину: якщо ви знаєте власні цінності й живете згідно з ними, то, схоже, вас влаштовує те, ким ви є. Не слід порівнювати себе з іншими, бо ви, за вашим визначенням, успішна людина. Шедьяк розуміє успіх як життя, сповнене любові та єднання, а Кінні — як віддавання. За їхніми власними стандартами, обоє чоловіків мають великі досягнення.

## Визначення ваших цінностей

Слово «цінності» може мати непривабливу осудливу конотацію на кшталт недільної школи. Воно пов'язане з обмеженням, покаранням і, що гірше, з оцінюванням. Ми научилися про «правильні» цінності (і про неправильні теж), але що це означає? І хто вирішує, які цінності варто мати?

По-перше, я не думаю, що дуже допомагають поняття правильного і неправильного. Їм нема місця в книжці про емоційну спритність! Натомість я бачу цінності не як правила, що мають нами керувати, а як якості доцільної дії, яку ми можемо внести до багатьох аспектів життя<sup>118</sup>. Цінності — не універсальні; те, що «правильно» для однієї особи, може бути неправильним для іншої. Але визначення того, що для вас важливо, а саме: кар'єра, креативність, тісні стосунки, чесноти, альтруїзм — список до вибору довжелезний — дають вам безцінне джерело тяглості. Цінності — це психологічний кіль вашої стійкості.

І не треба цим обмежуватися. Мій колега пише про цінності як про «грані діаманта»<sup>119</sup>. Він іноді каже: «Коли ви дивитеся на грань, інша грань ховається, але вона там і нікуди не поділася, вона — частина цілого, і її видно крізь призму».

Ось ще й інші характеристики цінностей.

Їх вільно вибирають і не накидають вам.

Вони — не мета; тобто вони рухаються, а не прикуті до місця.

Вони не сковують, а скеровують вас.

Вони активні, а не статичні.

Вони дають змогу наблизитися до бажаного вами шляху життя.

Вони дарують вам свободу від соціальних порівнянь.

Вони підтримують самоприйняття, що критично для ментального здоров'я.

Передусім цінність — це те, що можна використати. Вона дає змогу вам простувати у правильному напрямі дорогою життя, куди б воно вас не вело.

Коли Елізабет Гілберт писала свої спогади<sup>120</sup> «Їсти, молитися, кохати», вона не раз сумнівалася і в собі, і в книжці, і в усьому проекті спогадів. «Весь час мені в голові лунала мантра: “ЦЕ ПАСТКА”», — згадувала вона. Вона страждала й проклинала всесвіт за те, що він зробив з неї письменницю. А потім, коли вона подумки пододала нескінченну петлю негативної самооцінки, у неї з'явилася цінність, про існування якої в ній вона й не підозрювала.

«Я збагнула ось що: я ніколи не обіцяла всесвіту стати блискучою письменницею; я обіцяла всесвіту лишень, що писатиму. Тому, як і обіцяла, я гібіла й зливалася потом над тими спогадами».

Визначивши й залишившись вірною засадам креативності під час писання, що



було найважливіше для неї, вона завершила книжку. Решта, як нам відомо, — це історія видання.

Ось кілька запитань, які слід собі ставити, щоб почати визначати свої цінності: Що в глибині душі має для мене значення?

Які стосунки я хочу вибудувати?

Яким має бути зміст мого життя?

Як я здебільшого почуваюся? Які типи ситуацій для мене найважливіші?

Якби сталося диво і з мого життя щезли хвилювання і стрес, яким стало б моє життя і чого нового я прагнула б?

Відповіді на ці питання можуть допомогти вам почати виокремлювати наріжні засади вашого життя, багато з них мають інгерентний характер, якщо ви цього експліцитно й не знаєте. Чи є якісь особливі царини, у яких люди звертаються до вас за компетентною порадою? Чи наснажують вас певні види діяльності й роботи над проектами? Чи є час, коли ви найбільше відчуваєте свою самотність?

Питати слід не про те, чи щось «правильно» чи «неправильно», а про те, як це стосується обраного вами шляху життя. Коли знаєте, що вам насправді болить, ви можете звільнитися від того, що вам не болить.

Якщо, приміром, бути гарними батьками є вашою цінністю і ви розумієте її по-своєму, то це набагато важливіше, ніж пристосовуватися до загальноприйнятих уявлень про «гарних батьків». У світі бувають різні батьки, і єдиного правильного типу не існує, навіть у вашому місті, оточенні, серед друзів.

Ось деякі питання про батьківство, які ви можете собі ставити: «Що я хочу, аби люди бачили, коли я з дитиною? Що я побачу, якби сама спостерігала? Чи не міняється моя поведінка в розумних межах залежно від довкілля? Чи узгоджується моя поведінка з моїми уявленнями про гарне батьківство?».

Батьківство, звичайно, — лише один приклад. Такі самі питання можна ставити у зв'язку майже з усіма аспектами щодення. Починати варто з одного питання, записуючи його щовечора перед сном: «Коли я згадуватиму про сьогодні, то що з усього зробленого вважатиму корисним для себе?». Ідеться не про те, що вам подобалося чи не подобалося робити в конкретний день, а про те, що в ньому цінного для вас.

Якщо ви за кілька тижнів побачите, що у вас нема чого записувати у відповідь на запитання, підійдіть до проблеми з іншого боку і, коли вранці прокинетесь, запитайте себе: «Якби це був мій останній день на землі, що я робила б, аби це був мій найвагоміший день?». Наприклад, якщо ви цінуєте стосунки з дружиною, але призвичаїлися не вітати її, коли вона повертається з роботи додому, то можете привітати її біля дверей, тепло обійнявши. Коли зробите щось нове, подумайте, чи варте воно витраченого часу, і незабаром матимете перелік важливих для вас дій і заходів.



# Інформатор

У 24 роки сержант Джозеф Дарбі<sup>121</sup> був резервістом армії США. Його мобілізували в перші дні війни в Іраку і відіслали служити в сумновідомій тепер в'язниці Абу Ґрейб, де потай від усього світу американські солдати піддавали в'язнів фізичному й сексуальному насильству. У в'язничних мурах така поведінка здавалась нормальною, але тоді як солдати один за одним починали брати участь у насильстві, Дарбі дотримувався іншої думки. Коли колеги-вартові дали йому компакт-диск, на якому були світлини із зображенням насильства, він спочатку їм підігравав.

«Спочатку це була розвага», — сказав він інтерв'юєру, але із часом він почав розуміти<sup>122</sup>, що насильство «порушує все, у що я вірив, і всі правила ведення війни, яких мене вчили». Після кількох днів напруженого обмірковування він передав диск старшому офіцерові, що негайно потягло за собою переслідування багатьох солдатів на світлинах.

Конформізм і лояльність — ключові поняття у військовій культурі. У стресових умовах члени згуртованих військових підрозділів можуть стати жертвами небезпечного групового мислення, демонструючи жорстоку й дегуманізувальну поведінку, яку в інших контекстах вони засудили б. Звірства в Абу Ґрейб — приклад потужного вияву групового примусу. Треба бути дуже сильною людиною, щоб протистояти потягу до групової поведінки, і Дарбі зміг зробити драматичний крок, вчинивши на основі правди в собі. У згоді із власними цінностями він зміг не лише звільнитися від групової поведінки, але й наважився на публічний розголос насильства, хоча й боявся, що його назвуть інформатором, і певний час спав зі зброєю під подушкою. Попри те, що результати були катастрофічними, вибір Дарбі був дуже простим. У нього було потужне особисте розуміння прийнятної поведінки, і тому його рішення про інформування було, зрештою, правильним.

Коли ви налагоджуєте контакт з власним его і знаєте, що насправді важливе, замикається розрив між вашим відчуттям і поведінкою. Ви без жалю починаєте жити іншим життям, не переглядаючи його.

Більшість із нас ніколи не потрапить у таку скруту, як сержант Дарбі, проте в нас є багато чого для вибору: чи продавати собі на прожиття свопи на дефолт за кредитом, де осісти, як дати дітям освіту? А ще додається зовсім буденний вибір: готувати обід чи замовити піцу? Йти чи їхати? Аристотель сказав своїм грецьким друзям задовго до їхнього вступу до ЄС: «Ви — те, що своїм звичаєм робите».

Тому, аби знайти, що міняти, і реалізуватися, критично важливо чітко розуміти свої цінності. І не просто тому, що цінності — дуже гарна річ. Дослідження демонструють, що цінності радше *допомагають* вийти на вищий рівень воління, витримки і захистять нас від негативного соціального зараження. Вони також бережуть нас від підсвідомих стереотипів і вірувань, що обмежують нас без нашого відома, хоча й можуть реально негативно впливати на нашу здатність

протистояти викликам.

Скажімо, ви — студентка першого курсу коледжу, яка мріє стати лікаркою, але ви вирости в культурі, яка постійно каже, що «наука — не для дівчат». Потім ви зазнаєте невдачі: погана оцінка за перший іспит з біології на першому курсі. Ви цілком можете піти із цього курсу й відмовитися від мрії.

Це якщо ви чітко не знатимете, чого хочете. Одне важливе дослідження

засвідчило, що визначення особистих цінностей допомогло захистити групу студентів з національної меншини<sup>123</sup> від небезпечного культурного меседжу, що їхня академічна успішність не може бути на рівні привілейованих ровесників. У досліді учням неповної середньої школи — афроамериканцям й латиносам — запропонували десятихвилинну письмову вправу — написати, що для них найважливіше. У відповідях було все — від танців і до сім'ї й політики, і наслідки цієї простої вправи були дивовижні. Зосередившись на своїх зв'язках зі світом і людьми поза собою, учні змогли покращити свою успішність настільки, що надолужили відрив від білих однокласників.

У багатьох випадках ефект зберігся і в старших класах. А все завдяки тому, що дітлахи протягом кількох хвилин подумали про свої стрижневі цінності.

Аналогічний сценарій реалізували з групою студенток коледжу, котрі записалися на вступний курс з фізики<sup>124</sup>, — у такому класичному середовищі можуть виникати сумніви щодо гендерних здібностей до науки. Студентки, які були випадково залучені до виконання вправи на утвердження цінностей, показали кращі результати на іспитах з фізики і загалом з курсу, ніж ті, що вправу не виконували. Міркуючи про те, що для них важливо, вони виявили свій справжній потенціал незалежно від культурного скептицизму щодо їхніх здібностей.

Ми протягом дуже обмеженого часу перебуваємо на цій планеті, і потрібно використати цей час розумно і зробити щось, що матиме для нас значення.

Дослідження раз у раз демонструють, що сильне відчуття того, що для людини важливе, веде до більшого щастя, покращує здоров'я, клімат у сім'ї, допомагає академічній та професійній успішності. Учасники одного такого дослідження, які ствердили одну стрижневу цінність<sup>125</sup>, краще реагували на попередження про потенційні проблеми зі здоров'ям (і наполегливіше виявляли намір заходитися їх вирішувати) і були толерантніші до світогляду представників інших культур.

Коли робимо вибір на підставі того, що вважаємо істинним для себе, а не слухаємося чужих настанов, що правильно й що хибно, що важливо чи модно, ми можемо конструктивно протистояти будь-якій ситуації, упевнено великими кроками йти вперед.

# Реалізуйте цінності лише в реальних діях

Звичайно, визначення того, що вас насправді обходить, — лише половина огляду ваших цінностей. Щойно ви визначилися із цінностями, їм треба давати хід. Це потребує певної сміливості, але безстрашність не може бути метою. Метою має бути безпосереднє входження у страхи, коли ви керуетесь власними цінностями і прямуєте до того, що вас обходить. Сміливість — це не відсутність страху, сміливість — це ходіння в страху.

Коли Ірені Сендлер було сім років<sup>126</sup> і вона жила в Польщі, її батько, лікар, сказав їй: «Якщо бачиш, як хтось тоне, ти мушиш негайно його рятувати». Коли під час Другої світової війни нацисти захопили її місто, така дорога для неї цінність, як надання допомоги, спонукала її прихистити й годувати сусідку-єврейку.

Війна тривала, і Сендлер з друзями-однодумцями забезпечили фальшивими документами тисячі єврейських сімей, що допомогло їм покинути сумновідоме варшавське гетто. Відтак, справивши документи соціальної працівниці, яка виявляла хворих на тиф, вона сама почала потай виводити дітей із гетто.

Було жахливо, але вона не завагалася, навіть коли гестапо її заарештувало й засудило до страти. Коли прийшла новина, вона, як написала згодом, відчула полегшення: нарешті відійде страх, що супроводжував її на обраній дорозі мужності.

Потім охорона допомогла їй втекти, і вона переховувалася. Проте замість того, щоб захищати себе до кінця війни, Сендлер залишилася відданою своїм цінностям і, дуже ризикуючи, продовжила рятувати єврейських дітей — щонайменше 2500 дітей. Вона не кидала цю працю, навіть коли було простіше й безпечніше ухилитися й тікати. Однак Сендлер знала, що цінності без дії — звичайне прагнення та й годі, а не те, ким ми є.

Ваші засновані на цінностях дії можуть бути справою життя або смерті, як у випадку Сендлер, або благочинного розмірковування на кшталт «лягти спати вчасно чи ще порозважатися за допомогою послуг Нетфлікс». Ви однаково

приходите до *точки вибору*<sup>127</sup>, як я це називаю, — до метафоричної розтоки на шляху вашого вибору. На відміну від багатьох видів вибору, як-от «чорні черевики чи брунатні», «лате чи капучино», точка вибору дає вам нагоду проаналізувати свої проблеми та дати їм раду. Ви підете *назустріч* своїм цінностям і діятимете як особа, якою ви хочете стати, чи *геть від них* і діятимете

проти них. Що ближчий вибір до ваших цінностей<sup>128</sup>, то більш енергійним, ефективним і значущим ставатиме ваше життя. На жаль, коли нас ловлять на гачок важкі думки, відчуття й ситуації, ми починаємо відходити від наших цінностей.

Якщо ви цінуєте стосунки й сподіваєтеся побратись, то можете урухомити цю цінність за допомогою сайтів побачень в Інтернеті, піти на курси кухарів або

скелелазів, вступити до книжкового клубу, де ви можете зустріти когось, хто поділяє ваші інтереси. Наполягаючи на тому, що ви надто соромитеся чи нервуетесь, аби до цього вдатись, ви дозволяєте собі рухатися у прямо протилежному напрямку до того, що ви кажете й цінуєте.

Якщо хочете бути здоровими, треба почати змінювати свою дієту, ходити до спортзали або просто йти сходами й не користуватися ліфтом.

Проте це не може бути просто інтелектуальним обов'язком. Вам треба реально йти і говорити, тобто виявляти себе в дії. Зрештою, коли їдете на велосипеді, ви можете втримувати рівновагу й триматися прямо лише в русі. Те саме із цінностями.

## Конфлікти цілей

Скільки разів вам доводилось обирати поміж двома важливими для вас опціями? Робота або сім'я? Переїматися собою чи іншими? Духовні чи світські інтереси? Можна це сформулювати й по-іншому: що як рух до однієї цінності відвертає вас від іншої?

Ключем до безвиході тут є розгляд цих опцій не як краще чи гірше, а як рівнозначне, але різне. Тоді вже вибиратимете підстави для вибору: не тому, що одне краще за інше, а тому, що *необхідно* прийняти рішення. Щоб прийняти властиве вам рішення, треба досить добре знати себе.

«Вибір, — сказала філософ Рут Чанг [129](#), — це шанс відсвяткувати те, що є особливістю людського існування... що ми можемо своєю владою створити собі підстави, щоб стати успішними людьми».

Часто те, що ми трактуємо як конфлікт цінностей, насправді є конфліктом цілей (важливо розрізняти цінності й цілі), планування часу або погодження плану й схеми дій. Цілком також імовірно, що ми як звичайні смертні не можемо перебувати одночасно в двох місцях. Одна з найбільших проблем для багатьох — це збалансувати роботу й життя. Багатьом з нас, включно зі мною, доводиться постійно розриватися між працею і дітьми та партнерами.

А що як вибір насправді — не між роботою й домом? А що як вибір — це повністю віддатися і тому й тому, відкинувши конфлікт і розривання?

Якщо ви скажете: «Я ціную батьківську любов і виповню нею свої стосунки з дітьми» або «Я ціную продуктивність у своїй праці і щодня за своїм столом працюватиму продуктивно», то побачите, що це істотно відрізняється від «Я ціную батьківську любов, і тому щодня ітиму з роботи о п'ятій». У першому підході у вас конфлікту нема, а є розширення можливого у вашому житті.

Оскільки цінності стосуються якості, а не кількості дії, кількість часу, витраченого на реалізацію цінностей, не конче відбиває його важливість для вас або кількість дорогого часу, відданого коханим чи роботі. Якщо вам потрібен дванадцятигодинний робочий день, щоб завершити проект, швидкий імейл або смс до подружжя може зберегти для вас таку цінність, як бути люблячим

партнером. (Психологи називають це «простою соціальною дією».) У вас можуть бути відрядження, але можна щовечора зателефонувати дітям перед сном і побалакати про їхні справи. Дотримання цих цінностей потребуватиме більш напруженої та ефективної праці на роботі, аби викроїти потрібну часину. Може, доведеться відмовитися від парі в «Березневому шалі» або бути пітчером у команді софтболістів, але якщо зіставити цю діяльність з дорогими вам сімейними цінностями, то зробити такий обмін буде простіше.

Іноді, звичайно, трапляються й складніші рішення. Якщо робота вимагає, щоб ви їхали у відрядження на день народження сина, то, попри цінні для вас стосунки з дитиною, є шанс, що вдома ви не залишитесь. (Адже є ще така цінність, як можливість оплачувати рахунки й заробляти на дитину.) Але, оскільки ви цінуєте батьківську любов, можна знайти інший спосіб її виявити, як-от організувати святкування до відрядження, подбати про доправлення дитині чогось особливого в цей важливий день або вийти з нею на відеозв'язок під час святкування.

Усі ми витрачаємо час на різні за цінністю царини залежно від обставин, однак перебування в одній царині не означає, що ви цінуєте інші царини менше.

Важкий вибір може водночас звільняти, бо допомагає визначити, хто ви є насправді, та демонструє ваші можливості формувати власне життя. Якщо охоче приймете біль, пов'язаний з відмовою від дороги, котрою не пішли, ви зможете повністю покласти на ухвалене рішення і свідомо йти вперед.

Цінності насправді не обмежують і не забороняють. Вони дають нам широчінь, на яку самі ми не здатні через брак постійної мережі підтримки. Знання своїх цінностей робить нас спритними й відкритими для нового досвіду. Цінності забезпечать нам більш свідомий і задовільний «рух до» і зменшать можливість рефлексивних і непродуктивних «рухів від».

Однак життя згідно з власними цінностями і дієва їх реалізація не позбувається при цьому труднощів. Попри впевнену нашу віру й специфічні рішення, ми всі натрапляємо на дилеми. Не завжди весело або просто, принаймні наразі, рухатися до власних цінностей. Якщо вам незручно перебувати на людях, а приятель запрошує вас до друзів на гостину, то найпростіше — із жалем відмовитися. Але якщо ви цінуєте дружбу й керуєтесь цією цінністю, ви підете назустріч і погодитесь. Прийшовши на гостину, ви відчуєте дискомфорт більший, ніж коли б ви залишились удома. Проте такий початковий дискомфорт — це плата за вхід до значущого життя.

Елізабет Гілберт виявила, що навіть після того, як вона зосередилася на писанні, цей процес і далі був для неї сильним ударом. Сержант Дарбі та Ірена Сендлер зрозуміли, що вірність своїй вірі означала йти шляхом, на якому їхнє життя ставало більш, а не менш небезпечним. Я пригадую свою взаємодію з відомим приматологом Джейн Гудолл<sup>130</sup>. Вона сказала мені, що на певному етапі її

блискучої кар'єри, присвяченої охороні довкілля й захисту тварин, в неї був період, коли вона часто плакала. Згодом вона обговорила це з другом, який поцікавився, чому вона така сумна. «І я відповіла щось, що вразило мене. Це ніколи не спадало мені на думку, — вела далі Гудолл. — Я сказала: “Гадаю, я плакала, бо знала, що відмовляюся від права бути егоїстичною”. Отаке відповіла. Хіба це не дивно?».

Моя колега так описала цю дилему<sup>131</sup>: «Ваш розум каже: “Гей, якщо я впораюсь із цими справами із цінностями, то після такого вибору мені не буде так погано й незатишно”. Проте факт лишається фактом: вибір треба робити». Вибір передбачає втрати. Ви відмовляєтеся від необраної дороги, і після втрати з'являється біль, сум, навіть жаль. Ви можете знати, чому щось робите, — пам'ятаєте запитання «Що я зробила такого, що варте було витраченого часу?» — і все-таки сумувати чи бути стурбованими із цього приводу. Відмінність у тому, що ви зробите реальний внесок у те, що допоможе вам спритно подолати складні емоції. Навіть якщо ваш вибір виявиться хибним, приємно буде знати, що рішення ухвалили на правильній основі. Ви зможете сміливо, із цікавістю і співчуттям до себе відкритися собі.

Колись я чула історію жінки, якій сказали, що вона помирає. Вона спитала лікаря: «Чи є надія?»

Лікар відповів: «Надія на що?»

Він мав на увазі, що навіть коли помираємо — а ми всі перебуваємо в процесі вмирання, — ми можемо вибирати на основі наших цінностей, як прожити свої останні дні.

Я пригадала цю історію, коли моїй подрузі й колезі поставили діагноз фатальної нейродегенеративної хвороби: аміотрофний латеральний склероз, або АЛС. Лінда любила своїх дітей. Вона любила своїх друзів. І любила танцювати. Через прогресування симптомів вона несамовито страждала, але, попри біль, продовжувала оновлювати свій статус у соціальних медіа записами, сповненими любові й життєвості. Коли Лінда дійшла до точки вибору, вона пішла далі й вирішила залишитися на зв'язку. Незадовго до смерті її перевели до госпісу, але перед тим вона написала: «Я планую використати цей тихий час у тому святому місці, щоб подумати про своє життя і смерть. Я почуваюсь щасливою. Багато людей раптово йде з життя, без шансу оцінити свою місію... Тим часом танцюйте, якщо можете».

Знаючи, хто ви і що обстоюєте, ви приходите до життєвого вибору з найпотужнішим знаряддям: повнотою свого я. Танцюйте, якщо можете.

<sup>107</sup>

Oprah.com. (2011, April 4). From multimillionaire to mobile home. <http://www.oprah.com/oprahshow/Tom-Shadyac-From-Millionaire-to-Mobile-Home>.

<sup>108</sup>

[https://www.reddit.com/r/IAMa/comments/1dxuqd/im\\_tom\\_shadyac\\_director\\_of\\_ace\\_ventura\\_nutty](https://www.reddit.com/r/IAMa/comments/1dxuqd/im_tom_shadyac_director_of_ace_ventura_nutty).



[109](#)

Oprah.com (2011, April 4). From multimillionaire to mobile home. <http://www.oprah.com/oprahshow/Tom-Shadyac-From-Millionaire-to-Mobile-Home>.

[110](#)

Hassett, S. (2011, January 28). Tom Shadyac wants you to wake up. *Esquire*. <http://www.esquire.com/entertainment/interviews/a9309/tom-shadyac-i-am-012811>.

[111](#)

Oprah.com (2011, April 4). From multimillionaire to mobile home. <http://www.oprah.com/oprahshow/Tom-Shadyac-From-Millionaire-to-Mobile-Home>.

[112](#)

Hill, A. L., Rand, D. G., Nowak, M. A., & Christakis, N. A. (2010). Infectious disease modeling of social contagion in networks. *PLOS Computational Biology* 6 (11).

[113](#)

Hill, A. L., Rand, D. G., Nowak, M. A., & Christakis, N. A. (2010). Infectious disease modeling of social contagion in networks. *PLOS Computational Biology* 6 (11); McDermott, R., Fowler, J. H., & Christakis, A. (2013, December). Breaking up is hard to do, unless everyone else is doing it too: Social network effects on divorce in a longitudinal sample. *Social Forces*, 92 (2), 491—519.

[114](#)

Gardete, P. (2015). Social effects in the in-flight marketplace: Characterization and managerial implications. *Journal of Marketing Research*, 52 (3), 360—374.

[115](#)

Gelder, J., Hershfield, H., & Nordgren, L. (2013). Vividness of the future self predicts delinquency. *Psychological Science*, 24 (6), 974—980.

[116](#)

Hershfield, H., Goldstein, D., Sharpe, W., Fox, J., Yeykelis, L., Carstensen, L., & Bailenson, J. (2011). Increasing saving behavior through age-progressed renderings of the future self. *Journal of Marketing Research*, 48, S23—37.

[117](#)

Alter, A. (2015, May 22). The bookstore built by Jeff Kinney, the «Wimpy Kid». *New York Times*.

[118](#)

Погляд на цінності як на якість дії, а не категорії чи правила є наріжним для напряму АСТ, тобто терапії прийняттям і залученням. Аналіз цього й ключові характеристики цінностей див., напр.: Harris, R. (2008). *The happiness trap: How to stop struggling and start living*. Boston: Trumpeter; Luoma, J. B., Hayes, S. C., & Walser, R. D. (2007). *Learning ACT: An acceptance and commitment therapy manual for therapists*. Oakland, CA, and Reno, NV: New Harbinger and Context Press; Wilson, K. G., & Murrell, A. R. (2004). Values work in acceptance and commitment therapy: Setting a course for behavioral treatment. In S. C. Hayes, V. M. Follette, & M. Linehan (Eds.), *Mindfulness and acceptance: Expanding the cognitive-behavioral tradition* (pp. 120—151). New York: Guilford Press.

[119](#)

Тім Бавден ужив це порівняння під час дискусії електронною поштою про цінності в терапії прийняттям і залученням 12 вересня 2012 року.

[120](#)

<http://www.elizabethgilbert.com/thoughts-on-writing>.

[121](#)

Hylton, W. S. (2006, July 31). Prisoner of conscience. *GQ*.

[122](#)

Jaffer, J., & Siems, L. (2011, April 27). Honoring those who said no. *New York Times*.

[123](#)

Cohen, G. L., & Sherman, D. K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention. *Annual Review of Psychology*, 65, 333—371.

[124](#)

Cohen, G. L., & Sherman, D. K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention. *Annual Review of Psychology*, 65, 333—371.



[125](#)

Cohen, G. L., & Sherman, D. K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention. *Annual Review of Psychology*, 65, 333—371.

[126](#)

Додаткові відомості про відому Ірену Сендлер див.: <http://lowellmilkencenter.org/irena-sendler-overview>.

[127](#)

Цей концепт запропонувала я у вересні 2009 року. Посиливши внутрішній діалог, робоча група звернулась до Ернста і Янга. Чудовий синопсис ідеї точки вибору див. у презентації: Russ Harris: <https://www.youtube.com/watch?v=tW6vWKVrmLc>.

[128](#)

Термінологію, пов'язану з рухом до і від, розробили Кеавін Полк, Джеролд Гембрайт і Марк Вебстер у ширших рамках, що ілюструють розуміння людьми і реакції на власний досвід, див.: Polk, K., & Schoendorff, B. (Eds.). (2014). *The ACT matrix: A new approach to building psychological flexibility across settings and populations*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.

[129](#)

[http://www.ted.com/talks/ruth\\_chang\\_how\\_to\\_make\\_hard\\_choices?language=en](http://www.ted.com/talks/ruth_chang_how_to_make_hard_choices?language=en).

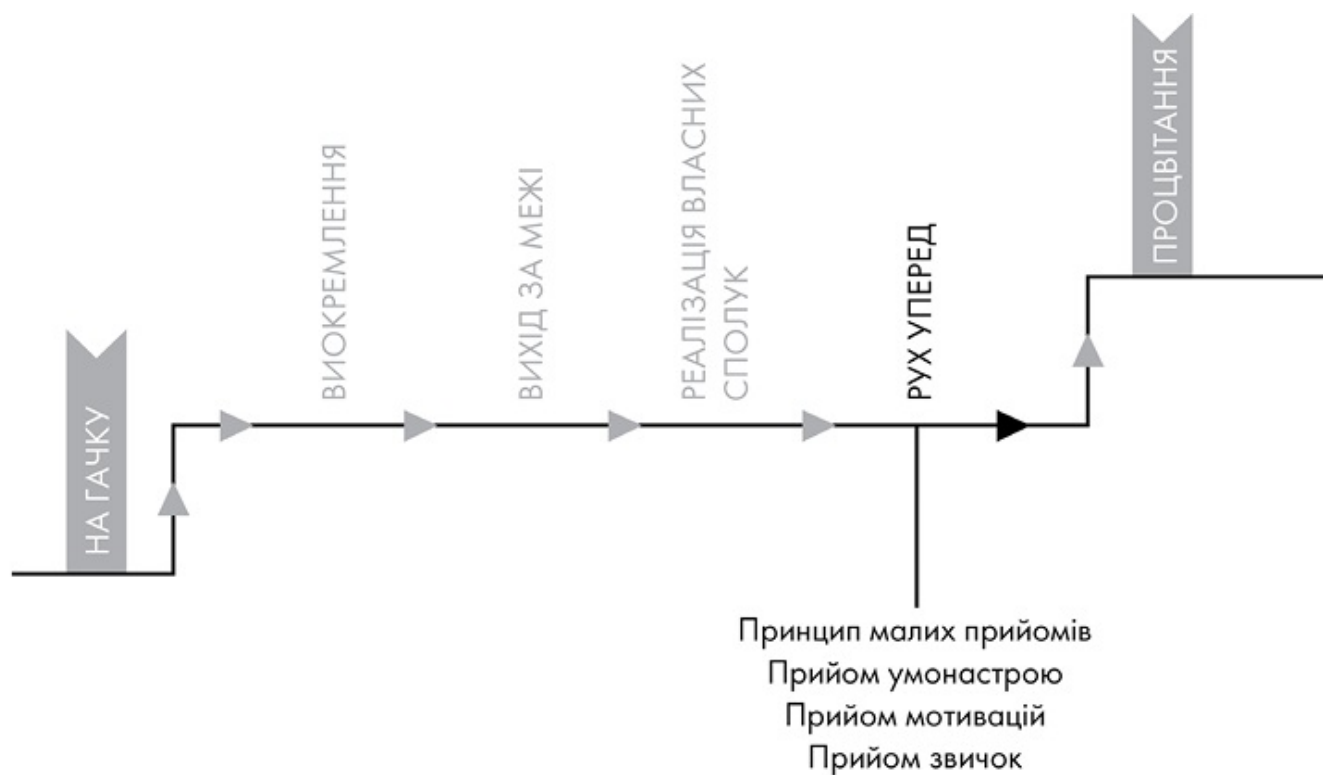
[130](#)

Jane Goodall and I had this discussion in September 2007.

[131](#)

Це перефразований опис, запропонований Джонатаном Кентером із Центру Вашингтонського університету соціологічного вивчення зв'язків під час терапії прийняттям і залученням упродовж електронної дискусії 11 жовтня 2013 року.

## ► Розділ 7. Рух далі



### Принцип малих прийомів

Синтія та Дейвид змагалися за гроші<sup>132</sup>. Вона місяцями всіляко заощаджувала, багато чим жертвуючи, щоб зібрати аварійну нічку для... про всяк випадок. А чоловік хотів використати ці гроші, щоб сім'єю спуститися на плотах Великим каньйоном. Ідея непогана — це була б чудова відпустка, — але Синтія мала на меті щось практичне. Дейвид, проте, схилявся до іншого підходу. «Ми не помітимо, як дітлахи повиростають, — казав він Синтії. — Ми тоді будемо хирляві й старі. Ми роками про цю подорож мріяли. Якщо не зараз, то коли?»

Дискусія то загасала, то розпалювалася, щоразу збільшуючи напруженість, а ще й давні справи додали вогню: «Ти схожий на свого батька!», «А ти — як твоя мати».

Тоді Синтія поглянула вниз. «Що сталося з твоїми шкарпетками?» — спитала вона.

Дейвида це трапило зненацька, і він і собі подивився вниз та ніби вперше побачив свої чорні ноги. «Учора ввечері я мав вигнати єнота із садка, — пояснив він за мить. — Мені не було коли взуватися».

Вони поглянули один на одного, і обом відлягло, і стосунки знов очистились, як повітря після ливного дощу.

У всіх домашніх господарствах світу люди в сім'ї сваряться за гроші. Єдиною

незвичною обставиною у сварці Синтії й Дейвида була та, що психологи їх фільмували. Дослідники хотіли поспостерігати за парами «в їхньому природному середовищі». Оскільки незручно було втручатися в домівки таких пар, дослідники дали собі раду, спорудивши студійне помешкання у своїй лабораторії. Його розташували в нібито парку на терені Вашингтонського університету в Сіетлі; воно мало одну кімнату з кухенкою, необхідними меблями, ТВ, аудіосистемою. Пари погодилися проводити добу, по одній за один раз, у відкритому для спостереження режимі, зазвичай починаючи зранку в неділю. Парам пропонували приносити із собою харчі та все, що потрібно для проведення вихідних удома, — фільми, книжки, навіть роботу. Ще однією вимогою було робити все так, як вони робили б це вдома. Протягом 12 годин на добу, з 9 ранку до 9 вечора, їх фільмували.

Найбільше дослідників вразило те, як люди робили й реагували на «спроби налагодити емоційний зв'язок» або спроби залагодити стосунки, як-от питання Синтії про брудні шкарпетки Дейвида. Дослідники ієрархізували ці спроби на основі бажаного рівня емоційної відповіді. Ось який вигляд мали ці рівні (знизу вгору):

Просте привертання уваги партнера: «Ось непогане суденце».

Намагання зацікавити партнера: «Здається, твій тато на такому плавав».

Намагання викликати ентузіазм: «Поглянь, на такому суденці ми могли б здійснити навколосвітню подорож».

Намагання продовжити розмову: «Ти останнім часом телефонував братові? Він колись направить своє судно?».

Бажання побавитись: стукає легенько партнера по голові згорнутою газетою, приказуючи: «Отак тобі. Цілий би день так бавитись».

Спроба жартувати: «Рабин, ченець і психіатр рушили на судні...»

Намагання дістати емоційну підтримку: «Досі не розумію, чому мене не підвищили».

Заклик до саморозкриття: «А як тобі було підлітком плавати з дідом?»

Дослідники зауважили, що після кожного такого гамбіту партнер, який одержує пропозицію, відповідає трьома способами: «повертається до» партнера з ентузіазмом, що варіювався від мугикання на знак визнання до щирої участі; «відвертається», ігноруючи коментар чи питання; «реагує негативно» («перепрошую, я намагаюсь почитати»).

Те, як пари реагували на ці емоційні пропозиції, багато розповідало про їхнє майбутнє. На перший погляд, реакція була несуттєва, але відтінки поведінки найкраще прогнозували, що судилося кожній парі в тривалій перспективі.

В одному поновному дослідженні через шість років<sup>133</sup> пари, у яких один

партнер з інтимним почуттям відповів лише на три з десятих пропозицій, уже були розлучені, а ті, які аналогічно реагували на 9 з 10 пропозицій, ще перебували в шлюбі.

У шлюбі ці миті інтимності чи зневаги створюють культуру, у якій стосунки або процвітають, або в'януть. Деталі стосунків дістають зворотну відповідь і громадається із часом, бо кожна наступна взаємодія нашаровується на попередню, хоч на перший погляд це й здається тривіальним. У кожної особи миті ницості й гніву, великодушності й ласки утворюють петлю зворотного зв'язку, що робить загальні подальші стосунки або більш токсичними, або щасливими.

На початку 50-х років ХХ ст. у співачки Кітті Каллен була чудова хітова сентиментальна пісенька про нещасне кохання «Важливі дрібниці». І вона мала рацію. Дрібниці можуть справляти потужний вплив, коли вони краще узгоджують нашу поведінку з тим, що нас насправді обходить.

Природа схильна до еволюції, а не революції. Дослідження в багатьох царинах засвідчили, що маленькі зсуви можуть із часом збільшити нашу здатність процвітати. Тож найефективніший спосіб трансформувати своє життя полягає не в тому, щоб піти з роботи до ашраму, а в тому, щоб, перефразуючи Теодора Рузвелта, робити те, що ви можете, з тим, що у вас є, і там, де ви є. Саме по собі невелике зрушення може здаватися дрібницею, але поставтеся до нього як до кадру в кінострічці. Якщо ви покадрово все мінятимете, то вийде новий фільм, який буде про щось зовсім інше.

Або (продовжуючи згадану вище метафору про судно) якщо ви колись плавали, то відхилення на один-два ступні може радикально змінити ваше положення в бухті. А уявіть-но, якби йшлося не про бухту, а про океан.

Якщо наш підхід до проблем надмасштабний («Мені потрібна нова кар'єра!»), можна чекати на фрустрацію. Але якщо ми вдаємося до маленьких кроків<sup>134</sup> («У мене буде одна дискусія на тиждень з представником іншої галузі»), невдача буде нехтовною. Коли знаємо, що ми втрачаємо небагато, у нас рівень стресу знижується, а впевненість зростає. З'являється відчуття «я із цим упораюсь», що допоможе нам більше перейматися й творити. Не менш важливо, щоб ми не цуралися фундаментальних людських потреб, аби прямувати до змістовних цілей.

Якщо ви шукаєте належне місце для малих зрушень, то є три царини можливостей. Можна помалу змінювати вірування, що психологи називають умонастроєм, можна змінювати мотивації й можна змінювати звички. Коли ми навчимося робити дрібні зрушення в одній із цих трьох царин, ми зможемо налаштуватися на глибинні, тривалі зміни курсу нашого життя.

## Нова перспектива: помалу змінюємо умонастрій

Професор психології Елія Крам провела дослідження невеликої зміни умонастрою 84 прибиральниць у готелі<sup>135</sup>. Вона набрала жінок, які тяжко працювали протягом подовженого робочого дня, а після зміни йшли додому, аби виконувати хатню роботу в сім'ї. У них не було часу на спортзалу, а споживали вони стандартну американську дієту з великою кількістю кофеїну й цукру. Усі вони мали надмірну вагу або виражене ожиріння.

Ідея професорки була елегантна й проста. А якщо запропонувати прибиральницям по-іншому думати про свою роботу? Не відчувати провини за те, що регулярно не відвідують спортзалу, а спробувати вважати цілоденне прибирання фізичними вправами.

Якщо вам довелося жити не в казці, а в реальному житті, то ви, либонь, знаєте, що таке генеральне прибирання в хаті (чому небагато з нас насправді це робить?). Уявіть, наскільки виснажливо цілий день нахилитись, штовхати, підіймати, витирати пилугу, працювати з пиломоском, прибираючи сім днів на тиждень у п'ятнадцяти готельних номерах з ванними. Прибиральниці в готелі не трактували свою працю як фізичні вправи, бо ніколи не пітніли в спортзалі й не плавали в басейні, долаючи по кілька запливів. Їхнє фізичне навантаження набагато перевищує рекомендації керівника охорони здоров'я у федеральному уряді щодо фізичного навантаження за здорового способу життя.

Крам поділила прибиральниць на дві групи. Обидві групи одержали опис того, чим корисні фізичні вправи, але тільки одній групі повідомлено, що їхні норми відповідають рекомендаціям керівника охорони здоров'я.

І це справді можна назвати втручанням.

Через чотири тижні, за відсутності інших змін у житті жінок, у «поінформованій» групі знизився тиск крові порівняно з «непоінформованою» групою. Вони схудли, змінилося співвідношення ваги жиру до ваги тіла й обмаху талії до обмаху стегон. Незначна зміна умонастрою спричинила такі відчутні зрушення.

Коли я почала навчатися на клінічного психолога, то працювала терапевтом у студентській клініці в Мельбурні, Австралія. Приблизно раз на тиждень я обговорювала найскладніші випадки з Майком, старшим колегою і керівником. Спочатку проблеми моїх пацієнтів здавалися мені вельми складними, а ресурси для їх розв'язання — надто неадекватними, і я була цим приголомшена. Дехто роками щотижня приходив до мене на прийом, а покращення не було помітно. Щиро кажучи, через кілька тижнів я гадала, що все, що мене просили зробити, було марним і в мене не лишалось шансів комусь допомогти. Тоді я зустріла Карлоса, після чого я *переконалася*, що шансів у мене нема.

У свої тридцять сім років Карлос дев'ять років був безробітним і вісім розлученим. На першому прийомі від нього тхнуло перегаром.

«Скільки я пам'ятаю, у мене була депресія», — сказав мені Карлос. Він гадав, що щось у ньому зламалося, і він самолікувався алкоголем, що ще більше погіршувало його проблеми.

Увечері я сказала Майкові: «Мабуть, я цьому чолов'язі не допоможу. У нього все життя — депресія. Підтримки в нього нема. Він не налаштований лікуватись, а якщо й прийде до мене, то пити не кине! Не думаю, що він зміниться».

Майк усміхнувся й сказав, що я ставлюсь до проблем Карлоса з «фіксованим умонастроєм».

Багато хто чув про фіксований умонастрій на противагу такому, що розвивається завдяки працям стенфордського психолога Керол Двек та її книжці із влучною назвою «Mindset». Люди з фіксованим умонастроєм<sup>136</sup> дотримуються сутнісної теорії ego і вірять, що такі важливі якості, як розум і особистість, є фіксованими і незмінними ознаками. Люди з умонастроєм, що розвивається, вважають, що ці базові якості «піддаються впливу» і можуть покращуватися під час навчання й докладання зусиль. Обидва умонастрої можуть виявлятися залежно від якості, про яку йдеться. Можна бути «фіксованим», коли йдеться про вправність у математиці («мені із числами не щастить»), і «динамічним», коли йдеться про соціальні питання («мені слід краще познайомитися зі співробітниками»).

Дослідження демонструють, що ця віра в зміни може істотно впливати на поведінку<sup>137</sup>. Діти, які вважають свій розум фіксованим, мають гірші оцінки на курсах, котрі вважають складними для себе, на відміну від тих, хто вважає, що наполегливою працею може покращити своє ефективне мислення. Зрештою, ті, хто відкритий до змін і вірить, що може досягти більшого і що для цього треба докладати зусиль, відчують можливість керувати своїми досягненнями і розв'язувати проблеми. Їх не зупиняють невдачі й поразки, вони вистояють, навіть коли розчаровуються.

Ми також знаємо, що умонастрій можна розвивати й міняти<sup>138</sup>. Батьки, які хвалять дитину за досягнення й кажуть: «Ти наполегливо вчився!», підтримують умонастрій, що розвивається. Батьки, які кажуть: «Сину, у тебе ж А! Ти геній!», підтримують фіксований умонастрій. Якщо дитина починає вірити, що успіх залежить від вроджених здібностей і що розум — фіксоване знаряддя, вона радше подумає, що нічого не можна вдіяти, коли ситуація ускладнюється, і тоді починає пробуксовувати з іспанської та з арифметикою.

Проте Двек зауважує, що важливо не плутати умонастрій розвитку з просто наполегливою роботою<sup>139</sup>. Якщо дитина витрачає багато годин на навчання, а її оцінки не змінюються або не покращується знання предмета, треба подбати про інші стратегії. Але й не треба просто зупинятися на вихвалянні гордливості дитини. Якщо донька не склала іспит з історії, ваше заохочення «Гарна спроба!» підбадьорило б її, але покращенню оцінок не сприяло б. Водночас Двек каже,

що корисно було б говорити: «Побалакаймо про твою спробу і про те, якою має бути наступна спроба».

В одному з досліджень науковці хотіли встановити, чи можуть вони покращити успішність<sup>140</sup> двохсот учнів місцевого коледжу, які ще не засвоїли курс із математики за середню школу. Не дивно, що учням місцевого коледжу, які не встигають з математики, багато що заважає підтягтися, особливо якщо вони сподіваються перейти вчитися в останні чотири класи. Якщо їх зарахують до класу для учнів, які відстають у навчанні, вони вважатимуть себе безнадійними щодо цього предмета.

Під час дослідів науковці надіслали половині учнів листи, у яких пояснили, що мозок у людей — навіть у дорослих — може рости й здібності покращуватимуться в процесі практики, а потім попросили їх коротко викласти, про що вони читали. Порівняно з контрольною групою, якій надіслали інші листи, учні, які прочитали, що їхній мозок ще може зазнати змін, удвічі рідше залишали клас із математичним ухилом й одержували кращі оцінки, а все завдяки невеличкій зміні умонастрою.

Стосовно мого клієнта Карлоса мій умонастрій був фіксованим. Я не вірила, що мені вдасться йому допомогти і що терапія піде йому на користь. Мій керівник Майк тримався іншої думки. Він трохи скерував мій умонастрій, аби я трактувала ситуацію як можливість, а не марну працю. Найважливіше те, що він допоміг мені зосередитися на дрібних кроках у цьому процесі (як-от які вміння знадобляться мені на різних етапах лікування і як налагодити належні стосунки з Карлосом), а не одразу на результаті (як я «успішно» допоможу Карлосові «вилікуватися»). Я стала мислити вільніше й скерувала свої знання та енергію в позитивному напрямі. Зміну часто трактують як одноразову подію після, скажімо, новорічного рішення. Але зміна — це процес, а не подія.

Зосередження на процесі дає людям відчуття, що вони можуть помилятися, вчитися на помилках і через деякий час покращувати свою роботу.

Теорії умонастрою здебільшого асоціюють із розумом і академічними успіхами, але насправді вони виходять далеко поза ці царини. Вони передусім стосуються нашого позиціонування в широкому світі. Вони можуть навіть стосуватися відмінності життя від смерті.

Як ви відповісте на такі запитання?

Правда чи неправда?

1. Старі — немічні.
2. З роками все в мене піде з гори.
3. Цього року в мене менше бадьорості, ніж торік.

Бекка Леві з Єльської школи громадської охорони здоров'я<sup>141</sup> досліджує



відповіді учасників досліджу на такі питання. Вона потім десятиріччями стежить за їхнім здоров'ям. Люди, які відповідають на ці питання «правда» (ті, хто бачить старіння як обов'язковий занепад і втрату працездатності) частіше хворіють на респіраторні недуги, втрату слуху і з віком частіше передчасно вмирають.

Наприклад, в одному дослідженні Леві — майже через сорок років після опитування про їхні думки про старіння — ті, хто заперечно відповідав на питання про старіння<sup>142</sup>, удвічі частіше мали інсульт або інфаркт, ніж ті, хто відповідав ствердно. Таке різке співвідношення збереглося і після того, як Леві провела контрольне опитування за такими відомими факторами ризику, як вік, вага, тиск крові, хронічні хвороби, холестерин, сімейна історія, паління. Отже, на початку дослідження не ці фізичні маркери визначали стан здоров'я на багаторічну перспективу, а тогочасний умонастрій респондентів стосовно фіксованого негативного майбутнього. В іншій аналітичній роботі Леві показала, що люди з фіксованим негативним поглядом на старіння помирають на 7,5 року раніше<sup>143</sup>, ніж люди, налаштовані на позитивне майбутнє.

Звичайно, деякі негативні міркування про старіння мають рацію. Особливої радості не справляють ні негнучка спина, ні рипіння в колінах, ні брунатна пігментація на затильному боці долоні. Але, безперечно, коли йдеться про наш розум і здатність розв'язувати проблеми, багато наших уявлень про занепад ґрунтуються на наших припущеннях. Коли вам двадцять чотири і не можете знайти ключі від машини, ви подумаєте: «І загуляв же я вчора». Або: «Це для мене забагато». Коли вам п'ятдесят і не можете знайти ключі від машини, ви зойкнете: «Ну от, уже старість». Річ у тім, що в п'ятидесятилітніх теж багато чого відбувається. І у вісімдесятилітніх. Як свідчать дослідження, пересічно старші люди<sup>144</sup> мають більше задоволення від життя і припускаються менше помилок у роботі, ніж молоді люди, і різні аспекти мислення й пам'яті *поліпшуються* з віком. Проте якщо в нас фіксовані негативні припущення, ми ці факти не беремо до уваги.

Наш мозок глибоко переймається тим, у що ми віримо. За кілька мілісекунд до початку задуманого руху<sup>145</sup> мозок транслює підготовчі електричні хвилі. Лише після цього він надсилає сигнали активації відповідним м'язам. Підготовка до дії, що називається *потенціалом готовності*, перебуває поза нашою свідомістю, але саму активацію здійснює інтенція. Коли скорочується відчуття діяльності й ефективності, у мозку послаблюється «потенціал готовності».

Відчуття свого «я», що піддається впливу, — наріжний камінь емоційної спритності. Люди з умонастроєм, налаштованим на зростання<sup>146</sup>, які бачать себе діяльними у своєму житті, більш відкриті до нового досвіду, охочіше ризикують, більш постійні й відпорні на невдачу. Вони не так бездумно

погоджуються<sup>147</sup> з бажаннями й цінностями інших, і водночас вони більш креативні й підприємливі. Усе це дає кращі результати: чи то йдеться про топ-менеджмент, чи про науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, чи про навчання рейнджерів, чи про стосунки.

Прийоми активування відчуття єго теж можуть справляти потужний вплив, навіть коли це суто граматичний прийом. В одному дослідженні зібрали виборців<sup>148</sup> і запропонували напередодні важливих виборів відповісти на опитування, подавши поняття голосування раз у вигляді дієслова («Наскільки важливо для вас проголосувати на завтрашніх виборах?»), а раз — іменника («Наскільки важливо для вас бути виборцем на завтрашніх виборах?»). У першій версії голосування подавалося як ще одна справа, позначена до виконання в напружений день. А в другому — голосування подавалося як можливість відіграти важливу роль — роль «виборця». Сама лишень зміна «голосувати» на «бути виборцем» збільшила офіційно зареєстровану явку виборців на понад 10 %.

У всіх нас є особисті якості і риси вдачі, які ми хотіли б змінити. Але коли ми пробуємо робити зміни й натрапляємо на труднощі, то інколи занадто зосереджуємося на тому, що вважаємо своєю долею. Ми собі кажемо: «Я товстий. Завше був і буду товстим». Або «Я не креативний», і навіть «Я завжди хотів, як виросту, стати лікарем або бухгалтером».

Змінювати умонастрій треба починати з піддавання сумніву поняття про себе і світ, що здавались карбованими на камені, — і це може суперечити тому, що для вас важливо, — і тоді активно обирати крок за кроком навчання, експериментування, зростання, зміну.

## **Погрожування пальцем або охоче серце: зміни наших мотивацій**

Моя мати була милою жінкою, і, коли я підростала, вона цуралася типово жіночої мудрості, що передається від покоління до покоління. Вона ніколи мені не казала «іди до кінця, щоб одержати» або «не носи біле після першого вересня». Натомість вона мені казала: «Сьюзен, завжди, завжди май заничку на скруту!».

Коли батько помер, мати залишилася з трьома малими на руках і роками намагалася вижити. Стала самозайнятою і, попри свою нехіть, продавала підприємцям писарське приладдя. Вона підводилася о п'ятій ранку, аби запакувати ручки, олівці тощо і рознести це Йоганнесбургом, а потім поверталася додому, щоб прийняти замовлення клієнтів і заповнити бухгалтерські документи. Геть виснажена, вона падала в ліжко опівночі. Мати це робила і весь час журилася за батьком, котрого кохала все своє життя, допомагала моєму братові, сестрі й мені також переживати цю втрату,

пильнувала, щоб ми були ситі, одягнені й здобули освіту.

Мати з власного досвіду знала, як страшно потрапляти в пастку обставин, ухвалюючи кожне рішення залежно від того, що треба зробити, а не від того, що хочете зробити, і вона хотіла вберегти мене від такої долі. Вона радила мені: «У тебе завжди має бути достатньо грошей, щоб сказати: “Ідіть к бісу!”». У такий спосіб я ніколи не залишатимуся на остогидлій роботі або не буду підтримувати стосунки, що мені не до душі, бо, бач, не маю грошей, аби поворухнутись. Заохочуючи мене мати власний аварійний фонд, вона не просто ділилася власними підказками щодо виживання, коли бракує грошей. Вона також підкреслювала наріжну важливість автономії, мотивації робити щось із власної волі й воління, не піддаючись зовнішньому тиску. Використання власної автономії (сили хочу, а не мушу) — наступна передумова на шляху до істотних змін.

Тед був моїм лондонським клієнтом і згодом став гарним другом. Він мав сорок фунтів зайвої ваги, і оскільки багато подорожував по роботі, то йому важко було перейти до здорового способу життя. Після довгого перельоту він приїздив до готелю втомлений, голодний, тужив за сім'єю й шукав розради в чізбургері й парі пива. Потім, дивлячись ТБ, він змуджено жував якісь закуски в міні-барі. Дружина й лікар наполягали, щоб він схуд і ходив до спортзали, але, знаючи, що слід робити, він цього так і не зробив.

Тед одружився пізно, і вони з дружиною не могли мати дітей, а тому вони усиновили румунського хлопчика Алекса. Алекс рано осиротів і дитиною підростав у жахливих умовах. Жив він у халупчині й не мав змоги гуляти й пізнавати світ. Ніхто не тримав його на руках, не торкався, не звертався до нього; через те, що хлопець був постійно недогодований, у нього розвинулася тривала ненавчуваність.

Попри ці труднощі, Алекс був обдарованим художником, який виражав своє внутрішнє життя через занурені в пам'ять малюнки, писані олівцями й фарбами. Якось, коли йому було десять років, він намалював автопортрет — самотнього й покинутого хлопця. Він назвав автопортрет «Сирота». Тема Теда не здивувала, бо Алекс часто звертався до спогадів про дитинство. Проте цього разу Тед помітив, що на картині зображений не малюк, а парубок. Коли Тед почав його розпитувати, син розплакався. Крізь хлипання Алекс пояснив, ніби він «вже взяв», що тато помре через пару років, бо в нього нездоровий спосіб життя, і Алекс знову стане безбатченком.

Тієї миті, як він згодом мені пояснював, Тед змінив своє ставлення до власного здоров'я від «мушу» до «хочу». Раптом з'явилася внутрішня мотивація бути здоровим з любові до дитини й бажання побачити Алекса дорослим. Тед почав з незначних змін: замовляв салат замість печені, у дорозі в міні-барі відсував

геть солодощі подалі, якщо була можливість, знайомився з містом пішки, а не на таксі, — і з часом ці зміни склалися докупі. Він схуд і більше не гладшав, і навіть зараз, у відрядженні і вдома, він дотримується здорових звичок, бо так хоче.

Намагаючись узгодити наші дії з тим, що нас обходить, ми можемо подвоїти самодисципліну й силу волі, але — як більшість знає з важкого досвіду — це не завжди дає найкращі результати. Ви можете піти до спортзали, але як часто це веде до гарного випрацювання і регулярного виконання вправ? Ви можете відвідувати родичів з почуття обов'язку, але як часто ви задушевно бесідували? Коли ми у щось таке втягуємося через погрози пальчиком, а не через охоче серце, усередині нас починається перетягування каната між добрими намірами й кепським виконанням, навіть коли мета — кращий стан здоров'я і стосунки з родиною — нібито узгоджується з нашими цінностями.

2500 років тому Платон зобразив цей внутрішній конфлікт у метафорі про колісницю, де в запрягу двоє зовсім різних коней. Один кінь — це пристрасть: наші внутрішні спонуки й бажання, а інший — інтелект: наш раціональний, моральний розум. Тобто Платон розумів, що нас постійно розриває в різних напрямках те, що ми хочемо, і те, що мусимо робити. На його думку, ми повинні, як візники, присвоїти й скерувати обох коней туди, куди нам треба.

Виявляється, думка Платона близька до істини. Сучасне нейровідображення<sup>149</sup> каже, що, коли імпульсивна, спрагла винагороди система в нашому мозку (пристрасть) конфліктує з раціональними цілями на тривалу перспективу (інтелект), наш мозок намагається, даруйте на слові, взяти віжки до рук. Скажімо, ви намагаєтесь зробити свою дієту здоровою. У ресторані ви бачите на таці для десертів звабливий шоколадний мус. Це задіює прилегле ядро, зону мозку, що асоціюється з насолодою. Йой, як же ви хочете той мус! Ні, нагадуєте ви собі. Не можна. Ви перевіряєте силу, передаючи десерт, а тим часом починає діяти нижня лобна звивина, частина мозку, що асоціюється із самоконтролем. Коли активовані обидві ці зони, мозок достоту бореться сам із собою, тоді як ми вирішуємо піддатися чи встояти.

Аби ускладнити справу, наші базові інстинкти стартують першими. І знову, згідно з нейровізуалізацією, коли перед нами постає базовий вибір, базові атрибути, як-от смак<sup>150</sup>, обробляють за 195 мілісекунд *раніше*, ніж атрибути здоров'я. Тобто наш мозок спонукує нас робити певний вибір задовго до того, як вмикається сила волі. Це пояснює, чому в одному дослідженні 74 % людей *сказали*<sup>151</sup>, що «трохи згодом» вони віддаватимуть перевагу фруктам, а не шоколаду, але, коли перед ними ставили шоколад і фрукти, 70 % хапалися за шоколад. Бо так насправді працює наш мозок: примітивний драйв перевершує виважене судження; навряд чи внутрішня вчителька, яка погрожує вам пальчиком, приведе вас колись туди, куди ви хочете потрапити.

На щастя, у нас є один невеличкий прийом, який допоможе нам обійти це стародавнє змагання між двома кіньми, що тягнуть нашу колісницю. На зразок Теда, ми можемо визначати наші цілі, розрізнивши, що ми *хочемо* і що *мусимо* або що *варто зробити*. Змінюючи таким робом мотивацію, не варто турбуватися про те, яка частина нас переважатиме — пристрасть чи інтелект, — бо все наше «я» працюватиме гармонійно.

Цілі «хочу» відбивають справжній інтерес і цінності особи (їхнє «чому»). Ми переслідуюмо такі цілі<sup>152</sup> для особистої розваги (*внутрішній інтерес*), через інгерентну важливість мети (*визначений інтерес*), тому що мета асимілювалася з нашою стрижневою ідентичністю (*інтегрований інтерес*). Та найважливіше те, що це ми вільно вибираємо такі цілі.

З іншого боку, цілі «мушу» накладаються нам другом чи родичем («Треба кинути цю хрін!»), або почуттям обов’язку перед внутрішнім наративом, або зовнішньою метою, що зазвичай пов’язане з уникненням сорому («Боже милостивий! У мене череву, як барило! Я в такому вигляді не можу йти на весілля!»).

Можна сісти на здорову дієту, бо ваш вигляд зумовлює страх, сором, заклопотаність. Або можна вибрати добре їсти, бо ви бачите здоров’я як внутрішньо важливу якість, що допомагає вам добре почуватися та радіти життю. Ключова відмінність між обома типами міркувань у тому, що, хоч мотивація «мушу» дасть змогу вам тимчасово досягти позитивних змін, надалі ситуація зміниться. Безумовно, будуть моменти, коли імпульс випередить інтенцію, — для цього треба всього 195 мілісекунд.

Наприклад, дослідження свідчать, що дві людини, які мають однакову мету схуднути на п’ять фунтів<sup>153</sup>, трактуватимуть ту саму порцію шоколадного мусу залежно від своєї мотивації. Людина з мотивацією «хочу» фізіологічно вважатиме мус менш спокусливим («Десерт на вигляд гарний, але особливого бажання в мене немає») і відчуватиме менше перепон на шляху до цілі («У меню є багато інших, здорових страв»). Варто їй трохи змінити мотивацію, і вона вже не відчуває потреби боротися з якимись непоборними силами.

Мотивація «хочу» асоціюється з меншим автоматичним тяжінням до стимулів, які зіб’ють вас із пантелику — давня любов, мерехтіння мартіні на таці в офіціанта, що йде повз, — і насправді вабить вас до поведінки, яка допоможе вам досягти своєї мети. З іншого боку, мотивація «мушу» насправді збільшує спокусу, бо людина відчуває скутість і позбавленість. Отже, переслідування мети на підставі «мушу» може підірвати самоконтроль й зробити людину уразливішою до того, що вона не хоче робити.

Кожен, хто мав справу із шестирічними малюками, знає, які вони бувають уперті, коли ви наполягаєте, що треба щось зробити — лягти спати, почистити зуби, привітатися з тіткою Лолою. Якось увечері мій син Ноа нарікав, що треба

ще математику робити, хоча насправді він математику любить. Це дало мені чудову нагоду для того, що говіркою батьків називається виховним моментом. «Мусиш чи хочеш?» — запитала я. «Хочу!» — відповів він, усміхнувшись, і нахилився над зошитом.

Якщо життя — низка митей, кожному з яких можна трохи підправити, а вкупі це призведе до поважної зміни, уявіть-но, скільки ви здобудете простору завдяки маленькому прийому і дізнаєтеся, скільки «хочу» буде приховано в «мушу».

Знову ж таки, саме для цього критично знати, що ми насправді цінуємо.

Розуміння того, що нам треба у великій картині, допомагає нам знайти бажання в обставинах, що інакше здавалися б обов'язком.

Наприклад, мені нескладно було б сказати, що я «мушу» попрацювати і в цю чудову неділю, щоб завершити цю книжку. І якщо я прямую до бібліотеки, аби писати, мені шкода стане часу, який я могла б провести з дітьми і побути на сонці, і тоді, працюючи, я не повністю віддаватимусь роботі. Проте, якщо я позиціоную свою працю як «хочу», нагадуючи собі, що ніхто не примушував мене писати книжку і що, працюючи над нею, я допомагаю ширити важливий меседж про емоційну спритність, — активуватимуться мої почуття радості та енергійності. Я відкриюсь новим ідеям і трактуватиму редакторські зауваження як співпрацю, а не критику і командування. І наприкінці дня в мене залишиться ще достатньо енергії спілкуватися із чоловіком і дітьми, перш ніж лягти спати. Ми всі потрапляємо в ці тонкі пастки мови й мислення: «Сьогодні я маю виконувати роль тата» або «Мені треба піти на ще одну нудну нараду». Діючи так, ми забуваємо, що нинішні обставини — результат попереднього вибору на виконання наших цінностей: «Я хочу бути батьком» або «Мені подобається моя робота, і я хочу виконувати її якнайкраще».

Тобто я не пропоную нам усім просто «мислити позитивно» й ігнорувати оригінальні проблеми. Якщо в якомусь аспекті вашого життя не можете знайти «хочу», то це означає, що потрібні зміни. Якщо ви почали вивчати якусь галузь, бо хотіли змінити світ, а вашу компанію цікавить лише кінцевий результат, час міняти роботу. Або якщо ви збагнули, що значуща для вас людина не така, як ви уявляли, то варто шукати нових стосунків. Знаходження «хочу» — це, далєбі, не силування вибору, а спрощення вибору того, що поведе вас до бажаного життя.

## **Збудований надовго: підправлення наших звичок**

Навіть якщо ми адаптували умонастрій зростання і навіть якщо ми у згоді з нашими найбільш щирими, внутрішніми мотиваціями «хочу», залишається шанс, що наші зусилля опиняться на горіщі добрих намірів поруч з модним велотренажером і дорогою соковитискалкою, якою ми хіба двічі покористувались. Єдиний спосіб упевнитись у тому, що зміни залишаться, — це перетворити свідомо вибрану інтенційну поведінку на старе опудало — на звичку.

Ми почали цю книжку з різних пересторог про пастки автоматичних відповідей



за *Системою I*, поведінки на автопілоті, коли ми не живемо інтенційно. Але ми також визнали силу звичок, які дуже складно ламати. Тож якщо ми хочемо, щоб емоційна спритність була на рівні показового уроку та щоб наша поведінка відповідала нашим цінностям, то треба перетворити нашу *інтенційну* поведінку на звички і глибоко їх впровадити, щоб більше не перейматися їхньою інтенційністю.

Краса навмисне культивованих звичок у згоді з нашими цінностями й асоційованими мотиваціями «хочу» в тому, що вони триватимуть у часі без додаткових зусиль у гарні дні й погані, і тоді, коли ми звертаємо на них увагу, і тоді, коли не звертаємо уваги. Хоч як нам буває невесело зранку, ми чистимо зуби й пристібаємо ремінь безпеки в автівці. Здатність формувати звички на підставі цінностей не тільки утримує наші добрі наміри, але й звільняє ментальні ресурси для виконання потрібних завдань.

На щастя, учені розкрили кілька секретів, аби допомогти спростити процес утворення звичок. У своєму бестселері «Підштовхування: як поліпшити наші рішення про здоров'я, добробут і щастя»<sup>154</sup> економіст Річард Таллер і професор права Кесс Санстейн показують, як впливати на поведінку інших людей за допомогою ретельно підготованого вибору або, як вони це називають, «архітектури вибору». Наприклад, ви не можете кожного змусити стати донором органів, але й нема такої потреби. У Німеччині ви мусите підтвердити недвозначну згоду<sup>155</sup> стати донором органів, поставивши позначку в квадратику на знак приєднання до програми донорства органів. Унаслідок цього рівень донорства в Німеччині становить 12 %. Натомість у сусідній Австрії ви вважаєтесь донором органів, якщо ви свідомо не вийдете з програми. Там рівень донорства органів становить майже 100 %.

Можливо, ми не можемо міняти нашу поведінку, просто ставлячи «пташечку», але можемо й далі використовувати в нашому житті концепт архітектури вибору. У цей спосіб ми себе заохочуємо формувати гарні звички, які наближають нас до мети.

Звичку трактують як запущену ззовні автоматичну реакцію<sup>156</sup> на контекст, що часто бачимо. Щодня ми натрапляємо на десятки або й сотні знайомих контекстів і реагуємо на них автоматично і несвідомо. Але коли інтенційно опиняємося в таких ситуаціях, шукаючи можливість діяти згідно з нашими цінностями, ми їх використовуємо для запуску кращих звичок. Погляньмо на деякі потенційні інтенції, які спираються на наші цінності, та контексти, у яких ви вибираєте, враховувати чи не враховувати цінності та невеличкі прийоми, до яких можете вдатися.

Намір: Ви хочете якнайкраще використати час, збираючись попрацювати.



Контекст: Номер у готелі.

Точка вибору: Вмикати чи не вмикати телевізор, коли ви заходите.

Намір: Ви хочете зберегти у шлюбі романтичні стосунки.

Контекст: Вечір удома.

Точка вибору: Пробурмотіти вітання, коли ваше подружжя повертається додому, і повернутися до того, що робили, або підвестись і привітати з відповідними емоціями.

Намір: Ви хочете використати свій обмежений час на спілкування з дітьми.

Контекст: Уранці вдома.

Точка вибору: Спочатку перевірити пошту чи ще в піжамі клеїти дурня з малятами.

Якщо ви зазвичай, прокидаючись, умикаєте ТБ, бурмочете вітання чи перевіряєте пошту, то спочатку знадобляться деякі зусилля для зміни поведінки. Проте незабаром ви засвоїте свій новий вибір, дозволивши підсвідомості скеровувати вас у потрібному напрямку.

Дослідники, вивчаючи понад 9000 жителів приміської зони<sup>157</sup>, виставляли на залізничній станції два різних знаки. Напис на одному знаку було зроблено мовою «хочу», що відповідало бажанням автономії цих жителів: «Просимо скористатися сходами». А інший знак — мовою «мушу», бо жителям наказували: «Ідіть сходами».

Коли знаки розташовували на деякій відстані від пункту прийняття рішення «східці чи ескалатор», що давало користувачам шатрових послуг час подумати про свою поведінку, знак «Просимо скористатися сходами» справляв найбільший вплив. Ті, хто зробив цей вибір, так само вчинили і в наступному пункті вибору, хоча знака там вже не було. Тож меседж, який підтримував автономність — тобто давав можливість хотіти, а не мусити, — зумовив тривалішу поведінку.

Проте ось що цікаво: коли знаки розташовували впритул до пункту вибору сходів чи ескалатора, люди радше виконували наказ «Ідіть сходами». Зв'язок з мотиваціями «хочу» є ключем<sup>158</sup> до ефективних змін. Але коли вам бракує часу (або ви втомлені, розлючені, голодні), дуже допомагає знання того, що слід робити, тобто робити активний вибір вибору. І тут ми знов бачимо, як працює сила автоматичної реакції — звичок.

Функціональна МРТ показує<sup>159</sup>, що ключі, які ми асоціюємо з винагородою — смачна їжа, гроші, секс, сигарети для курців, приладдя до вживання наркотиків

для наркозалежних, — активують у мозку зони винагороди, структури й системи, які спонукають людей шукати доступні приємності. Скоротіть вплив, обмежте спокушання, і ви спростите життя «мозку-виконавцю», тій частині, яка інтегрує когнітивне й емоційне, щоб дійти до певного способу дії.

Ідучи за Таллером і Санстейном, наведемо ще прийоми зміни архітектури вибору.

1. Простіше не буває: налаштуйте своє середовище так, що, коли ви голодні, втомлені, під стресом, поспішаєте, вибір, який найбільше пасує до ваших цінностей, є найлегшим.

Скажімо, ви хочете скинути кілька фунтів. Згідно з дослідженнями, люди з'їдають 90—97 % того, що в них на тарілці, яким би не був її розмір. Тож використовуйте менші тарілки. За нескладними підрахунками, менша на 10 % тарілка<sup>160</sup> зменшить споживання вами їжі на 10 %.

Пригадуєте, я вище наводила приклад, як люди *кажуть*, ніби потім обиратимуть фрукти, а не шоколад, і не реалізують це здорове рішення, коли перед ними ставлять і фрукти, і шоколад? Зробіть ласку своєму майбутньому «я», коли наступного разу підете до бакалії, і з усіх харчів вибирайте лише корисні для здоров'я. Тож, коли спокушаєтесь поласувати потім удома печивом, ви налаштуєте середовище на здоровий вибір: спокусливого печива не буде. Через деякий час ви переконаєтесь, що вам вистачить пожувати горішки чи яблука, і вас більше не будуть вабити, як раніше, жирні бомбочки із цукру. Дослідження також засвідчує, що людей тягне щось поїсти, коли їм нудно, а здебільшого людям нудно, коли вони дивляться телевизор. Тож ліквідуйте й цю спокусу й не передплачуйте більше кабельне ТБ. Візьміть краще цікаву книжку. Пограйте в шаради. Візьміть також куплене з примхи укулеле і вивчіть кілька акордів. Поперекладайте сімейні світлини з коробок для черевиків до обтягнутих шкірою фотоальбомів, які ви віддавна хотіли бачити в себе на полицях.

Рослини й тварини також дуже прив'язані до свого середовища, але наш великий мозок дозволяє нам впливати на середовище, не чекаючи його впливу на нас. Це дає змогу створювати простір між імпульсом і дією, аби жити так, як ви насправді хочете. Якщо є поведінка чи звичка, які ви хотіли б змінити, поміркуйте, що вам заважає. Може, для цього потрібен просто якийсь невеличкий прийом.

2. Додайте нову поведінку до звички.

Дослідження свідчать, що, коли учасники обирають нову специфічну дію на додачу до звички — додаю якісь нові фрукти щоразу, як їм уранці гранолу, —

вони вельми успішно перетворюють нову дію на звичну поведінку.

Скажімо, ви вельми цінуєте час, який могли б повністю присвятити дітям, а натомість завжди переймаєтесь смартфоном і приділяєте увагу йому, а не малюкам. Можна собі сказати: «Я не гратимусь телефоном», але, доки він із вами, необхідність «на секундочку» зазирнути до нього суперечитиме вашим намірам.

Мабуть, у вас вже є звичка, увійшовши додому, класти ключі до шухлядки чи вази. Створіть нову звичку класти мобільник туди ж, куди й ключі. І вимикайте його.

Хочете виділити більше часу для очного спілкування зі своєю групою на роботі?

Пийте удень свою каву з групою і спілкуйтеся зі співробітниками.

Ви спрощуєте формування нової поведінки, додаючи її до звички, тобто не треба витрачати ніяких зусиль на якісь особливі зміни в рутинному поводженні.

3. Попередні зобов'язання: передбачайте перешкоди й готуйтеся до них за допомогою стратегії «якщо — то»[161](#).

Скажімо, ви посварилися зі своїм приятелем і хочете все залагодити. Ви знаєте, що обоє втрачаєте контроль над собою, коли з'являється напруженість, вам обом потім прикро, що кричали одне на одного й наговорили зайвого. Ви хочете виправити ситуацію, припинити те, що було в минулому.

Часто, коли можемо передбачити такі неприємні ситуації або реакції, ми потрапляємо до них на гачок. Ми й хочемо змінити ці емоційні сплески, але не можемо. Проте емоційна спритність дозволяє вам зробити крок назад й подивитися на ці моменти як на можливість взяти на себе зобов'язання згідно з власними цінностями. Ще перед розмовою з хлопцем вирішіть для себе, що, якщо він зачепить вибухову тему X, ви неупереджено його вислухаєте.

Ви також знаєте, що, коли о п'ятій ранку пролунає таймер, вам кортітиме відвернутись і подрімати замість того, щоб підвестися та йти на пробіжку. Тож напередодні ввечері скажіть собі, що, якщо вам кортітиме поспати, ви однаково підведетесь, попри відчуття втоми, бо після можливого кількахвилинного роздратування ви через годину почуватиметесь у тисячу разів краще, почавши день із фізичних вправ. Навіть байдужий мозок пам'ятатиме про це зобов'язання «якщо — то», тож що більше ви підводитиметесь для фізичних вправ, то простіше це буде робити і, зрештою, стане звичкою.

4. Маршрут із перешкодами: розширте позитивне бачення думками про потенційні проблеми[162](#).

Ми вже обговорювали, як позитивне мислення може зашкодити емоційній

спритності. Ідеться про зміну ваших звичок.

Дослідники попросили кількох жінок з програми схуднення уявити, що вони завершили програму й мають тепер нову струнку фігуру. Другу групу вони попросили уявити ситуації, у яких вони могли б порушувати свою дієту. Через рік жінки, які уявляли своє трансформативне схуднення, схудли менше за тих, хто був змушений мислити про процес реалістично.

Для таких досліджень у різних країнах вибирали людей із широким діапазоном цілей — студентів коледжу, які хочуть піти на побачення, пацієнтів, яким роблять заміну тазостегнового суглоба й котрі хочуть знов ходити на власних ногах, випускників, які шукали роботу, школярів, які хотіли отримати гарну оцінку, тощо. У всіх випадках результати були однакові. Фантазування про безтурботне здійснення мрій не допомагає. Насправді воно вам заважає, змушуючи ваш розум повірити, буцім ви вже досягли мети. Власне, позитивні фантазії випускають газ із пляшки, розпорошуючи нашу енергію, яка потрібна для збереження мотивації та справжнього поступу.

Ті, хто досяг найкращих результатів, завдячують своїм успіхом поєднанню оптимізму й реалізму. Важливо вірити, що можна досягти своєї мети, але треба також звертати увагу на можливі перешкоди. Це називається *ментальним контрастуванням*.

В одному дослідженні здорового харчування і виконання фізкультурних вправ люди, які вдавались до ментального контрастування, щотижня вправлялись удвічі довше і їли набагато більше овочів упродовж чотирьох місяців експерименту, ніж контрольна група. Доведено, що ментальне контрастування допомагає людям набагато швидше позбуватися хронічного болю в спині, мати більше задоволення в стосунках, одержувати кращі оцінки, краще давати раду стресу на роботі.

Уявляючи майбутнє й чітко оцінюючи поточну реальність, ви їх ніби об'єднуєте. Утворюється ментальний шлях, що містить перешкоди і ваші плани щодо їх подолання. Так ви перейдете від того, де є нині, до бажаної мети. І це — правильний шлях для змін.

Розум, відкритий для зростання і змін, — то центр уваги, з якого можна оживити та реалізувати цінності й цілі. Стаючи організатором власного життя, ви здобуваєте величезну владу — у ваших руках розвиток, кар'єра, дух творчості, робота, зв'язки.

Підправляння вашого умонастрою, мотивації, звичок відкриває ваше серце до плинності світу і не дає загрузнути в його стабільності. Це дає грайливе відчуття зацікавленості, експериментування і дозволяє використовувати у своєму житті передбачення «що якщо». Відсуваються убік ідеї про «що з вас вийде» (результати, цілі, наслідки), і ви вільно переймаєтесь процесом

і подорожжю, приймаючи життя мить за миттю, звичку за звичкою, крок за кроком.

[132](#)

Приклади «Синтія і Дейвід» і «плавання» адаптовані за матеріалами двох статей: Driver, J., & Gottman, J. (2004). Daily marital interactions and positive affect during marital conflict among newlywed couples. *Family Process*, 43 (3) 301—314; Gottman, J., & Driver, J. (2005). Dysfunctional marital conflict and everyday marital interaction. *Journal of Divorce and Remarriage*, 22 (3—4), 63—77.

[133](#)

Smith, E. E. (2014, June 12). *Masters of love*. Atlantic.

[134](#)

Карл Вайк описує потужний вплив налаштованості на дріб'язок у своїй класичній роботі про малі перемоги. Див.: Weick, K. (1984). Small wins. *Redefining Social Problems*, 39 (1), 29—48.

[135](#)

Crum, A. J. (2006, April). Think and grow fit: Unleash the power of the mind body connection. Paper presented at Dr. Tal Ben-Shahar's class Positive Psychology, Harvard University, Cambridge, MA; Crum, A. J., & Langer, E. J. (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. *Psychological Science*, 18 (2), 165—171.

[136](#)

Burnette, J., O'Boyle, E., Vaneppe, E., Pollack, J., & Finkel, E. (2013). Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological Bulletin*, 139 (3), 655—701.

[137](#)

Dweck, C. (2008). Can personality be changed? The role of beliefs in personality and change. *Current Directions in Psychological Science*, 17 (6), 391—394; Yeager, D., Johnson, R., Spitzer, B., Trzesniewski, K., Powers, J., & Dweck, C. (2014). The far-reaching effects of believing people can change: Implicit theories of personality shape stress, health, and achievement during adolescence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106 (6), 867—884.

[138](#)

Paunesku, D., Walton, G., Romero, C., Smith, E., Yeager, D., & Dweck, C. (2015). Mind-set interventions are a scalable treatment for academic underachievement. *Psychological Science*, 26 (6), 784—793; Gunderson, E., Gripshover, S., Romero, C., Dweck, C., Goldin-Meadow, S., & Levine, S. (2013). Parent praise to 1- to 3-year-olds predicts children's motivational frameworks 5 years later. *Child Development*, 84(5), 1526—1541.

[139](#)

<http://www.edweek.org/ew/articles/2015/09/23/carol-dweck-revisits-the-growth-mindset.html>.

[140](#)

Yeager, D., & Dweck, C. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47 (4), 302—314.

[141](#)

Це дуже цікавий підхід до вивчення впливу вікових стереотипів на життя в літньому віці. Див. рецензію на цю працю: Levy, B. (2009). Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging. *Psychological Science*, 18 (6), 332—336. Also see Levy, B., Slade M. D., & Kasl, S. V. (2002). Longevity increased by positive self-perceptions of aging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (2), 261—270.

[142](#)

Levy, B. R., Zonderman, A. B., Slade, M. D., & Ferrucci, L. (2009). Age stereotypes held earlier in life predict cardiovascular events in later life. *Psychological Science*, 20 (3), 296—298.

[143](#)

Levy, B., Slade, M., Kunkel, S., & Kasl, S. (2002). Longevity increased by positive self-perceptions of aging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (2), 261—270.

[144](#)

Див., напр.: Verhaeghen P. (2003, June). Aging and vocabulary scores: A meta-analysis. *Psychology and Aging*, 18 (2), 332—339; Fleischman, D. A., Wilson, R. S., Gabrieli, J. D., Bienias, J. L., & Bennett, D. A. (2004, December). A longitudinal study of implicit and explicit memory in old persons. *Psychology & Aging*, 19 (4), 617—625; Singer, J., Rexhaj, B., & Baddeley, J. (2007). Older, wiser, and happier? Comparing older adults' and college students' self-defining memories. *Memory*, 15 (8), 886—898. Terjesen, A. (2015, October 19). To age well, change how you feel about aging. *Wall Street Journal*.

[145](#)

Rigoni, D., Kuhn, S., Sartori, G., & Brass, M. (2011). Inducing disbelief in free will alters brain correlates of preconscious motor preparation: The brain minds whether we believe in free will or not. *Psychological Science*, 22 (5), 613—618.

[146](#)

Dweck, C. S. (2012). *Mindset: How you can fulfill your potential*. London: Constable and Robinson Limited.

[147](#)

Alquist, J., Ainsworth, S., & Baumeister, R. (2013). Determined to conform: Disbelief in free will increases conformity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49 (1), 80—86.

[148](#)

Bryan, C. J., Walton, G. M., Rogers, T., & Dweck, C. S. (2011). Motivating voter turnout by invoking the self. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108 (31), 12653—12656.

[149](#)

Milyavskaya, M., Inzlicht, M., Hope, N., & Koestner, R. (2015). Saying “no” to temptation: Want-to motivation improves self-regulation by reducing temptation rather than by increasing self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109 (4), 677—693.

[150](#)

Sullivan, N., Hutcherson, C., Harris, A., & Rangel, A. (2015, February). Dietary self-control is related to the speed with which attributes of healthfulness and tastiness are processed. *Psychological Science*, 26 (2), 122—134.

[151](#)

Read, D., & Van Leeuwen, B. (1998). Predicting hunger: The effects of appetite and delay on choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76 (2), 189—205.

[152](#)

Ryan, R., & Deci, E. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74 (6), 1557—1586.

[153](#)

Milyavskaya, M., Inzlicht, M., Hope, N., & Koestner, R. (2015). Saying «no» to temptation: Want-to motivation improves self-regulation by reducing temptation rather than by increasing self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109 (4), 677—693.

[154](#)

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York: Penguin Books. 154 In Germany you must explicitly consent to becoming an organ donor... Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? *Science*, 302 (5649), 1338—1339.

[155](#)

Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? *Science*, 302 (5649), 1338—1339.

[156](#)

Gardner, B., Lally, P., & Wardle, J. (2012). Making health habitual: The psychology of «habit-formation» and general practice. *British Journal of General Practice*, 62 (605), 664—666.

[157](#)

Suri, G., Sheppes, G., Leslie, S., & Gross, J. (2014). Stairs or escalator? Using theories of persuasion and motivation to facilitate healthy decision making. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20 (4), 295—302.

[158](#)

Gardner, B., & Lally, P. (2012). Does intrinsic motivation strengthen physical activity habit? Modeling relationships between self-determination, past behaviour, and habit strength. *Journal of Behavioral Medicine*, 36 (5), 488—497.

[159](#)

Suri, G., Sheppes, G., Leslie, S., & Gross, J. (2014). Stairs or escalator? Using theories of persuasion and motivation to facilitate healthy decision making. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20 (4), 295—302.

[160](#)

Van Ittersum, K., & Wansink, B. (2012). Plate size and color suggestibility: The Delboeuf illusion's bias on serving and eating behavior. *Journal of Consumer Research*, 39(2), 215—222.

[161](#)

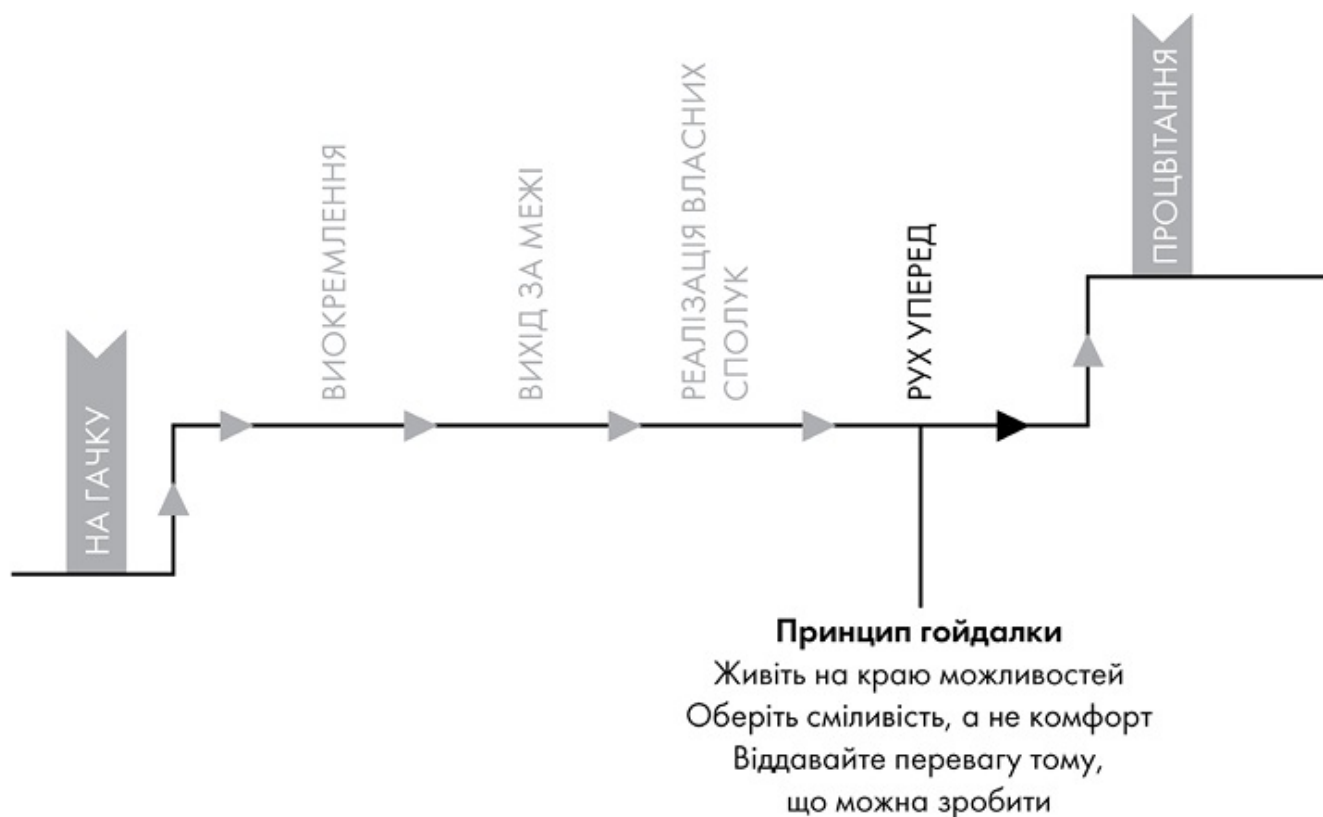
Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493—503.

[162](#)

Gabriele Oettingen has led this fascinating research on the power of mental contrasting. Oettingen, G. (2014, October 24). The problem with positive thinking. *New York Times*; Sevincer, A. T., & Oettingen, G. (2015). Future thought and the self-regulation of energization. In G.H.E. Gendolla, M. Tops, & S. Koole (Eds.), *Handbook of biobehavioral approaches to self-regulation* (pp. 315—329). New York: Springer; Oettingen, G., & Wadden, T. (1991). Expectation, fantasy, and weight loss: Is the impact of positive thinking always positive? *Cognitive Therapy and Research*, 15(2), 167—175.



## ► Розділ 8. Рух уперед



### Принцип гойдалки

Мій приятель — назву його Джордж — зацікавився якимось, коли зрозумів, що його чотирирічний син задовго затримується у ванні, чому там, як мовилося в давньому ковбойському фільмі, «тихо... надто тихо».

Джордж постукав у двері ванни, потім відчинив їх і побачив Джорджа-молодшого, який стояв на дзиглику перед раковиною. Джордж згодом переповідав, що час ніби застиг, коли він убрав очима цю сцену. Спочатку він помітив скрізь білу речовину — в умивальні, на свічаді, підлозі й на обличчі сина. Потім він помітив червоне — менше, але теж скрізь — в умивальні, на свічаді, підборідді хлопця, що струменіло з порізу попід ротом.

Бажаючи наслідувати батька, Джордж-молодший пробував голитися відносно безпечним лезом з пластиковою ручкою, але зробив невдалий рух упоперек. На щастя, поріз був невеликим (поранення на обличчі зазвичай інтенсивно кровоточать), але хлопець запам'ятав цей важливий, хоч і болючий та страшний урок.

Ця історія — (недоладне) нагадування про те, що в людей вроджене відчуття

цікавості, інгерентне бажання вчитися й рости. Ми, як Джордж-молодший, хочемо бути компетентними й примножуємо знання, випробовуючи щось нове, хоч інколи й надто поспішаємо. В ідеалі проблеми, які ми розв'язуємо, і компетентність, яку ми набуваємо, допоможуть нам наблизитись до жаданого способу життя.

Дошкільнятами ми приймаємо виклик і навчаємось зав'язувати шнурівки на взутті, і це знаменна віха і для дітей, і для батьків. Але через деякий час — і досить швидко — компетентність веде до задоволення. Проте, щойно ви цим оволоділи, далі щоранку не буде чого святкувати.

Як ми бачили в попередньому розділі, рутинна компетентність не обов'язково погана річ. Коли ми перетворюємо на звичку те, що було колись новиною, то вивільняємо ментальну енергію, що дає змогу нам вийти за двері в широкий світ, аби піднятися на ще вищі гори. Ми також бачили, що ключовим аспектом емоційної спритності є перетворення на звички свідомо обраної поведінки у згоді з нашими цінностями.

Проте в деяких царинах життя буває «надмірна компетентність». Коли ми щось дуже добре опановуємо, то цілком можемо вдатись до автопілота, що посилює не лише консервативну поведінку, але й відхід від обраної лінії, брак зростання, нудьгу, себто ми не будемо процвітати.

Так чи інакше, але у всіх нас був такий період *надкомпетентності*. Ви надкомпетентні на роботі тоді, коли можете виконувати її з заплющеними очима, коли вже знаєте, що день вам наготував, або коли ви більше не поглиблюєте своє вміння і не з'являється відчуття можливостей. Ви надкомпетентні в шлюбі, коли достеменно знаєте, що дружина скаже про фільм, або коли ви можете замовити за чоловіка обід, бо й так знаєте, що він вибере з меню. Це трапляється в родині, коли можна спрогнозувати, про що точитиметься розмова за столом на День подяки («Будь ласка, не давайте дядькові Лу починати балачки про політику!»). Це буває з вами як батьком чи матір'ю, коли ви, не відриваючись від телефона, запитуєте свого підлітка: «Що було сьогодні в школі?», а він відповідає: «Все чудово», не відриваючись від свого телефона. Немає ні викликів, ні радості, ні відкриття, коли все зводиться до рутини, при цьому кожний аспект життя давно усталений і передбачуваний, — можливо, так комфортніше, як в осонцених передмістях на півдні.

Отже, протилежність надкомпетентності — надпроблеми — теж недобре. Коли ми долаємо стільки труднощів, що з ними за дві зміни не впоралися б і Супермен із Диво-Жінкою, або не маємо певності в непередбачуваному зв'язку, у нас може виникнути стрес, який зменшує нашу здатність до креативності, відповідно відгукуватися й процвітати. Емоційна спритність вимагає, щоб ми врівноважили надкомпетентність і надпроблеми. Такий принцип гойдалки.

На полі гри рівноваги досягають за допомогою засади гойдалки. Коли ви

перебуваєте на одному боці, вам потрібен якийсь опір з іншого боку, аби нецеремонно (і болюче) не гепнутися на сідниці. Водночас, якщо з протилежного боку забагато ваги, ви зависнете в повітрі.

У житті засада гойдалки означає такий компроміс, таке місце, де здібності й комфорт знайомого перебувають у творчому напруженні зі збудженням і навіть стресом нежданого. Ми потрапляємо до зони оптимального розвитку<sup>163</sup> в дуже специфічний спосіб: коли ми *живемо на межі наших можливостей*, у місці, де ми не надкомпетентні або самовдоволені, але й не дуже перевантажені.

Ми посуваємося до межі наших можливостей, коли помалу підіймаємося понад рівень наших здібностей та комфорту. В ідеалі цей поступ передбачає дрібні прирощувані зміни, які ми проаналізували в розділі 7.

У наших стосунках, творчому житті, особистому розвитку, праці ми можемо сприяти цьому просуванню двома способами: збільшення нашої *широти* (що ми робимо: майстерність, якої ми набуваємо, теми, які ми обговорюємо, шляхи, які ми вивчаємо) і нашої *глибини* (наскільки добре ми це все робимо: якість нашого слухання, рівень залученості в життя світу). Стерничий хоче тримати вітрила за вітром, а не проти нього; тенісистам завжди приємніше і корисніше грати з тими, хто трохи кращий за них.

Проте нам слід також пам'ятати, як і чому ми вдаємося до збільшення, — вибираючи широту й глибину згідно з тим, що нас обходить, а не довільно, просто тому, що ми можемо, чи тому, що ми відчуваємо тиск, аби стати найкращими, найрозумнішими, неймовірними. Пам'ятайте, це стосується побудови бажаного життя, а не зайнятості заради зайнятості або створення для себе додаткових «варто б».

## Прокляття комфорту

Ідея досягнення нашої персональної зони оптимізації доволі приваблива. Це схоже на слово Тоні Роббінса перед тим, як пройти крізь вогонь, або на пісню «Подолай усі гори», що виконують на випускному в школі. Зрозуміло, що це потрапляє на наш внутрішній чотирирічний драйв вчитися й рости. Чому ж ми так часто завмираємо, і одна частина гойдалки утримує нас нагорі, а інша — залишає в багні?

Основна причина — страх. Подібно до того, як ми налаштовані на дослідження, ми так само прагнемо перебувати в безпеці, а наш мозок плутає безпеку з комфортом, а комфорт сприяє тому, щоб ми ловилися на гачок. Якщо щось здається комфортним, як-от щось *знайоме, доступне, послідовне*, мозок сигналізує, що нам тут гарно, дякуємо красно. А як щось сприймаємо як нове, складне, трохи непослідовне, з'являється страх. Страх приходить у різній подібності й різного розміру, часом — у машкарі (повільність, досконалість, закриття, невпевненість у собі, вибачання), і промовляє лише одне слово «ні», як-от: «Ні, я все зіпсую», «Ні, я там нікого не знаю», «Ні, мені воно не пасуватиме», «Ні, дякую, краще я тут посиджу».

Оце «ні» укорінене в еволюції. На базовому рівні — не тоді, коли ціпеніють від страху, — тварина має два варіанти поведінки<sup>164</sup>: підійди й уникай. Мільйони років тому, якщо один з предків людини бачив щось схоже на їжу чи можливість для злягання, він до цього підходив. А коли щось його непокоїло, він того уникав. Біжи й ховайся!

Зрештою, еволюція обрала предка *Homo sapiens* із великим мозком, і цей предок у процесі нормального здорового розвитку почав просто так цікавитися усілякою новиною. Подібно до Джорджа-молодшого з його безпечним лезом, молодь цього виду могла ставати безстрашною хіба що під стресом, адже еволюція подбала, щоб спрацьовувала інша половина стародавньої дихотомії і цікаві до всього істоти починали уникати всього незнайомого, доки бабуса не починала вовтузитися поруч і не приносила яблучне пюре.

Навіть сьогодні, коли дітям незатишно або страшно, вони туляться до своїх подраних і смердючих лялькових тваринок. Мало чим відрізняється й поведінка дорослих. Майже в кожного є улюблений старий светр, котрий можна вдягти, або затишна місцина (може, та, де «всі вас знають на ім'я»), куди ми ховаємось, коли сумуємо, стомлені або перебуваємо під стресом.

Дослідження свідчать, що в наших судженнях про ризик помітна прихильність до знайомого<sup>165</sup>. Наприклад, люди припускають, що технології, інвестиції й діяльність на дозвіллі тим менш ризиковні й складні, чим більше вони здаються знайомими, навіть коли цьому суперечать факти. Це допомагає пояснити, чому люди бояться літати, хоча, за статистикою, ризик загинути в ДТП набагато вищий. Для більшості поїздка в автівці — знайомий вид щоденної діяльності, а подорож літаком до певної міри незвичайна й незнайома подія.

Доступність — ступінь зрозумілості чогось — ще одне свідчення безпеки й комфорту для нашого мозку. В одному досліді учасникам видали два набори однакових інструкцій для однакового порядку дій<sup>166</sup>. Один набір був надрукований зручним для читання шрифтом, а інший — шрифтом, трохи складнішим для читання. Учасникам запропонували оцінити, скільки часу знадобиться для виконання вказаних дій. Коли вони прочитали інструкції зручнішим шрифтом, то сказали, що на це піде хвилин 8, а коли прочитали менш читабельним шрифтом, то сказали, що часу знадобиться чи не вдвічі більше.

Наша схильність до знайомого і доступного може навіть вплинути на те, що ми вважаємо правдою<sup>167</sup>: ми більше віримо поширеним думкам. Проблема в тому, що ми не можемо до пуття простежити, як часто ми це чули і від кого. Це означає, що, якщо спрощена думка (легкодоступна) повторюється достатньо часто і ми критично її не вислуховуємо, можна сприйняти її як правду, навіть

якщо її джерело — один завзятець (чи хтось із критично налаштованих батьків), який постійно торочить те саме.

*Прокляття комфорту*, що за умовчанням зводиться до знайомого і доступного, не важило б так багато, якби воно тупо не вело вас проходом супермаркету повз незнайомі й складні для вимовляння екзотичні харчі — прямцем до улюбленого ґатунку арахісового масла. Але вплив цього прокляття набагато підступніший і триваліший. Воно може призвести до помилок, що марнують наш час і не дають потрапити туди, куди ми хочемо, — інколи в буквальному розумінні.

Уявіть-но, що ви спізнюєтесь на важливе побачення<sup>168</sup>, а транспорт за вашим маршрутом достоту стоїть. Ви знаєте, що можна там проїхати манівцями, але ви це робили тільки раз чи двічі. Коли вам бракує часу і дуже важливо прибути вчасно, як свідчить дослідження, ви радше, навіть спізнюючись, стоятимете в заторі — на знайомій головній дорозі, хоч руху на ній зараз і нема, — ніж об'їдете незнайомою стороною. У такий самий спосіб стрес через те, що лікар каже вам схуднути, знизити рівень холестерину, більше уваги приділяти фізкультурі, може викликати у вас добре знайоме бажання поласувати пончиками «Криспі Крім».

Нейровізуалізація показує, як ми реагуємо на дискомфорт непевності. Коли перед нами відомі ризики<sup>169</sup> — скажімо, ставка, що її шанси можна розрахувати, — значно активізуються зони винагороди в мозку, особливо смугасте тіло. А коли треба робити ставку, але розрахувати шанси й зробити прогноз неможливо, у мозку сильно активізується мигдалеподібне тіло, що асоціюється зі страхом.

В одному дослідженні через невеличку непевність<sup>170</sup> бриджистам набагато менше хотілося грати в обережну гру. Дивно, але ризик полягав не в тому, виграють вони чи програють, а в тому, *скільки* вони виграють. І хоча йшлося до підвищення, через брак прозорості майже 40 % бриджистів вирішили не робити ставку. Щоразу, коли є прогалини в знанні, їх заповнює страх, котрий потьмарює можливість виграшу.

## Когерентність поганих рішень

Коли на сцену виходить непевність і самотність, фактор страху стає більш підступним і складним. Це через те, що людина еволюціонувала як соціальний вид<sup>171</sup> і завжди для виживання прагнула бути членом сім'ї чи зграї. Це означає, що навіть сьогодні відчуття відрізаності від племені ще лякає проблемою життя або смерті.

Більший і складніший мозок змушує нас шукати й вивчати, бо це частина нашої природи, котра еволюціонувала, адже дозволяла непримітній мавпі давати раду більшій і складнішій соціальній структурі. Більша сила мозку покращувала надійність наших суджень<sup>172</sup> і збільшувала ступінь довіри за межами кривного

зв'язку, завдяки чому створювалися й діяли взаємовигідні коаліції, що давало змогу більш жилавим і розумним видам (які еволюційно тяжіли до нас) подолати дужчі, але тупіші й менш схильні до співпраці види (які тяжіли до шимпанзе й горил).

Зрештою цей орган, що «видобував зміст» зі свого соціального оточення, достатньо ускладнився і почав намагатися видобувати зміст геть з усього.

У мавп з великим мозком розвинулось усвідомлення минулості часу й траєкторії власних життів, і вони почали розуміти своє становище в соціальній тканині та у всесвіті. У них з'явилися самовідчуття, початки свідомості, а зі свідомістю — вільна воля, емпатія, моральне чуття, навіть релігійний страх. Але такий рівень усвідомлення вимагав, аби великий мозок виконав ще важливіше завдання — забезпечити когерентну картину з непевного плину інформації, що надходила через портали наших відчуттів та через нову й чутливу перцепцію.

Керування соціальними зв'язками життєво важливе для нашого виживання, бо ми все ще залежимо від сім'ї й племені, друзів і коханих у створенні нашого добробуту. Дивно, але в критичний момент когерентність стає нашим найважливішим ментальним та емоційним пріоритетом.

Мені потрібна створювана моїм когнітивним мозком когерентність, аби нагадувати мені, що сьогодні я та сама людина, що й учора, що колись я помру, що між тепер і тоді (якщо я проживу достатньо довго) я постарію, і завдяки розумінню цього я зможу краще все планувати і використовувати відведений мені час. Ментальна когерентність допомагає мені зрозуміти важливість звуку плачу немовляти в сусідній кімнаті і те, що на нього варто звернути увагу, а от дразливе гудіння холодильника можна просто припинити. Без когерентності ми були б схожі на шизофреніків, не здатних фільтрувати довколишні стимули і реагувати на прийняту інформацію, те, що не має значення чи навіть розбігається із зовнішньою реальністю.

Когерентність — як знання і доступність — заступає в нашому мозку «безпечний», *навіть* якщо бажання когерентності змушує нас чинити всупереч власним інтересам. Наприклад, численні дослідження засвідчили, що люди невисокої думки про себе радше взаємодіють з особами<sup>173</sup>, які також погано про них думають. Вам може здатися дивиною, що люди з низькою самооцінкою частіше кидають свою роботу<sup>174</sup>, коли їхня платня із часом зростає. Вони подумки просто не припускають, що їх можуть цінити й винагороджувати. Логічніше, коли працівники зі здоровою самооцінкою швидше кидають роботу, коли платню їм не збільшують. Ці люди не розуміють, чому їх позбавляють заслуженого заохочення.

Нам комфортно сприймати знайоме й когерентне, і через це ми продовжуємо бачити себе так, як бачили себе в дитинстві. Те, як нас трактували в дитинстві,



потім, у дорослому віці, ми використовуємо для прогнозування того, як нас бачитимуть і сприйматимуть сьогодні, а також того, на яке ставлення ми заслуговуємо, навіть якщо йдеться про приниження й самообмеження. Зі свого боку, інформація, що кидає виклик таким знайомим і, отже, «когерентним» поглядам, може сприйматися як небезпечна й дезорієнтувальна навіть тоді, коли це не так і коли, власне, треба її переглянути в новому й позитивному світлі. Страх перед успіхом чи страх перед схваленням може призвести до саботування самого себе, включно з неуспішністю в школі, ледарством, руйнуванням нібито здорових стосунків, бо, бач, ви цього «не заслужили». Ми можемо собі зашкодити на догоду когерентності, коли залишаємось на безперспективній роботі, дозволяємо втягувати нас у сімейні драми, потрапляємо в екстремальні умови, повертаємо подружжя, яке нас ображало.

Так начебто саме тяжіння до комфорту недостатньо руйнівне, воно іноді ще поєднується з примітивнішим гачком негайної винагороди, відомим як «даєш комфорт зараз».

Уявіть-но свіжоспеченого випускника коледжу на ім'я Скотт, який завжди був «утішним», умів гостро брати когось на кпини і цим привертав до себе увагу. Скотт пішов на нову роботу в новому місті, де він нікого не знав, і пристосовуватись йому було важко.

Щоб зламати кригу, він повертається до випробуваного способу класної блазенади, за кожної нагоди беручи колег на кпини. Одним це здалося утішним, а багатьох інших його сарказм відштовхнув. Намагаючись увійти в колектив, Скотт натомість налаштував співробітників проти себе. Він розуміє, що відбувається і що поводитись треба по-іншому, але самотність і відчуженість не дають йому відмовитись від підтримки, принаймні від уваги колег, які йому перепадають, коли він жартує. Забагато сміху може справляти незручності, але ж він завжди ставив на сміх.

За визначенням негайна винагорода справляє нам приємність набагато швидше, ніж дрібні удосконалення й дисциплінована постійна робота, що здатна вивести нас на вищий рівень. Ви, либонь, чули про дослідження, коли мишам давали доступ до двох важелів, що один з них забезпечував подачу харчової балабушки, а інший — подавав дозу кокаїну. Попри свій голод, миші знов і знов тиснули на важіль, який видавав кокаїн<sup>175</sup>, доки не повиздихували з голоду. Урок для мишей і людей: дешеве задоволення (і затишок комфорту) може дорого обійтись.

*Цієї миті* ванільне морозиво в розтопленому шоколаді може вам смакувати. А вже за двадцять хвилин ви можете пошкодувати. Узгодження ваших дій з вашими цінностями й оздоровлення через схуднення на п'ять фунтів не така приємна річ, як цукрові ласощі з морозива в шоколаді, проте задоволення від першого триватиме набагато довше.

Ми не обирали таку реакцію у вигляді самосаботажу — просто так склались умови; так триватиме доти, доки ми не зіземо з гачка поривань до знайомого і за допомогою спритності не вимкнемо автопілот, виокремимо себе з процесу, вийдемо за межі та почнемо керувати власним життям. І ми зможемо перейматися викликами, які дають змогу нам процвітати.

Для багатьох знайома і комфортна ідентичність, що тримає їх на гачку, особливо під час стресу. Вона є наслідком їхнього шляху, шляху в минуле. На думку спадають чудові приклади: зірка бейсболу і королева краси зі школи у «Днях слави» Брюса Спрінгстіна. Але кращий шлях емоційної спритності означає кінець старосвітським пориванням, що вузько і наївно характеризували своє «я», і підсилення значень на основі дій, що відповідають зрілішим цінностям, які узгоджуються із цюхвилинними потребами. Коли вам треба вивчити трьох дітей у коледжі, то час запхати дні слави на горище і знайти для себе щось нове.

## Обираємо виклик

У своєму бестселері «Від гарного до великого» Джим Коллінз пише: «Гарне — ворог великого». Я не згодна. Вважаю, що ворог великого — уникнення. Уникнення, особливо уникнення дискомфорту, — ворог навіть гарного. Це ворог розвитку і змін, що ведуть до процвітання.

Коли ми кажемо: «Я не хочу зазнати невдачі», «Я не хочу опинитися в ніяковому стані», «Я не хочу страждати», ми виражаємо те, що я називаю цілями

небіжчиків<sup>176</sup>. Це через те, що, як ви вже здогадалися, лише небіжчики ніколи не відчують дискомфорту, виставляючи себе на посміховисько. Те саме стосується людей, які не міняються і не дорослішають. Наскільки мені відомо, лише ті, хто пішов у засвіти, ніколи не страждають, не почуваються вразливими, не злостяться, не турбуються, не впадають у депресію, не зазнають стресу та інших неприємних емоцій, пов'язаних з подоланням труднощів. Звичайно, покійні не надокучають рідним і співробітникам, не створюють проблем і не вихоплюються зі своєю думкою. Але невже ви справді хочете, щоб небіжчики були вашими рольовими моделями?

Є давня максима: якщо робите те, що й завжди робили<sup>177</sup>, ви отримаєте те, що завжди. Вона може бути дуже оптимістичною. Уявіть собі управлінця, який вісімдесят годин на тиждень протягом двадцятих років в одній і тій самій компанії працює на своїй посаді середнього рівня, і ось йому доводиться конкурувати з удвічі молодшими претендентами, бо його, бач, скоротили. Або уявіть когось із відданого подружжя, який або яка роками віддано тягне ярмо в монотонному шлюбі, аж ось одного дня повертається додому й бачить напівпорожню шафу й записку на подушці.

Щоб залишатися по-справжньому живими, замість комфорту слід обирати сміливість, і тоді ми не перестанемо розвиватися, йти вгору і кидати самим собі виклик. Отже, це означає, що ми не зупинимось на шляху, думаючи, що знайшли

рай, коли це лише найближче плато. Проте згідно з принципом гойдалки ми не хочемо поринути в порожні фантазії або вважати, що можемо одним махом видобути на персональну гору.

Можливо, «занурення» як термін найкраще описує життя на межі здібностей, благополуччя процвітання, коли труднощі вас не здолають. А основним складником такого занурення є ретельний вибір зобов'язань, коли треба братися за розв'язання проблем, які близькі вам і які породжені усвідомленням ваших глибинних цінностей.

На початку XVII ст. П'єр де Ферма був визначним суддею<sup>178</sup> в Тулузі на півдні Франції. І хоча працював він юристом, його пристрастю була математика.

Якось узимку 1637 року Ферма, прочитавши давньогрецький текст «Арифметики», зауважив на берегах: «Неможливо розкласти ніякий ступінь, вищий за квадрат, на два ступені з тим же показником. Я відкрив чудову демонстрацію цієї пропозиції, що її не можуть вмістити ці вузькі береги»<sup>179</sup>. Дякую красно, П'єре. Отак, покинув на півдорозі.

Пішов поголос про інтригуюче доведення такої дивної математичної теореми, і ще до настання XIX ст. різні академії й заможні особи пропонували винагороду тому, хто знайде розв'язок. Математики з усього світу безуспішно намагалися довести теорему. Остання теорема Ферма нікому не давалася до рук.

Аж ось 1963 року десятирічний британський школяр Ендрю Вайлс надібав на теорему в місцевій бібліотеці<sup>180</sup>. І поклявся, що доведе її. Тридцять років по тому, у 1993 році, Вайлс оголосив, що знайшов розв'язок. На жаль, хтось виявив похибку в його розрахунках, тож він ще на рік поринув у роботу, зробивши доведення бездоганним. Нарешті, майже через чотири сторіччя після того, як Ферма написав провокаційну нотатку на берегах «Арифметики», найбільша загадка математики була розв'язана.

Коли Вайлса запитали, чому стільки людей, зокрема й він, докладали стількох зусиль до розв'язання абстрактної задачі, він відповів: «Чисті математики полюбляють братися до нерозв'язаних задач, їм подобається виклик». Тобто Вайлса мотивувала не жадоба успіху або слави, а просто глибока інтелектуальна зацікавленість красою математики.

Така ж зацікавленість колись спонукала наших давніх предків вийти з тропічного лісу, аби відкрити для себе пасовища, почати господарювати, засновувати міста, а потім мігрувати всім світом. Саме тому наш вид посадив на Марс марсохід, а наші генетичні кузени шимпанзе досі розколупують паличками термітів з термітників.

Звичайно, інтерес, який веде нас до певних викликів, наполегливості й успіху, у кожного свій.

Завдання, яке доводить мене до розпачу, ви легко розв'яжете, розлущите, як

горішок. Те, що захоплює одного, як-от Вайлса, знуджує іншого. Ваша колега може вдовольнитися посадою управлінця середньої ланки, а ви не будете вважати себе успішною людиною, доки не заволодієте кількома кварталами на Мангеттені і на кожному будинку не викарбують ваше ім'я золотими літерами. Комусь потрібний тріатлон, щоб розворушити себе, а іншим вистачить обійти свій квартал, щоб провітритись і одержати необхідне навантаження. Що б ми собі не вибрали, основне — зануритись, урівноважити виклик і компетентність.

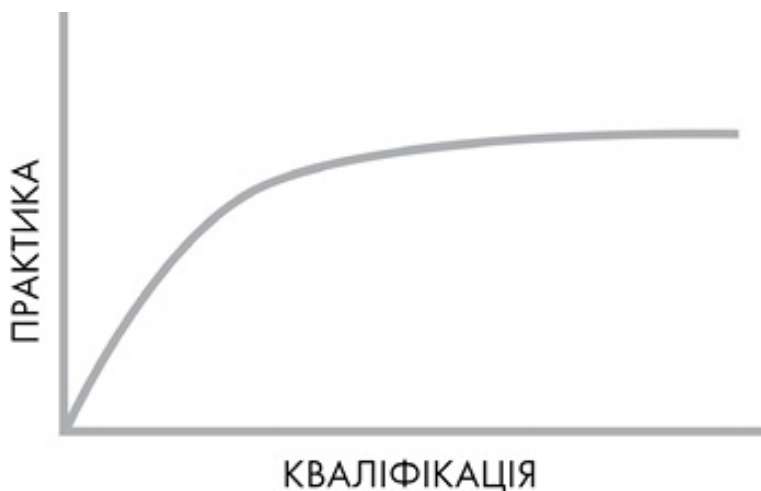
## Зануреність у події

У 80-ті роки XIX ст., у добу розквіту морзянки, двоє вчених з Індіанського університету, Вільям Лоу Брайан і Нобл Гартер, вирішили з'ясувати, що відрізняє пересічного телеграфіста від чудового <sup>181</sup>.

Протягом року вони моніторили швидкість роботи телеграфістів і на основі спостережень побудували графік. Виявилось: що більше в телеграфіста практики, то швидше він здійснює набір.

І не дивно.

До речі, на семінарах я іноді пропоную учасникам зобразити схожий концепт: як, на їхню думку, практика впливає на їхню кваліфікацію. Зазвичай вони малюють щось схоже на графік Брайана і Гартера, що має такий вигляд:



За певний час більшість починає вважати, що практика важить менше і оволодіння кваліфікацією зупиняється на певному рівні. У більшості людей так і буває, проте Брайан і Гартер виявили, що в найкращих телеграфістів графік мав радше такий вигляд:



Більшість — 75 % — операторів кинули серйозно практикуватися, сягнувши рівня майстерності, який вважали для себе найвищим. І на цьому рівні зупинились. Але 25 % подолали зону стабільності і взялись удосконалюватися далі. Що ж відрізняло телеграфістів, які продовжували вдосконалюватися, від тих, хто кинув це робити?

Ті, хто долав зону стабільності, вітали виклики. Вони ставили перед собою нові цілі й намагалися домогтися дальших успіхів лише заради відчуття радості від особистого зростання, що спонукає вчитися зав'язувати шнурки або доводити останню теорему Ферма.

У книжці «Неординарні. Історії успіху» Малколм Гладуелл спопуляризував ідею<sup>182</sup> про те, що треба 10 000 годин, аби подолати застій та опанувати вищу кваліфікацію. Проте психологи і фахівці з навчання персоналу дійшли консенсусу<sup>183</sup>, що майстерність — не так питання витраченого часу, як якості практики. Якісне витрачання часу вимагає «напруженого навчання»<sup>184</sup>, тобто проактивного тренінгу, що передбачає постійне розв'язання проблем, які перебувають поза нашим впливом.

І доказ — у нашій сірій речовині. За кілька останніх десятиріч дослідники спопуляризували ідею *нейропластичності*, за якою мозок не зупиняється у своїй «розбудові» в ранньому дитинстві, а продовжує виробляти нові клітини. Утім, докладніші дослідження виявили, що більшість цих нових клітин відмирає. Смерті нових клітин запобігає — і приєднує нові нейрони до синапсів та інтегрує їх в архітектуру й потенціал мозку — саме «проактивне» навчання. Наш мозок не виросте, якщо ми просто 10 000 годин гратимемо на гітарі «Сходи в небо» (не доведи Господь!) чи повторюватимемо відпрацьовані стадії операції на жовчному міхурі (якщо у вас є медична освіта і пацієнти дали письмову згоду). Проактивне навчання передбачає усвідомлену залученість у процес, що розширює межі та поглиблює знання й досвід.

Найбільше людина долучається до проактивного навчання, коли береться за щось нове. Але щойно досягнуто прийняттого рівня — коли гратимемо в гольф нарівні з друзями або бігатимемо вранці з партнерами, або навчимося грати на ґлокеншпілі в шкільному оркестрі «Булочки з корицею», — більшість із нас заспокоюється та вдається до автоматизму, комфортного під час застою.

Пам'ятаєте, як ви вчилися водити автівку? Перед тим як уперше сіли за кермо, ви були *несвідомо некваліфікованим*, бо ще не знали, чого не знаєте. Потім ви записалися на курси водіїв, ви стали *свідомо некваліфікованим*, зрозумівши, як багато належить вивчити. («Стривайте! Треба виконати паралельне паркування?!»)

Проактивне навчання починається завдяки відкритості до нового досвіду. Відтак ви можете стати *свідомо кваліфікованим*, бо пункт за пунктом вивчаєте підручник водія і виконуєте всі його вимоги: пристібаєте пасок безпеки, регулюєте сидіння під себе, налаштовуєте дзеркальця, перевіряєте передачу, перш ніж почнете давати на повну. Спочатку ви розгубитесь, виїхавши на міжштатну автостраду, але після кількох спроб це перестане бути проблемою. Незабаром після отримання прав у вас з'являється *несвідома кваліфікація*. Ви просто сідаєте до автівки й рушаєте; часто, повертаючись додому, ви й не замислитеся, як це зробили. Саме на цій стадії автопілота ви потрапляєте до зони застою.

Попри свідому некваліфікованість або свідому кваліфікованість, ви залишаєтесь в зоні оптимального розвитку, бо відкриті новій інформації. Навіть якщо ви новачок і тому трохи невпевнені, у вас є принаймні розум початківця, який хоче зростати та воліє вчитися.

Можливо, у вас невеликий стрес, що непогано. Десятки років нас вчили, що стрес — психологічний ворог номер один, вбивця благополуччя, якого слід [будь-що уникати](#). З погляду біохімії, хронічний стрес підриває здоров'я<sup>185</sup>, посилюючи запальні процеси, які призводять до захворювань серця, онкологічних хвороб і зниження імунітету до інфекцій.

Проте правильний рівень стресу — є занурення, але нема блокування систем — може бути чудовою мотивацією. Часом його сприймають як некомфортний, але він мотивує нас до поступу. Ви бачите рахунок на табло — невелике відставання, — і виснажена команда вириває перемогу в останні дві хвилини. Стрес фіналу — жорсткий, але не занадто — активізує креативність і мотивацію завершити проект.

Стрес стає у пригоді, якщо ви хочете досягти в житті більшого, ніж перемикаючи телеканали на пультах дистанційного керування. Це природний і сподіваний додаток до викликів, тобто навчання і, як наслідок, процвітання. Без зусиль і великих ризиків не можна підкорити Єверест. Те саме з вихованням розвиненої дитини, щасливим подружнім життям протягом півстоліття, керуванням



бізнесом або доланням марафонської дистанції. Без стресу і дискомфорту ніхто ніколи нічого не досягав.

## Вихід із застою

Отже, як ми можемо застосувати викладене вище до намагання вийти із застою?

### Віддайте перевагу сміливості, а не комфорту.

Плутаючи безпеку зі знайомим, доступним і когерентним, ми обмежуємо свій вибір. (Двері, які ви знаєте, бо ввійшли через них, необов'язково можуть забезпечити евакуацію в надзвичайному випадку.) Щоб продовжити свій розвиток, треба відкритися незнайомому і навіть незручному. Незручні емоції теж бувають повчальними.

### Вибирайте те, що спрацьовує<sup>186</sup>.

Вихід із застою означає розвиток усієї повняви вашого життєвого потенціалу. Головною характеристикою будь-якої дії має бути питання: чи наближає вона мене до того, ким я хочу стати? Проте вам ще знадобиться здоровий глузд, аби пережити наступний день, наступний тиждень.

*Реальний* такий вибір, який працює попри всі короткотермінові обмеження і *водночас* наближає вас до того життя, яким ви бачите його в перспективі. Не завжди є рація розлучатися. Але й нема рації змовчати, уникати серйозної розмови й терпіти образи і нерозуміння. Сміливий вибір теж чудово спрацьовує: поговоріть на неприємну тему і дійдіть суті.

### Не зупиняйтесь, продовжуйте своє зростання.

Розквіт — це розширення діапазону ваших дій і глибини та майстерності виконання. Запитайте себе про діапазон: «Що за останній час я зробив такого, що мене лякає? Коли востаннє я щось починав і зазнавав невдачі?». Якщо нічого не спливає на думку, то ви, ймовірно, надто обережні.

Щодо глибини, то коли ви востаннє почувалися уразливим через те, що вкладали всю пристрасть у творчість на роботі чи в особисті стосунки? Чи справді ви знаєте своє оточення, чи уникаєте ви глибших і реальних розмов, обмежуючись балачками ні про що? Якби вам судилось цього вечора померти, про що неказане ви б шкодували?

## Терпіть або йдіть

Навіть якщо замість комфорту вибираємо сміливість і живемо на межі своїх можливостей, емоційна спритність не завжди означає летіти щодуху вперед, нехтуючи всіма торпедами і за всяку ціну переймаючись лише своєю метою. Якщо ви робите вибір згідно з вашими цінностями, може настати час, коли єдине розумне, що можна буде сказати, — це «доброго потрошку».

Англієцї відомі своїм «зовнішнім спокоєм» і надруківками на туристичних футболках «Зберігайте спокій і продовжуйте». Це можна перефразувати: «Коли справді стає скрутно, нехай скрута спонукає до дії».



В Америці ці самі почуття виражають словами про те, що є ще порох у порохівниці. Навіть улюблена крилата фраза на футболках «американська мрія» означає, що людина може здійснити задумане, якщо сидітиме тихо, одним оком назираючи винагороду, іншим — кінцевий результат, носом — до жорна, плечем — до плуга тощо.

Терпіння вміщує, але не тотожне таким поняттям<sup>187</sup>, як стійкість, амбітність і самоконтроль. Психолог і дослідниця з Пенсильванського університету Анджела Дакворт визначає це як *пристрасть* і підтримувану *непохитність*, з якими людина впродовж тривалого часу йде до мети, не переймаючись дорогою нагородами чи визнанням. Стійкість долає труднощі, амбітність породжує бажання багатства, слави та/або влади, самоконтроль допоможе протистояти спокусам, але це не означає, що ви неухильно рухаєтеся до довгострокової мети.

За спостереженнями Дакворт, терпіння — важливий прогностатор довгострокового успіху. Терплячі вчителі довше й ефективніше вчителюють, ніж нетерплячі. Терплячі студенти закінчують свій заклад, а терплячі чоловіки (цікаво, що не жінки) довше лишаються в шлюбі.

Емоційна спритність допомагає розвинути терплячість, бо дає змогу звільнитися з гачка важких емоцій і думок, давати раду невдачам та ідентифікувати життєві цінності, щоб рухатися до гідної довготермінової мети. А ще допомагає спекатися цілей, які більше нам не потрібні.

Вище ми встановили, що симптом потрапляння на гачок полягає в тому, що емоції спонукують вас до дій, які не збігаються з вашими цінностями.

Пристрасть у терпінні важлива і здорова лише тоді, коли ви керуєте нею, а не навпаки. Пристрасть, яка перетворюється на обсецію<sup>188</sup> і затушкує іншу важливу життєдіяльність, не сприятиме вашому процвітанню.

Можна триматися — працювати до знемоги над проектом або завданням і, либонь, отримувати від цього задоволення, — але якщо всі зусилля і завзяття не йдуть на користь життєвим цілям, то це все марнота.

Праця Дакворт враховує важливість узгодження із цінностями, проте в широкому вжитку терпіння ототожнюється з оптимізмом, а тих, хто не йде пробоем, називають слабкими, ледачими й навіть боягузами. Проте емоційна спритність дає можливість ухвалити зважене рішення відмовитися від марних речей. І це дуже добре. Скільки життів змарнували сини, які вперто наслідували батьків і втілювали їхні мрії, хоча усі ці зусилля і мрії були геть не до серця послужливим синам! Я вже мовчу про дочок, які тамували власні бажання заради домового вогнища і зручності старих батьків, бо так їм випало терпіти. А скільки політичних рішень ухвалено через недоладне терпіння? Під час В'єтнамської війни ковбойське терпіння президента Джонсона виражалось в його відмові «стати першим американським президентом, який програє

війну», і він її продовжив, хоча приватно визнав ще 1965 року, що перемогти в ній неможливо. Дилан Руф, масовий убивця, котрий 2015 року вбив дев'ятьох парафіян в африканській методистській єпископальній церкві Еммануїла в Південній Кароліні, нібито сказав, що мало не відмовився від задуму, бо виявилось, що парафіяни дуже милі. Але зрештою він повбивав вірян, бо мав «виконати свою місію»<sup>189</sup>. Це дуже сумний приклад спотвореного розуміння терплячості.

Для нас чіпляння за нереалістичні або шкідливі цілі, що породжені недоладними емоціями, — це найгірший прояв ригідності, що веде до різних страждань і втрачених можливостей. Чимало людей марнують роки свого життя на безвартісні або нереалістичні цілі, бо бояться визнати помилку або їхні цінності змінилися і дійсність змушує їх змінити курс на той, на який уже лягли інші судна. Цілком можливо, що роман, над яким ви гнули спину, варто відкласти і взятися за щось інше. Ви могли виконувати головні ролі в усіх шкільних мюзиклах, але до рівня Бродвею вам ще далеко. А може, ви зрозуміли, що у вас роман не з тією людиною, але припиняти стосунки не хочете, бо ви їх підтримуєте вже багато років.

Може, ваші амбіції не нереальні, а просто надзавдання заважке. Припустімо, вас прийняли до балетної компанії або ви вибороли привабливу посаду в інвестиційному банкінгу. Але за деякий час захоплення минає, а життя й далі лишається жахливим. Тим часом зволікання з урахуванням суворих фактів може дорого обійтися, бо двері до інших можливостей продовжують зачинятися. Іноді треба мужньо визнати: «Я більше не можу так себе мучити».

Нам потрібна терплячість, але ж не дурість. Найбільш спритна й адаптивна відповідь на недосяжну мету — корекція мети, що означає відхід від недосяжної мети й перехід до альтернативи.

Часто-густо це складні, навіть лячні рішення, і може здатись, ніби ви спасували, якщо вас тримає на гачку ідея, буцім терплячість — найвища для вас цінність. Але не соромно — це можна сприйняти як чесноту — робити логічний і щирий вибір. Трактуйте цей перехід не як здавання, а як поступ. Вибираючи новий шлях, сповнений можливостей, ви даєте змогу собі еволюціонувати й зростати згідно з обставинами. Це гідне і пристойне рішення.

Тож як визначити, коли терпіти, а коли покинути? Як діяти пристойно і з гідністю?

У деяких сферах діяльності — у спорті, модельній справі — відповідь зрозуміла, бо там потрібні молоді. А як бути музиці, який виступи має, а заробити на прожиття не може? А як бути науковцям, які мусять задовольнятися посадою асистента викладача? А якщо у вас омріяна робота нині, але скрізь таких фахівців скорочують через брак попиту на цю спеціальність? А якщо ви підприємець, яка щойно закрила свій третій стартап?

Може, поговоримо не про роботу? А якщо ви журитесь, бо треба вирішити: продовжувати цю дружбу чи ні?

Є чимало історій про людей, які спочатку вперлися в стіну, а потім у них стався прорив, але існує більше історій про людей, які трималися, доки не зайшли в тісний кут. Тож як узнати, коли коригувати цілі та йти геть або дати ще один шанс?

Намагаючись збалансувати рівняння «терпіти чи кидати», економіст Стівен Дж.

Дабнер порівняв два показники<sup>190</sup>: незворотні та альтернативні витрати.

Незворотні витрати — це інвестиції (гроші, час, енергія), які ви вже вклали в підприємство і тому не хочете його кидати. Альтернативні витрати — це те, від чого ви відмовляєтеся, дотримуючись свого вибору. Тобто кожний додатковий цент або кожна хвилина, які ви продовжуєте вкладати в цей проект, роботу, стосунки, не зможуть бути використані в іншому, вигіднішому проекті, роботі, стосунках. Якщо ви зможете зробити крок назад і відвернутися від незворотних витрат, ви зможете краще оцінити, чи варто й далі інвестувати в них час і гроші.

Справжня відповідь на питання про те, чи триматися, чи кинути цю справу, може дати тільки знання себе, яке підтримує емоційну спритність. Вам просто треба виокремитися, вийти за межі та йти далі, відкриваючи й використовуючи свої найголовніші цінності й цілі.

Якщо вам треба зробити вибір «терпіти чи кидати», спробуйте запитати себе:

Чи відчуваю я радість або задоволення від того, що я роблю?

Чи відбиває це мої життєві цінності?

Чи використовує це мій потенціал?

Якщо щиро, то чи вірю я, що мені пощастить або що це взагалі успішна ситуація?

Від яких можливостей я відмовлюся, якщо йтиму далі цим шляхом?

Я — терплячий чи дурний?

Згадуючи принцип гойдалки, я використовую цю частину ігрового майданчика, щоб проілюструвати ідею рівноваги, тієї точки, у якій виклик і вміння перебувають у творчому напруженні. Я, далебі, не хочу цим сказати, ніби наша мета — постійний підйом і опускання в житті на одному місці.

Емоційна спритність — це життя в динаміці. Це рух до зрозумілих, проблемних, але досяжних цілей, які ви переслідуєте не з примусу або тому, що вам так загадали, а тому, що ви самі цього хочете, бо це для вас важливо.

Коли ви й далі прагнете нових знань і повняви досвіду, коли йдете за покликом серця і своїх щирих відповідей на важливі для вас питання, то побачите, що не прив'язані до гойдалки. Натомість ви занурюєтеся в небо й розкриваєте свій розум і свій світ.

<sup>163</sup>

«Зона оптимізації», де ви не є надкомпетентним або переобтяженим проблемами, а перебуваєте на межі своїх можливостей, — це

життя у «потоці», як його називає психолог з чиказького університету Михай Чиксентмихаї, для виконання певного завдання. Людина в потоковому стані переймається певною діяльністю і ні на що не відвертається — нема тривоги, а є чиста радість. Для обговорення потоку я раджу його книжку: *Flow: The psychology of optimal experience* (1990). New York: Harper Perennial Modern Classics.

[164](#)

Elliot, A. J. (Ed.). (2008). *Handbook of approach and avoidance motivation*. New York: Taylor and Francis Group.

[165](#)

Song, H., & Schwarz, N. (2008). If it's hard to read, it's hard to do: Processing fluency affects effort prediction and motivation. *Psychological Science*, 19 (10), 986—988.

[166](#)

Song, H., & Schwarz, N. (2008). If it's hard to read, it's hard to do: Processing fluency affects effort prediction and motivation. *Psychological Science*, 19 (10), 986—988.

[167](#)

Moons, W., Mackie, D., & Garcia-Marques, T. (2009). The impact of repetition-induced familiarity on agreement with weak and strong arguments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96 (1), 32—44.

[168](#)

Litt, A., Reich, T., Maymin, S., & Shiv, B. (2011). Pressure and perverse flights to familiarity. *Psychological Science*, 22 (4), 523—531.

[169](#)

Hsu, M. (2005). Neural systems responding to degrees of uncertainty in human decision-making. *Science*, 310 (5754), 1680—1683.

[170](#)

Gneezy, U., List, J., & Wu, G. (2006). The uncertainty effect: When a risky prospect is valued less than its worst possible outcome. *Quarterly Journal of Economics*, 121 (4), 1283—1309.

[171](#)

Cacioppo, J., & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. New York: W. W. Norton and Company.

[172](#)

Dunbar, R. (2009). The social brain hypothesis and its implications for social evolution. *Annals of Human Biology*, 36(5), 562—572.

[173](#)

Swann, W., & Brooks, M. (2012). Why threats trigger compensatory reactions: The need for coherence and quest for self-verification. *Social Cognition*, 30 (6), 758—777.

[174](#)

Schroeder, D. G., Josephs, R. A., & Swann, W. B., Jr. (2006). Foregoing lucrative employment to preserve low self-esteem. Unpublished doctoral dissertation.

[175](#)

Wise, R. A. (2002). Brain reward circuitry: Insights from unsensed incentives. *Behavioral Neuroscience*, 36 (2), 229—240.

[176](#)

Цю ідею запозичено з тесту на поведінку небіжчика Огдена Ліндслі. Ліндслі запровадив це емпіричне правило 1965 року як виклик системі показників у середній школі. Він доводив, що небіжчик міг би щось робити (напр., сидіти тихо), але тоді це не вважатиметься поведінкою, а цінні шкільні фонди не марнуватимуться на навчання дітей «удавати небіжчиків». Відтоді ідея потрапила до стандартного іспиту на академічну успішність як безпомилковий показник того, чи хтось вдається до негнучкої реакції уникнення. Див.: Lindsley, O. (1991). From technical jargon to plain English for application. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 24 (3), 449—458.

[177](#)

У різних джерелах ці слова приписують Маркові Твену, Генрі Форду, промовцеві-мотиватору Тоні Роббінсу, реперу Кендріку Ламару.

[178](#)

Singh, S. (1997). *Fermat's last theorem*. London: Fourth Estate.

[179](#)

Ферма докладно написав таке: «Я відкрив, що  $x^n + y^n$  не дорівнює  $z^n$ , де  $n$  більше 2. Я пояснив би, як я дійшов цього висновку, але на берегах книжки бракує для цього місця».

[180](#)

Nova (2000, November 1). Andrew Wiles on solving Fermat. <http://www.pbs.org/wgbh/nova/physics/andrew-wiles-fermat.html>.

[181](#)

Bryan, W., & Harter, N. (1897). Studies in the physiology and psychology of the telegraphic language. *Psychological Review*, 4(1), 27—53.

[182](#)

Gladwell, M. (2008). *Outliers: Why some people succeed and some don't*. New York: Little Brown and Company.

[183](#)

Думку про те, що можна стати експертом, витративши лише 10 000 годин (вона відома як «правило 10 000 годин»), було піддано критиці. Про це див.: Goleman, D. (2015), *Focus: The hidden driver of excellence*. New York: HarperCollins. Також див.: Macnamara, B., Hambrick, D., & Oswald, F. (2014). Deliberate practice and performance in music, games, sports, education, and professions: A meta-analysis. *Psychological Science*, 25 (8), 1608—1618.

[184](#)

Shors, T. (2014). The adult brain makes new neurons, and effortful learning keeps them alive. *Current Directions in Psychological Science*, 23 (5), 311—318.

[185](#)

Cohen, S., Janicki-Deverts, D., Doyle, W. J., Miller, G. E., Frank, E., Rabin, B. S., & Turner, R. B. (2012, April 2). Chronic stress, glucocorticoid receptor resistance, inflammation, and disease risk. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109 (16), 5995—5999.

[186](#)

Workability is a key concept in ACT. An action that is workable is leading you closer to the life that you want. Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A., & Lillis, J. (2006). Acceptance and commitment therapy: Model, processes, and outcomes. *Behaviour Research and Therapy*, 44 (1), 1—25.

[187](#)

Duckworth, A., Peterson, C., Matthews, M., & Kelly, D. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (6), 1087—1101; Duckworth, A., & Gross, J. (2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23 (5), 319—325.

[188](#)

Vallerand, R. (2012). The role of passion in sustainable psychological well-being. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 2, 1.

[189](#)

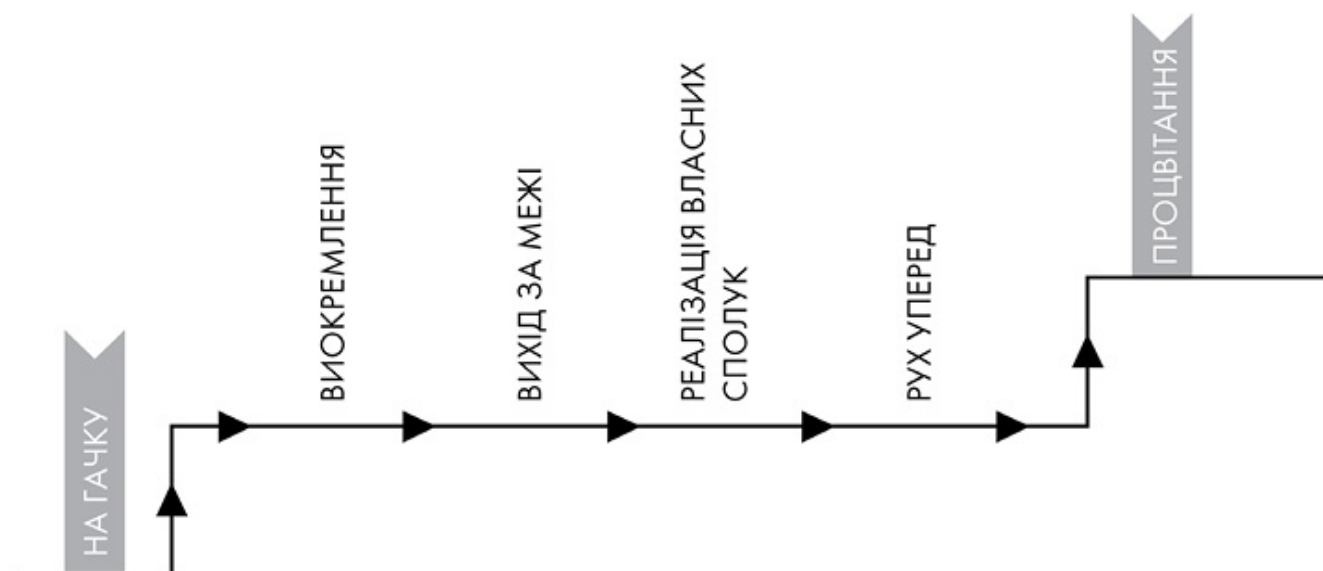
Arkin, D., & Ortiz, E. (2015, June 19). Dylann Roof «almost didn't go through» with Charleston church shooting. NBC News. <http://www.nbcnews.com/storyline/charleston-church-shooting/dylann-roof-almost-didnt-go-through-charleston-church-shooting-n378341>.

[190](#)

Dubner, S. J. (2011, September 30).

The upside of quitting. <http://freakonomics.com/2011/09/30/new-freakonomics-radio-podcast-the-upside-of-quitting>.

## ► Розділ 9. Робота емоційної спритності



Уперше я зустрілася з Ерін на тренінгу для жінок-керівників. На ній були вовняна двійка, перлові сережки. Досконала зачіска. Я поглянула і подумала: «Ось справді гармонійна жінка».

Минали години занять, і учасниці почали переповідати про відчуття стресу на роботі і про те, як зі шкури пнуться, щоб упоратися з особистим і професійним життям. На мій подив, Ерін, яка здавалася такою зібраною, раптом зайшлася слізьми. «Я загрузла в усьому цьому і не можу дати всьому раду!» — вибовкала вона.

Ерін пояснила, що в неї троє малят до п'ятих років і працює вона на чотириденці, щоб приділяти їм більше часу. Так вона домовилася з працедавцем, але на практиці не все сталося так, як гадалося. Тиждень тому начальник призначив важливу телефонну розмову на її вихідний день, і Ерін вирішила, що їй доведеться відповісти. Але оскільки вона не хотіла, щоб начальник почув на задньому плані дитячі голоси, то провела цю надсерйозну півторагодинну ділову розмову... скорчившись у стінній шафі.

Поки вона розповідала, інші жінки в групі хитали головою і мурмотіли їй про свою підтримку. Вони визнали, що її поведінка одночасно і сумна, і вкрай смішна. Їм це було знайоме: вони теж сиділи у власних шафках, намагаючись усім догодити, але внаслідок цього почувалися нещасними.

Ерін потрапила в пастку, але не в шафці. Вона потрапила на гачок, уявляючи себе ідеальною співробітницею, яка, попри все, цілодобово на зв'язку.

Побоюючись, що її не сприйматимуть серйозно, якщо забагато розповідатиме

про своє сімейне життя, вона приховувала цю надзвичайно важливу частину своєї особи і своїх цінностей, своєї ролі дбайливої матері.

Я випадково знала її начальника, милого, але трохи неорганізованого чоловіка, якому насилу вдавалось відстежувати, де перебуває кожен із понад тридцятьох підлеглих. Я підозрювала, що він ужахнувся б, якби дізнався, що відчуває молода мати, яка мала відповісти на діловий дзвінок у шафці, тим більше що в цей день їй узагалі не треба було працювати!

Поділившись із нами, Ерін вирішила взятися за ці незручності, узгодивши їх зі своїми цінностями, і відверто поговорити з начальником. Вона переповіла йому про те, що сталося, і про тиск, який вона відчула після його дзвінка (утім, не думаю, що вона розповіла йому про свій імпровізований кабінет).

Переймання власними почуттями — відчаєм і жалем через боротьбу за врівноваження життєвих запитів і потребу бути «досконалим працівником» — дало змогу їй дистанціюватися від гачків, вийти за межі і побачити, які вони насправді (лише відчуття, а не доля). Це дозволило їй відстоювати свою думку у відкритій і чесній розмові з босом про його очікування та її власні прагнення й пояснити, що вона цінує можливості інтелектуального розвитку, які їй дає робота, але також цінує час, який проводить з дітьми. Тож у п'ятий день тижня, як повідомила потім Ерін, вона буде на зв'язку для невідкладних справ, але без жодного сорому залишатиметься вдома мамою.

Виклавши босу всю емоційну правду, Ерін позбулася потужного джерела конфліктів і тривог. Після такого з'ясування стосунків їй краще працювалося на роботі, виграли від цього й діти, бо тепер мати вдома всю увагу приділяла їм, а ще Ерін уперше за багато місяців виспалася.

Тепер ми знаємо, що самореалізації і її процвітання у вашому житті можна досягти не виконанням чужих настанов, а завдяки щохвилинному узгодженню своїх дій з власними глибинними цінностями. Те саме на роботі. Задля платні ми звикли погоджуватися з певними обмеженнями, але зайнятість — не кріпацтво, а працівники — не її кріпаки. Вдавшись до методик емоційної спритності, ви сформуєте своє професійне життя, не давши змоги йому формувати вас.

## На гачку на роботі

Поширена мудрість сучасної ділової культури полягає в тому, що некомфортним думкам і почуттям в офісі не місце і що співробітники, передусім керівники, мають бути або стоїками, або вічними оптимістами. Вони мають випромінювати впевненість і тамувати в собі бурю емоцій, особливо негативних. Але, як ми бачили, це порушує елементарні закони біології. Якими б гарними працівниками вони не були, у здорових людей вирує усередині плин думок і почуттів, зокрема критика, сумніви й страх. Так працює людський мозок, що намагається осмислити світ, передбачити й розв'язати проблеми й уникнути можливих небезпек.

Через це на роботі скрізь на вас чатують потенційні гачки. Робота використовує та інтегрує наші приховані вірування, я-концепти, відчуття змагальності і співпраці та увесь життєвий досвід, накопичений до початку роботи на посаді.



Чи добре ми соціалізувалися в дитинстві, чи почувалися покинутими? Чи плекали батьки нереалістичні очікування щодо нас? Чи досі ми вимагаємо від себе забагато чи замало? Чи впевнені у своїй самоповазі, пишаємося своїм хистом та ідеями, чи намагаємося їх підважити?

Навіть коли робота пов'язана з опрацюванням даних та аналітикою, таблицями і суворо раціональними рішеннями, офіс — це кін, на якому розігруються емоційні проблеми, усвідомлюємо ми це чи ні. На роботі, особливо в складній ситуації, ми часто згадуємо власні давні історії про те, ким себе уявляли раніше. Ці припорошені давні наративи можуть підчепити нас на гачок у критичні моменти, наприклад коли нас критикують чи ми критикуємо, коли відчуваємо спонукання взяти на себе більше роботи чи працювати швидше, коли піддаємося особистому впливу начальників або співробітників, коли відчуваємо, що нас недооцінюють, коли порушено рівновагу між роботою та особистим життям... тобто ви мене зрозуміли. Цей список можна продовжити.

Щоб просунутися на службі, нам слід оновити ці наративи так само, як ми оновлюємо резюме. І подібно до того як, закінчивши коледж, ми забуваємо про літній підробіток, треба дещо з минулого залишати в минулому.

У розділі 1 я згадувала, що інтенсивніший темп і складність життя зробили емоційну спритність ще потрібнішою. Діловий світ веде перед у змінах: глобалізація, технологічна модернізація, геополітична нестабільність, перегляд нормативних документів, демографічні зміни роблять роботу непередбачуваною. Вимоги можуть мінятися кожні кілька місяців, цілі з минулого кварталу втрачають актуальність, скрізь скорочення, консолідація і реорганізації. Від такої битви і без емоцій та думок можна ошаліти.

За цих умов, особливо сьогодні, ефективність на роботі вимагає уважного вивчення своїх планів, а для цього слід передбачати, як наші рішення вплинуть на інші аспекти компанії або проекту, і коригувати їх за потреби. Потрібна еластичність для задоволення єдиних щоденних констант: непевності і змін. Нам також потрібна комунікабельність, щоб використовувати ресурси групи для генерування свіжих ідей та перспективи задля виконання завдань.

На жаль, швидкість і зміни, які вимагають спритності, роблять нас зашкарубленими. На нас рине стільки інформації і доводиться ухвалювати стільки рішень, що ми можемо швидко звикнути зупинятися на першому ж відповідному варіанті, тобто вдаватися до чорно-білого мислення. А щойно нам бракує часу на спілкування, ми зводимо стосунки до транзакцій. Коли ви відповідаєте на триста імейлів щодня, то можете обмежитись короткою відповіддю, не поцікавившись, як почувається хвора на рак дитина вашого адресата.

Наслідком такого сум'яття стають незрілі рішення і спрощені варіанти (коли розумні люди загинають дурня), не згадуючи вже про стрес, емоційне

напруження, паніку, провину і безглузду надію на те, що якось технології та багатозадачність забезпечать рішення. (Не забезпечать!)

## Індивідуальні гачки

Кілька років тому я познайомилася із жінкою на ім'я Лівія, яка працювала на одного з моїх корпоративних клієнтів. Це була розумна і підприємлива пані, чудовий фахівець, — вона подобалась і колегам, і начальникам. Ба більше, зустрівшись із керівниками компанії, я дізналася, що на неї чекає радикальне підвищення по службі. Проте майбутня посада мала з'явитися лише внаслідок реструктуризації корпорації, яка поки була таємницею, тож Лівія ще не знала, що на неї чекає. (Угода про конфіденційність не дозволяла мені повідомити їй добру новину.)

Проте вона знала, що щось відбувається, і їй це інстинктивно не подобалося. Вище керівництво почало ставитись до неї інакше. Раз чи двічі вона помічала, що в разі її появи в кімнаті начальники уривали розмову. Через кілька місяців, коли в офісі поширилися чутки про масивну реорганізацію, Лівія потрактувала ознаки того, що «щось коїться», як підготовку до її звільнення. Неправильне тлумачення ситуації — якщо «щось коїться», то має бути погано, — і вона запанікувала. Почала критикувати всі запропоновані зміни й припинила подавати свої ідеї. Я пішла в декретну відпустку, а коли повернулася, кабінет Лівії був порожній. Її звільнили.

Помилка Лівії була в тому, що вона впіймалась на гачок невпевненості і припинила віддавати роботі свою найбільшу цінність: бажання зробити індивідуальний внесок. Навіть якби її трохи параноїдальне прочитання ситуації було коректним, вона могла б, скориставшись емоційною спритністю, сказати: «Гаразд, я вже на виході. Але, хай йому біс, я піду з високо піднятою головою, роблячи те, чим пишатимусь». А ще краще, щойно з'явилися тривожні ознаки, домовитися про зустріч із босом і щиро сказати: «Мені клопіт серце крає. Можете допомогти розібратися, що коїться?».

Інший мій клієнт, Ел, метлявся відразу на кількох гачках. Рішучий і розумний випускник однієї з провідних бізнес-шкіл, він як батько пишався своїми двома дітьми. Ел звернувся до мене, коли його не підвищили на посаді, хоча він мав хист і важко працював.

Ел розповів, що пообіцяв собі не бути таким, як його батько, котрого ніколи не було вдома, бо була робота в офісі. А коли з'ясувалося, що його друга дитина має особливі потреби, він ще більше утвердився у своїй обіцянці. Складні сімейні обставини змусили Ела прийняти достоту Соломонове рішення, яке, віддамо йому належне, спиралось на його найглибші цінності: усе своє тепло та емоційну енергію він віддасть сім'ї. На роботі він перейматиметься справами, щоби всьому дати належну раду, але потім повертатиметься додому до людей, яких любить і яким він найбільше потрібний. Тому в офісі в нього не було часу на балачки чи на якісь особливі стосунки. Він уважав себе зосередженим і ефективним. Колеги вважали його працеголіком, різким і позбавленим емпатії.

Через це його й не підвищили.

Дивно, але Ел зловився на старий гачок (більш через постійну відсутність батька), який завадив йому досягти найціннішої мети. Ішлося про повне забезпечення дітей. Адже піклування про сім'ю вимагало не лише присутності вдома. Треба ще, щоб він успішно переймався своєю кар'єрою, міг фінансово забезпечувати сім'ю.

І в Лівії, і в Ела було все, що треба для успіху, крім емоційної спритності, яка всім нам допомагає впоратися з ударними хвилями. Спритність починається з того, щоб зіскочити з гачка марних думок, почуттів і схем, узгодити повсякденні дії з довготривалими цінностями й сподіваннями.

Способів потрапити на гачок на роботі стільки ж, скільки там працівників.

Часто під час коучингу я бачу керівників, що зловилися на гачок «завдання».

Вони йдуть на нараду з переліком того, що слід зробити, і спілкуються з учасниками наради лише з приводу конкретних пунктів («Рафаелю, мені до обіду потрібний звіт по маркетингу»), а не просто як люди, які працюють на спільну мету («У кого є ідеї, як підвищити ефективність проекту?») або використовують ті самі методики («Як дати споживачеві щось унікальне, чим ми пишаємося?»). Якщо колега не виконує своє завдання, керівник стає замкненим і агресивним. Або зосередиться на дрібницях («Інструкції треба затвердити сьогодні до 14.45, ніяких відмовок») і не перейматиметься нагальнішими потребами, думками чи бажаннями групи — наприклад, не похвалить за добре виконану роботу. Або у відповідь його цікавитиме лише те, що стосується завдання: «У вас у цьому кварталі знизилися показники» (замість того щоб сказати: «Бачу, що у вас знизилися показники. Які у вас проблеми і як ми разом можемо їх вирішити?»).

Натомість емоційно спритні менеджери не зважають на дрібниці. Вони знають, що деталі важливі, але в думках і під час планування переходять від *завдання* до *мети*. Перед нарадою емоційно спритний менеджер може запитати себе: «Яка в нас (спільна) мета цієї наради?», «Що учасники повинні відчувати після наради?», «Як мій відгук допоможе їм досягти власних цілей?».

Інший напрочуд поширений гачок на роботі — це, як не дивно, надмірна залученість. Кілька десятиріч тому роботу вважали засобом заробити на харчі й такою ж сферою життя, як клуби, гобі і, припустімо, церква чи храм. Зараз у багатьох із нас робочий день довший, робоче місце — основне місце соціалізації, а кар'єра пов'язана із самовідчуттям. Крім цього, нам ще звідусіль торочать, що можна і треба шукати «мету» в роботі. Звичайно, робота здатна збагатити наш психологічний добробут, але ж на ній водночас простіше втратити перспективу і почуття міри.

Надмірна залученість може виявлятися як захисне посилення на «досвід», постійна потреба мати на все відповідь, нездатність визнати свої помилки.

В особистих стосунках з колегами це виявляється як підвезення візка колегам, втручання в чужі справи або надмірне переймання чужими роздратуваннями і примхами у ваших думках (або розмовах).

Для людини на гачку «менше залучення» звучить як ухиляння від роботи. Це не так. Просто можна дистанціюватись, кинути оте все, відкрити для себе набагато більше вимірів життя і водночас ефективніше працювати заради наших справжніх цінностей.

## Групові гачки

Більшість із нас працює в групі, а це означає, що наші гачки не обмежуються тими, що породжені нашими власними наративами про колег. Ми судимо про їхні слабкі й сильні сторони, відданість і хист або заперечуємо їх.

Зрозуміло, що легко скласти помилкову думку про людину. Часто це результат упередженості, але такого ми не визнаємо ні за віщо у світі. Ба гірше, люди бувають необ'єктивними й щодо себе<sup>191</sup>, і нам часто невтямки, що ми передусім упереджені.

В одному досліді учасникам обох статей запропонували оцінити кандидатів<sup>192</sup> — чоловіка (Майкла) і жінку (Мішель) — на посаду шефа поліції. Їм розповіли біографію обох кандидатів, після чого у піддослідних запитали їхню думку про те, що важливіше для успішної роботи — практичний досвід чи освіта за фахом. Раз у раз учасники називали важливішою ту якість, яка пасувала чоловікові. Якщо зазначалося, що кандидат мав практичний досвід, учасники говорили, що шефові поліції важливіше мати практичний досвід. Якщо говорилося, що чоловік здобув гарну освіту, то учасники відмічали визначальність освіти для цієї посади. Вони не лише послідовно демонстрували ґендерне упередження, але й гадки не мали, що вони упереджені.

В іншому досліді учасникам запропонували робити ставки<sup>193</sup> у грі проти одного й того ж суперника, який був або добре вдягнений і впевнено тримався, або погано вдягнений і незграбний. (Дослідники назвали їх жартома «чепурун» і «зануда». Вчені теж полюбляють розважатися.) Коли підбили підсумки, виявилось, що проти незграбного зануди ставки робили набагато агресивніше, хоча гра — карти з тасу брали наздогад — спиралася лише на підрахунок шансів. Учасники дивилися на погано вбраного незграбу на протилежному боці стола, і в них спрацьовувала упередженість, яка підказувала, буцім вони кращі за цього зануду і, всупереч логіці, їхня перевага виведе їх уперед, навіть коли йшлося про везіння.

У статті, надрукованій у «Гарвард Бізнес Ревю», я писала<sup>194</sup> про Джека, старшого менеджера компанії, яку я консультиую. Співробітники завжди вважали його гарним хлопцем. І ось раптом він оголосив, що закриває один великий

проект, і розчаровані підлеглі тут же змінили свою думку. Джек перестав бути гарним хлопцем, з яким усі базікали на вечірках, перетворився на ошуканця, своєкорисливу людину, гада потаємного, як і всі зверхники.

Дуже легко зловитися на гачок уявлення, відомого як фундаментальна помилка атрибуції<sup>195</sup>, буцім чиясь поведінку можна атрибутувати як *рису вдачі* — лицемірство або небажання ризикувати. А от нашу погану поведінку ми виправдовуємо *обставинами* («А що я міг вдіяти? На мене тиснули!»).

Гарвардський психолог Деніел Гілберт виокремив чотири основні причини<sup>196</sup> фундаментальної помилки атрибуції:

1. Ми не до кінця усвідомлюємо ситуацію.

У прикладі з Джеком-вбивцею проектів працівники просто не знали основної причини рішення боса, який опір він чинив і як його керівництво критикувало та сварило.

2. Наші очікування нереалістичні.

Навіть якби колеги Джека розуміли, що він опинився між молотом і ковадлом, однаково сказали б собі: «Тупак... Я б на його місці не здавався».

3. Наші оцінки поведінки перебільшені.

Працівники його групи потрактували посмішку Джека як вияв садистського задоволення від руйнування мрій та амбіцій колег.

4. Ми не коригуємо наші вихідні припущення.

Навіть якщо розчаровані працівники якось дізнаються про обставини, що передували рішенню, вони не зможуть змінити свою думку про начальника.

Насправді ні позитивні припущення колег про Джека, коли він їм ще подобався, ні поспішні негативні висновки, коли він нібито вчинив щось приkre для них, не спиралися на об'єктивну інформацію. Справа в тому, що вони анічогісінько не знали про Джека. Лише емоційна спритність дає нам змогу подивитися на ситуацію з різних боків, продовжувати досліджувати, відкривати, відповідно змінюючи розуміння людей і обставин.

## Групи на гачку

Іноді в залюдненому світі праці на гачок потрапляє не одна людина, а вся команда.

У березні 2005 року Елейн Бромилі лягла до шпиталю на нескладну

операцію<sup>197</sup>. У неї був синусит, і лікарі збиралися дрениувати їй носові пазухи.

Чоловік Мартін помахав дружині рукою на прощання і подався з двома дітьми робити тижневі закупи в магазинах.

За кілька годин Мартінові потелефонували: в Елейн виникли проблеми з дихальними шляхами під час анестезії, тож вона не змогла прийти до тями. Рівень кисню в крові різко знизився, тому її переводять до реанімації. Коли Мартін приїхав до шпиталю, дружина була в комі. За кілька днів він дав згоду на від'єднання її від системи життєзабезпечення.

Розслідування засвідчило, що дихальні шляхи Елейн закрилися майже відразу після початку операції. Відповідно до стандартного протоколу, анестезіолог спробував розпочати штучну вентиляцію легенів. Він попросив допомоги, і прийшли ще один анестезіолог та хірург. Потім вони спробували провести інтубацію — ввести трубку до дихальних шляхів Елейн, але дарма.

Пацієнт може жити без кисню близько десятих хвилин, після чого настає незворотне ушкодження мозку. Коли вирішується питання життя і смерті, але не спрацьовує ні штучна вентиляція, ні інтубація, протокол вимагає припинити вставляння дихальної трубки й забезпечити прямий доступ кисню до дихальних шляхів. Найчастіше це роблять за допомогою надрізу на шиї і відкриття доступу повітря до дихального горла, трахеї. Усі троє лікарів в операційній мали разом шістдесят років досвіду. Вони знали інструкції, але не змогли перемикнути, а знов і знов повторювали спроби інтубації. Коли лікарі нарешті вставили трубку, було надто пізно — минуло понад 25 хвилин.

Доки лікарі поралися з інтубацією, одна з медсестер бачила, що відбувається, і запропонувала набір інструментів для трахеотомії, але їй сказали, що не треба. Інша медсестра пішла готувати ліжко в реанімації, але, коли за виразом обличчя лікарів зробила висновок, що дарма поспішає, вона полишила цю справу.

Як можна було провалити таку рутинну операцію? Здорово за іншими показниками 37-річна жінка лягає до сучасного шпиталю з досвідченим персоналом на дрібну операцію — і гине? Відповідь в одному слові — ригідність. У лікарів увімкнулося тунельне бачення: вони не розуміли ситуації і звузили контекст, що завадило їм відійти, оцінити процес і перейти від плану А до плану Б.

Медсестри, які були тоді в операційній, потім казали, що їх здивувало, що жоден лікар не зробив трахеотомію, але вони не відчували, що мають право висловити свою думку. Гадали, що лікарі упереджено поставляться до пропозицій медсестер у критичній ситуації. Але цим вони продемонстрували власне упереджене ставлення до лікарів.

Звичайно, результати не завжди настільки трагічні, але схожий груповий гачок часто трапляється на робочому місці. Така сама неспритність змусила Ерін, менеджера з гарною зачіскою на початку розділу, прийняти дзвінок у шафці.

І така ж неспритність спонукає групу дизайнерів рушати уперед з якимось казковим продуктом, хоча ринкові дані говорять про неуспіх. Відмінність у випадку з Елейн Бромлі в тому, що ухвалення хибних рішень призвело до

загибелі людини.

Напевно, вам доводилося брати участь у нарадах, коли ви тамували в собі сумніви або незгоду, бо або не схотіли запропонувати новий підхід, або не вважали, що могли б це зробити. Ризиковно й лячно бути єдиним, хто висловлює відмінну або непопулярну думку. А як нема волі відчувати тяжкість перебування в меншості, то вас ніколи й не почують. Мовчання може бути конструктивним, наприклад коли нема бажання сперечатися за дрібниці або коли утримуєтеся, аби не сказати колезі, що його спонтанна ідея абсурдна. Зручно думати про те, що в команді всі за одне, але часто таке групове думання веде до фіаско, а не організаційної спритності.

### Ознаки потрапляння на гачок на роботі

Ви не можете поступитися ідеєю або своїм переконанням, навіть якщо є явно вдаліший напрям дій.

Ви мовчите, знаючи, що щось не так.

Ви займаєтеся дрібницями, нехтуючи загальною картиною.

Вас переймає апатія.

Ви охоче беретеся лише за найлегші завдання.

Ви критично висловлюєтеся про співробітників або проекти.

Ви покладаєтеся на припущення або стереотипи про колег.

Ви не переймаєтеся власним просуванням по службі.

## Беріться до роботи

Братися по-справжньому до роботи означає знайти місце думкам та емоціям і позначати та сприймати їх реально: як інформацію, а не як факти або директиви. Це дає змогу дистанціюватися та з відстані поглянути на ментальні процеси, подивитися на них збоку, аби пом'якшити їхній вплив.

Лише у відносно невеликого відсотка американців їхня робота постійно спричиняє страх; ідеться про страх за своє життя, як-от коли корабель тоне, або в шахті стався обвал, або вас оточили шість озброєних наркодилерів, що хочуть натиснути на гачок. Але майже кожен американський працівник знає хімічного небожа страху — стрес, коли починаються в животі корчі через давній інстинкт «бий або біжи» з приводу бюджетного звіту за третій квартал, спілкування з бридотним клієнтом, неприємної розмови або загрози скорочення штатів. У розділі 1 ми говорили про страх, який проявляється як постійне й тривале виділення гормонів, що спричиняють тривогу (на противагу адреналіну «Пробі! Змія!»). Психологи це називають *аллостатичним стресом* або *аллостатичним навантаженням*; і що довше ми його відчуваємо, то більше виснажуємося фізично та емоційно.

На роботі, коли ви працюєте в групі (тобто більшість часу), де усі відчувають



стрес (теж більшість часу), люди навзаєм додають одне одному аллостатичного навантаження через описаний вище процес «зараження». На пересічному робочому місці стрес ніби зависає над відсіками з робочими столами наче гнітюча хмара. Подібно до пасивного паління вторинний стрес справляє потужний вплив на всіх навкруги.

В одному досліді групі медсестер<sup>198</sup> запропонували вести щоденник про свої настрої, чвари й загальний емоційний клімат у групі. Записи, що їх вели протягом трьох тижнів, засвідчили, що настрій медсестер конкретного дня, як гарний, так і поганий, багато в чому можна передбачити за настроєм колег. Вражало те, що емоційне зараження відбувалося навіть тоді, коли настрої не був пов'язаний з роботою і навіть коли медсестри спілкувалися лише кілька годин на день. Із часом заразний настрій може поширитися на всю організацію, зробивши свій внесок у культуру на робочому місці.

В іншому досліді зробили висновок<sup>199</sup>, що навіть *бачення* людини під стресом збільшує стрес у спостерігача. Учасники через одностороннє дзеркало дивилися, як незнайомець розв'язує складні арифметичні задачі й бере участь у співбесіді під стресом. Майже в третини спостерігачів дослідники виміряли різкий стрибок рівня кортизолу — гормону, що виробляється під час стресу. У приблизно чверті учасників була така ж реакція під час перегляду відеозапису події, що спричинила стрес.

Стрес може бути кілером<sup>200</sup>, але, як з'ясували, стрес із приводу стресу (думки другого типу з розділу 3) — теж справжнісінький кілер. Вивчення майже 30 000 респондентів довело, що протягом вісьмох років смертність серед учасників, які часто відчували стрес, але не переймалися його шкідливістю, не зростала порівняно з іншими респондентами, котрі відчували стрес і думали про його шкідливість і смертність котрих була вища на 40 %.

Важливо пам'ятати, що не всі стреси шкідливі. Кінцеві терміни та сподівання тримають нас у шорах і змушують крутитися, як дзиґа. У побуті тиск є складником життя, і тому «позбавитися стресу» — це, як ішлося вище, ще одна марна мета для людини.

В основі своїй емоційна спритність пояснює, що контрпродуктивно заперечувати стрес і ставати в цьому питанні на позицію ботлерів або брудерів. Його уникнути неможливо, але можна припасувати свої стосунки до нього. Він не повинен заволодіти нами. Ми можемо заволодіти ним.

Перший крок — не слід впадати в обсецію з приводу того, що це нібито муки, які руйнують нам життя, а просто погодитися з його існуванням і визнати, що скоро він нікуди не подінеться.

Другий життєво важливий крок — зрозуміти, що «під стресом» не тотожне вашій сутності. Коли ви кажете: «У мене стрес», то обіймаєте всього себе (я є = увесь я) разом із емоцією. Нехай звучить це дріб'язково, але сам характер

фразування прив'язує вашу ідентичність до відчуття стресу. Через це й досвід того відчуття такий гнітючий. У розділі 5 я запропонувала називати відчуття тим, чим воно є (відчуттям), і думку — чим вона є (думкою): «Я помічаю... що відчуваю стрес». Це відразу дистанціює вас від відчуття стресу.

Потрібне правильне маркування, щоб це спрацювало. Ви можете з'ясувати, що те, що ви називаєте «стресом», насправді є виснаженням, бо ви забагато на себе взяли, або розчаруванням через те, що група не тягне одного плуга.

Проаналізувавши функціональність (як-от у вислові «До чого це?») цього почуття, оцініть, що воно намагається вам донести. Може, воно сигналізує, що час поговорити із членами групи або попросити керівника перерозподілити обов'язки. А може, це почуття — ціна квитка, не вельми приємний аспект роботи, котру ви любите за можливість зростання і цікаві виклики. З іншого боку, можливо, урок у тому, що вам уже вистачило її по зав'язки й ви ладні податися до Портленда в штаті Орегон і розпочати виготовлення домашніх сирів. (Тільки не обманюйте себе, буцім це виробництво вільне від стресів, хоча й не складатиме конкуренцію гіпстерам на осонченому горищі. Утім, попри стреси, справа варта заходу.)

## Причини проблем на роботі

До австрійського Марієнталя — гарного містечка з ошатними вулицями, яке зусібіч оточене зеленими горбами, — можна швидко доїхати потягом з Відня<sup>201</sup>. У 1830 році там збудували бавовнопрядильну фабрику, яка на сотню років стала головним працедавцем. У Велику депресію 30-х років XX ст. підприємство збанкрутувало, і три чверті робітників втратили роботу.

Проте незадовго до закриття фабрики в Австрії ввели обов'язкове для всіх містян страхування від безробіття. Воно цілком могло компенсувати значну частину втраченої марієнтальцями зарплатні, але була одна притичина. Щоб отримати грошову допомогу, звільнені робітники не могли мати будь-яку іншу роботу. Забороняли навіть неформальну зайнятість. У тогочасних звітах записано, що один містянин утратив право на допомогу через безробіття, бо грав на гармоніці на хіднику за винагороду від перехожих.

У 1930—1933 рр. учені з Грацького університету імені Карла і Франца спостерегли, як різьоче змінилися містяни. Із часом місто поринуло в летаргійний сон. Ніхто ніде не гуляв. Припинився піший туризм. Дрімання стало основним заняттям. Чоловіки не носили годинники, бо час більше не мав значення, а жінки нарікали, що чоловіки вчасно не приходили обідати, хоча їм не було куди більше йти.

Містяни навіть не заповнювали вільний час читанням, малюванням або іншими мистецькими чи інтелектуальними заняттями. Ба більше, за три роки пересічна кількість книговидач у місцевій бібліотеці знизилася на 50 %. Неможливість працювати відібрала в марієнтальців мотивацію, і вони вже нічим не цікавилися.

Як ми вже обговорили, робота дає нам значно більше, ніж талони на обід. Вона може дати відчуття ідентичності й мети та наріжну структуру, довкола якої ми організуємо нашу діяльність та зацікавлення. Робота також дає істотні вигоди для ментального здоров'я. Пенсіонери, які не можуть замість роботи знайти собі якесь активне заняття, ризикують швидше втратити когнітивні здібності<sup>202</sup>. Звичайно, платня — лише частина того, що люди очікують від роботи; у своєму дослідженні я довела, що зарплата — далеко не єдиний аспект роботи, що задовольняє і стимулює нас. У дослідженні, яке я проводила для міжнародної компанії фахових послуг «Ернст і Янг», я розглядала т. зв. «гарячі точки» — бізнесові підрозділи з винятковою залученістю до роботи працівників, тобто вони відчували свою здатність віддати роботі все те краще, що в них було. У цих гарячих точках також була найкраща статистика стосовно доходів і репутації фірми, але зовсім не ці параметри сприяли залученості працівників. Навпаки, саме залученість працівників *спрогнозувала* ці видатні результати. Нас це зацікавило. Що ж спричиняє таку високу залученість у «гарячих точках» і забезпечує успіх для бізнесу? Згідно з дослідженням, лише 4 % респондентів назвали мотиватором платню. Натомість інші підкреслювали почуття єднання з групою, цікаву роботу, індивідуальний підхід і відчуття самостійності на своїй посаді.

## Емоційна праця

Я почала працювати в чотирнадцять років, але на першу «справжню» роботу після коледжу технічним автором в освітній організації пішла в Новій Зеландії. Доти я не замислювалася над тим, ким хочу стати в житті, але скоро зрозуміла, що тільки не технічним автором. Я ненавиділа цю роботу. Щодня під час ланчу я ще з однією дівчиною, яка там працювала, виходила погуляти, і ми обговорювали колег, завдання, дружину боса і всю решту теж. Тоді поверталися до офіса й поводитися так, ніби все гаразд.

Пліткування з колегою під час ланчу і потім удавання на роботі, ніби все нівроку, не давало мені полегшення. Насправді мені якось треба було дати раду своїй фрустрації та розчаруванню і зрозуміти, що їх спричиняє хронічне недозавантаження цікавими проблемами. Тоді треба було вийти за межі цих почуттів і подивитися на ширшу перспективу, що мало б скерувати мене до конструктивного рішення. Я мала б припадати до роботи, розвивати майстерність, налагоджувати зв'язки та використати нудну роботу для того, аби збагнути, що мені справді до душі. Тобто треба не скиглити, а шукати нову роботу!

Звичайно, будь-яка робота, чи то вирощування пальм, чи торгівля напалмом, потребує фізичної або розумової праці, чи того й іншого разом. Але кожна робота потребує ще й емоційної праці, як її називають психологи, тобто енергії, яка йде на підтримку публічного іміджу і різних видів взаємодії з людьми. Якщо ви найманий працівник, то, напевно, у вас були ситуації, коли мусили ввічливо

хихикнути на неспішний жарт боса чи роблено усміхатися на офіційному заході, хоча натомість радо лежали б у ліжку з книжкою. Якоюсь мірою емоційна праця — це те, що ми називаємо ввічливістю чи умінням ладнати. Ми всі так чинимо, адже це нікому не шкодить, та й із погляду соціальної взаємодії розумніше усміхнутися хазяйці і похвалити (неістівну) курку у вині, ніж виплюнути шматок на тарілку.

Проте на роботі що більше ви удаєте емоції або *удаете себе* кимось, то гірше почуватиметеся. Надто велика розбіжність між справжнім відчуттям і удаванням перевтомлює, спалює на роботі, і весь цей негатив шкодить і вам, і організації, бо потребує виснажливих зусиль.

Я вже не кажу про те, що всі, кому випадав чорний день на роботі, знають, що впливає це і на особисте життя. Якщо ви цілий день удавали захват з приводу того, що колезі дістався великий проект, на який ви розраховували, або удавали зацікавленість протягом безглуздої тригодинної наради, що відривала вас від пильної справи, то підете додому в кепському гуморі. Принаймні для особистого життя буде набагато менше сил. Може, ви хотіли б піти до спортзали або неквапом насолодитися вечерею, але ви всі жили вимотали із себе, граючи на рівні лауреатів Оскара, і настільки далекі від стрижневого «я», що вам це не до снаги.

Можна припустити, що люди в готельному бізнесі чимало часу переймаються цим пекельним удаванням. («Атож, сер, перепрошуємо, що обід затримався на три хвилини»; «Звичайно, пані. Ми радо подамо вам пухнастіший халат».)

Справді, в одному дослідженні<sup>203</sup> вивчали вплив на персонал готелів тамування почуттів на роботі та шлюбних конфліктів удома. Не дивно, що науковці виявили: подружжя цих працівників, які найбільше переймалися удаванням, дуже сподівалися, що їхня половина знайде іншу роботу, аби врятувати сім'ю. Але насправді простота і щирість вияву працівниками готелів гостинності й турботи залежать більшою мірою від цінностей, які вони залучають на роботі. Якщо хтось працює в готелі випадково або тому, що хотів жити в Мадриді або на Мальдівах, то в нього може бути надмірне аллостатичне навантаження і він не витримає стресу від удавання. А якщо це справді його свідомий вибір і йому подобається догоджати гостям і наповнювати радістю їхнє перебування в готелі, то він, власне, нічого й не удає.

Щоб ухвалювати рішення, які пасують до ваших уподобань у житті, і щоб у вас була улюблена перспективна робота, слід мати напихаті те, що для вас важливе, аби воно правило за орієнтир. Іноді ми настільки «заклопотані», що забуваємо дослухатися до серцебиття свого вибору. Якщо вам не прокладають курс ці важливі речі, то можна годинами й роками перекладати папери, серфити в Інтернеті, читати безглузді імейли, тусуватися в кімнаті для пиття кави і відчувати страшенну нереалізованість. І тільки якщо ваш вибір свідомий і ви

чините згідно з важливими для вас речами, вам вдається глибше перейматися роботою й працювати на піку можливостей.

Для багатьох, як-от ті працівники готелів, котрим не треба нічого удавати, відповіддю на питання про те, заради чого вони працюють, є зв'язок із людьми.

В одному досліді ізраїльські рентгенологи<sup>204</sup>, яким показували світлини людей, що їхні знімки вони вивчали, не лише відчували більше емпатії до пацієнтів, але й знаходили час писати довші звіти. Завдяки цим змінам точність діагностики зросла на 46 %. Ба більше, потім вони всі визнали, що працювати з історією хвороби, у якій є світлина, їм подобалося значно більше.

## Погоджуйтесь на роботу й коригуйте її

У досконалому світі в нас буде робота, сповнена плинності, зі збалансованістю викликів і компетентності, — ми на кожному кроці будемо рятувати людство, ходитимемо на ланч з гламурними особами й зароблятимемо незліченні суми доларів.

У реальному світі таку роботу знайти складно, і навіть якщо є така вакансія і ми вчепилися за неї мертвою хваткою, то однаково починати доведеться кількома поперечками нижче. Якщо ви питаєте щастя-долі — як я замолоду, працюючи технічним автором, — можливо, доведеться поекспериментувати в різних галузях, перш ніж обрати собі драбину для кар'єри.

То що ж вам робити, коли ви точно знаєте, що омріяна робота — десь там, на кінці драбини чи деінде на обрії, але з низки прогнозованих причин — гроші, час, розташування, економіка — доводиться залишитися на нинішній роботі? Зверніться до свого почуття («Мені нудно»), відійдіть і дистанційуйтеся від своїх гачків («Я на більше не здатний»), перегляньте свої цінності й хочу-мотивації («Попри все, в мене чудові співробітники»), а тоді починайте коригувати ситуацію: робіть те, що спрацює і що у віддаленій перспективі наблизить вас до повняви життя.

Коригування праці, що відоме також як *свідомий вибір характеристик праці*<sup>205</sup>, передбачає творчий погляд на обставини роботи і пошук можливостей змінити конфігурацію ситуації так, щоб вона більше приваблювала й давала задоволення. Працівники, які вдаються до коригування характеристик праці, більше задоволені своїм професійним життям, демонструють вищу ефективність в організації і краще відновлюють свій стан рівноваги.

Перший крок в коригуванні характеристик праці — виявити, яка саме діяльність (на роботі чи поза нею) приваблює вас найбільше. Можливо, ви не керуєте офісом, але вам подобається коучинг синових ігор у Малій лізі у вихідні. То, може, реалізуєте в офісі програму наставництва, аби надавати поради молодим працівникам, або проведете в своїй компанії день відкритих дверей для дітей співробітників? Чи, приміром, ви помітили, попрацювавши у відділі продажів, що у вас постійно є ідеї щодо маркетингу і що деякі з них схвалені та

впроваджені іншими відділами компанії. Чом би не спитати дозволу брати участь у щотижневих нарадах відділу маркетингологів з приводу стратегування? Чи може прислужитися їм ваш прогноз продажів? «Хто пропонує, той і робить» — ця поширена сентенція прийшла з війська. Коли командир каже: «Мені потрібен доброволець» — і рекрут підіймає руку, то йому загадають робити щось неприємне, як-от прибирати в туалеті. (З іншого боку, якщо не піднімете руку, то однаково те саме будете робити в добровільно-примусовому порядку.) Але волонтерство на цивільній службі — чудовий спосіб змінити межі своєї роботи. Характеристики праці можна також вибирати, міняючи природу або обсяг взаємодії з людьми. У вас у цеху можуть працювати іммігранти. Ідіть і поспілкуйтеся з ними. Організуйте курси вивчення англійської як другої мови. Розпитайте про оцінку вашої продукції з погляду їхньої культури й використайте це для диверсифікації маркетингу.

Та сама зміна характеристик праці допоможе вам по-іншому поглянути на свою роботу. От нещодавно вас підвищили на посаді, і замість того, щоб займатися улюбленою справою, ви цілими днями розв'язуєте господарські питання. Ви тепер бюрократ? Це залежить від того, що ви вважаєте важливим. Якщо вам важливо бути вчителем і наставником, лідером, який допомагає людям реалізувати свій потенціал і поліпшити своє життя, ви побачите креативні можливості в управлінні людьми.

Про таку чорну роботу, як у Джин, ніхто в дитинстві не мріє: вона працює на складальному конвеєрі на заводі медичного обладнання. Вона мініатюрним пробивачем робить отвори в тоненьких рурках, через які онкологи вводять ліки безпосередньо в пухлину. Якщо отвір пробито не повністю, залишок пластика здатний перекрити надходження ліків або, що ще гірше, відірватися в тілі пацієнта і завдати шкоди.

Кожного робочого дня протягом 28 років Джин вісім годин пробивала отвори у вузьких пластикових рурках. І всі 28 років у неї на робочому місці стоїть банка, куди вона кидала браковані пластикові клапани; таке вибраковування рятувало чиєсь життя. Ця банка допомагала Джин знайти сенс роботи, котра поза тим була б найнуднішою у світі. Їй варто було поглянути на банку, щоб зрозуміти важливість своєї роботи. Для неї це — як для рентгенологів світлина в історіях хвороб.

Звичайно, вибір характеристик праці має свої межі. Не можна припинити робити те, задля чого вас найняли, доки ви будете експериментувати з посадовими опціями. У компанії може не бути ресурсів, щоб впровадити нехай і найкращі ваші ідеї. Тому так важливо трактувати процес реалістично. Щоб продати свої ідеї щодо адаптації характеристик праці, слід зосередитися на тому, що ви хочете, і створити цінність для організації. Треба вибудувати довірчі стосунки з оточенням, особливо з безпосереднім керівником, а тоді вже



звертатися до тих, хто вам потрібний. Можливо, ваш менеджер допоможе розібратися з можливостями комплементарного перерозподілу завдань. Раптом ваш колега лише й мріє про завдання, що вас окриляє, або навпаки?

Але ніякий підбір характеристик не зробить вашу роботу ідеальною (якщо таке взагалі колись траплялося), якщо вона вам не до душі. Я б, наприклад, не змогла якось припасувати до себе технічного автора. Тим-то настільки важливо переглянути свої емоції і зробити висновки як із негативних, так і з позитивних почуттів. За допомогою емоційної спритності ми можемо використати негодащу роботу, щоб набути знань, навичок і зв'язків, аби знайти відповідну роботу. Тим часом завдяки емоційній спритності можна щодня діставати максимум від наявної роботи. Так ми не просто заробляємо на прожиття, а й живемо по-справжньому.

[191](#)

Pronin, E. (2009). The introspection illusion. In Mark P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 41 (pp. 1—67). Burlington, VT: Academic Press.

[192](#)

Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2005). Constructed criteria: Redefining merit to justify discrimination. *Psychological Science*, 16 (6), 474—480.

[193](#)

Langer, E. (1982). The illusion of control. In D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

[194](#)

David, S. (2012, June 25). The biases you don't know you have. *Harvard Business Review*.

[195](#)

Цей феномен описали 1967 року соціопсихологи Нед Джонс і Віктор Гарріс. Див.: Jones, E., & Harris, V. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3 (1), 1—24.

[196](#)

Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117 (1), 21—38.

[197](#)

Випадок з Елейн Бромілі добре описаний у вид.: Leslie, I. (2014, June 4). How mistakes can save lives: One man's mission to revolutionise the NHS. *New Statesman* Bromiley, M. The case of Elaine Bromiley. Also see: <http://www.chfg.org/wp-content/uploads/2010/11/ElaineBromileyAnonymousReport.pdf>

[198](#)

Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., & Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1504—1515.

[199](#)

Engert, V., Plessow, F., Miller, R., Kirschbaum, C., & Singer, T. (2014, July). Cortisol increase in empathic stress is modulated by social closeness and observation modality. *Psychoneuroendocrinology*, 45, 192—201.

[200](#)

Keller, A., Litzelman, K., Wisk, L., Maddox, T., Cheng, E., Creswell, P., & Witt, W. (2011). Does the perception that stress affects health matter? The association with health and mortality. *Health Psychology*, 31 (5), 677—684.

[201](#)

Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., & Zeisel, H. (1974). *Marienthal: The sociography of an unemployed community*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.

[202](#)

Rohwedder, S., & Willis, R. J. (2010). Mental retirement. *Journal of Economic Perspectives*, 24 (1), 119—38.



[203](#)

Krannitz, M. A., Grandey, A. A., Liu, S., & Almeida, D. A. (2015). Surface acting at work and marital discontent: Anxiety and exhaustion spillover mechanisms. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20 (3), 314—325.

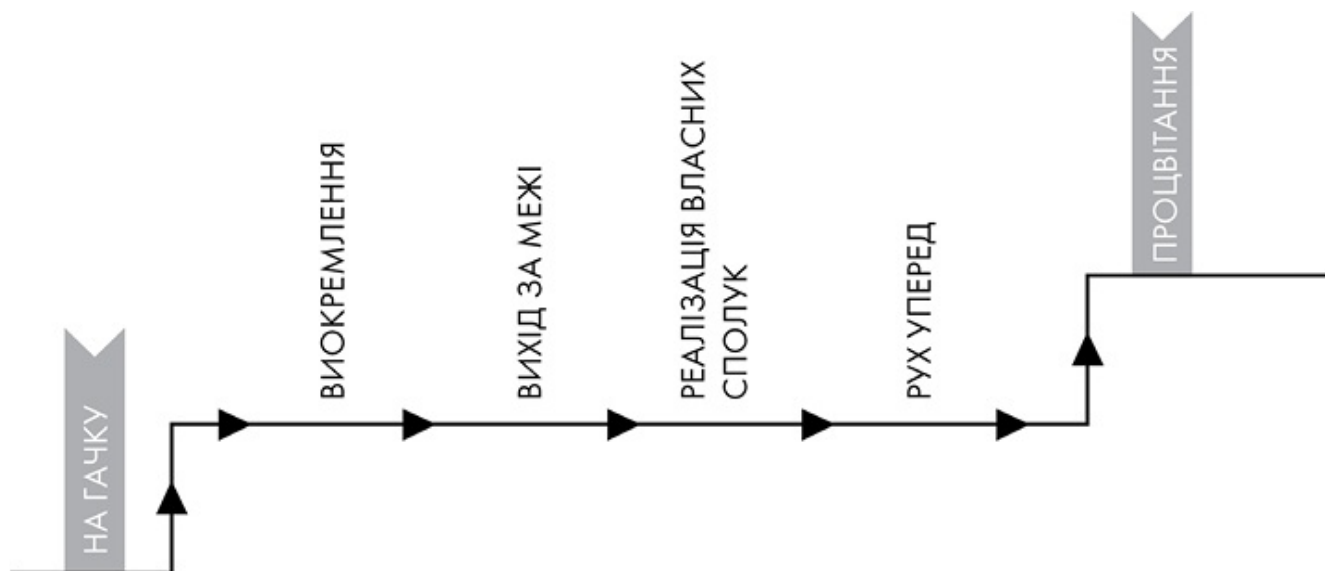
[204](#)

Turner, Y. N., & Hadas-Halpern, I. The effects of including a patient's photograph to the radiographic examination. Presented December 3, 2008, as part of the Radiological Society of North America SSM12—ISP: Health Services, Policy, and Research.

[205](#)

Wrzesniewski, A., Boluglio, N., Dutton, J., & Berg, J. (2012). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology*. London: Emerald.

## ► Розділ 10. Як виховувати емоційно спритних дітей



Сучасні батьки, мабуть, найбільш обізнані й свідомі за всю історію людства. Можливо, тому, що в нас менше дітей, ніж у попередніх поколіннях. А може, цей тренд посилюється тим же знавецьким імпульсом, котрий спопуляризував крафтове пиво і місцеві овочі.

Але якою б не була причина, за умов глобалізації й зростання конкуренції ми не хочемо успішність наших дітей полишати напризволяще. В економіці, у якій 1 % людей потопає в розкошах, 20 % ледве загорює на харчі, а решта перемагається то саяк, то так, батьки почали більше перейматися дітьми, дбаючи, щоб їхня дитина пішла до найкращого коледжу та обрала потім кар'єру, котра забезпечила б їй пристойне життя.

Водночас громада значно більше уваги приділяє самооцінці<sup>206</sup>. Це доброзичлива реакція на авторитарне батьківство минулого, яке в багатьох випадках руйнувало психіку. Проте тепер, прагнучи виховати дітей здібнішими та впевненішими, ми надмірно захищаємо їх від негативного досвіду, котрий, на нашу думку, міг би уразити їхню психіку. Через хибне тлумачення теорій Кєроли Двєк «визнавайте зусилля, а не результат» дітей часто винагороджують просто за спробу — вони одержують А за намагання і медаль за участь.

На жаль, при цьому недооцінюється здатність дитини вчитися, розвиватися на підставі досвіду і можуть призвести до сили-силенної неочікуваних наслідків, часто протилежних до сподіваного результату. Зокрема, орієнтація на досягнення підтримує надто вузьке розуміння концепту успіху, тобто отримання певної роботи, яка, імовірно, дасть дитині певний рівень доходу. Проте вузька

зосередженість на заздалегідь визначених напрямках на шляху до досягнень сумнівна, бо орієнтована на статичний світ, хоча, за прогнозами<sup>207</sup>, 65 % дітей, які вчаться в початковій школі, у майбутньому можуть виконувати роботу, що наразі ще навіть не винайдена, і доказів цьому удосталь. Перших десятеро професій у країні 2010 року ще не існували в 2004 році, а темп інновацій відтоді лише посилюється.

Ще гірше те, що збільшується кількість дітей у кампусах коледжів, які все правильно робили в школі, склали стандартні випускні іспити, вступили до престижних університетів, навчання дається їм легко, але вони не пристосовані до життя. Вони не знають, що робити, якщо сусід по кімнаті — нехлюй, або якщо виникають романтичні стосунки, або якщо прискіпливі батьки прибувають з несподіваними візитами («Сюрприз!»), аби все самим проконтролювати.

У книжці «Як виховати дорослого: підготовка дитини до дорослого життя»

Джулі Літкотт-Гаймс<sup>208</sup>, колишня помічниця віце-проректора Стенфордського університету, називає таких юнаків «екзистенціальними імпотентами». Вона наводить дані досліджень, які свідчать, що рівень депресії й тривожності в них можна порівняти з таким у малолітніх ув'язнених: вони менш відкриті новим ідеям і менше задоволені життям.

Ще один непередбачений наслідок надмірної батьківської опіки — діти можуть вирости з переконанням, що батьківська любов залежить від їхньої поведінки в певний спосіб. Це провадить до *залежної самооцінки*, упевненості в тому, що свою достойність слід заслужити<sup>209</sup>. Залежна самооцінка може проявлятися в молодій дівчині, яку завжди хвалили за красу і в якій розвивається розлад травлення. Це видно і на прикладі відмінниці, яка багато працює, стає президентом класу, проходить до провідної школи, але геть божеволіє від страху, коли провалює іспит. Або спортсмен, котрий щодня тренується і стає зірковим розпасовником, але йде зі спорту, припустившись помилки у фінальній грі чемпіонату.

Навіть ті батьки, які не сідають дітям на голову, все одно хочуть, щоб їхні діти жили здоровими, продуктивними, успішними, і тому вони, особливо коли виникають труднощі, не можуть не втрутитись і не повернути дитину на правильний, на їхню думку, шлях.

Як би ви не намагалися забезпечити дітям успіх, щастя і безпеку, спокуси неминучі й зміни неунікні. Ні ви, ні вони не можуть передбачати дрібні аварії, завалену контрольну з математики, вечірку з дубленням пива чи приятеля-відмінника, якому раптом заманеться щось поцупити в крамницях. І ви не можете бути певними, що, записуючи дитину на курси мандаринської китайської мови або до математичного гуртка, ви гарантуєте їй згодом вступ до бажаного коледжу або стабільну й цікаву роботу.

У нашу добу зростання конкуренції та передбачуваності, можливо, краще, що

можуть зробити батьки, щоб сприяти процвітання дітей, то це навчити їх умінь, описаних у цій книжці. Емоційна спритність, наче вакцина, допоможе убезпечити дітей від пригніченості у хвилини неминучих у житті неприємностей. Вона не забезпечить повного імунітету, але допоможе розвинути гнучкість і завзятість, які потрібні для процвітання навіть у важкі часи.

## Занурення

У те літо, коли моему синові Ноа було п'ять рочків, ми постійно ходили з ним до міського басейну. Він подибував там друзів, і вони всю другу половину дня плескалися і бавились у воді, як буває в спеку, і час летів. Проте в одному випадку, принаймні для Ноа, час зупинявся. Він завмирав, коли збирався стрибнути з високого трампліна. Усі його друзі стрибали, і йому теж дуже хотілося, але він боявся спробувати. Дивився на них, а сам ніби приростав до дошки: страх був сильніший за бажання долучитися до веселощів. У всіх нас бувають моменти, коли нам здається, що ми й раді спробувати щось нове, але не можемо подолати страх. Проте діти тяжко переживають нервові ситуації, бо в них обмежений досвід подібних стрибків (у випадку Ноа — і в буквальному, і в переносному розумінні). У них нема захисту на основі попередніх позитивних результатів — «Я вже таке робив і залишився живим», — і тому вони легко потрапляють на гачок автоматизму, що не дає їм зрушити з місця.

У житті багато таких трамплінів і безодень, але, як ми переконалися з розгляду емоційної спритності, сутність стрибка не в тому, щоб ігнорувати, владнати, побороти страх чи ще якусь емоцію, а в тому, щоб побачити і прийняти всі свої емоції та думки, навіть найсильніші з них, потрактувавши із цікавістю і співчуттям, і замість комфорту вибрати сміливість, аби вчинити те, що для вас найважливіше. Тобто сміливість — це не брак страху. Сміливість — це поступ зі страхом чи, у випадку Ноа, пірнання зі страхом.

Звичайно, дитячий страх спричиняє в батьків страх страху. Ми боїмося, що небажання дитини вчитися чогось впливатиме на її розвиток (чи, не доведи Боже, свідчитиме про наші батьківські якості). Ми турбуємося про те, що цей опір може дорого обійтися нашим дітям. Ми бажаємо їм процвітання, а що часто уявляємо собі їхній подальший шлях, то починаємо їх підштовхувати в тому напрямку, гадаючи, що колись вони зрозуміють, що те, до чого в них була нехоть, насправді не таке й погане. Але ж ми знаємо, що емоційна спритність стосується не тих дій, що відбуваються під якимось примусом. Вона стосується інтенційного вибору поведінки. Це слушно й для дітей.

Коли Ноа заціпенів — у буквальному і переносному розумінні — на краєчку трампліна, я могла б накинути йому свою волю, сказавши те, що вже знала: якщо він продовжить і стрибне, все буде добре і він сам радітиме. Або я могла б погамувати його тривоги: «Будь розумничком! Поглянь, як весело твоїм друзям. Ти не хочеш пристати до них?».

Натомість я почала з ним розмову, яку ми продовжили згодом удома. Після того як дійшли згоди, що він перелякався, ми поговорили про те, що б він відчував, якби стрибнув (задоволення і гордість) і якби не стрибнув (деяке полегшення, але розчарування в собі), і головне — про те, як, попри переляк, продовжити і стрибнути, бо це важливо для нього.

Спочатку я його переконала поглянути у вічі страху: еволюція не дарма привчила нас зважати на висоту, і немає сорому в тому, аби не одразу звикнути до розуміння всупереч інтуїції, що стрибнути з метрової висоти в чотириметрову товщу хлорованої води — це розумний вчинок.

Просто визнавши своє почуття, Ноа по-іншому поставився до страху, що дало змогу йому відійти й спокійно розмежувати емоцію та бажаний вчинок. Тобто дистанціюватися як від фізичних проявів страху (стрибок рівня кортизолу, прискорений пульс, гіпервентиляція), так і від наративів сумніву в собі, які вже могли зловити його на гачок у такому ранньому віці.

Потім ми відповіли на всі його «чому», тобто з'ясували, з яких міркувань він щиро хотів стрибнути з трампліна: розвага, збудження, однастайність. При цьому я переконувала його, що рішення — стрибати або не стрибати — приймати повинен лише він сам. Ніякого тиску однолітків: його стрибок повинен мотивуватися не «мушу», а «хочу».

Разом з Ноа ми перемкнули увагу з результату — або успіх (плюсь!), або задкування по драбині з тремтінням у колінах — на процес: на навичку, яку він хотів засвоїти і яку можна було поділити на маленькі етапи. День перший: піднятися на трамплін. День другий: підійти до краю дошки. День третій: гайда! Але наступного дня, тільки-но ми прийшли до басейну, Ноа просто стрибнув з розгону — ні мандражу, ні тремтіння, ні дитячих крочків. Потім він стрибнув ще і ще раз і в різний спосіб — способи «консервний ніж», «ядро», — перетворивши принцип гойдалки на правило «стрибка з височини»; всю другу половину дня він радо розширював свою зону комфорту.

Як Ноа і передбачав ще під час нашої розмови, він вельми пишався собою, — я це бачила щоразу, як він махав мені з трампліна, щасливо усміхаючись.

Обговорення страху не позбавило його побоювань, а аналіз причин не змінив мотивів. Він завжди хотів стрибнути, але, лишень звільнившись від наративу «Я не зможу», він вивільнив внутрішнє жадання, яке й було там спочатку.

Звичайно, найбільший урок для Ноа полягав не в тому — стрибати чи не стрибати. Визнавши свої емоції і дистанціювавшись від них та перейнявшись власними «чому», він навчився звільнятися з гачка і йти вперед попри страх.

Коли ми допомагаємо дітям робити ці важливі перші кроки на шляху до емоційної спритності, то даємо їм інструмент на все життя. Щоразу, здійснюючи стрибок — не з безоглядності або сліпої віри, а зі свідомим волінням і всупереч страху, — вони вчаться йти вперед зі страху, що допоможе їм впоратися

з багатьма іншими, поважнішими емоційними проблемами в житті.

## На власному прикладі

Коли я запитую батьків, чого вони найбільше бажають своїм дітям, більшість відповідає: «Головне, щоб були щасливі». Проте, щоб бути по-справжньому щасливим, слід уміти просто «бути», тобто бути ефективним зі своїм «я» у змінному світі, зосередженим, добрим, зацікавленим і нетендітним. Усі ми знаємо, що любов і структурована допомога готують дитину до дбайливих стосунків і успішної кар'єри, а емоційна спритність дає набір навичок, що здатний транслювати любов і структурність у благополуччя впродовж життя. А батькам емоційна спритність дає спосіб навчити дитину процвітати.

Багато досліджень, що документують важливість допомогти дитині

навчитися<sup>210</sup> виокремлюватися, виходити назовні, іти власним шляхом і не зупинятися, охоплюють досить тривалий період і простежують розвиток завзятості, воління, здоров'я, психологічної стабільності та успіху в стосунках до стадії дорослої людини. На щастя, деякі із цих висновків почали проникати і в популярну культуру. Яскравий приклад — мультфільм «Навиворіт», який розповідає про різні й мінливі емоції дівчинки та показує, яку важливу роль у формуванні особи мають навіть такі важкі емоції, як журба.

Для батьків найкращий спосіб навчити дітей емоційної спритності — самим вдаватися до неї. Нелегко впоратися із ситуацією, коли дочка щодуху кричить: «Я тебе ненавиджу!» або син після невдалого дня приходить зі школи зарюмсаний. Проте такі ситуації дають вам особливо цінну нагоду сформувати емоційну спритність. Ви формуєте критично важливі прийоми, коли виокремлюєтеся з власних емоцій, і спокійно та співчутливо намагаєтеся збагнути, чому дитині так зле, а не реагуєте передусім на свої емоції.

Я захистила на цю тему докторську, однак, повірте, не лише давала емоціям узяти гору над собою, але й придумала для себе цілий наратив. Коли Ноа був немовлям, я понесла його до лікаря робити перші щеплення. У затишному коконі свого існування Ноа був лагідним малям, але під час першого ж уколу почав репетувати. З люттю в очах він ніби докоряв мені, молодій матері: «Я тобі довіряв! Як ти могла так зі мною вчинити?». Я намагалася його вгамувати і, як усі батьки в такій ситуації, почала примовляти: «Усе гаразд! Усе гаразд!».

Ноа продовжував репетувати, а медсестра продовжувала робити своє, але мені вона сказала тоді те, що я ніколи не забуду: «Зараз йому не гаразд. Гаразд буде потім».

Вона мала рацію. Бо справді безглуздо говорити людині — нехай навіть немовляті, якого занесли до холодної кімнати, а тепер штрикають голками і лякають, — буцім усе *гаразд*! Я відкидала дуже чіткі й безпосередні, довербальні почуття Ноа, заперечувала дуже болючу для нього реальність. Власне, я хотіла, щоб він став ботлером!

Ще до повернення додому Ентоні, мого чоловіка, Ноа припинив протестувати проти щеплення. А я кілька годин дорікала собі: я ж роками досліджую емоції.

Я мусила знати! А з іншого боку, наукова робота тут ні до чого, бо я все-таки молода мати, яка вперше бачила свою дитину в такому розпачі й просто хотіла, хоч і незугарно, заспокоїти маля.

Щойно Ентоні увійшов, я все йому переповіла.

«Уявляєш... Ноа плакав, а я йому: “Усе гаразд, усе гаразд!”».

Ентоні, як лікар, ще й дуже практичний та кумедний, вислухав усі мої бідкання. Хвильку помовчав, а тоді усміхнувся і сказав: «Усе гаразд, Сью. Усе гаразд».

## Бачу вас, бачу себе

Якщо ви емоційно спритні самі, то навчите цього й дітей. Проте є й інші, більш проактивні способи.

Пам’ятаєте правила вираження почуттів з розділу 3? Це уроки для дітей про те, яка емоційна реакція прийнятна, а яка неприйнятна в конкретній ситуації.

В екстремальних випадках правило вираження може мати форму директиви «Замовкни! Дорослі хлопці не плачуть», сигналізуючи дитині, що некомфортні емоції — ознака слабкості і їх слід уникати.

У менш очевидних випадках можна знехтувати розчаруванням або сумом дитини: «Він просто стомився» або «Вона зголодніла», «Просто комизиться».

А іноді ми підсолоджуємо їхній розпач: «Любенька, це не так уже й боляче» або «Гаразд, гаразд». (Ну, винна, визнаю.) Навіть коли такі слова продиктовані любов’ю, вони однаково можуть бути контрпродуктивними.

Ми також можемо потрапити в пастку, намагаючись усе залагодити. Дитина приходить зі школи й каже: «Зі мною ніхто не хоче бавитись», а ми на те відразу: «Не переймайся — я пограюсь» або тут таки дзвонимо батькам «поганих дівчаток чи хлопчиків», щоб обговорити непорозуміння та все розв’язати. Це цілком природні і зрозумілі способи зробити кохану істоту щасливою. Але ж це розв’язує лише цюхвилинну проблему і позбавляє дитину критично важливої нагоди самій розібратися з важкими емоціями — поглянути на них впритул, вийти за межі і чогось навчитися на цьому прикрому, реальному прикладі. Ви мимоволі натякаєте дитині: «Я не довіряю твоїй здатності розв’язувати проблеми». З іншого боку, якщо ви дасте дитині час визнати свої почуття і підбадьорите її, що ці емоції нормальні й здорові, ви допоможете дитині знайти засоби, які знадобляться їй, щоб вирости продуктивною та емоційно спритною людиною.

Зулуси, найбільша етнічна група в Південній Африці, вітаються: «Савубона», що перекладають як: «Я вас бачу». Тобто ви існуєте, коли я вас бачу. Мені до вподоби це відчуття, бо воно чудово відбиває перший крок, що є критичним для навчання емоційної спритності. Просто даючи нашим дітям зрозуміти, що бачимо їх в усій повняві, ясно і неосудливо, ми сигналізуємо, що приймаємо й цінуємо їхній емоційний досвід. Ще один плюс: цим ми допомагаємо їм заспокоїтися, бо в дітей часто знижується інтенсивність емоцій за емоційної



присутності когось із батьків. Тож, попри наші поривання все виправити, якомога швидше все залагодити, ліпше просто чекати і слухати, показуючи дітям на своєму прикладі, як створюється розрив між стимулом і реакцією. Коли дитина відчуває, що оточення її бачить і приймає, вона не може не відчути себе улюбленою і захищеною. Напевно, ви бачили, як малюки на дитячому майданчику десь біжать подивитися на щось нове, але озираються, щоб перевірити, чи вихователі на місці, і при цьому вірять, що вони й далі там чекатимуть. Таке відчуття безпеки психологи називають *безпечним*

*аттачментом*<sup>211</sup>; на ньому заснована здатність дитини сміливо йти в широкий світ. Безпечний аттачмент є стабілізатором емоційного життя дитини аж до середніх і старших класів і позначається на стосунках у дорослому віці. Відчуття дитиною безпечного аттачменту («Мене люблять і приймають таким, як є, в усій неадаптованості й недосконалості») дає їй змогу ризикувати не лише в довір'ї, але і з власними емоціями. Знаючи, що нею не знехтують, не відкинуть, не покарають і не присоромлять за її емоції, вона може пізнати, що таке журба, щастя або гнів, і придумати, як їм по черзі давати раду. Дитина, яка може вільно випробувати увесь діапазон емоцій, не побоюючись покарання і не відчуваючи потреби самоцензури, засвоює кілька ключових уроків.

Емоції минають. Вони перехідні. У ментальному досвіді нема нічого, що *вимагало б дії*.

Емоції не страшні. Якими великими або приголомшливими не здавалися б наразі мої відчуття, я вищий за все це.

Емоції — наші вчителі. Вони містять інформацію, що може допомогти з'ясувати, що насправді важливе для мене і для інших.

Тобто, щоб виховувати емоційно спритних дітей, слід визнати й прийняти їхні почуття без осуду, але це не означає, що варто толерувати істерики й нерациональну поведінку. Нехай діти знають, що їхні почуття реальні й такі ж важливі, як почуття інших («Я бачу, що тебе дратує сестричка. Авжеж, я розумію, що наразі ти ладен спекатися їй»), але не кожним почуттям варто перейматись. Із цього починається виокремлення. Навчаючи дитину маркувати емоцію, бачити перспективу і відокремлювати спонуку від дії, ви закріплюєте в ній важливу думку про те, що є потреба обмежувати не почуття, а поведінку. Знову ж таки, співчутлива й трохи відсторонена реакція може бути проблемою, коли маля падає на підлогу в проході супермаркету, б'ється й волає на всі заставки або коли донька-підліток вилізла через вікно відпочивальні на вулицю і гайнула на мотоциклі разом із дитиною Петерсена. Але і для батьків, і для дитини саме визнання ситуації створює підмурівок виокремленню — злізанню з гачка, що не дозволяє найзатятішим емоціям брати над нами гору.

## Важливо, як думати, а не про що думати

Я нещодавно спитала маму, чи пам'ятає вона, як я намагалася втекти з дому і годинами обходила наш квартал. Вона розсміялася — звичайно, пам'ятає. А потім розповіла мені те, чого я не знала: увесь той час, доки я ото кружляла довкола кварталу, вона йшла за мною — за півкварталу позаду. Мені було п'ять років, і вона просто не могла мені дозволити самій блукати небезпечними вулицями.

Треба віддати матері належне: вона не спробувала мінімізувати мою засмученість (що зробило б із мене ботлера) або вмовляти й заспокоювати мене. Натомість вона дозволила мені переживати мої почуття і виявити свободу волі, хоч усе це було й не до ладу. Водночас вона (невидимо) опікувалася мною й охороняла, ладна в разі небезпеки негайно втрутитися. Себто берегла мене фізично, але дарувала мені емоційну автономність.

Автономність — це основа дожиттєвого процвітання, критично важлива для морального розвитку дитини. Автономність означає самоврядність<sup>212</sup>, самостійність, а, з погляду психології, автономна людина живе відповідно до свого вибору. Але автономія — це не просто незалежність. Крик підлітка: «Ти не мій бос! Схочу — і цілу ніч гулятиму!» — звучить вельми незалежно, але його поведінка не автономна, якщо вона зумовлена тиском друзів, поганими звичками, нездоланим потягом або хаотичними емоціями. Справді, автономні дії є результатом вашого вільного вибору і спонукувані глибинним «я», а не внутрішнім чи зовнішнім примусом чи безконтрольними імпульсами. Дівчина-підліток, яка повертається додому, коли сказано, бо боїться покарання або чувається винною перед батьками, не більше автономна у своїх діях, ніж підліток, який з почуття протесту вчасно не повертається додому. Навпаки, підліток, який діє автономно, у цьому прикладі повертається вчасно, бо це правило, котре він вважає розумним і слухним.

Ось як можна заохочувати автономію в дитини:

- Шануйте її такою, якою вона є (наприклад, любить малювати), а не за те, якою хочете її бачити (наприклад, аматором боротьби).
- Давайте їй свободу вибору, де можна, але це, далекі, не означає, що меж не має бути, що не слід казати про свої очікування або що треба потурати всім примхам.
- Обґрунтуйте своє рішення, коли нема вибору. Аргумент «Бо я так сказала!» не сприяє вихованню автономності й не пояснює, чому малюк не розуміє, що слід тримати матір за руку, коли переходять дорогу. Краще так: «Бо ти маленький, і водії тебе можуть не помітити, а мене вони побачать».
- Мінімізуйте зовнішні заохочення, як-от наліпки, цяцьки, гроші за те, що сховався у горщик, а не пелюшку, виконання домашньої роботи або гарні оцінки.

Останні два пункти особливо важливі для вироблення мотивації «хочу», про яку йшлося в розділі 7. У дітей, яких виховують в умовах економіки «бартер або хабар» чи в середовищі «командуй і контролюй», не розвивається сильне автономне «я», здатне розмежовувати реальні бажання і наперед запрограмовані реакції, і характер самої реакції при цьому не має значення — протестний чи угодівський. Люди, навчені чекати на зовнішнє заохочення<sup>213</sup>, не такі щасливі,

не такі успішні і мають менш задовільні стосунки, ніж ті, хто має внутрішню мотивацію.

Заохочення автономності також допомагає дитині виробити своє обґрунтування потреби ходити, власний набір цінностей — окремо від заохочень і вимог. Це особливо важливо, коли дитина постане — і це неодмінно відбудеться — перед неоднозначним вибором (як-от чи йти на творчий ризик), коли немає певності у відплаті. Або в ситуації, яку не описують певними правилами («А ти не казав, що не можна взяти твою автівку, щоб поїхати до Тихуани»). Лише тоді, коли дитину правильно орієнтують на вивчення власних цінностей і довіру до них, вона відкриває власні мотивації «чому» і «хочу», котрі провадять до справжнього процвітання.

Проте буває, що дитина наражається на раптову небезпеку. Зрозуміло, що в такі моменти ваші бажання заохочувати автономність мають поступитися здоровому глузду. Коли я «тікала» в п'ятирічному віці, мати бачила, що я не наважувалася переходити дорогу і що далеко я не зайду, і тому дала мені трохи самостійності. Якби я вирішила назовсім піти з дому в тринадцять років, упевнена, що мати поставилася б суворіше до мого прагнення піти самопливом.

## Виховувати турботливих дітей

Бути емоційно спритними батьками не означає просто виявляти емпатію до дитини в певний момент; ідеться про регулярне моделювання емпатичної поведінки, аби діти йшли за вашим прикладом. Ви можете не зрозуміти, чому лякає перший день у новій школі, але ви можете визнати, що вашій дитині лячно. Цим ви даєте їй відчуття захищеності і заохочуєте природний інстинкт враховувати почуття інших людей. Чому розбишаки поводяться саме так? Кому ще самотньо і незатишно?

Виховані у такий спосіб діти починають помічати, що однокласника не запросили до гри, що сором'язливій студентці за обміном складно долати мовний бар'єр, що в касира був складний день, що старенькому покупцеві в бакалії треба допомогти з кошиком. Згодом вони перейматимуться поважнішими проблемами справедливості та інклюзивності в місцевій спільноті та в усьому суспільстві. Проте емпатії й бачення перспективи не навчаються на помах чарівної палички.

У Корнелльському університеті дослідники познайомили три-, чотирирічних малюків із «сумною» лялькою Доггі<sup>214</sup>. Потім дітям роздали «цінний ресурс» — наліпки-зірочки. Одній групі дітей запропонували зробити складний вибір: подарувати наліпку Доггі або залишити собі. Іншій групі запропонували простіший вибір: подарувати наліпку Доггі чи повернути її досліднику. Третій групі звели поділитися наліпкою з Доггі. Потім, коли дітей познайомили ще з однією «сумною» лялькою Еллі, їм дали вже по три наліпки й запропонували поділитися з лялькою — скільки не шкода. Діти з першої групи, які вибирали, чи дати наліпку Доггі, чи залишити собі, віддали Еллі більше наліпок, ніж ті, що були в інших двох групах. Тобто діти, яким дали свободу вибору, були

щедрішими за тих, кого змушували ділитися.

Примушування сина запросити на день народження однокласника, з яким ніхто не дружить, або погрози покарати доньку, якщо вона не вибачиться за такий коментар на ігровому майданчику, можуть дати швидкий результат і тимчасове полегшення. Але тільки коли дасте дітям право діяти автономно, заохочуючи їх думати глибше і знаходити щирі мотивації «хочу», ви допоможете їм розкрити свій потенціал емпатії.

Це саме стосується етичних основ правдомовства. Так, вивчали пари, де була 13-річна дитина і один із батьків; дітей запитували, як ставилися до них батьки <sup>215</sup> протягом кількох останніх місяців. Виявився прямий зв'язок між тим, наскільки батько або матір контролювали поведінку та думки підлітка, і тим, наскільки підліток розумів вагу правдомовності. Діти частіше розуміли позитив правдомовства і ціну брехні, якщо погоджувалися з твердженнями: «Коли тато / мати просив(-ла) мене щось зробити, він / вона пояснював(-ла) нащо», «Тато / мати дозволяв(-ла) мені самому (самій) вирішувати, як вчинити», «Тато / мати цікавився(-лась) моїми думками і почуттями, навіть якщо вони відрізнялись від їхніх думок і почуттів». З іншого боку, підлітки, які вважали, що надто дорого відгукується потім правдомовність, погоджувалися з твердженнями: «Тато / мати примушували мене почуватися винним(-ою) за все», «Тато / мати не хотів(-ла) миритися з тим, що я не бажав вирізнятися, а просто хотів розважитися», «Коли я відмовлявся(-лась) щось робити, тато / мати погрожував(-ла) позбавити мене певних привілеїв».

Цінності автономності мають і практичну перспективу: адже ви не завжди будете поряд з дитиною, коли вона виросте, і не зможете щокроку тримати її за ручку, допомагаючи в кожній етичній скруті й під час кожного вибору, принаймні я так сподіваюсь! Не завжди будете напихваті, аби допомогти виокремитися і звільнитися від гачка, коли вони натраплять на потужну емоцію чи імпульсивну думку. Малій дитині й навіть підлітку зазвичай вибачають дурні й непродумані вибрики. Але якщо 16-річному юнакові якось ще вибачать те, що він випустив повітря з шини директорської автівки, то годі сподіватися на таку ж поблажливість у стосунку до 26-річного чоловіка, який те саме зробив з позашляховиком свого боса.

Коли мені було років вісім, я поцупила в батьків трохи грошей. Пам'ятаю ще й досі: там було два південноафриканські ранди, у перерахунку на сучасні гроші — близько трьох доларів. Батьки про все здогадалися, коли я прийшла додому з купою цукерок і явно вигаданою історією, що їх мені купила дуже щедра подружка.

Мама й тато взяли мене до автівки, посадовили на заднє місце, і ми рушили втрьох, а дорогою вони вели зі мною поважну розмову. Вони сказали, що своєю

поведінкою я завдала їм великих прикрощів і що в нашій сім'ї крадіжки й брехня неприпустимі. А потім допомогли мені зрозуміти, як усе виправити: відшкодувати вкрадене і вибачитися перед подружкою, яку втягнула в цю ганьбу. Було очевидно, що вони дуже поважно поставилися до цієї справи, але водночас вони не присоромлювали мене при братові із сестрою. Не кричали і не залякували. Вони були свідомі того, чого хотіли досягти, і тому спокійно казали зрозумілі речі.

Допомагаючи зрозуміти, наскільки я завинила перед ними і подружкою, вони мені не вичитували, а дали змогу мені самій уявити перспективу таких вчинків, не вдаючись до захисту (така поведінка призводить до ще більшої брехні). Замість покарання вони пояснили, на що від мене чекають. Унаслідок цього я відчула провину, але не сором — а це зовсім різні речі, як ми говорили в розділі 4, — і в мене з'явилася мотивація дати всьому лад. Якби почали вимагати від мене визнання «школа — не школа», то потрібні їм слова вони почули б, але цим одібрали б у мене можливість осмислити мотивацію такої поведінки.

Річ у тім, що в школі я почувалася ізольованою і ця самотність посилювалася, коли на перерві дівчата, які мені найбільше подобались, гуртом рушали купувати цукерки, а в мене часто не було на це грошей. Батьки допомогли мені розглянути цю незручність, і я змогла обговорити з ними і свою відповідальність за поведінку, і те, як я могла б із часом зблизитися з однокласницями, не вдаючись до крадіяства. А ще я навчилася вести складну, але продуктивну розмову.

Якби батьки просто мене покарали, такого результату не було б. Ба гірше, я або й батьки вважали б мене злодійкою. Вони не припустили такої ситуації, слушно вважаючи інцидент поодиноким випадком і нагодою здобути урок. Вони сприйняли мене такою, якою я була, а не такою, якою хотіли мене бачити, і це головне.

## Емоційний коучинг

Ми вже встановили, що виховання емоційно спритних дітей починається з допомоги в самостійному виявленні своїх почуттів, зокрема й неприємних. Зрозуміти власні емоції — це «піти їм назустріч» («Як відчуваєтеся?»), а далі — ще один важливий елемент емоційної спритності, що стосується подальшого руху — уміння «пройти через» («Який вибір у цій ситуації?»). Це стається тоді, коли емоційна спритність сполучається з пошуком практичного розв'язання будь-якої проблеми.

Навчати дітей поступу краще за все за допомогою зосередженого мислення.

Коли ви підтримуєте їх у самостійному пошуку важливих для них рішень, вони розвивають автономність, яка допоможе орієнтуватися у світі, а водночас і відповідальність.

І тепер ми повертаємося до ідеї маленьких коригувань: невеликі зміни допоможуть дитині відповідати на виклики і, що важливо, іти вперед.



Основне — зосередитися на *процесі*, експериментувати, випробовувати, відкривати те, що варто завчити, а не ганяти за ідеалом, результатом за системою «пройшов — не пройшов». Якщо в дитини проблеми з друзями в новій школі, а з першою-ліпшою дівчиною вона ж не приятелюватиме, спитайте її: «А в яких місцях найкраще налагоджувати стосунки?» Якщо дитина старша й серфить у грубуватому світі соціальних мереж для підлітків з обов'язковими чварами і прозиваннями, спитайте її: «Як можна давати раду людям, з якими ти не згоден?»

Нещодавно мій колега, назвімо його Джоном, разом із шестирічним сином Кайтом брав участь у турнірі з гольфу для батьків і синів. Дорослі змагалися з дорослими, діти — з дітьми, але на півдистанції Джон побачив Кайта в сльозах. Джон пригорнув його до себе і чуйно поцікавився, чому він плаче, але було видно, що пригортання і розмови на травнику не допоможуть швидко розв'язати проблему, щоб вчасно завершити свій виступ.

Тож Джон сказав Кайтові, що як не терпиться, то можна й поплакати. Але при цьому запитав, а чи зможе Кайт одночасно плакати і грати в гольф. Він пообіцяв синові, що, якщо той пройде всі дев'ять лунок, вони відразу після турніру докладно обговорять, що його засмутило. Кайт погодився, і батько із сином розійшлися та довели до кінця командні змагання. А Кайт показав гарну гру і завоював приз.

Якби не такий кмітливий тато, це була б історія про ботлера: приховування до кінця гри важких емоцій і переживань. (Пам'ятаєте, як Том Генкс у «Їхній лізі» кричить: «У бейсболі не плачуть!») Часто, коли вимагаємо від плачливої або розсердженої дитини поводитися пристойніше, ми ненавмисно посилаємо меседж, що її почуття нам байдужі.

Однак Джон зробив коротеньку перерву, аби поспівчувати синові, визнати й прийняти — зустріти лицем до лиця — його прикрощі. Цього вистачило, щоб допомогти Кайтові виокремитися та свідомо і зі співчуттям перейматися своїми почуттями, водночас роблячи те, що було наразі треба — довести гру до кінця. Коли в них потім був час поговорити, Джон з'ясував, що хлопчик плакав через загублений м'ячик. Шестирічний Кайт гадав, що м'ячики дуже дорогі, і тому така дрібниця змусила його панікувати.

Джон каже мені тепер, коли минуло стільки років, що досі нагадує синові, що можна плакати і грати одночасно. Власне, таке співчуття до себе і свідоме продовження гри і є суттю емоційної спритності.

## Оце й усе

Малала. До 2009 року мало хто чув це ім'я. Але відтоді пакистанська дівчинка, яка згодом отримала Нобелівську премію миру, стала всесвітнім символом відваги і сили характеру. В одинадцять років Малала Юсуфзай під псевдонімом почала вести блог для Бі-Бі-Сі про своє життя в північно-західному Пакистані,

де ісламські бойовики-таліби, що контролювали регіон, забороняли більшості дівчаток ходити до школи. Малала писала про важливість освіти для дівчат.

Після того як у 2010 році репортер «Нью-Йорк Таймс» зняв документальну стрічку про її життя, Малала здобула світове визнання, а в рідній країні її почали погрожувати смертю. 2012 року Талібан відрядив свого бандита вбити її, коли вона повертатиметься додому шкільним автобусом. Коли вбивця ввійшов до автобуса і почав погрожувати перестріляти всіх дівчаток, п'ятнадцятирічна Малала відразу назвалася і сказала, що йому потрібна вона. Він вистрілив тричі.

Одна куля влучила їй у голову<sup>216</sup>.

Батько Малали Зіяуддин сам був освітянським активістом і разом з її матір'ю на власному прикладі привчав доньку обстоювати власні погляди. Доки Малала, знепритомнівши, перебувала в критичному стані, батько не знаходив собі місця, питаючи себе, чи варто було заохочувати її активність. Єдиною втіхою для батьків було знання, що власні «чому» були настільки важливі для неї, що вона воліла поглянути в обличчя смерті.

Коли Малала одужала від поранень, батьки виявили, що сміливість у вихованні дочки пішла на користь їм самим. «Вона втішала нас, — говорив її батько, виступаючи незадовго до того, як Малала в 2014 році отримала Нобелівську

премію миру<sup>217</sup> і стала наймолодшим її лауреатом у свої сімнадцять років. — Ми вчилися в неї стійкості в найскрутніші часи». І щоб ви не думали, що вашої дитини цей приклад не стосується, він додав: «Вона звичайна дівчинка.

Свариться з братами і плаче, коли в неї не виходить домашнє завдання».

Усі батьки повинні взяти до серця основну думку Зіяуддина: «Як Малала стала такою особливою, сміливою, врівноваженою? Не питайте мене, що я робив.

Спитаєте мене, чого я не робив. Я не підтинав їй крила, оце й усе».

<sup>206</sup>

Bronson, P. (2007, August 3). How not to talk to your kids. New York Magazine.

<sup>207</sup>

Davidson, C. N. (2012). Now you see it: How technology and brain science will transform schools and business for the 21st century. New York: Penguin.

<sup>208</sup>

Lythcott-Haims, J. (2015). How to raise an adult. New York: Henry Holt.

<sup>209</sup>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In: M. H. Kernis (Ed.), Efficacy, agency, and self-esteem (pp. 31—49). New York: Plenum Press.

<sup>210</sup>

Snyder, J., Low, S., Bullard, L., Schrepferman, L., Wachlarowicz, M., Marvin, C., & Reed, A. (2012). Effective parenting practices: Social interaction learning theory and the role of emotion coaching and mindfulness. In Robert E. Larzelere, Amanda Sheffield Morris, & Amanda W. Harrist (Eds.), Authoritative parenting: Synthesizing nurturance and discipline for optimal child development. Washington, D.C.: American Psychological Association; Taylor, Z., Eisenberg, N., Spinrad, T., Eggum, N., & Sulik, M. (2013). The relations of ego-resiliency and emotion socialization to the development of empathy and prosocial behavior across early childhood. *Emotion*, 13 (5), 822—831; Katz, L., Maliken, A., & Stettler, N. (2012). Parental meta-emotion philosophy: A review of research and theoretical framework. *Child Development Perspectives*, 6 (4), 417—422. Eisenberg, N., Smith, C., & Spinrad, T. L. (2011). Effortful control: Relations with emotion regulation, adjustment, and socialization in childhood. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (2nd ed.) (pp. 263—283). New York: Guilford Press.



[211](#)

Джон Боулбі описав фундаментальну потребу дітей довіряти тим, хто виховує, а також у тому, аби відчувати, що їх бачать, приймають і на них реагують. Він зробив висновок, що на основі цих взаємодій у дітей формуються робочі моделі — ментальні шаблони — стосунків і світу на все життя. Колега Боулбі, фахівець з вікової психології Мері Ейнсворт, розробила систему класифікації для опису якості взаємин дитини з вихователем. Дитина, яка має забезпечену прихильність, вважає, що може вільно досліджувати довкілля, і розраховує на чуйність та емоційну присутність вихователя. Див.: Bowlby, J. (1999). Attachment (2nd ed.), Attachment and Loss (Vol. 1). New York: Basic Books; Ainsworth, M., Blehar, M., Waters, E., & Wall, S. (1978). Patterns of attachment. Hillsdale, NJ: Erlbaum; Ainsworth, M.D.S., & Bowlby, J. (1991). An ethological approach to personality development. American Psychologist, 46 (4), 331—341.

[212](#)

Ryan, R., & Deci, E. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, selfdetermination, and will? Journal of Personality, 74 (6), 1557—1586; Petegem, S., Beyers, W., Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2012). On the association between adolescent autonomy and psychosocial functioning: Examining decisional independence from a self-determination theory perspective. Developmental Psychology, 48 (1), 76—88.

[213](#)

Kasser, T. (2002). The high price of materialism. Cambridge, MA: MIT Press.

[214](#)

Chernyak, N., & Kushnir, T. (2013). Giving preschoolers choice increases sharing behavior. Psychological Science, 24(10), 1971—1979.

[215](#)

Bureau, J., & Mageau, G. (2014). Parental autonomy support and honesty: The mediating role of identification with the honesty value and perceived costs and benefits of honesty. Journal of Adolescence, 37 (3), 225—236.

[216](#)

Епізод описаний неточно. Див.: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BB%D0%B0\\_%D0%AE%D1%81%D0%B0%D1%84%D0%B7%D0%B0%D0%B9](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BB%D0%B0_%D0%AE%D1%81%D0%B0%D1%84%D0%B7%D0%B0%D0%B9). (Прим. перекл.)

[217](#)

[https://www.ted.com/talks/ziauddin\\_yousafzai\\_my\\_daughter\\_malala?language=en#t-658349](https://www.ted.com/talks/ziauddin_yousafzai_my_daughter_malala?language=en#t-658349).

## ► Розділ 11. Підсумок: входження в реальність

У класичній дитячій книжці «Вельветиновий зайчик»<sup>218</sup> розповідається, як м'яка іграшка шукає відповідь на питання, що таке бути «реальним». На початку казки Зайчикові складно знайти спільну мову з іншими цияцьками власника.

Хлопчик, якому подарували його, відразу втратив до нього цікавість, а інші сучасні механічні іграшки, які схожі на реальних істот, постійно погрожують Зайчику. Він-бо зроблений з тканини, набитий тирсою і зовсім не схожий на справжнього зайчика.

Аж от Зайчик знаходить друга — це мудрий старий Худий Кінь, що найдовше жив у дитячій кімнаті. «А що означає РЕАЛЬНИЙ? — запитав якось Заєць Худого Коня. — Це коли всередині щось дзижчить, а назовні стирчить ручка?» «Реальний стосується не того, як ти зроблений, — каже Худий Кінь, — а того, що з тобою відбувається. Якщо дитина любить тебе довго-довго — і не просто як іграшку любить тебе, а цілком РЕАЛЬНО, то й ти стаєш Реальним». «А це боляче?» — запитує Заєць.

Так, визнає Кінь, але коли ти реальний, то не звертаєш уваги на цей біль. Реальними, пояснив він, не часто стають ті, що легко ламаються або мають гострі краї, або ті, що потребують особливого догляду. Щоб стати реальним, доводиться здаватися трохи притертим чи уживаним.

Якось увечері хлопчик не зміг знайти улюбленого порцелянового собачки, з яким зазвичай спав, і нянька взяла з полицок для іграшок Вельветинового Зайця і поклала поруч з ним. Відтак хлопчик припав до Зайця, пригортав його в ліжку, цілував його рожевий носик і скрізь носив із собою. І в садочку з ним грався, але одного разу випадково залишив його на ніч надворі. Унаслідок усього цього Заєць ще більше витерся. Рожева фарба зітерлася з носика. Коли нянька схотіла забрати брудну іграшку, хлопчик запротестував і сказав, що Заєць залишиться, бо він став РЕАЛЬНИМ! І це пролунало як музика для пошарпаних сатинових вух.

Наприкінці завдяки чарівному втручання Феї дитячих кімнат Вельветиновий Заєць і справді став реальним, живим зайцем і пострибав до лісу. Перед цим Заєць став реальним для хлопчика, але тепер, сказала Фея, він буде «Реальним для всіх».

У «реальному» житті ми не можемо за помахом чарівної палички ставати такими, якими прагнемо бути. Але з емоційною спритністю нам не потрібна магія. Бо емоційна спритність дає змогу нам бути самими собою щодня і для

всіх.

Емоційна спритність — це відсутність претензійності й виставляння, що надає більшої впливовості вашим діям, бо вони випромінюються вашими стрижневими цінностями і стрижневою силою — чимось надійним, щирим і реальним.

Ми сягаємо цього рівня РЕАЛЬНОСТІ емоційної спритності не за допомогою магії, а за допомогою маленьких кроків щодня і протягом усього життя. І ось як ви можете розпочати цю подорож уже сьогодні:

Призначте себе агентом власного життя і зробіть своєю власністю ваш розвиток, кар'єру, креативність, роботу і зв'язки.

Прийміть себе повністю: з облупленим носом і подраними вухами, з «гарними» і «поганими» емоціями — усім, що є, не виявляючи співчуття, сміливості, цікавості.

Вітайте свій внутрішній досвід, оживіть його і познайомтеся з його контурами, не кидаючись притьмом до виходу.

Прийміть ідентичність у розвитку і відпустіть застарілий наратив, у якому вже жодної користі нема.

Не переймайтеся нереалістичними цілями покійників і погодьтеся з тим, що в житті трапляється і біль, і поразка, і стрес, і помилки.

Не женіться за досконалістю і насолоджуйтеся процесом любові і життя.

Відкрийтеся кохання, що приходить з болем, і болю, що приходить з коханням, відкрийтеся успіху, що приходить з невдачею, і невдачі, що з нею прийде успіх.

Покиньте думку про безстрашність і ліпше увійдіть у свої страхи, і власні цінності стануть вам проводирями на шляху до того, що вам важливо.

Сміливість — це не відсутність страху, а поступ у своєму страху.

Замість комфорту виберіть сміливість, використавши нові можливості вчитися і зростати, і не будьте пасивними, покликаючись на обставини.

Визнайте, що прекрасне в житті невід'ємне від його тендітності. Ми молоді, доки не постаріємо. Ми здорові, доки не втратимо здоров'я. Ми з тими, кого кохаємо, доки є кохання.

Навчіться дослухатися до серцебиття своїх «чому».

І нарешті, не забувайте «танцювати, якщо можете».

[218](#)

Williams, M. (14991). The velveteen rabbit (1st ed. 1922). Garden City, NY: Doubleday.

# Подяка

Як для виховання дитини потрібна якась спільнота, так для видання книжки потрібна спільнота світова. Більше людей, ніж я можу тут перелічити, формувало «емоційну спритність» своєю підтримкою, баченням, перспективами, щедрістю й любов'ю.

Ще до книжки була стаття, а до статті — ідеї та дослідницька робота. Мені пощастило знати багатьох найбільш впливових світових психологів і біхевіористів та вчитися в них. Генрі Джексона, ваша віра в мене живила мої дослідження емоцій та їхнього впливу на щодення. Пітере Селовей, ви для мене найбільший новатор, добрий і щедрий. Ідеї Джека Меєра, Дейвида Карузо сформували ціле покоління дослідників і практиків. Мартине Селігмене, Еде Дінере, Михаю Чиксентмихаю, ваше бачення форуму, де нові й досвідчені дослідники могли б зустрічатися, обмінюватися досвідом, стало для багатьох визначальним у кар'єрі, зокрема й для мене. Марку Брекетте, Аліє Крам, Роберте Бісвас-Дінере, Майкле Стеджере, Соню Любомирски, Тодде Кашдане, Ілоно Бонівелл, Ейдаме Гранте, Дорі Кларк, Ричарде Бояцисе, Ніку Крейгу, Андреасе Бернардте, Константине Коротов, Гордоне Спенсе, Ентоні Гранте, Елено Лангер, Емі Едмондсон, Вітні Джонсоне, Гретхен Рубін та інші мої колеги, ваші ідеї вплинули на мою книжку, і я щиро вдячна за вашу щедрість і працю.

На моє мислення дуже вплинули результати дослідницьких робіт Асоціації контекстуального біхевіоризму і жвавих дискусій у групі фахівців з терапії прийняттям і залученням, передусім я вдячна Стівену Геєсу, Русові Гаррісу, Джозефу Чьяроккі, Джонові Форсайту, Донні Рід, Речел Колліс, Келлі Вілсон, Генку Роббу, Маартену Аальберсе, Кевінові Полку, Лізі Койн, Деніелу Морану, Емі Мюррел і Луїз Геєс. Цей форум сформулював основи відкритості знанню, допитливості, подільчивості, а також покори.

Рут Енн Гарніш, мені бракує слів подяки за вашу підтримку і заохоту. Ви з Білом Гарнішем — величезна сила добра для світу. Якби не ви і не новаторська робота Фонду Гарніша, включно з нашими улюбленцями Ліндою Болью, Дженніфер Реймонд, Ліндсеєм Тейлором Вудом і всіма вашими колегами-візіонерами, Інститут коучингу і взагалі вся галузь не розвивалися б. Дякую за підтримку і поновлення роботи інституту Скотту Раучу, Філіпу Левендускі, Шеллі Грінфілду, Лорі Етрингер і багатьом іншим співробітникам Шпиталю МакЛіна і Гарвардського університету. Віддаю належне співзасновницям інституту Керол Кауфман і Маргарет Мур, бо кращих однодумців у цій роботі я не могла б собі побажати. Моє життя стало набагато багатшим завдяки роботі з колегами Джефом Галлом, Іриною Тодоровою, Чіпом Картером, Лорел Доггет, Сью Бреннік, Елен Шаб і Стефані Жирар.

Елайсон Берд і Кетрін Белл, ви повірили в ідеї «Емоційної спритності» і були

стрижнем групи, яка працювала над наріжною статтею для «Гарвард Бізнес Ревю». Мені пощастило протягом усіх цих років працювати з вами і рештою групи з вивчення поведінки людини, зокрема з Кортні Кешмен, Анею Вецковскі, Емі Галло, Меліндою Мерино і Сарою Грін Кармайкл. Ви наполегливо та успішно доносите до ділового світу свіжі й важливі ідеї. Спасибі вам. Цієї книжки не було б без дивовижної Брук Кері у видавництві «Пенгвін Ейвері». Брук просувала «Емоційну спритність» від заявки до видання книжки, яку ви тримаєте в руках. Протягом усього процесу її настанови і судження були бездоганними. За все це, Брук, я вам безмежно вдячна. Особливу подяку я віддаю Меган Ньюмен і Керолайн Саттон за те, що повірили й підтримали цю працю, групі реклами й маркетингу, зокрема Ліндсей Гордон, Енн Космоскі, Фарін Шлюссел й Кейсі Мелоні, а також чудовому редакторові Морін Клір. Ви щосили вдосконалювали цю книжку. Я мала честь і привілей працювати з такою професійною, охочою командою з почуттям гумору. Я вдячна також чудовим співробітникам «Пенгвін Ейвері»: Джоел Ріккетт, Джулії Мердей, Емі Браун, Емілі Робертсон, Ричарду Леннону й Давіні Рассел. Білле Петрік, ця книжка не стала б такою без вашого видатного інтелекту, гумору і вміння артикулювати проблеми. Я багато чого у вас навчилася. Мелані Ріек і Лорен Ліптон, я надзвичайно ціную ваш внесок і слухні правки.

Крісті Флетчер, достоту винятковий агент, як мені вам віддячити? Ви сприяли своїм гумором, заохотою, увагою до деталей, інтелектом, разуючою проникливістю, дружною тощо. Ви, дивовижні Сильві Грінберг, Гіларі Блек та інші співробітники «Флетчер і Ко», — унікальна команда. Кожен автор, який має честь працювати з вами, може вважати себе щасливим.

У роботі над проектом «Психологія свідчень» мені випала приємність працювати з видатною групою фахівців. Ця книжка була написана лише завдяки організаційним здібностям, допомозі, гнучкості та майстерності Кімбетт Фенол. Я вдячна за співпрацю Дженніфер Лі, Аманді Конлі, Кристині Конглтон, Карен Монтейро і Джені Вейлен. Мені поталанило мати таких відданих друзів і клієнтів, які поділяли інтерес до цієї роботи і книжки. Пишучи ці подяки, я зрозуміла, що вас так багато, що мені несила перерахувати всі ваші імена. Карен Хохрайн, Майкл Лайлі, Джим Грент, Фабіан Деттнер, Дейвид Райан, Майк Каллен, Сара Філден, Трейси Гейвген, Гелен Лі, Ліббі Белл, Сем Фуад, Нікол Бланк, Тім Юл, Дженніфер Гамилтон, Метт Зема, Грем Баркус, Майк Містер, Леона Мерфі, Енді Корниш, Елайсон Леджер, Стівен Джонстон, Джурай Ондрейкович і чимало інших клієнтів і колег поділяли зі мною все; спасибі вам за те, що збагатили моє життя своєю дружною, а мої думки — своїми ідеями. Кожній дитині та юнакові потрібні, крім батьків, ще й інші дорослі, які б їх любили, напучували і настановляли. Мег Фаргер — учителька, про яку я пишу в «Емоційній спритності». Мег, ви довели мені, що навіть смерть дає і знання,

і світло. Шаломе Фарбере, ви багато підтримували мене і словом, і ділом. Я вас люблю і мені вас не вистачає. Ґлініс Росс-Манро, ви побачили в мені можливості, яких я сама не помічала. Ви всі троє справили на мене величезний позитивний вплив. Дякую вам.

На моє становлення вплинули безліч друзів і рідних, які любили мене й були поруч упродовж життя. Моя дружба з винятковою Елі Фарбер почалася з трирічного віку. Елі, ми йшли пліч-о-пліч, міцно тримаючись за руки. Дякую тобі. Ти понад сорок років була другом доброї й щедрої Лори Борц, і ви назавжди залишитесь у моєму серці. Шарлото і Моше Самір, Семе Сассмен, Лізел Дейвид, Елекс Вайт, Ричарде і Робіне Самір, я вдячна вам, моїй сім'ї. Лайзо Фарбер і Хосе Сігал, Хітере Фарбер, Таню Фарбер, Шарон і Гері Аарон, Джоело Том і Крісе Закак, Джиліан Франк, Бронвіне Фраєр, Чарбеле Ел Гейдж, Дженет Кемпбелл, Біле й Морін Томпсон, Труло і Коосе Г'юмені, дякую вам за спогади, підтримку і сміх.

Мамо Вероніко, мій покійний батьку Сидні, моя сестро Маделен і мій брате Кристофере, це ваші уроки я виклала в книжці; я чемно дякую, що ви навчили мене співчувати, не здаватися, цінувати всі емоції і жити з моїми «чому».

Ентоні Самир, моє любе подружжя, ти мій супутник життя, найкращий друг, коуч і повірник. Ноа й Софі, мене огортає ваша любов, заохочення і прийняття. Мені дуже пощастило бути вашою матір'ю. Ви всі троє даруєте моєму світові радість і красу. Спасибі вам, кожному окремо. Ваші серця завжди зі мною. (Вони в моєму серці.)