

Нейл Фьоре

**Легкий
способ перестать
откладывать дела
на потом**



Neil Fiore, Ph. D.

The Now Habit

**A Strategic Program for
Overcoming Procrastination
and Enjoying Guilt-Free Play**

Jeremy P.Tarcher / Penguin

A member of Penguin Group (USA) Inc.

New York

Нейл Фьоре

Легкий способ перестать откладывать дела на потом

Перевод с английского Ольги Терентьевой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

УДК 159.923.2:005.962.1
ББК 88.37
Ф97

Фьоре, Н.

Ф97 Легкий способ перестать откладывать дела на потом / Нейл Фьоре ;
пер. с англ. Ольги Терентьевой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 288 с.

ISBN 978-5-91657-573-6

Откладывание дел на потом — зачастую не свидетельство лени, а симптом потери мотивации. Вот уже тридцать лет автор, известный психолог Нейл Фьоре, успешно использует в работе с клиентами-прокрастинаторами простую стратегию: перестать себя корить за неудачи и несовершенство, сменить позицию с «я должен» на «я сам этого захотел», определить личные и рабочие цели и составить план их достижения, в котором будет сразу зарезервировано время на отдых. А чтобы реализовать стратегию, нужно воспользоваться пошаговой методикой, описанной в этой книге. Если вы стремитесь повысить свою эффективность, избавившись от привычки откладывать дела, это ваша книга.

УДК 159.923.2:005.962.1
ББК 88.37

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме без
письменного разрешения владельцев авторских
прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»



© Neil A. Fiore, 1989, 2007
© Перевод на русский язык, издание на русском
языке, оформление. ООО «Манн, Иванов
и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-573-6

Оглавление

| | |
|----|--|
| 11 | От автора |
| 15 | Вступление |
| 16 | От прокрастинации к продуктивности |
| 17 | Новое определение прокрастинации |
| 20 | Привычка действовать незамедлительно |
| 23 | Ждите чудесной перемены |
| 25 | Глава 1. Причины прокрастинации |
| 26 | Признаки прокрастинации |
| 29 | Взгляд на человеческую природу |
| 32 | Наши самые строгие критики — мы сами |
| 40 | Польза прокрастинации |
| 59 | Глава 2. Каким образом мы прокрастинируем |
| 60 | Как вы проводите свое время? |
| 62 | Расписание Фрэн |
| 67 | Таблица учета прокрастинации |
| 74 | Создаем безопасность: первый большой шаг к преодолению прокрастинации |

| | |
|-----|---|
| 85 | Глава 3. Как вести внутренний диалог |
| 86 | Разрушительные мыслеобразы |
| 95 | Сила собственного выбора |
| 102 | Пять установок, отличающих прокрастинатора от продуктивного человека |
| 111 | Глава 4. Отдых и развлечения без чувства вины — залог продуктивности |
| 114 | Важность отдыха |
| 119 | Самомотивация по «методу пряника» |
| 126 | От отдыха и развлечений без чувства вины — к плодотворной работе |
| 131 | Глава 5. Снятие блоков, мешающих действовать |
| 132 | Три основных блока |
| 133 | Способ № 1. Трехмерное мышление и реверсивный календарь |
| 141 | Способ № 2. Пусть ваше волнение работает на вас |
| 150 | Способ № 3. Постоянное начинание |
| 161 | Глава 6. Антирасписание |
| 163 | Даже тем, кто работает продуктивно, нужна система |
| 168 | Реверсивная психология |
| 172 | Как использовать Антирасписание |
| 187 | Корректировка Антирасписания |
| 195 | Глава 7. Работа в состоянии «потока» |
| 197 | Более активное использование своих умственных способностей |

| | |
|-----|--|
| 200 | Это всего лишь первый эскиз |
| 202 | Учимся фокусироваться |
| 203 | Упражнение на концентрацию |
| 209 | Упражнение на релаксацию |
| 212 | Внедрение состояния «потока» в свою программу |
| 219 | Глава 8. Тонкая настройка вашего прогресса |
| 220 | «Запланированные остановки» |
| 223 | Способность быстро восстанавливать силы и выносливость |
| 231 | Концентрация: контролируем то, что отвлекает |
| 235 | Мысленная прорисовка и предварительное программирование |
| 238 | Эффективное целеполагание |
| 245 | Глава 9. Прокрастинатор в вашей жизни |
| 246 | Как управлять людьми, которые прокрастинируют |
| 249 | Выполнять — не значит угождать |
| 251 | Фокусируемся на начале работы, а не на ее завершении |
| 254 | Получение результатов или критических замечаний |
| 261 | Жизнь с прокрастинатором |
| 267 | Послесловие |
| 269 | Благодарности |
| 271 | Об авторе |
| 271 | Другие книги Нейла Фьоре |
| 273 | Примечания |

Эта книга посвящается всем, кто имел смелость и настойчивость искать помощи в преодолении прокрастинации, отнимающей много сил. Книга написана для людей с заниженной самооценкой; для тех, кто, взяв ее в руки, надеялся сохранить какую-то часть своей личности и вместе с тем был уверен, что и ему есть что сказать по этой теме. Но отдельно хочу отметить — эта книга для Элизабет.

От автора

Прошло уже почти двадцать пять лет с тех пор, как в 1989 году впервые была издана эта книга, и тридцать пять лет, как я начал работать над ее материалами.

С тех пор на своих семинарах и частных встречах с клиентами, нуждающимися в психологической консультации и терапии, я имел дело с самыми закоренелыми формами прокрастинации и утвердился во мнении, что привычка делать что-то сразу (например, непрерывно работать в течение пятнадцати-тридцати минут) и использование упражнения на вхождение в состояние «потока» срабатывают в большинстве случаев.

В настоящем издании я усовершенствовал и прояснил некоторые идеи и доработал упражнения, но основная мысль, что необходима *привычка действовать незамедлительно*, остается в неизменном виде.

Прокрастинация — это форма поведения, которая вырабатывается у вас для борьбы с беспокойством, возникающим в начале работы над

задачей и в попытках довести начатое до конца. Это не самое удачное решение проблемы, которая скучна или забирает слишком много сил. При использовании стратегии незамедлительного выполнения задачи вы прекратите прибегать к прокрастинации и сможете вдвое увеличить собственную производительность (а зачастую и свои доходы). Когда вы научитесь работать эффективно — в состоянии «потока», используя больше своих природных возможностей, — у вас будет меньше причин избегать выполнения важных, приоритетных задач.

Предлагаемая мной методика освободит вас от чувства стыда и вины и даст возможность стать хозяином своей жизни. Вы избавитесь от внутреннего конфликта: «Ты должен...» — «Но я не хочу...» Вы начнете проживать свою жизнь, руководствуясь *выбором* — лидерской функцией вашего «я» и новой идентификацией себя как человека, работающего продуктивно.

Специальные упражнения помогут вам разорвать круг прокрастинации, избавят от навешенного самому себе ярлыка человека, погрязшего в море дел. Вместо этого вы станете кем-то вроде спортсмена, находящегося в своей лучшей форме, который может не думать об отвлекающих факторах и сконцентрироваться на том, что нужно сделать прямо сейчас. Не обязательно ждать, пока вы почувствуете себя уверенным и мотивированным, — начните прямо сейчас и посмотрите, что выйдет. Вы очень быстро перейдете от *незнания* к *знанию* — а именно это лежит в основе креативности.

Многое изменилось в мире с тех пор, как была опубликована эта книга. Интернет, SMS, электронная почта, мобильные телефоны — все это лишь дополнительные отвлекающие факторы, способные увести от решения начать важный проект, который изменит вашу

жизнь. Благодаря мгновенной обратной связи эти устройства имеют огромное преимущество перед теми видами деятельности, которые требуют месяцев или — как, например, в случае с окончанием вуза, написанием книги, обучением игре на фортепиано — лет напряженной работы. Тем больше оснований воспользоваться инструментами, предложенными здесь.

Нам всем необходимо использовать стратегии и техники во избежание отчаяния, вызванного тем, что в конце очередного дня или недели снова возникает мысль: «Я так и не сделал ничего в приоритетном для меня направлении. Я работал, но так и не могу сказать, чем же занимался все это время...» Это то ощущение, которое возникает у все большего числа людей, становящихся трудоголиками (оборотная сторона прокрастинации): они считают все задания срочными и одновременно избегают выполнения тех немногих по-настоящему приоритетных задач, которые приносят прибыль и дарят удовлетворение от того, что они заняты чем-то важным.

Изменения в сегодняшнем подходе к работе — сокращение персонала и уменьшение размеров компаний — означают, что все больше людей работают за двоих или троих и все чаще мы предпринимаем попытки начать собственный бизнес. Мы чувствуем себя заваленными работой и выжатыми как лимон (и в общем-то, так и есть). Тем больше оснований научиться фокусироваться, работать в состоянии «потока» (см. главу 7) и постараться достичь баланса между работой и жизнью, выстроив его с применением стратегий из этой книги.

Результаты исследований, проведенных американскими национальными институтами здравоохранения, а также достижения в области нейропсихологии и бихевиоральной медицины

за последние 20 лет доказали, что мы можем контролировать свои негативные привычки — стоит лишь сделать несколько шагов в этом направлении. Полученные данные подтверждают принцип: нужно знать, когда, где и как начать проект и как заменить прокрастинацию здоровыми привычками человека, работающего продуктивно. Моя книга как раз об этом.

Вступление

Человеческая натура недооценена...мы обладаем более сложной природой...которая включает в себя не только потребность в значимой работе, ответственности, созидательности, но и желание быть честным, просто делать то, что имеет смысл, и делать это хорошо.

Абрахам Маслоу

Эта книга поможет тем, кто стремится эффективно выполнять сложные проекты. Точно так же она поможет тем, кто из-за крупных задач игнорирует мелкие: научит определять приоритеты, вовремя начинать дела и доводить их до конца. Если в вашем расписании нет лишней минутки, эта программа позволит заниматься и другими делами, не испытывая чувства вины и одновременно улучшая качество и эффективность основной работы.

Если же в работе вы подвержены чрезмерной панике и часто впадаете в ступор, то эта книга поможет преодолеть начальный

страх и спокойно действовать далее. Вы научитесь прибегать к полезному внутреннему диалогу, который будет способствовать правильному выбору, и таким образом избавитесь от противоречивости в мыслях.

Типичный прокрастинатор справляется с большинством задач вовремя, но страх при спешке в последнюю минуту ухудшает качество конечного результата. Прокрастинация свойственна всем нам в определенных ситуациях, будь то составление бюджета, заполнение сложного юридического документа или ремонт в доме... да что угодно из того, что мы откладываем в пользу более приятных занятий. У каждого из нас есть задания и цели, выполнение или достижение которых мы стараемся отложить или и вовсе их избежать.

От прокрастинации к продуктивности

Привычка откладывать дела затягивает людей в порочный круг: они чувствуют себя заваленными работой, испытывают давление, боятся сделать ошибку, пытаются исправить, работают больше, чувствуют возмущение, теряют мотивацию — и все заканчивается прокрастинацией. Цикл начинается с боязни погрязнуть под завалом и заканчивается попыткой игнорирования «страшного» дела. Пока вы находитесь в этом цикле, выхода нет. Вы даже не можете как следует восстановить силы и почувствовать, как полезна для творчества каждая свободная минута, не отягощенная чувством вины. И любое потраченное время (даже уходящее на

приятные дела) воспринимается как халтура, подменяющая *истинное* занятие. Ваши негативные мысли и чувства, касающиеся работы, свободного времени, вас самих и ваших шансов на успех, делают прокрастинацию частью самоощущения.

Вместо этого вы можете развить в себе готовность действовать: перестать бояться допустить ошибку или быть заваленным работой, забыть о низкой самооценке и сфокусироваться на том, что можно начать *безотлагательно*.

Новое определение прокрастинации

Большинство популярных психологических теорий, объясняющих причины прокрастинации, провоцируют самокритику, навешивая на вас ярлыки, намекают, что вы лентяй, и требуют все большей дисциплины. Но существует огромная разница между простым диагностированием проблемы и подбором программы, позволяющей ее решить. Людям, откладывающим дела годами и игнорирующим главные жизненные цели, и так хорошо известно, что такое самокритика. Что им действительно нужно, так это позитивная, действенная техника проработки блоков и достижения целей.

Некоторые книги предлагают банальные советы типа «Разбейте все на маленькие задачи...» или «Определите приоритеты...». Но такой совет бесполезен, потому что упускает из виду главное: вы бы сами сделали все как надо, если бы могли...если бы это было так просто.

Никто не тянет время просто так. Люди делают это потому, что в этом есть некий смысл, учитывая, как болезненно восприимчивы они к критике, ошибкам и собственному перфекционизму*.

Чтобы преодолеть прокрастинацию, нужно научиться положительно относиться к человеческой природе, ведь именно присущие ей мотивация и любопытство вывели нас из пещер. Человеческая природа движет нами, направляя к тому, что Маслоу называет «потребностью в значимой работе, ответственности и созидательности». Если мы сможем приспособиться, то поборем страхи и откроем абсолютно новые горизонты для человеческих достижений.

В вашей жизни наверняка имеются такие формы проведения досуга и виды работы, которые вы готовы выполнять без промедления. Вы же не прокрастинируете 24 часа в сутки. Если вы переключите внимание на то, что любите, — увидите, что в вас говорит не просто лень. Поразмыслив как следует, вы сможете отыскать в себе врожденную энергию и напористость, чтобы начать работать продуктивно и чего-то достичь.

Если прежний опыт вынуждал вас ассоциировать работу с болью и унижением, то даже попытка приступить к пугающему или неприятному заданию может возродить в памяти критику, исходившую не только от вашего нынешнего начальства, но и от родителей, руководителей или преподавателей. Любая неуверенность в собственных силах блокирует сознание, стоит

* Под перфекционизмом (от perfect — совершенный, безупречный) психологи понимают обостренное стремление к совершенству. Здесь и далее там, где это не оговорено особо, примечания даны редактором.

лишь подумать о проекте, с которым, как вам кажется, сложно справиться.

Боль, обида, боязнь промашки уже стали ассоциироваться у вас с определенными видами задач. Когда кажется, что жизнь предлагает вам слишком много подобных проблем, возникает ощущение, что вы едете с нажатой педалью тормоза; вы потеряли мотивацию и сомневаетесь, хватит ли у вас запала, чтобы довести начатое до конца. В таком случае ваше негодование кажется оправданным.

Ваш первый шаг к преодолению прокрастинации и началу продуктивной деятельности включает в себя смену определения этого понятия и новое понимание того, как и почему мы его используем. Прокрастинация не является причиной проблем с решением задач; она скорее попытка проработать многочисленные основные проблемы: низкую самооценку, перфекционизм, страх допустить ошибку, боязнь успеха, нерешительность, отсутствие баланса между работой и свободным временем, неэффективное целеполагание и негативные мысли о работе и о самом себе.

Абсолютное преодоление прокрастинации должно включать в себя удовлетворение заблокированных потребностей, которые вынуждают человека откладывать дела. Начнем с нового определения:

Прокрастинация — это механизм совладания с тревогой, сопряженной с началом или завершением задания или принятием решения.

Исходя из этого определения можно сказать, что больше всех подвержены прокрастинации те, кому сложно начать дело, кто страшится критики, ошибок, а также боится упустить другие возможности из-за привязанности к одному проекту.

Привычка действовать незамедлительно

Советы типа «Просто сделай это...», «Старайся лучше...» или «Соберись...» основываются на старом диагнозе: «Не будь ты таким лентяем, давно бы уже все сделал». Родственники, наставники и друзья только усугубляют проблему, говоря: «Это и правда сложная задача. Придется хорошенько потрудиться. Нечего валять дурака. Никаких посиделок с друзьями и отдыха, пока все не закончится». То, что они пытаются этим сказать, можно свести к следующему: «Жизнь — штука нудная и сложная. И в ней нет времени на веселье. Работа, конечно, вещь ужасная, но она должна быть сделана». Это старое восприятие работы и жизни сродни замечанию Вуди Аллена: «Жизнь — это постоянная боль, а потом вы умираете».

Предлагаемая программа основана на более позитивных определениях, которые скорее созвучны позитивной психологии Абрахама Маслоу, нежели позициям Зигмунда Фрейда. В ней больше веры в человеческую природу, и поэтому она выходит за рамки обычной книги-руководства, описывая более острое беспокойство, связанное с ошибками, перфекционизмом или критикой, ведущими к прокрастинации.

Мы сконцентрируемся на избавлении от самоотчуждения — состояния, сопровождающегося действиями, направленными против самого себя, — которое становится результатом предыдущего опыта и влияния культурной среды. Оно возникает из-за превратного восприятия пуританских норм трудовой этики, согласно которым вашу ценность определяет ваша производительность, а также из-за негативных фрейдистских взглядов, заключающихся в том, что

«низменная» составляющая вашего «я» должна быть подчинена обществу. Вместо этого вы, руководствуясь приведенными здесь советами, пересматриваете свое отношение к работе, постепенно разрешая внутренний конфликт и полностью отдаваясь выполнению поставленной задачи.

Обеспечив себе внутреннюю безопасность и возможность ведения позитивного внутреннего диалога, вы уменьшаете страх оказаться несовершенным, разрешаете себе рисковать и начинаете действовать быстрее.

Так как на практике применение этой позитивной философии встречается редко, вы едва ли найдете в этой книге ссылки на другие источники. Однако теоретическая составляющая этой книги созвучна материалам менее практических, но все же весьма богатых идеями трудов Мэтью Фокса¹, Джин Синоды Болен², Дэна Гоулмана³, Мартина Селигмана⁴ и Джеральда Джампольски⁵.

Моя программа The Now Habit («Привычка действовать незамедлительно») включает в себя 10 наиболее действенных способов преодоления прокрастинации.

- 1. Обеспечение уверенности в себе** поможет «подстелить соломку» психологической безопасности для выполнения сложных, подчас жизненно важных задач, чтобы уменьшить боязнь ошибок и научиться справляться с ними, приступая к работе с новыми силами.
- 2. Изменение негативного отношения к себе в результате успешного внутреннего диалога** научит, как отследить недопустимые мысли и понять, какой вред они вам наносят. Замена их позитивными формулировками

перенаправит вашу энергию на выполнение задачи и подтолкнет к быстрому принятию решений.

3. **Использование признаков прокрастинации для начала избавления от нее** поможет применить старые привычки для формирования и укрепления новых, позитивных.
4. **Отдых, не отягощенный чувством вины**, научит стратегическому планированию свободного времени, смещая фокус с работы и тем самым подсознательно побуждая вернуться к ней позже.
5. **Трехмерное мышление и реверсивный календарь** помогут контролировать боязнь погрязнуть в делах. Вы создадите свой пошаговый календарь задач, где отведено время отдыху, и реально оцените свои достижения.
6. **Обращение своего волнения себе же во благо** продемонстрирует, как составление плана для контроля отвлекающих факторов помогает достичь поставленных целей и не бояться трудностей в будущем.
6. **Антирасписание** позволит почувствовать внутреннюю свободу, которая будет наградой благодаря спланированному заранее отдыху без чувства вины, а также создаст реалистичную картину имеющегося у вас свободного времени. У вас появится ощущение правильно использованного времени — и вы увидите, сколько всего успели сделать.
7. **Постановка реалистичных задач** поможет не думать о цели, достижение которой не представляется возможным в данный момент, и направит вашу энергию на иные проблемы, требующие незамедлительного решения.

8. **Работа в состоянии «потока»** избавит от стресса и создаст интерес и мотивацию для плодотворного труда с повышенной концентрацией внимания в течение двух минут или менее, давая вам понять, что независимо от ощущений, которые у вас вызывает собственный проект, вы будете работать максимально продуктивно.
9. **Контролируемый регресс** подготовит к «запланированным остановкам», так что вы сможете быстро превратить их в новые возможности, научитесь предвидеть искушение отложить дела и внесете постоянство в свой генеральный план достижений.

Ждите чудесной перемены

Многие описанные здесь стратегии отнюдь не новы, ново лишь то, что наконец-то вы сможете применить их на практике в решении вопросов, подбрасываемых *жизнью*. Обладая техниками концентрации на результатах и умея распознавать старые ловушки и избегать их, вы вдруг обнаружите, что чувствуете себя более уверенно в ситуациях, которые раньше вызывали стресс. Вы увидите, что стали более способны к самопомощи, что можете заменить самокритику позитивными, ориентированными на выполнение задачи мыслями и обратить фрустрацию* во благо.

* Фрустрация (от лат. *frustratio* — обман, расстройство, разрушение планов) — психическое состояние, выражающееся в характерных особенностях переживаний и поведения, вызываемых объективно непреодолимыми (или субъективно так понимаемыми) трудностями.

После завершения докторантуры я работал с тысячами клиентов и сотнями организаций, создавая стратегию, которая бы помогла участникам радикально изменить их поступки, освободиться от деструктивного поведения, повысить самооценку и уверенность в себе. Я использовал свою методику, чтобы найти время поработать над рядом статей и четырьмя книгами за 15–20 часов *продуктивной работы* в неделю, не отрывая себя при этом от друзей, семьи, а также не пропуская тренировок в рамках подготовки к трем полумарафонам. Эта же система успешно использовалась моими клиентами, которые считали себя хроническими прокрастинаторами. Она сработает и для вас!

Глава 1

Причины прокрастинации

Если человек здоров и у него есть цель, он не задумывается над тем, счастлив он или нет.

Бернард Шоу

Ваша стратегическая программа начинается с отслеживания паттернов* вашей прокрастинации, чтобы, используя соответствующие техники, заменить их эффективными рабочими паттернами, которыми пользуются люди, использующие время продуктивно.

* Паттерн (в психологии; от англ. pattern — модель, образец) — набор стереотипных поведенческих реакций или последовательностей действий.

Признаки прокрастинации

Шесть признаков помогут быстро определить, стоит ли перед вами проблема прокрастинации, испытываете ли вы серьезные трудности с достижением поставленных целей или в борьбе с неэффективными рабочими привычками.

1. Воспринимаете ли вы жизнь как длинную череду обязательств, которые вы не в силах сдержать? Составляете ли вы бесконечно длинные списки важных дел?
 - Используете ли вы в разговоре с самим собой такие выражения, как «ты должен...», «тебе следовало бы...»?
 - Чувствуете ли вы свое бессилие, неспособность сделать выбор?
 - Испытываете ли волнение или постоянный страх быть пойманным на прокрастинации?
 - Страдаете ли вы бессонницей, сложно ли вам расслабиться ночью, в выходные или в отпуске (если у вас бывает отпуск)?
2. Есть ли у вас проблемы с ощущением времени? Используете ли вы неопределенные сроки, например «как-нибудь на следующей неделе...» или «осенью...», говоря о том, что начнете новый проект?
 - Бывает так, что вы не замечаете, на что тратите время?
 - У вас пустое расписание, не заполненное четкими договоренностями, планами, заданиями и дедлайнами?
 - Вы хронически опаздываете на встречи и ужины?
 - Вы не можете верно рассчитать, сколько времени у вас уйдет на дорогу через весь город с учетом пробок?

3. У вас нет ясности относительно собственных планов или ценностей? Вам трудно заниматься каким-то одним проектом?
 - Вам сложно понять, что же вы действительно *хотите* от себя, но вы знаете твердо, чего вам *следовало бы* хотеть?
 - Вас легко отвлечь от цели другим планом, который, кажется, не сопряжен ни с какими проблемами и трудностями?
 - Вам сложно определить, на что в первую очередь потратить свое время, а с чем можно повременить?
4. Вы понимаете, что не реализуете себя, чувствуете фрустрацию и подавленность? Есть ли у вас такие жизненные цели, которых вы никогда не достигали и даже не пытались?
 - Боитесь ли вы остаться прокрастинатором навсегда?
 - Есть ли у вас ощущение, что вы никогда не испытываете удовлетворения от завершенного проекта?
 - Есть ли у вас ощущение, что вы чего-то лишены — постоянно работая или, наоборот, чувствуя вину за то, что не работаете?
 - Крутятся ли у вас в голове мысли: «И зачем я это сделал?» или: «Что же со мной не так?»
5. Вы нерешительны и боитесь, что вас будут критиковать за ошибки? Откладываете финальную стадию проекта в попытках довести результат до совершенства?
 - Боитесь ли вы взять на себя ответственность за принятие решений, потому что вами движет страх оказаться виноватым, если что-то пойдет не так?
 - Требуете ли вы совершенного исполнения даже незначительных дел?

- Ожидаете ли вы от себя, что не расстроитесь из-за ошибок и будете выше критики?
 - Испытываете ли вы бесконечный страх из-за того, что «что-то пойдет не так»?
6. Мешают ли вам начать работать продуктивно низкая самооценка и отсутствие уверенности в себе?
- Вы списываете вину за свои ошибки на внешние обстоятельства, потому что боитесь признаться, что у вас есть недостатки?
 - Считаете ли вы, что «являетесь тем, что вы делаете» или что «вы есть отражение вашей сущности»?
 - Чувствуете, что не можете контролировать собственную жизнь?
 - Боитесь, что вас будут осуждать и считать неполноценным?

Если для вас верно большинство этих предположений, то, вероятно, вы уже знаете о своих проблемах с прокрастинацией, тайм-менеджментом или трудоголизмом. Если для вас верны лишь некоторые из этих сигналов тревоги, то, возможно, вы прокрастинируете в некоторых областях своей жизни, сохраняя контроль над ситуацией в большинстве других.

Если вы когда-либо попадали в порочный круг прокрастинации, то уже знаете цену, которую придется заплатить: пропущенные сроки подачи заявлений на работу или в школу, потерянные объемы продаж из-за несвоевременного выполнения заказов, отношения, разрушенные из-за вечных опозданий и отмены планов. Но даже если вы избегаете подобных чрезвычайных ситуаций, укладываете-

тес в сроки и держите данные обещания, возможно, вы все равно страдаете прокрастинацией. На самом деле большинство таких людей умудряются сделать все вовремя. Но чувствуют себя такими загнанными, задавленными своими трудностями и недовольными полученными результатами, что вынуждены признать: у них огромные проблемы с любой задачей, которая пугает или кажется неприятной.

При этом настоящая беда заключается в том, что мы испытываем постоянную тревогу, откладывая выполнение дел, чувствуем вину за посредственно выполненную задачу, за которую взялись в последнюю минуту, и глубоко сожалеем по поводу упущенных возможностей.

Взгляд на человеческую природу

«Почему вы откладываете дела?» Самый частый ответ на этот вопрос звучит так: «Потому что я ленив». Но даже самые заядлые прокрастинаторы не лишены мотивации и энергии, которую они используют в некоторых областях своей жизни — спорте, хобби, чтении, заботе о других людях, музыке, инвестировании, садоводстве или же сидении в интернете. Многие делают успехи в тех сферах деятельности, которые себе сами выбрали, но при этом совершенно не способны приступить к работе в других сферах.

По моей теории, ни лень, ни дезорганизацию, ни любой другой недостаток характера нельзя считать причиной, по которой вы прокрастинируете. Нельзя объяснить прокрастинацию и предположением, что люди по природе своей ленивы и поэтому для мотивации им нужно давление со стороны.

Моя система основывается на теории позитивной психологии доктора Мартина Селигмана⁶, которую доктор Сьюзен Кобаза из Чикагского университета называет «психологическими ориентирами, усиливающими человеческую инициативность и способность быстро восстанавливать душевное и физическое состояние». Согласно ее исследованию в *The Hardy Personality*, оптимистическая интерпретация человеческого поведения часто не берется в расчет, когда речь заходит о том, как люди справляются с трудностями. Подобным образом в *Anatomy of an Illness*⁷ и *The Healing Heart*⁸ Норман Казинс говорит, что современная медицина фактически не замечает жизнеутверждающих целительных сил, которыми мы обладаем от природы, и предпочитает фокусироваться на болезни, в то время как юмор, позитивные эмоции и мысли обладают лечебными свойствами.

«Если уж человек наделен способностью быть позитивным и активным, тогда почему мы боимся и откладываем неприятное?» — можете спросить вы. Одно из объяснений дал Дэнис Уэйтли, автор *The Psychology of Winning*⁹ и *The Joy of Working*¹⁰. Он определяет прокрастинацию как «невротическую форму поведения в целях защиты личности», в частности собственного достоинства. То есть мы прокрастинируем, когда наше чувство собственного достоинства или независимость находятся под угрозой. Мы начинаем лениться только тогда, когда подвергается опасности или не получает выхода наше естественное неодолимое желание плодотворной деятельности. «Никто не прокрастинирует для того, чтобы почувствовать себя плохо, — говорит Уэйтли. — Только для того, чтобы на время уменьшить свои глубинные внутренние страхи».

Что же это за глубинные внутренние страхи, заставляющие нас искать такие непродуктивные формы избавления от них? Доктор Теодор Рубин в своей книге *Compassion and Self-Hate*¹¹ предполагает, что именно боязнь неудачи, опасение оказаться несовершенным (перфекционизм) и страх ожидания чего-то невозможного (когда мы завалены разными задачами) не дают нам работать как следует или добиваться достижимых целей, выстраивать отношения. Боязнь неудачи означает, что вы убеждены, что даже самая маленькая оплошность способна доказать вашу никчемность. Опасение оказаться несовершенным означает, что вам сложно принимать себя таким, какой вы есть — несовершенным и, следовательно, совершенно человеческим, — поэтому любая критика, неприятие или осуждение со стороны других людей ставит ваше тонкое понимание того, что совершенно, под угрозу. Страх ожидания чего-то невозможного сигнализирует о вашем опасении, что даже после того, как вы славно потрудились и достигли поставленных задач, единственной вашей наградой будут все новые и новые, более сложные цели, обещающие отсутствие отдыха и времени на то, чтобы насладиться плодами своих трудов.

Эти страхи, по словам доктора Рубина, и не дают нам достичь того уровня жизни, когда мы будем испытывать сочувствие к себе и уважать себя *здесь и сейчас* — за то, кем мы являемся и где находимся в данный момент. Это сочувствие к самим себе является существенным в преодолении основных причин прокрастинации. Нужно понимать: прокрастинация *не* означает, что у вас проблемный характер; скорее это попытка — хотя и неважная — справиться с выбивающим из седла страхом выставить себя на всеобщее осуждение.

Страх осуждения уходит корнями в чрезмерную идентификацию себя со своей работой. Этот страх следует за разрушительной тягой к перфекционизму, за жесткой самокритикой и страхом, что вам придется лишиться себя свободного времени в угоду незримому судье.

Наши самые строгие критики — мы сами

В комнате ожидания перед моим кабинетом сидела молодая женщина, похожая на потерявшегося ребенка. Она заметно нервничала. Она сидела, сжавшись на самом краешке дивана и вцепившись в сумочку. Ее звали Клер. Когда я назвал ее по имени, она встала и в мгновение ока сменила детское выражение лица на то, которое больше пристало ее реальному возрасту: оказалось, что это высокая, хорошо одетая женщина двадцати шести — двадцати восьми лет.

Когда мы подошли к моему кабинету, Клер снова стала похожа на ребенка. Сгорбившись, она кротко произнесла: «Я на грани увольнения. Моя работа была названа посредственной; меня уволят, если я не исправлюсь. Я чувствую себя ужасно. Я еще никогда не давала маху. Никогда в жизни».

Эта работа была первой серьезной и многообещающей должностью Клер в быстро развивающейся компании, которая занималась торговлей медицинскими товарами. За полчаса с небольшим девушка рассказала о своих проблемах: о чувстве неловкости, унижении, презрении к самой себе, о постоянном беспокойстве, ощущении потери контроля над ситуацией, о пропущенных дед-

лайнах и срочных проектах, не оставляющих времени исправить очевидные ошибки.

Вот ее рассказ.

* * *

— Я просто не могла справиться со всеми задачами, которые на меня свалили. От меня ожидали очень многого. И при этом постоянно отвлекали и не давали четких указаний. Я не понимала, чего от меня хотят. Я чувствовала себя глупой и совершенно неумелой. Через какое-то время я была просто не в состоянии приняться за работу, даже если очень хотела. Я так боялась допустить ошибку. Приступая к работе, я только и слышала слова начальника о том, как лучше выполнить проект и насколько он важен. Я совершенно не привыкла так работать.

Когда я только получила работу, все очень хотели, чтобы я поскорее приступила. Моя предшественница Джанет оставила после себя много недоделанных дел. Но стоило мне начать вникать в суть (воплощая в жизнь собственные идеи), как тут же кто-то начинал интересоваться, как у меня идут дела. И когда я показывала свою работу, тут же слышала, как сложно мне придется на месте моей предшественницы. Через какое-то время я перестала просить о помощи и больше никому не показывала то, что делала. А когда у меня возникала загвоздка, я так нервничала и чувствовала себя такой подавленной, что просто откладывала работу в сторону, шла пить кофе и болтать с кем-нибудь о погоде — в общем, занималась чем угодно, чтобы только избавиться от стресса.

Но проблемы у меня начались не с этой работы. Эта проблема тянется с начальной школы. И я знала, что она будет преследовать меня всегда. В старших классах у меня открылась язва. И даже тогда я все равно беспокоилась только из-за заданий, потому что боялась, что они окажутся посредственными — просто средненькими...

Как только Клер произнесла слова «посредственные», «просто средненькие», на ее лице отразилось отвращение. Я решил, что это самый подходящий момент, чтобы прервать ее монолог. До этого она довольно долго выглядела жертвой и напуганным, беспомощным ребенком, но в этот момент вдруг превратилась в судью и критика — не самые положительные роли, но в них было больше энергии и потенциала для движения вперед, чем в том человеке, которым она сначала казалась, — раздавленным низкой оценкой собственной работы.

— «Просто средненький» для вас недостаточно, верно, Клер? — спросил я. — Из-за этого вы чувствуете себя жалкой и никчемной. А вы, я смотрю, себе спуска не даете. Вы хотите, чтобы работа была выполнена отлично, может, даже идеально, а если так не выходит, то вы сами себе противны. Кажется, будто ваши проекты выходят за рамки просто работы, которую нужно хорошо сделать; для вас они являются мерилom вашей ценности как личности. Могу поспорить, что, когда вашу работу оценивают как «средненькую», вы говорите себе, что сплеховали, — как будто это вас оценивают, а не вашу работу. Где вы научились так разговаривать с собой?

Мой вопрос поставил Клер в тупик, она задумалась.

— Так всегда было с тех пор, как я себя помню. Меня воспитывали с мыслью, что я должна быть лучшей во всем, за что бы ни взялась; любой другой результат приравнивался к провалу. И если я терпела неудачу, то и чувствовала себя неудачницей.

И Клер рассказала мне о том, где она научилась думать о себе отчасти с позиции судьи, отчасти с позиции ленивого ребенка...

— В моей семье четверо детей, и я самая младшая. Оба моих брата и сестра — успешные люди, мой отец тоже по-настоящему успешен и состоятелен, а мою маму все очень любят, у нее получается все, за что она ни возьмется. Я всегда чувствовала, что должна им соответствовать, но никогда не смогу — они всегда были гораздо талантливее меня во всем. Думаю, мне бы понравилось работать в сфере медицины, но там такая конкуренция... Сколько я себя помню, в семье всегда потешались надо мной, когда я просила помочь с домашним заданием. От меня ждали только хороших результатов, думали, со мной не будет никаких проблем. Мне кажется, таким образом домашние хотели показать мне, что я умная, но при этом меня никогда не хвалили за успехи, даже когда я действительно этого заслуживала. Зато критики было хоть отбавляй, случись мне получить двойку по истории или что-то вроде того. У меня всегда было ощущение, что кто-то заглядывает через мое плечо, с беспокойством интересуясь, как у меня дела, или проверяя, хватит ли мне соображения.

Всю жизнь мне говорили, что нужна дисциплина, чтобы научиться действительно хорошо играть на пианино, проявить себя в балете, в науке. И у меня было ощущение, что я должна себя заставить ради них заняться всем этим, хотя

мне не хотелось даже играть с другими детьми. Моим родителям, казалось, было так важно, чтобы я проявила себя в чем-то особенном. А я хотела, чтобы они были счастливы, поэтому старалась ради них. Я хорошо со всем справлялась, но ничего сверхъестественного из меня не вышло. Я не стала тем, кем они могли бы гордиться. Сколько бы я ни старалась, на экзаменах я так всегда нервничала, что не могла выложиться на все сто процентов. И меня никогда не покидало ощущение, что, если бы не это постоянное давление (и чуть больше времени), я бы могла действительно сделать все от меня зависящее. Но результат всегда посредственный. А я ненавижу быть посредственностью. Но разве не у всех так же?

Подобная модель семейного поведения весьма характерна для многих прокрастинаторов. От похвалы воздерживаются, чтобы «она не забивала голову», и у детей остается ощущение, что прилагаемые ими усилия *никогда не бывают достаточными*. Кажется, что родители и учителя никогда не бывают довольны. С младых ногтей дети усваивают, что единственное, что их ждет по окончании какого-то дела, — это критика или так называемое ценное указание о том, как можно улучшить результат. Детям так и говорят: «Покоя не жди. Тебе все время придется стараться. Легко не будет; дальше все будет только сложнее, потому что быть взрослым хуже, чем ребенком; и пока ты развлекаешься, за углом тебя поджидает катастрофа».

* * *

По опыту, полученному в детстве, Клер знала, что одна часть ее личности ленива и этой ее части необходима дисциплина,

давление, а также ощущение опасности, чтобы сделать всю ту тяжелую работу, которая предстоит. Девушка научилась принимать на веру то, что оценивающая, авторитарная часть ее натуры должна будет потеснить другую — ленивую и инфантильную. Для Клер, которая постоянно испытывала внутренний конфликт, это был единственный выход. Мне же хотелось поработать как минимум с двумя негативными суждениями, высказанными в ходе монолога: ощущением, что она должна принуждать себя — что должен быть внутренний конфликт, — и тем, что этот постоянный конфликт является нормой, по которой живут все, как будто лень — часть человеческой натуры.

— Мне кажется, то же самое происходит со многими людьми, Клер, — сказал я. — Но поверьте, не со всеми. И я не думаю, что в вашей семье так обстояли дела со всеми детьми. Наверняка, когда вы были маленькой, все, что вы делали, было по-настоящему хорошо, идеально. Любой звук, который вы издавали, ваши родные встречали аплодисментами и ободрением — обнадеживающей улыбкой, означавшей, что все у вас будет хорошо. Вам давали время учиться всему в своем темпе, со своей скоростью, как бы говоря вам: «Мы тебя любим такой, какая ты есть».

Из глаз Клер брызнули слезы:

— Простите. Я не собиралась плакать. Я обещала себе, что не буду. Я такая глупая. Даже не знаю, отчего плачу.

— Может, потому, что прошло слишком много времени с тех пор, как вас последний раз принимали такой, какая вы есть, безо всяких условий? — спросил я. — Или, может, прошло

много времени с тех пор, когда вы сами одобряли свои поступки? Вы заметили, как быстро вы снова перешли на осуждающий тон? «Плакать — глупо. Нет повода для слез. Прекрати сейчас же и извинись». Вы уже хорошо знаете, как звучит этот голос, может, даже слишком хорошо. Где же вы научились разговаривать с собой так строго?

Мне хотелось предупредить Клер об опасности такого настроя по отношению к самой себе и о том, что ей придется научиться контролировать это, даже если она не в состоянии контролировать то, что ей говорят другие. Ощущение себя жертвой уже настолько прочно стало частью ее личности, что она начала думать, будто критический голос исходит извне. Я просил ее понять, что авторитарным судьей была она сама. Я объяснил Клер, что, возможно, она научилась думать так, чтобы обеспечить себе одобрение со стороны родителей. А для этого ей пришлось принять их веру в то, что ей требуется постоянный контроль со стороны и давление, чтобы заставить ее работать, даже если нет желания. Как следствие, Клер и научилась разговаривать с собой не как любящий родитель, а как грозный судья в родительском обличье.

*Проблемы Клер — наглядный пример последствий того, что Элис Миллер в своей книге *For Your Own Good: Hidden Cruelty in Child-Rearing and the Roots of Violence*¹² назвала «отравляющей педагогикой», которая учит ребенка низкой самооценке и негативному отношению к работе. Клер сформировала свое отношение к работе и к собственным способностям, когда была слишком юной, чтобы вообще думать о себе. Теперь, когда она выросла, я хотел, чтобы она приняла сознательное решение,*

какое отношение и какие установки на самом деле имеют для нее смысл.

Я также думал познакомить ее с теориями, на которых я основывал свой подход к ее проблемам. Я рассказал, что в основе моей работы лежит позитивное отношение к человеческой натуре, вера в то, что потребность в работе, равно как и в совершенствовании, естественны для человеческого тела и ума, а проблемы, подобные прокрастинации, обычно получаются от подавления этих потребностей.

Пересмотрев во время нашей первой встречи основные пункты, касающиеся работы и прокрастинации, следующим делом мы должны были выявить негативные предпосылки прокрастинации Клер. Я попросил ее в течение нескольких дней наблюдать, когда и почему она начинала откладывать дела, — так она могла отследить, когда ее старые взгляды с наибольшей вероятностью могли привести к негативным убеждениям. Ловя себя на прокрастинации, она должна была вспоминать о своей привычке использовать ее для избежания внутреннего конфликта или беспокойства.

Проглядев записи в своем дневнике наблюдений, она составила список самых часто встречающихся негативных высказываний о себе самой. Дальше мы разработали позитивные сложные задачи, чтобы сместить фокус внимания Клер с мыслей о ее способностях и достоинстве на решение актуальных задач.

Нам по-прежнему предстояло много работы, чтобы вернуть Клер уверенность в себе и подготовить к негативным замечаниям со стороны начальства. Но как только Клер узнала

о стратегии, помогающей избавиться от своего самого сурового критика — самой себя, мы смогли уменьшить ее внутреннее сопротивление по отношению к коллегам, ее боязнь неудачи, перфекционизм и боязнь успеха.

Используя мой метод, Клер перестала воспринимать себя негативно. Она смогла сфокусироваться на собственных достижениях, сильных сторонах своей личности, внутреннем желании работать качественно, на своей жажде знаний, а также на желании найти выход из любой ситуации. Став для самой себя источником одобрения, Клер стала менее зависимой от внешних оценок и научилась браться за работу, не прячась в прокрастинации. Она теперь могла думать, чувствовать и действовать как человек, работающий продуктивно.

Польза прокрастинации

Поработав с тысячами прокрастинаторов, я понял, что существует одна основная причина прокрастинации: она дарует *временное* избавление от стресса. Что касается Клер, у которой был целый клубок внутренних проблем, она научилась использовать прокрастинацию для уменьшения страха осуждения. Основная причина, по которой мы приобретаем какую-нибудь привычку, по мнению доктора Фредерика Канфера и доктора Джини Филипс, выраженного ими в книге *Learning Foundations of Behavior Therapy*¹³, заключается в том, что даже самая дурная привычка ведет к вознаграждению. Прокрастинация снижает напряжение, отвлекая нас от того, что мы воспринимаем как источник боли или угрозы. Чем больше дис-

комфорта ожидается от работы, тем активнее вы будете стараться избежать ее и пытаться найти спасение в чем-то более приятном. И чем больше вы будете ощущать, что бесконечная работа лишает вас удовольствия, получаемого от свободного времени, тем активнее вы будете избегать ее.

В каком-то смысле мы ищем в откладывании дела способ временно уменьшить тревогу, связанную с его выполнением. Если выяснится, что работу, которую мы считали необходимой, делать на самом деле не нужно, мы чувствуем себя оправданными и получаем двойное вознаграждение за прокрастинацию. Получается, что мы не только использовали ее, чтобы совладать с нашими страхами, но еще и сберегли силы.

Существует множество ситуаций, в которых откладывание дел на потом вознаграждается и оказывается решением проблемы.

- Случайным образом отложенное скучное задание выполняет кто-то другой.
- Если вы долго откладываете покупку чего-то, то в конце концов дождетесь распродажи или эта вещь перестанет быть модной.
- Часто прокрастинация проходит безнаказанно: практически каждый в детстве хоть раз переживал из-за того, что не был готов к контрольной или экзамену, и все это нечеловеческое напряжение в одну секунду проходило, стоило услышать новость о том, что преподаватель заболел или по какой-то причине не нужно идти в этот день в школу, — все это учит вас прокрастинировать в надежде, что снова случится чудо.

- Взяв паузу, чтобы остыть, вы избежали серьезных размолвок с родителями, преподавателями, начальством или друзьями.
- Сложные ситуации иногда разрешаются сами, если дожидаться дополнительной информации или положиться на волю счастливого случая и т. д.

Считается, что прокрастинация — скорее самостоятельная проблема, чем симптом возникновения других проблем. И, к сожалению, этот диагноз, вместо того чтобы направлять ваши усилия на разрыв цикла «давление — страх — прокрастинация», только ухудшает ситуацию, так как возлагает на вас вину за столь ужасную привычку. Окружающие в один голос твердят, что «вам нужно собраться; просто сделайте это».

И вы пробуете сотни разных методов, составляете списки, вырабатываете график, чтобы со скрипом заставить себя взяться за дело, но результаты оказываются неутешительными, потому что подобные методы атакуют прокрастинацию, а заодно и вас как ее источник, вместо того чтобы атаковать проблемы, которые привели к этому.

Когда мы идентифицируем свою ценность через работу («Я то, что я делаю»), то, естественно, не имея защитных психологических механизмов, очень неохотно идем на риск. Если вы считаете, что, осуждая вашу работу, люди на самом деле осуждают вас, тогда перфекционизм, самокритика и прокрастинация и становятся необходимыми формами защиты. Видя вашу нерешительность, мешающую взяться за дело или, наоборот, завершить начатое, человек, контролирующий вас, или члены семьи — зачастую из благих побуждений — начинают ободрять вас или, наоборот, давить, а то

и угрожать. А когда возникает конфликт между вашими внутренними страхами допустить ошибку или оказаться несовершенным и внешними требованиями других людей, вы начинаете искать спасения в прокрастинации. И это может привести к разрушительному циклу.

Требования идеального результата → боязнь неудачи → ПРОКРАСТИНАЦИЯ → самокритика → беспокойство и депрессия → потеря уверенности → еще большая боязнь неудачи → ПРОКРАСТИНАЦИЯ →...

Прокрастинация не кладет начало этому поведенческому стереотипу. Она является лишь реакцией на перфекционистские или непомерные требования, а также на боязнь того, что даже маленькие ошибки вызовут разрушительную критику и станут причиной провала.

Можно научиться использовать прокрастинацию в трех основных случаях:

- в качестве косвенного способа избежать давления начальства;
- как способ уменьшить боязнь неудачи, оправдывая свое поведение, далекое от совершенства;
- как защитный механизм против боязни успеха, удерживающей нас от возможности проявить себя.

Более основательно изучив основные причины прокрастинации, мы сможем понять, какие из них позволяют выявить причины нашей собственной проблемы.

В прокрастинации может выражаться наше чувство обиды

Вы можете прибегать к прокрастинации даже в безальтернативных вариантах: заплатите по счетам — или отправитесь в тюрьму; прервите отпуск — или потеряете работу. В подобной ситуации прокрастинация отражает ваше возмущение силами, загнавшими вас в угол. Вы чувствуете себя жертвой, «я» которой находится под контролем тех, кто диктует правила. И отказываетесь принимать правила, высказываясь о неприятном задании в манере, свойственной жертве: «Я должен». «Я должен подготовить презентацию к пятнице. Но если бы я был тут самым главным, я бы этого не делал. Я должен заплатить штраф за неправильную парковку. Но если бы я был Богом, то не было бы никаких штрафов за неправильную парковку...»

Вы понимаете, что не можете устроить открытый мятеж, потому что рискуете столкнуться с возможными последствиями (недовольством и наказанием), а также потерять дополнительную выгоду роли мученика. Но, прокрастинируя, вы тихонько на время свергаете эту власть. Вы можете выражать свое несогласие тем, что едва волочите ноги и работаете вполсилы. Если положение ваше недостаточно весома (вы студент, подчиненный, рядовой в армии), то прокрастинация может стать самым надежным способом применить силу и взять под контроль собственную жизнь. Прикованные к постели пациенты, кажущиеся совершенно беспомощными по сравнению с персоналом больницы, редко когда получают возможность взять свою жизнь под контроль. И в попытках малейшей возможности самовыражения в условиях подконтроль-

ного больничного существования жалуются на еду, отказываются принимать лекарство или исполнять распоряжения врача.

Известно, что рабочие на конвейере и менеджеры нижнего звена выражают свое недовольство властным начальством, снижая рабочий темп, не проявляя инициативы, следуя распоряжениям буквально и даже нанося урон производственному оборудованию.

* * *

Ларри, 55-летний контролер производства в компании, выпускаящей компакт-диски, использовал прокрастинацию как форму протеста против несправедливой разницы в позициях, занимаемых им и его начальником. Несколько раз ему отказывали в продвижении по службе. За несколько лет Ларри по-настоящему обозлился на более молодых сотрудников, которых повышали, пока он оставался на прежней позиции.

Ларри не осознавал, насколько серьезно он был сердит на Билла, директора предприятия, но не мог напрямую выразить свой страх, что «потерпит неудачу, ему зададут головомойку, он потеряет работу». Он чувствовал, что зашел в тупик, и временно решил проблему, прибегнув к прокрастинации как непрямому выражению возмущения и демонстрации своей власти. Не отдавая себе отчета в собственных действиях, Ларри стал игнорировать просьбы Билла составить отчет или заняться счетами. Он отговаривался тем, что «забыл», «положил не на то место» или «заболел», когда его просили сделать что-нибудь по поручению начальника.

Казалось, его проблемы объяснялись прокрастинацией и ленью. Но на деле они оказывались лишь слабыми попытками

справиться с глубокой обидой и болью. Ларри чувствовал собственное бессилие — а будучи уже не в том возрасте, чтобы искать новую работу, он был вынужден держаться до конца, не говоря ни слова о своих чувствах и царившей несправедливости.

Ларри нужно было поверить в свои силы и перестать чувствовать себя мучеником — но это самое сложное. Приняв твердое решение продолжать работать на том же месте до выхода на пенсию, Ларри согласился, что придется бросить вызов ощущению себя жертвой, выражавшемуся в словах «Я должен», и сделать выбор в пользу чего-то более вдохновляющего. Он верил, что может делать свою работу хорошо — на самом деле даже лучше, чем кто-либо другой на производстве. Он осознал, что его поведение подтверждало то негативное мнение, которое было о нем у его начальника.

Через какое-то время Ларри начал использовать в разговорах с самим собой фразу «Это мой выбор» и, понимая, что ответственность за его работу лежит на нем самом, перестал ощущать себя безмолвным «винтиком». Попытавшись изменить вектор своей непродуктивной борьбы с Биллом, Ларри начал использовать эффективное целеполагание, сделав акцент на своем месте в компании, а не на фантазиях о том, какое ему следовало бы заниматься.

Ларри было сложно признать в Билле начальника и решить ему принимать решения касательно работы; но он понял, как много сил и времени тратил на отрицание этого факта раньше. Ларри и его начальник никогда не станут снова друзьями, но им больше не было нужды оставаться врагами. Ларри был полон решимости выразить свою новую позицию

через новое отношение: «Я здесь для того, чтобы вы выглядели достойно, а не для того, чтобы стоять у вас на пути». Он даже стал здороваться с Биллом впервые за три года.

К удивлению Ларри, начальник отметил первый шаг к сближению и новое отношение подчиненного, которое стало чувствоваться через месяц. Теперь начальник считает Ларри одним из лучших своих сотрудников, а Ларри чувствует гордость за то, что сумел изменить рабочую атмосферу и разобраться со своими чувствами. Больше у него нет проблем с прокрастинацией, потому что он преодолел лежащую в ее основе обиду и ощущение собственного бессилия.

Конечно, работу почти каждого из нас оценивает кто-то вышестоящий, и он, возможно, вправе даже осуждать ее качество, а то и наши способности. Но никто никогда не заставит нас стать прокрастинатором и почувствовать себя жертвой. Только мы сами можем сделать это.

Прокрастинация часто используется для преодоления боязни неудачи

Если вы поддерживаете свою профессиональную деятельность на высоком уровне и критически относитесь к собственным ошибкам, то вам необходимо защищать себя от рискованных проектов, где вероятность неудачи очень высока. Перфекционизм и самокритика на самом деле лежат в основе боязни неудачи. Все мы в какие-то моменты нашей жизни не можем достичь каких-то целей, и это состояние может приводить к разочарованию и быть очень болезненным.

Но неудача для перфекциониста сродни крошечному порезу для гемофилика. Когда работу перфекциониста называют «средненькой», это равносильно тому, чтобы назвать посредственностью его самого. В крайних проявлениях перфекционизма человек не видит разницы между негативной оценкой своей работы и оценкой себя как личности.

«Потребность в прокрастинации для защиты против критики и неудач особенно сильна у тех, кто чувствует, что должен добиться успеха, достигнув какой-то конкретной цели, и не видит при этом приемлемых альтернатив. Те люди, чья самоидентификация опирается на факторы успеха в разных сферах деятельности, остаются жизнерадостными, даже испытав поражение в одной из областей. Например, профессиональный теннисист огорчится, проиграв матч, скорее, чем любитель, для которого игра в теннис является лишь одним из многих еженедельных занятий», — к такому выводу пришла в результате исследования психолог из Йеля Патрисия Линвилль, которая обнаружила, что чем сложнее и вариативнее у человека ощущение собственного «я», тем меньше он подвержен стрессу из-за проблем в какой-то одной области: у него «есть не затронутые проблемами стороны жизни, которые могут играть роль буферов».

Человек ранимый, легко подверженный стрессу рассуждает так: «Этот проект — отражение меня. И он должен нравиться моему начальнику или моему клиенту, иначе я буду чувствовать себя отвергнутым как личность. Результат проекта определит, чего я стою». Если мерить работой ценность своей личности, а также свое будущее счастье, то стресс вам обеспечен. Вам требуются пути отступления, чтобы уменьшить тревогу и перестать ставить свою самооценку в прямую зависимость от результатов теннисной

партии, экзамена или работы. В таком затруднительном положении прокрастинация может стать способом отсрочки и поможет справиться с перфекционизмом.

Если вы никак не можете приступить к работе — приложите максимум усилий, и тогда ни критика, ни неудача не смогут стать оценкой вашей *реальной личности* или ваших самых искренних стараний. Если же вы откладываете принятие решения, то решение примут за вас и вы избежите ответственности в случае, если что-то пойдет не так.

* * *

Беспокойство и прокрастинация сильно испортили жизнь Элейн. Будь то фортепианный концерт, экзамен, собеседование или презентация во время деловой встречи, Элейн умирала от страха. Сама мысль о малейшей ошибке заставляла ее в течение долгих часов, а иногда и дней паниковать и волноваться.

Элейн выросла в семье упорных, очень энергичных, многого добившихся людей. Вся ее родословная, на кого ни посмотри, пестрела учеными степенями в той или иной области — все сплошь выпускники «лучших школ». Ей казалось, что она живет в круглом аквариуме, где за ней наблюдают тысячи глаз и критика может обрушиться на нее в любую минуту.

Она смирилась с тем давлением, которое оказывали на нее из добрых побуждений, и старалась быть совершенной, действуя без права на ошибку. Именно этот перфекционизм стал причиной ее бездеятельности в ключевые моменты и в конце концов заставил ее искать спасения в прокрастинации в любых ситуациях, где ее деятельность могли бы подвергнуть оценке.

Когда я впервые спросил Элейн о ее чувстве врожденного достоинства, она испытала шок. «Как достоинство может быть врожденным? — спросила она. — Откуда ему взяться, если оно не является следствием того, что я делаю»? Когда же я спросил ее о людях, обладавших меньшими способностями, нежели она, Элейн сказала, что они были достойными сотрудниками и заслуживали уважения, несмотря даже на то, что не могли похвастаться такими же успехами, как у нее. Но ей было сложно решиться на столь же щедрые оценки в свой адрес.

Чтобы избежать прокрастинации, ей потребовалось заключить с самой собой «договор», что, допустив ошибку, она напомнит себе о собственном достоинстве, быстро извинит себя за то, что несовершенна, и тут же попробует еще раз. Другими словами, Элейн научилась принимать свою натуру.

Прокрастинация часто используется во избежание боязни успеха

Боязнь успеха включает в себя три основные позиции.

1. Вы чувствуете внутренний конфликт из-за того, что надо делать непростой выбор между собственным развитием и друзьями.
2. Успех, венчающий завершение проекта, предполагает ряд болезненных трудностей на пути к нему (например, переезд, поиск новой работы, кредиты на обучение).
3. Успех означает растущие требования и страх глобальной неудачи в будущем.

Внутренний конфликт. Когда успех в карьере приводит к конфликту в отношениях, прокрастинация может служить попыткой наладить контакт между двумя сторонами, занимающими диаметрально противоположные позиции. Не в силах выбрать что-то одно, мы стараемся найти компромисс, проводя время с друзьями — иногда затаив обиду, — пренебрегая работой и подавляя свое желание добиться успеха. В одной из самых своих коварных форм боязнь успеха может выражаться через неосознанное включение механизмов самозащиты.

Жажда успеха предполагает, что нужно поставить цель, определить приоритеты, а затем потратить время и энергию на достижение этой цели. Но как только работа потребует от вас больше времени и внимания, друзья и семья могут начать возмущаться. Они могут считать, что своим проектам вы отдаетесь больше, чем им, и что ваши взаимоотношения теперь под угрозой. Вам дают понять: «Ты должен сделать выбор — либо мы, либо карьера». Как выразился один мой клиент: «Я понял, что друзей может стать больше, если не давать им повода для ревности». Это ужасно — оказаться перед подобным выбором: либо поддержка друзей и семьи, либо карьера.

* * *

Легкое выполнение контрольных работ в школе не прибавило Дороти любви одноклассников. Они предпочитали вздыхать о том, какой сложной была контрольная, а не радоваться очередному успеху девушки. Не по вкусу им было и то, что она частенько оказывалась любимицей учителей. Неуверенность, метания и прокрастинация вместо качественного выполнения

работ стали первыми признаками того, что Дороти начала сдерживать себя, боясь популярности. И хотя девушка не могла открыто саботировать свои успехи, в прокрастинации она нашла способ избежать душевного дискомфорта, который она испытывала из-за постоянного остракизма со стороны сверстников.

Став взрослой, Дороти уже знала, что у успеха есть свои недостатки. И добиваться его нужно очень осторожно. По своему раннему опыту она научилась бояться соперничества, но не потому, что боялась проиграть, — скорее наоборот, потому что победа могла даваться ей слишком легко. Как это ни странно, то, что Дороти была умной и спортивной девочкой, сильно осложняло ей дружеские отношения в начальной и средней школе.

В колледже все стало по-другому. Здесь ее приняли с большей теплотой. Некоторые студенты могли конкурировать с ней на том же уровне; были даже такие, кто бросал вызов ее возможностям. Колледж предоставил девушке отличные возможности для развития талантов. Как бы то ни было, но Дороти оказалась в одном классе со своим новым приятелем. И это стало для нее причиной настоящего беспокойства. Она боялась осложнить свои отношения с Полом. Когда Дороти узнала, что получила за свое первое задание высший балл, то тут же попросила преподавателя снизить оценку, чтобы не превзойти и по возможности не напугать своего друга.

К счастью, и преподаватель, и приятель Дороти были только рады поддержать успешные начинания девушки. Ей пришлось поверить в возможность настоящей дружбы, связывающей ее с теми, кто был заинтересован в ее успехах, даже

если остальные отворачивались, испытывая зависть. Дороти пришлось научиться делать непростой выбор: либо усидчивость, обещающая возможный успех, либо популярность среди тех, кто хотел видеть ее менее успешной. Она научилась прокрастинировать, чтобы таким образом сохранять двойственную позицию в этом вопросе.

Как только Дороти научилась видеть возможные (и воображаемые) последствия успеха, она смогла быстро принимать решения и больше не нуждалась в прокрастинации.

Препятствия. Возможно, боязнь успеха, считающаяся более распространенным явлением, возникает тогда, когда мы знаем, что завершение отдельного проекта может привести как к выигрышу, так и к проигрышу. И в бизнесе, и в учебе может возникнуть стагнация в момент, когда человек завершает какую-то фазу своей карьеры или образования. Исчезает желание покидать знакомое ради незнакомого, один уровень, который уже освоен, ради освоения новой сферы, где придется начинать все сначала, делая неловкие, рискованные первые шаги.

* * *

Джону было сложно оставить комфорт университетского кампуса ради, так сказать, холодного, жестокого мира. После окончания учебы новым домом для него стала фирма, где к нему относились как к члену семьи.

За два года Джон научился всему, чему только мог, в этой маленькой компании, занимавшейся оказанием бухгалтерских услуг. Работа стала для него чем-то обыденным, от охотников

за профессионалами так и сыпались соблазнительные предложения интересной работы в крупных компаниях-конкурентах. А Джон боялся новой должности в организации, где он, возможно, будет чувствовать себя маленькой рыбкой в огромном пруду. Он надеялся побороть свою боязнь успеха, как ненормальный составляя списки «за» и «против», что вылилось в прокрастинацию с нежеланием принимать окончательное решение в течение последующих двух лет.

Я отметил, что речь Джона (и, как следствие, его мысли) была полна всякими «Я должен...», когда он говорил о своем развитии, и «Я не хочу быть вынужденным...», как только речь заходила об увольнении из надежной, проверенной компании. Джону нужно было наконец повернуть свои мысли в сторону правильного выбора и взять на себя всю ответственность за решение. Но он ужасно боялся дать промашку: «Что если я пойму, что это выше моих сил? Что если я захочу вернуться?»

Джону было нужно посмотреть своему самому большому страху в глаза, чтобы увидеть варианты развития будущего и понять, что не все зависит от того, насколько идеально будут идти дела на работе, как будет развиваться дружба. И что в случае неудачи, или даже если просто возникнут проблемы с новой работой, он не должен себя жестко критиковать за ошибки. Требуя от себя идеального выполнения поставленной задачи, он почти не оставлял себе возможности рисковать разумно и в случае непредвиденных сложностей действовать сообразно ситуации. Джону было необходимо научиться «страховать» себя, что позволило бы ему постепенно, шаг за шагом исследовать возможность добиться успеха в более сложной должности.

Откладываемая боязнь неудачи. Если дела у вас идут хорошо, велика вероятность того, что от вас будут ждать все более значительных результатов. Если у вас нет времени на отдых, не отягощенный чувством вины, то вы можете думать: «Я не могу порадоваться своим успехам, потому что от меня требуют все больше». И это лишает всякой радости ощущения себя победителем. Я называю такую модель поведения «синдромом прыгуна с шестом».

Цепочка размышления выстраивается следующим образом: вы много работаете над достижением какой-то сложной цели, например готовитесь к прыжку с шестом на высоту в пять метров, и ужасно боитесь сплеховать, но давление зрителей и собственные ожидания заставляют вас собраться с силами. Прыжок дается вам с большим трудом, но все же получается. Несколько секунд раздаются аплодисменты, и, пока вы отряхиваетесь, планку поднимают на отметку в пять метров и пятнадцать сантиметров.

И с каждым таким успешным прыжком вам все сложнее смотреть на планку, зная, что награда будет мимолетной, ожидания лучших результатов будут расти и расти, а вероятность провала — увеличиваться.

Доктор Деральд Сью из Педагогического колледжа Колумбийского университета считает так:

«На боязнь успеха можно смотреть как на страх откладываемой неудачи: если вы успешно справились с одной задачей, вас наверняка ждет новая конкурентная сфера деятельности, где высока вероятность провала.

Чем выше вы поднимаетесь, тем более конкурентной становится среда — и тем выше вероятность, что вы не справитесь. И если

вы не любите проигрывать и уже приложили максимум усилий, то такая перспектива выглядит довольно устрашающе, так как нет никакого резерва; а уходя с головой в прокрастинацию, вы сами себе гарантируете две возможности: всегда есть оправдание на случай, если вы не сможете выполнить все так, как запланировали; и, кроме того, у вас всегда есть некий буфер, даже если вы добьетесь успеха...

Успех увеличивает беспокойство, что в будущем вас ждет еще больше работы... а прокрастинация предлагает от этого некую защиту».

Такую модель поведения часто можно наблюдать среди актеров кино или спортсменов, которые прибегают к наркотикам в попытке выдержать бешеный темп. Сопротивление требованиям, которые диктует успех, зачастую возникает параллельно откладываемой боязни неудачи. Достигнув успеха, вы захотите отдохнуть, но поклонники, семья, а также необходимость сохранять уровень благосостояния будут постоянно заставлять вас работать в том же ключе — много и тяжело.

Одной из сторон будущей боязни неудачи станет то, что вы достигнете точки, где больше уже не сможете заставить себя делать то, что, как вы сами себе говорите, *должны* во имя сохранения своей успешности. Ваша мотивация иссякнет. И вы больше не сможете толкать себя вперед.

И на этом этапе вам понадобятся более эффективные способы работы. Вам придется отказаться от модели самоотчуждения, которой вы следовали с детства, — той самой, согласно которой «вы ленивы и вам нужен кто-то, кто будет заставлять вас работать». С таким убеждением вы идете против собственной личности,

а обида и боязнь неудачи ослабляют вашу энергию, которая необходима для эффективного и быстрого достижения целей.

Чтобы уйти от этой модели поведения, требуется уменьшить количество неприятных ощущений и страха, которые вы ассоциируете с работой. Нужно чаще предаваться деятельности, не отягощенной чувством вины, увеличить вознаграждение за краткие периоды качественной работы и уменьшить стресс и напряжение в своей жизни.

Итак, мы узнали, что такое прокрастинация. Но точно так же можно и забыть о ее существовании. До этого момента она была инструментом для уклонения от выполнения неприятных заданий. Поэтому, чтобы взять прокрастинацию под контроль, нужны альтернативные способы борьбы с собственными страхами. Далее мы рассмотрим методы преодоления прокрастинации, которые сделают работу приятнее, а удовольствие от свободного времени — ярче.

Глава 2

Каким образом мы прокрастинируем

Всем нам время от времени нужен удар по башке, который бы встряхнул нас, вырвав из привычного течения жизни, вынудил бы изменить наше отношение к проблемам и заставил задавать новые вопросы, которые могли бы привести к другим правильным ответам.

Роджер фон Ойк¹⁴

Знание о том, *как* вы прокрастинируете, даже важнее знания, *почему* вы это делаете. Информация о том, как именно вы действуете, выполняя что-то, принципиальна для улучшения показателей вашей деятельности. Отследив свойственное вам негативное поведение, вы сможете уже на начальной стадии перенаправить энергию на достижение целей.

Как вы проводите время?

Первый шаг предполагает самое элементарное действие: просто продолжайте прежний образ жизни еще недельку, а я научу вас отслеживать моменты, как и когда вы прокрастинируете. Понаблюдайте за собой внимательно, как антрополог, фиксирующий особенности поведения и ритуалов представителей другой культуры и не выносящий при этом никаких суждений. Не судите себя и не анализируйте свое поведение. На этом этапе просто сконцентрируйтесь на своей нынешней модели поведения. Куда уходит ваше время? Чем вы заняты, когда работаете действительно продуктивно?

И посмотрите, как это отличается от тех случаев, когда вы вроде как заняты, но при этом результатов ноль. Сложности с оценкой времени, которое у вас уйдет на то, чтобы завершить проект, добраться через весь город куда-то или успеть вовремя на встречу, тоже зачастую являются частью прокрастинации. Реалистичный тайм-менеджмент и четкая структура, помогающая сфокусироваться на обязанностях, — это необходимые инструменты преобразования прокрастинации в продуктивно проведенное время. Если вы понимаете, что хронически опаздываете, тонете в потоке мелочей, вас застают врасплох дедлайны, вы прокрастинируете, взявшись за миллион проектов, вам не хватает времени на отдых и отношения с другими людьми, то у вас проблема с тайм-менеджментом.

Существует множество теорий о том, почему люди испытывают сложности с распределением своего времени. Но факт остается фактом: необходим хронометраж.

Регистрируйте в течение трех дней все, что вы делаете. Отметьте общее время, потраченное на каждый вид деятельности.

А затем, разделив это число на три, вы узнаете количество времени, которое в среднем уходит на каждое из занятий в день. Юристы, архитекторы, консультанты и другие профессионалы прибегают к подобному способу для определения количества «оплачиваемых часов», потраченных на каждого клиента.

Чтобы зафиксировать количество времени, ушедшего на разные виды деятельности на работе, дома, с друзьями, вы можете составить график, похожий на тот, что составила Фрэн (ниже). Разделите свой день на три или четыре части (например: утро, день и вечер), чтобы лучше понять, когда вы наиболее и наименее продуктивны. Зафиксируйте, сколько времени уделяете каждому занятию в течение дня.

* * *

Фрэн — менеджер-консультант в компании, занимающейся одеждой; она пришла ко мне, чтобы научиться контролировать время, которое тратится бесплодно, и уделять больше внимания мужу и друзьям. Фрэн постоянно чувствовала себя загнанной, она была не в силах сконцентрироваться на своих основных обязанностях, не испытывала ощущения сделанной работы даже по завершении проекта и лишь отчасти была довольна тем, как проводит свободное время.

Мы с Фрэн обсудили ее планы и определились с приоритетами. Она согласилась вести учет. И по этим данным мы смогли отследить расхождение между тем, сколько времени ей хотелось посвящать своим основным приоритетным занятиям, и тем, сколько она посвящала им в действительности.

Алан Лэйкин в своей книге *How to Get Control of Your Time and Your Life*¹⁵ предлагает использовать следующие категории: самое важное (А), важное (Б) и наименее важное (В). Понятно, что занятия категории Б или В, такие как срочные дела или кураторская работа, могут заполнить собой паузы между выполнением приоритетных занятий категории А.

Эта система категорий и приоритетности позволяет оценить, делаете ли вы успехи в том, что важно, или стреляете вхолостую, без особого прогресса. Эдвин Блисс в книге *Getting Things Done*¹⁶ классифицирует свои занятия по степени важности и напоминает, что выполнение того, что срочно, не всегда является наилучшим использованием времени. Обилие срочных дел говорит о плохом тайм-менеджменте и вашем нежелании делать важные дела, которые принесут плоды в долгосрочной перспективе.

Обратите внимание, что в ситуации Фрэн «работа» попадает в категорию приоритетов А, Б или В, так что качественно она работает только с высокоприоритетными проектами. Фрэн не берет в расчет такие занятия, как чтение электронных писем или звонки клиентам, потому что хочет уменьшить время, проводимое в ущерб основным целям. Расставляя приоритеты в работе, вы получаете более четкое понимание того, что для вас действительно важно, и намечаете долгосрочные цели.

Расписание Фрэн

Занятия и время (в минутах)

I. Утро, дома (7:00–9:15)

Прослушивание радио лежа в постели — 15

Растяжка, приседания, йога — 10

Душ — 15

Одевание — 20

Завтрак за просмотром телевизора — 30

Заезд в прачечную (сдать и забрать белье) и подбор документов для встречи вечером в клубе — 15

Дорога до работы — 30

Общее количество времени, потраченного на эту часть дня, — 2 ч 15 мин

II. Утро, на работе (9:15-12:45)

Беседа с начальством — 10

Чтение электронных писем, газет — 20

Телефон, исходящие звонки — 15

Мечты и размышления, планирование похода по магазинам — 10

Уборка на столе, поиск папок — 15

Перерыв, кофе, общение с коллегами — 15

РАБОТА, НИЗКАЯ ПРИОРИТЕТНОСТЬ (категория В) — 45

Телефон, входящие звонки — 20

РАБОТА, ВЫСОКАЯ ПРИОРИТЕТНОСТЬ (категория А) — 60

Общее количество времени, потраченного на эту часть дня, — 3 ч 30 мин

III. День, на работе (12:45-18:15)

Обед, общение — 75

Ответы на телефонные звонки — 30

Встречи — 60

РАБОТА, НИЗКАЯ ПРИОРИТЕТНОСТЬ, НО СРОЧНО (категория В) — 30

Перерыв — 15

РАБОТА, ВЫСОКАЯ ПРИОРИТЕТНОСТЬ (категория А) — 30

Консультирование — 30

РАБОТА, СРЕДНЯЯ ПРИОРИТЕТНОСТЬ (категория Б) — 30

Уборка, организация завтрашних встреч — 15

Общее количество времени, потраченного на эту часть дня, — 5 ч 30 мин

IV. Вечер, дома (18:15-23:30)

Дорога домой — 30

Шопинг — 20

Общение, чтение писем — 15

Занятие спортом — 25

Душ — 10

Приготовление ужина — 30

Ужин — 45

Телевизор — 60

Телефон — 20

Оплата счетов, сведение баланса чековой книжки — 20

Чтение — 30

Подготовка ко сну — 10

Общее количество времени, потраченного на эту часть дня, — 5 ч 15 мин

ОБЩЕЕ ВРЕМЯ — 16 ч 30 мин

Работа — 3 ч 30 мин; занятие спортом — 35 мин

Мы с Фрэн рассмотрели, как она проводит время в течение обычного дня, и наметили несколько областей, требующих улучшения. Она решила, что хочет вставать с постели сразу же, как проснется, и тратить меньше времени на завтрак. Сократив просмотр телевизора по утрам и вечерам в те дни, когда у нее мало времени, Фрэн сэкономит 75 минут в день и сможет лечь спать пораньше. А оставляя все личные дела на вечер, Фрэн могла бы быстрее собираться утром и быть на работе вовремя.

Выполняя приоритетные задания категории А (бюджет, клиенты, дилерские вопросы, которые могли бы иметь значение для компании в долгосрочной перспективе) первым делом утром, она обнаружила, что могла сократить то время, которое тратила на почту, телефонные звонки и болтовню ни о чем.

Кроме того, Фрэн пересмотрела свое желание проводить больше свободного времени с друзьями, а также иметь больше времени на чтение и отдых. Она поняла, что, если бы планировала на свое привычное обеденное время прогулку или урок йоги два-три раза в неделю (оставив время на легкий перекус), то чувствовала бы себя более отдохнувшей днем и работала бы продуктивнее, чем после плотного обеда. Это также освободило ей какое-то время по вечерам, которое раньше она тратила на занятия спортом.

Наблюдение за собой в течение нескольких дней позволит оценить то, как вы проводите свое время. Устроив ревизию всех

своих обычных занятий в течение недели, вы получите общее количество часов, потраченных на телефон, чтение писем, еду, общение, работу и т. д. Это, в свою очередь, обнажит модель поведения, которую вы, возможно, захотите поменять, а также выявит те занятия, которые вы будете поощрять или, может, захотите перенести на более раннее время в своем расписании.

Возможно, вас встревожит мысль, что многое из происходящего в вашей жизни не связано напрямую с высокоприоритетными заданиями. Не ждите, что в день выйдет восемь часов качественной работы. Много вполне серьезных занятий никак не связаны напрямую с продуктивностью. Например, работа в крупной компании требует встреч и общения для создания комплексного подхода и общей вовлеченности в дело. Просто поищите, что бы вам хотелось улучшить и какие случаи возникновения задержек и простоя требуют большего контроля с вашей стороны.

Используя автоответчик или прибегая к услугам секретаря, вы могли бы отвечать на звонки в удобное для себя время. Или, может, вы вдруг поймете, что, как и большинству людей, вам нужно больше часа, чтобы «раскачаться», прежде чем вы действительно возьметесь за работу. Что если приниматься за высокоприоритетные дела рано утром, еще до того, как читать почту или звонить кому-то? Для того чтобы произошли перемены, вам нужно перестать действовать на автопилоте и делать выбор осознанно.

Воспользуйтесь учетом времени, чтобы определить события, которые предшествуют прокрастинации или низкоприоритетной работе. Определив их, вы сможете себе переключиться на более продуктивные занятия.

Теперь, после хронометража, у вас должно сложиться более ясное представление о своих слабых местах, которые толкают вас на прокрастинацию в течение дня. Вы, возможно, также обнаружите, что учет времени дает вам больший контроль над тем, куда оно уходит, помогает получать больше удовольствия от отдыха, не испытывая при этом вины, и побуждает вас работать качественно, концентрируясь на выполнении своих задач.

Таблица учета прокрастинации

Учет времени выявит многочисленные сферы неэффективной работы и пустой траты времени, но не предоставит никакой информации об актуальной ситуации, которая бы сигнализировала о потребности в смене фокуса во избежание старой модели поведения. Для этого и требуется вести учетную таблицу прокрастинации, где вы будете фиксировать занятие, которого избегаете, конкретную причину этого, оправдывающее обстоятельство, неудачное решение и результирующую мысль.

Имея запись о вашем *текущем* поведении и мыслях, вы будете знать, на что направить корректирующие действия. Не имея такой записи, почти невозможно извлечь урок из своих прошлых ошибок. Вы помните свою последнюю неделю: что вы делали, сколько времени было потеряно и каковы были ваши ощущения, которые затем вызвали прокрастинацию? Вероятно, нет. Вот поэтому я настоятельно рекомендую вам записывать все свои занятия и мысли или использовать учетную таблицу. Она поможет взять под контроль ваше время и вашу модель поведения.

Таблица учета прокрастинации

| Дата и время | Занятие и приоритетность | Мысли и чувства | Оправдывающее обстоятельство | Неудачное решение | Результирующие мысли и чувства |
|----------------|---|---------------------------------------|------------------------------|--|---|
| 06.02 9:30 | Расчет подоходного налога, категория А | Я должен, но не хочу | Погода такая хорошая | Поработал над одним файлом, сходил на прогулку | Приятное чувство начинания, и понравилась прогулка |
| 07.02 10:00 | Установка на дверь сетки от насекомых, категория Б | Можно я отдохну в субботу? | Перегружен | Посмотрел телевизор | Чувство вины; обвинил себя в лени; боюсь вызвать недовольство жены |
| 09.02 15:15 | Подготовка речи, категория ААА | Это должно быть что-то исключительное | Слишком волнуясь | Выпил кофе | Беспокойства прибавилось; недоволен собой |
| 10.02 9:30 | Работа со сборником канадских решений суда общих тяжб, составитель Джонс (Jones brief), категория А | Не могу встретиться с судьей Смитом | Страх ошибок | Вместо этого поработал над покаванием | Малодушие; чувствую, что чем дальше, тем большее давление испытываю |

* * *

Другой мой клиент, Фрэнк, страховой агент, весьма продуктивно справлялся со всеми важными проектами своей жизни — на работе дела шли хорошо, он соблюдал все договоренности

и дедлайны, находил время для жены и детей. Но ненависть к мелочам и ведению переписки заставляла его чувствовать себя прокрастинатором. Весь его стол был завален просроченными векселями, необналиченными чеками, неотвеченными письмами, которые частенько терялись в этой куче. Где-то под грудой не подшитых в папку газетных вырезок валялись фотографии, которые он обещал отослать родителям в Нью-Йорк, а в одном из ящичков стола лежали пленки с давнишнего отпуска, которые еще даже не были проявлены.

Так почему же такой успешный человек, как Фрэнк, прокрастинировал вместо того, чтобы отправить фотографии близким?

Мы проанализировали учетную таблицу Фрэнка на предмет поведенческих стереотипов и мыслей, которые отвлекали его от задач, требующих усидчивости. Фрэнк понял, что при одном взгляде на стол его накрывало ощущение безысходности от количества работы, которую предстояло сделать, и его мозг тут же обращался к другим проектам — заняться садом, смастерить столик для детей, прочитать офисные материалы. Его заваленный стол, единственный неорганизованный уголок в его в целом очень правильной жизни, был для него болезненным напоминанием о том, скольким людям он задолжал ответ на письмо. Мелкие задания терялись в огромной куче, которую легко было игнорировать в угоду более стоящим занятиям, предполагавшим более очевидные шаги к достижению цели.

Определив источник проблем Фрэнка, мы смогли разбить большую задачу по самоорганизации на менее пугающие

части, с которыми легко справиться. В результате Фрэнк сумел заменить самокритику из-за страшного беспорядка на столе обязательством начать немедленно выполнять по одному делу (например, поиск фотографии, написание письма, раскладывание бумаг по подписанным конвертам с наклеенными марками) за короткий промежуток времени (пятнадцать-тридцать минут), организовать по-другому перерывы и вознаграждение за работу таким образом, чтобы они венчали короткий период работы, например сортировку фотографий, складывание счетов в одно место или написание одного письма.

В ту первую неделю Фрэнк отослал фотографии маме, оплатил несколько потерянных счетов и организовал вертикальные файлы для хранения бумаг на столе, чтобы иметь к ним быстрый доступ. Для этого Фрэнк выбирал три дня в неделю и тратил по меньшей мере по полчаса на то, чтобы навести порядок и распределить по папкам счета, входящие электронные письма и бумажную корреспонденцию.

Возможно, это кажется делом нехитрым. Оно и есть нехитрое — но это становится понятно только после того, как с помощью учетной таблички вы определили установки и привычки, мешающие вам начать выполнение проекта, а также сконцентрировались на маленьких шагах.

Даже самое простое использование таблички предоставит вам важную информацию о собственной модели поведения и внутренних диалогах. Внесите в качестве базовой информации день и время, когда вы прокрастинировали, занятие, которое вы отложили, и его приоритетность, свои мысли и чувства по пово-

ду этого занятия, укажите причины для прокрастинации, тип прокрастинации, который вы использовали, опишите свои попытки снизить беспокойство, свои мысли и чувства, к которым вы пришли в результате этой работы. Через несколько дней вы сможете понять, какие мысли и чувства приводят к достижению результата, а какие — лишь к последующему откладыванию дел и упрекам в свой адрес.

Посмотрите, как в приведенной в качестве примера таблице учета прокрастинации Фрэнк поработал над отчетом о подоходном налоге, а затем отправился на прогулку, чувствуя себя очень хорошо из-за того, что начало положено. На примере второго задания — починки двери с сеткой против насекомых — мы видим, как он расстроился, когда вынужден был в свободное время заняться неприятной рутинной работой, что привело к ощущению загруженности и кончилось просмотром телевизора, чувством вины, самобичеванием и страхом вызвать недовольство супруги.

Ломая прокрастинационную модель поведения, вы нацеливаетесь на мысли и чувства, которые нужно направлять на достижение продуктивных результатов. Вы поймете, что огромное количество времени, которое вы потратили на прокрастинацию, говорит о том, каких моральных сил вам стоило заставить себя заниматься делом. Вы *знаете*, каким острым будет чувство недовольства собой и сколько будет самокритики, если вдруг вы обнаружите, что вынуждены чистить слив в душе или наводить порядок в чулане.

Когда высокоприоритетные проекты из вашего списка дел заменяются низкоприоритетными, вы можете найти частичное

утешение в мысли о том, что, по крайней мере, выполняете то, что должно быть выполнено. При этом задачи все равно останутся низкоприоритетными и подарят лишь частичное удовлетворение. Вы будете прокрастинировать до тех пор, пока не придумаете стратегию, которая позволит ощутить абсолютное удовлетворение от начинания высокоприоритетных проектов.

Ваша табличка учета прокрастинации может также выявить такие *типы* ситуаций, в которых для вас велика вероятность скатиться в прокрастинацию.

- Занятия, требующие тщательности из-за большого количества мелочей (пример 1): подоходный налог, сведение баланса чековой книжки, сортировка файлов, сортировка учетных записей клиентов.
- Повседневные домашние дела (пример 2): починка двери с сеткой от насекомых, уборка в подвале, уборка на столе, покраска стен в спальне.
- Задания, связанные с выступлениями (пример 3): выступление с речью, презентация вашего продукта, столкновение лицом к лицу с сотрудником.
- Большие или сложные для понимания проекты (пример 4): подготовка юридической оценки, рекламная кампания, выпуск учебного пособия.

Понимание того, что существуют разные типы заданий, представляющих собой для вас наибольшие сложности, поможет вам сфокусироваться на том, что вы делаете сейчас.

В графе «мысли и чувства» вашей учетной таблички отметайте основные негативные мысли и чувства, которые приводят

к ощущению себя жертвой, неудовлетворенности, давлению, связанному с ожиданием собственного совершенства, боязни неудачи. Эти чувства, а также отношение к делу, которое эти чувства вызывает, мешают эффективному выполнению заданий. Давайте рассмотрим это на примерах.

- Другие люди заставляют вас делать что-то против вашей воли — работать над отчетом о подоходном налоге (пример 1), чинить дверь с сеткой от насекомых (пример 2).
- Давление, связанное с ожиданием от самого себя идеального исполнения задания (пример 3), когда нужно произнести речь.
- Боязнь неудачи и критика (пример 4), встреча с судьей без подготовки.

Продолжайте фиксировать свои реакции на определенные проекты в течение двух-трех дней. Выделите те страхи и то давление, которые вы обычно ассоциируете с определенными типами проектов. Например, заметьте, как вы, возможно, на ментальном уровне сами усложняете задание, так что оно потом кажется вам чрезмерно трудным. Обратите особенное внимание на то, как вы разговариваете с собой и как сам выбор слов приводит к прокрастинации или, наоборот, способствует производительности (в следующей главе мы детально поговорим о том, как изменить самооценку и заставить ее помогать вам в достижении ваших целей).

Благодаря учетной таблице вы отследите свой внутренний диалог и узнаете, как он помогает вам или, наоборот, препятствует в достижении целей. Отслеживание внутреннего диалога и его

связи с вашим типом прокрастинации позволит по максимуму использовать методику, описанную в этой книге. Первым шагом к избавлению от прокрастинации станет осознание того, как страхи приводят нас к нашей старой модели поведения и как обеспечение себе безопасности приводит к продуктивности.

Создаем безопасность: первый большой шаг к преодолению прокрастинации

Чтобы лучше понять, как вы научились прокрастинировать, я приглашаю воспользоваться воображением и представить себе такое задание: вам нужно пройти по доске.

Ситуация А. Перед вами стоит задача пройти по доске длиной 100 м, толщиной 10 см и шириной 30 см. У вас есть все необходимые физические, умственные и эмоциональные способности, чтобы сделать это. Вы можете идти, осторожно ставя вперед то одну ногу, то другую, можете танцевать, скакать или перемахнуть доску. Вы можете это сделать. Без проблем.

На минутку закройте глаза, расслабьтесь и представьте себя в этой ситуации. Отметьте про себя чувства, которые она у вас вызывает. Вы боитесь или чувствуете себя неуютно? Вы испытываете потребность в прокрастинации? О боязни неудачи или ошибки здесь не может быть и речи, но вы можете вдруг осознать, что для начала вам необходимо почувствовать свою независимость в принятии решения и оградить себя от замечаний со стороны других людей, говорящих, что нужно всего лишь пройти по доске — тут много ума не надо.

Ситуация Б. А теперь представьте, что задача та же — пройти по доске длиной 100 м и шириной 30 см — и у вас те же самые возможности; но теперь доска перекинута между двумя зданиями на высоте 30 м над тротуаром. Взгляните на другой конец доски и обдумайте, как приступить к заданию.

Что вы чувствуете? О чем вы думаете? Что вы говорите самому себе? Задумайтесь, как ваши реакции отличаются от тех, что были в ситуации А. Отметьте про себя, как быстро меняются ваши чувства относительно задания, когда меняется высота доски от земли и велика вероятность упасть.

Если ваши реакции совпадают с тем, что чувствуют участники моего семинара, то на мой вопрос вы, наверное, ответите: «Видя эту высоту, я думаю: а вдруг я упаду?»

Конечно, фокусируясь только на опасности всего мероприятия, вы упускаете из виду его простоту и тот факт, что минуту назад у вас были все возможности справиться с ним без проблем. А теперь страх настолько велик, что вам нужно остановиться и оценить, насколько это опасно для жизни. Это уже не просто работа, экзамен, проект — это ваша жизнь, поставленная на карту. И теперь уже вы не можете сохранять хладнокровие — вы уже чувствуете адреналин, возникающий в ответ на стрессовую ситуацию, когда вы представляете себе, каково это — упасть с высоты в тридцать метров. Вот уж точно причина для страха. Каким бы легким ни было задание и сколь способными ни были вы, этот страх — что любая ошибка может обернуться смертью — делает первый шаг абсолютно невозможным.

По иронии судьбы в психологическом смысле именно вы и поднимаете доску над землей, превращая незамысловатое

задание в настоящий экзамен на проверку своих способностей или в тест, от которого зависит, будете ли вы успешны и счастливы или окажетесь жалким неудачником. В большинстве случаев вы путаете *простое выполнение работы с проверкой своих способностей*, где одна-единственная ошибка воспринимается как конец света. Если вы будете считать, что ваше достоинство как личности определяется вашим же поведением, вам нужно будет сфокусироваться на защите себя от неудач и падения, а не на простом выполнении работы.

А теперь переключитесь на что-нибудь другое, сделайте глубокий вдох, и мы перейдем к следующей ситуации.

Ситуация В. Вы по-прежнему находитесь на доске, висящей между двумя зданиями на высоте 30 м над землей. Задание по-прежнему простое, и у вас есть все необходимые способности для его выполнения, но вы все еще так и стоите как вкопанный на одном конце. Раздумывая о том, что же делать, вы вдруг ощущаете жар позади себя и слышите, как трещит огонь. Пожар!

Каковы же теперь ваши мысли? Как изменился фокус вашего внимания по сравнению с предыдущей ситуацией? Помните, всего мгновение назад вы были прикованы к земле страхом падения с высоты в тридцать метров. Скорее всего, теперь вы думаете так: «Мне *нужно* пройти по этой доске, неважно как. Бояться некогда, отступать некуда».

Большинство людей начинают изыскивать любые способы, чтобы пройти по доске, какими бы несовершенными они ни были. Они перестают думать о том, как страшно допустить ошибку

или выполнить задание неидеально. Участники семинара часто говорят: «Я должен перебраться через эту доску, все равно каким способом — скачусь на заднице или на четвереньках поползу!» Тут все дело в ожидании чего-то худшего, нежели в страхе оказаться несовершенным и подвергнуться критике — и это мешает нам двигаться дальше!

Понаблюдайте, как быстро меняются ваши чувства, когда вы понимаете, что существует более непосредственная и реальная опасность, нежели вероятность упасть. Как же вы справитесь? Вы с удивлением обнаруживаете, что пытаетесь как-то креативно решить проблему с доской, на время позабыв о своем страхе упасть. Всего мгновение назад простое представление себе того, что вашей жизни что-то угрожает, могло вызвать стресс. Но заметьте, как быстро ваши ум и тело перенаправили энергию, переключив ее с беспокойства, нерешительности и прокрастинации на продуктивное действие, стоило вам принять решение. (Если огонь не стал для вас достаточной мотивацией, посмотрите, как ваше опасение оказаться неидеальным и страх сорваться вниз уменьшатся, если вы представите себе маленького ребенка, стоящего на другом конце доски и кричащего о помощи. Обратите внимание, что человеческое сострадание и мужество являются дополнительными импульсами, позволяющими справиться со страхами и привычкой прокрастинировать.)

А теперь, испытывая цейтнот, стоя перед лицом настоящего дедлайна — позади вас пожар, — вы прыгаете обеими ногами в выполнение задачи, используя любой знакомый вам способ. Вы больше не рассуждаете о *возможностях* или страхе боли и смерти — теперь вы имеете дело с настоящей болью и *верной*

смертью. Теперь вы больше не стоите как вкопанный — у вас есть мотивация, чтобы начать действовать.

Прокрастинируя, вы похожи на человека, который поднимает доску над землей, стоит как вкопанный, а затем устраивает пожар, чтобы создать ситуацию гнета настоящего дедлайна.

Пять ступеней прокрастинации и состояния беспокойства

Во-первых, вы приписываете какой-то задаче или цели способность определять ваше достоинство и счастье. Вы думаете: «Получив эту работу, сдав экзамен, назначив свидание этому человеку, я изменю свою жизнь и стану счастливым». Когда идеальные показатели вашей деятельности или достижение конкретной цели становится единственным мерилom оценки себя как личности, слишком многое стоит на кону, чтобы просто так начать работать, без какого-либо рычага, например прокрастинации, чтобы сломать равенство «оценка себя как личности = показатели вашей деятельности».

Психолог из Беркли Рич Бири утверждает, что боязнь неудачи происходит из предположения, что то, что вы производите, является абсолютным отражением ваших способностей. И таким образом вы используете прокрастинацию, чтобы защитить свое достоинство от оценок со стороны.

Во-вторых, вы используете прокрастинацию, чтобы поднять задачу на 30 метров над землей, так что любая ошибка становится смерти подобна и вам сложно пережить малейшую неудачу или отказ. Вы ждете от себя, что сделаете все идеально — не проявляя беспокойства, чувствуя поддержку аудитории, и чтобы не было никакой критики.

Например, многие чувствуют, что показатели деятельности являются не только мерилем их способностей, но и отражают их ценность как индивидуума. Если мы много работаем, но при этом нельзя сказать, что мы проделали отличную работу, мы чувствуем опустошение, как если бы оказались недостаточно квалифицированными. Мы говорим себе: «Не прощу себе, если выложусь на все сто, а моя работа/моя книга все еще не будет на высоте». Поэтому мы тянем время, чтобы не делать все от нас зависящее и избежать самокритики.

В-третьих, вы чувствуете приступ беспокойства, как только ваш естественный стресс порождает выброс адреналина, необходимого для того, чтобы справиться с опасностями, угрожающими вашей жизни. И чем больше всего вы нагромождаете поверх своей задачи, тем больше страх ошибки. Из целой серии «а что если...» вы создаете вереницу падающих друг за другом костяшек домино — одна ошибка приводит к потере клиента, что ведет к потере работы, что приводит к неудачным попыткам найти другую работу, что становится причиной крушения брака и т. д. С такими картинками в голове недалеко и до перенапряжения и стресса, выход из которых так легко найти в прокрастинации.

В-четвертых, вы используете прокрастинацию, чтобы отодвинуть проблему, что только приближает дедлайн, создавая цейтнот, усиливая беспокойство и порождая более реальную опасность, чем даже страх неудачи или боязнь критики за несовершенно выполненную работу. Вы, возможно, даже чувствуете себя более могущественным в этот момент; в конце концов, вы справились с чувством тревоги и обратили его себе на пользу. Вместе с тем вы избегаете ужасного уравнения «оценка себя как личности = показатели

вашей деятельности», откладывая выполнение проекта достаточно долго, чтобы ваши реальные способности не могли быть проверены.

В-пятых, на последней стадии вы используете настоящую опасность, такую как огонь, или дедлайн, чтобы освободиться от перфекционизма и использовать ее как фактор мотивации. Конечно, это довольно сложный метод, который вдобавок дорого вам обходится, и тем не менее он срабатывает, если нужно стряхнуть с себя паралич, вызванный прокрастинацией, и побороть боязнь неудачи.

Вам снова кажется, что прокрастинация имеет смысл и бывает вознаграждена? Вы так и будете находиться в этом порочном круге, пока не воспользуетесь более эффективными и результативными методами выполнения работы и оценки своего достоинства.

Ситуация Г. И вот вы снова на доске, в 30 м над землей, и вы все еще скованы по рукам и ногам своей прокрастинацией. Но на этот раз нет никакого пожара, только прочная сетка, натянутая в метре под доской.

Каковы ваши чувства теперь? Можете представить себе, как вы идете по этой доске, как доходите до конца? «Без проблем, — может сказать кто-то. — Теперь я могу это сделать. Это даже может быть весело. Если я упаду, то отскочу от сетки».

И теперь вы знаете, что, даже если упадете, худшее, что может случиться, — вы испытаете чувство неловкости. Но падение не смерть. Ошибка не означает конца света. Вы сможете оправиться после любого падения. Никакая ошибка не будет означать для вас конца. И вы всегда сможете дать себе еще одну попытку.

Если вы типичный перфекционист со своими стандартами, то неудача в достижении целей или иная ошибка могут быть смерти подобны. Возможно, ваша работа, отношения или дом так важны для вас, что потеря всего этого воспринималась бы как катастрофа. В таком случае вы захотите узнать об альтернативах, позволяющих изменить свою обычную модель поведения, сопровождаемую прокрастинацией.

Вам понадобятся планы Б и В, чтобы не слишком зависеть от плана А и не видеть в нем единственный способ достижения целей и возможность для выживания. Вам потребуется предохранительная сетка. А также позитивная самооценка, благодаря которой вы справитесь с любой оплошностью или потерей, стоит только сказать себе: *«Я смогу выжить, что бы ни случилось. Я найду способ продолжать жить. Я не позволю стать этому проекту моим личным концом света. Я найду способ уменьшить дискомфорт и увеличить удовольствие в своей жизни».*

Для того чтобы уверенно выполнять свою работу в мире, полном стрессов, нужно поработать над развитием чувства собственного достоинства. Пока оно не окрепнет, ваша энергия и концентрация будут тратиться на воображаемые страхи и прокрастинацию как на средство борьбы с ними. Неважно, что вы себе скажете и как этого добьетесь, — обеспечьте себе надежное место, где вы будете чувствовать себя свободным от осуждения и оценок, место, где вы сможете сбросить с себя оковы перфекционизма.

Запугивая себя ненавистью к самому себе и несчастливой жизнью, которая вас ждет, если не добьетесь поставленной цели, вы не сможете сконцентрироваться на текущей работе. Вам нужно защититься от этих навязанных самому себе страхов. Ваша здоровая

реакция на обстоятельства в попытке выжить (называемая обычно стрессом) так и будет преследовать вас, пока вы не окажетесь в безопасности. Вам нужно верить в себя и в то врожденное чувство собственного достоинства, которое заставляет, несмотря на неудачу, снова возвращаться на эту или какую-то иную доску в зависимости от ваших талантов.

Очень интересно наблюдать, как часто успешные люди страдают от провалов и банкротства. Успешный человек много раз терпит неудачу, но поднимается снова; неудачник терпит крах единожды, после чего позволяет тому стать мерилom его достоинства и критерием оценки его личности. Вам нужно учиться терпеть неудачу за неудачей, снова и снова «спружинивая» от предохранительной сетки и начиная сначала, подобно наиболее успешным людям. Так вы никогда не позволите ошибкам и неудачам остановить вас, потому что не дадите им лишить вас врожденного достоинства и желания действовать.

Ни одна книга не сможет научить вас высокой самооценке. Она может только показать, как вести себя так, словно она у вас есть. Вы начнете с замены своей модели поведения прокрастинатора на позитивные привычки человека, работающего продуктивно. А как только вы начнете более эффективно контролировать свои трудовые привычки и научитесь гарантированно обеспечивать себя свободным временем, принимайтесь за работу над самооценкой. Но помните, она не будет настоящей оценкой вашей личности, пока вы не научитесь говорить с самим собой позитивно, исцеляя себя от самоотчуждения, которое практиковали долгие годы.

К счастью, чтобы понять пользу от замены своего путающего внутреннего диалога воспитательным и эффективным разговором

с самим собой, не нужен тщательный психоанализ или абсолютная любовь к себе. Достаточно говорить себе: «Что бы ни случилось, моя самооценка выстоит. Я обеспечу себе безопасность...»

А когда вы научитесь обеспечивать себе этот тип безопасности — даже если поначалу это всего лишь слова, — вы обнаружите, что гораздо хладнокровнее воспринимаете любую задачу. Вы будете спокойнее, потому что избавились от опасности, угрожавшей вашей жизни, — вы снизили высоту, на которой висела доска, и теперь допущенная ошибка не станет роковой. Вы решите непростое уравнение «оценка себя как личности = показатели вашей деятельности», и вам не понадобится использовать прокрастинацию в попытке справиться с опасностью, грозящей вашей самооценке. Теперь вы готовы отучиться от прокрастинации, изменив саму манеру разговора с самим собой.

Глава 3

Как вести внутренний диалог

Не дисциплина, не сила воли или давление со стороны других людей облегчают выполнение череды сложных действий. Это скорее свобода выбора при наличии альтернативы, персональная преданность делу и готовность взять на себя ответственность за последствия своих решений, укрепляющая волю и поднимающая дух.

Нейл Фьоре

Характер внутреннего диалога отражает ваши взгляды и убеждения, определяющие чувства и манеру поведения в целом. Разговор прокрастинатора с самим собой часто неосознанно провоцирует, а затем укрепляет ощущение себя жертвой, вызывает чувство загруженности и нежелание подчиняться начальству. Образы

и чувства, созданные негативными формулировками, почти всегда приводят к прокрастинации как акту самоутверждения и мятежа. Научившись вовремя заменять позитивными мыслями негативные, вы освободите себя от сложившихся убеждений насчет своего достоинства и возможностей, которые не соответствуют вашему текущему возрасту, умственным способностям и силе.

Разрушительные мыслеобразы

Когда мы разговариваем с собой в авторитарной манере, это означает, что нас заставляют что-то делать; и пока одна часть нашего «я» принимает это давление, вторая не хочет ничего делать. И хотя это очень распространенная практика — пытаться мотивировать себя утверждениями типа «Я должен...» — на деле такие утверждения посылают нашему мозгу громкий сигнал: «Я не хочу этого делать, но я должен заставить себя ради кого-то...» Характерное для нас неприятие собственной личности и подсознательные установки, образующиеся в результате такого разговора с собой, приводят к внутреннему конфликту и прокрастинации.

Прибегая к подобному словесному давлению, мы пытаемся мотивировать себя угрозами, которые на деле являются лишь признаком того, что нам не нравится предстоящее задание и мы хотим «откреститься» от него. Такие формулировки приводят к негативному отношению к работе, подразумевая, что по доброй воле мы бы никогда ее делать не стали. Кроме того что такие послылы губительны, они еще и не подсказывают, что вы на самом деле *хотите делать, что решаете и выбираете*.

Чтобы избавиться от неприятия собственной личности, равно как и от внутреннего конфликта, разыгрывающегося между «авторитарным» голосом и несогласным с ним «бунтарем», вам нужно научиться разговаривать с собой по-другому и затем разрешить внутренний конфликт с тем, кто, как вам кажется, имеет над вами власть.

Изменение манеры разговаривать с самим собой является мощным орудием избавления от прокрастинации, характеризующейся неуверенностью и нерешительностью. Благодаря положительным формулировкам, подразумевающим наличие выбора и преданность делу, вы научитесь направлять свою энергию на достижение цели; наградой вам станет ощущение себя победителем, а не жертвой.

«Я должен...» и т. п. — формулировки, вызывающие стресс

Противоречивый разговор прокрастинатора с самим собой: «Мне нужно это сделать, но я не хочу. Я должен, потому что меня заставляют...» — связан с ощущением себя жертвой, нежеланием подчиняться, стрессом и замешательством. Среди характерных черт, отличающих человека, работающего продуктивно, от прокрастинатора, ничто не дарит бóльшую свободу, чем концентрация первого на выборе. Такие формулировки, как «Я выбираю...», «Я решаю...» или «Я хочу...», направляют энергию на единственную цель личности, заведомо берущей на себя ответственность за результат.

Мы часто становимся заложниками жалости к себе («Я вынужден...»), например, когда нам предстоит поход к стоматологу, когда мы отправляем открытки друзьям, оплачиваем налоги, работаем или должны встретиться тет-а-тет с начальством. Нашей задачей

является изобразить из себя бедных-несчастных: мы погрязли в череде мелких жизненных забот, согнулись под гнетом проблем, *очень много* работаем, и, надо заметить, без особого удовольствия. Повторяемые снова и снова утверждения типа «Я должен...» подсознательно влияют на наш разум.

- «Я не хочу это делать...»
- «Меня заставляют делать все это против моей воли...»
- «Я просто обязан это сделать, иначе случится что-нибудь ужасное. Я буду ненавидеть себя...»
- «Это очень скользкая ситуация: если я не сделаю этого, меня накажут; но если сделаю, то пойду против себя...»

Подобные формулировки создают невероятно сильное давление извне и вызывают ощущение себя жертвой — идеальные условия для прокрастинации в целях защиты.

Пытаясь совладать с посылом, который скрыт в формулировке «Я должен...», ваш мозг вынужден разбираться с двумя противоречащими друг другу ситуациями одновременно: предоставлять энергию для выполнения задач и энергию для сопротивления опасности, нарушающей целостность вашего «я» — угрожающей вашей жизни. А тело, будучи верным слугой мозга, реагирует на эти установки либо стрессом (снабжая энергией для реакции «бороться или бежать»), либо депрессией (сохраняя энергию «для выживания»). Но ваша энергия не может раздвоиться для разных целей, и вы не можете фокусироваться на двух проблемах одновременно. Пока вы решаете, что же перед вами — вызов свободе или возможность взяться за работу, — ваш разум и тело охвачены

прокрастинацией, вызванной этими противоречивыми и несовместимыми утверждениями.

Из-за этой сбивающей с толку формулировки «Я вынужден...» вы и застреваете на месте — ментально, физически и эмоционально. Ужесточая самодисциплину и из-за этого чувствуя давление или представляя себе ужасную катастрофу, вы только все испортите. Это только подтвердит создавшееся у вас впечатление, что предстоящее задание ужасно — и, будь на то ваша воля, вы бы за него никогда не взялись. Это ощущение очень похоже на то, что было в детстве, когда взрослые, заботившиеся о вашем пропитании и крыше над головой и контролировавшие ваше представление о самом себе, заставляли вас делать что-то, что вы не хотели делать. Всем нам известно это смешанное чувство сомнения, давления, угрозы, а также сопровождающее их возмущение и нежелание подчиняться. И мы все равно продолжаем говорить с самими собой таким образом, как если бы одна наша половина была угрожающим родителем, а вторая — ребенком, который должен ему отвечать.

* * *

Когда мы впервые встретились с Бетти, я понял, что действовать нужно немедленно. Годовой отчет уже был просрочен, она была подавлена и хотела бросить работу. Несмотря на то что Бетти была очень компетентным специалистом в крупной страховой компании, она ненавидела составление годового отчета. Каждый год она тратила кучу времени на размышления о том, когда начать работу над ним. Иногда она могла неделями жаловаться: «Я должна составлять годовой

отчет», «Мне пора уже вовсю работать над годовым отчетом», «Я хочу пойти на обед с тобой, но мне нужно доделать годовой отчет». И всем было ясно, что Бетти чувствует себя заложницей задания, которое она не хочет выполнять. Как только наступало время годового отчета, ее обычная энергичность и живость заменялись депрессивностью, она приобретала изможденный вид. Ее плечи опускались, как под гнетом огромного груза, она невероятно уставала, чувствовала напряжение в мышцах и страдала бессонницей. Ее жизнь, казалось, становилась одним большим «Я должна...», в ней больше не было места свободе и веселью.

Чтобы достичь незамедлительных результатов и перестать ощущать себя беспомощной жертвой, Бетти нужно было изменить свое отношение к ситуации, имевшей все шансы обернуться прокрастинацией. «Как мне кажется, — сказал я ей, — вам не нужно делать ничего, чтобы быть достойным человеком. Если же вы собираетесь что-то предпринять, то вам придется делать это со всей ответственностью за последствия. Ваши разум и тело смогут взаимодействовать с такими формулировками. Каждое такое «Я должна...» должно быть заменено взрослым решением, как начать проект или, наоборот, как объяснить начальству, что вы не станете выполнять работу». После той нашей встречи Бетти начала противопоставлять каждому своему «Я должна...» принятое решение — ясный выбор, который она делала, будучи взрослым человеком.

На следующий день Бетти решила поработать над той частью годового отчета, которую она ненавидела меньше всего, и попросила своего непосредственного начальника помочь ей

с наиболее сложными фрагментами. Также она пообещала себе, что если она примет решение составлять финансовый отчет, то он станет последним. Бетти решила предоставить себе в жизни больше возможностей и, встав на сторону ребенка во внутреннем конфликте, больше не чувствует потребности в прокрастинации.

Бетти весьма успешно использовала силу выбора. Теперь она чувствует гораздо острее, что сама несет ответственность за свою жизнь. Инфантильная часть ее «я» однажды оказалась зажатой между ее потребностью в одобрении со стороны более авторитетных лиц и ее потребностью выражать свой страх и одновременно с этим свою силу через прокрастинацию. Теперь, обладая внутренней системой поддержки и разговаривая с самой собой более продуктивным языком, предполагающим выбор, Бетти решает проблему давления в такой комплексной и однозначной манере.

«Следовало бы...», «должно быть» и т. п. — формулировки, вызывающие депрессию

Для многих из нас чувство стыда и чувство вины, вызываемые прокрастинационной моделью поведения, связаны, в частности, с формулировкой «Следовало бы...».

«Следовало бы...» для прокрастинатора утратило свой изначальный смысл «Мне все это не нравится, и я собираюсь что-то с этим делать». Вместо этого он думает: «Я разочарован и злюсь из-за того, как все происходит; это отличается от того, как, по-моему, должно быть, и мне от этого плохо...»

Разговор с самим собой в манере «Следовало бы...» обладает тем же негативным эффектом, что и непродуктивные цели, зависть по отношению к другим людям и беспредметные мечты о лучшем будущем. Формулировки, подобные нижеследующим, деструктивны.

- «Должно быть по-другому...» — сравнивает воображаемое идеальное состояние с негативной реальностью в данный момент.
- «Должно быть сделано...» — сравнивает конечный пункт с плохим или негативным началом.
- «Надо быть похожим на него...» — сравнивает человека, которому вы завидуете или которым восхищаетесь, с нехорошим, несоответствующим внутренним «я».
- «Нужно быть там...» — сравнивает воображаемое блестящее, счастливое будущее с вашим неидеальным настоящим.

Такие слова становятся разрушительной мантрой, которая программирует разум на негативные подсознательные послылы типа «Я плохой. Место, где я нахожусь, плохое. Жизнь ужасна. Мой прогресс нулевой. Ничто не происходит так, как должно...». Точно так же как формулировки типа «Я должен...» вызывают стресс, формулировки типа «Следовало бы...» вызывают депрессию. Просто подсчитайте количество «Я должен...» и «Следовало бы...», которые приходят вам в голову в течение 10 минут, и сможете оценить степень своей депрессии. Вероятнее всего, вы ощутите себя неудачником, будете чувствовать себя подавленным.

Я не говорю, что не стоит стремиться к идеалам и целям. Я имею в виду, что формулировки типа «Следовало бы...» создают негатив-

ные сравнения, не подсказывая при этом, как именно выбираться из затруднений и как перенестись туда, где бы вы хотели оказаться. Формулировки типа «Я должен...» и «Следовало бы...» не передают ни мозгу, ни телу четкую картинку того,

- что вы *решаете* делать;
- когда вы *решаете* это делать;
- где вы *решаете* начинать;
- каким образом вы *решаете* это воплощать.

Как только вы начнете разговаривать с собой, используя язык, фокусирующийся на результатах, а не на обвинениях, на выборе, а не на *вынужденности* делать что-то, на том, что *есть*, а не на том, как, по вашему мнению, *должно быть*, вы увидите, что ваш разум и тело сотрудничают, вырабатывая позитивную энергию, не отягощенную ненужной борьбой негативных сравнений прошлого и настоящего с будущим.

* * *

Дон очень любил свою работу арт-дилера. Но, к несчастью, при всей своей любви к искусству он терпеть не мог менеджмент и то количество мелочей, которые были неразрывно связаны с этим занятием. Когда нужно было сделать налоговый отчет или найти какой-то документ, Дон тратил на это много сил, осыпая себя укорами типа «Надо было лучше вести записи...» и «Мне следовало вкладывать больше энергии в продвижение...». Даже начав наводить порядок в своих записях, он продолжал думать: «Это не так хорошо, как могло бы быть, и почему я не

навел порядок раньше...» И то, что когда-то было любимой работой, превратилось в неподъемный груз.

Казалось, Дону было не так важно, доделает ли он работу или впадет в прокрастинацию: тягостные мысли заставляли его чувствовать себя ничтожеством. После встречи со мной Дону пришлось научиться отпускать свои прежние формулировки типа «Мне следовало еще раньше...», приняв факт, что изменить какие-то вещи уже не в его власти.

Я научил его отслеживать ранние признаки депрессии, возникающей из-за упущенных возможностей, благодаря повторению самому себе: «Да, все это в прошлом. Жаль, конечно, но я ничего не могу с этим поделать. Зато что я могу сделать сейчас же, немедленно?» И он стал учиться быстро переносить свое внимание на один корректирующий шаг, который можно было сделать в настоящий момент. А также превращать неизрасходованную энергию и беспокойство из-за будущих «Следовало бы...» в конструктивные попытки задать себе вопрос: «Когда мне доведется в следующий раз поработать над достижением моей цели?»

Так Дон научился весьма эффективно превращать самокритику и депрессию из-за невозможности исправить что-то в нечто более конструктивное и соразмерное своим возможностям.

Не желая более застревать в мыслях о прошлом или будущем, вы захотите по-другому вести свой внутренний диалог. Чтобы стать более продуктивным и результативным, вы будете отдавать себе четкие распоряжения о том, что вам делать, когда и где приступать к выполнению задания.

Сила собственного выбора

Насущная важность прояснения запутанных посылов и двойственных чувств относительно формулировок типа «Должен что-то сделать...» и «Следовало бы...» открылась мне, когда я служил в составе 101-й воздушно-десантной дивизии. И хотя все парашютисты-десантники в США технически являются добровольцами, командир сказал мне, что я могу либо добровольно пойти в подготовительную Воздушно-десантную школу, либо буду вынужден (что было весьма вероятно) прыгнуть без тренировки. Дело было в те времена, когда наше подразделение находилось в постоянном состоянии боевой готовности.

* * *

Я провел две ужасные недели, совершая марш-броски в боевом обмундировании, отжимаясь и делая зарядку под палящим солнцем Джорджии в Форт-Беннинге — «родном доме» воздушно-десанта, чтобы однажды узнать, что от меня ждали прыжка с самолета, летящего со скоростью двести пятьдесят километров в час на высоте шестьсот метров. Каким-то образом все те усилия, которые необходимы для прохождения тренировки парашютистов-десантников, заставляют вас забыть о цели всех этих приготовлений. Совершенно точно, если бы я беспокоился об этом, то мучился бы страхом успеха — того типа страха, который вызывается ожиданием еще более тяжелого труда как следствия уже проделанной работы.

Я никогда не забуду тот первый полет. Наш самолет разогнался до двухсот пятидесяти километров в час и летел на высоте шестьсот метров, когда нам открыли люк в ожи-

дании прыжка. Впереди себя я видел других парней, медлящих в нерешительности.

Подойдя к выходу, многие вставали враспор, не решаясь прыгнуть, хотя их учили класть руки на внешнюю сторону люка, чтобы оттолкнуться от самолета. Они бросали взгляды на землю, и было видно, как тела их напрягались и автоматически съеживались, словно готовясь к заранее неудачному прыжку. Находясь в таком физически неудобном и небезопасном положении, они даже не пытались заставить себя прыгнуть, но и сержант не делал попыток вытолкнуть их за борт, что при любом раскладе не было оптимальным.

Время от времени до меня доносился ужасный глухой звук: парашютист неудачно выпрыгивал и, зацепившись, ударялся о борт с внешней стороны. Из-за того что он изначально медлил в нерешительности, стоя возле выхода, возрастала вероятность того, что парашют заклинит и он не раскроется как следует в нужный момент.

Поначалу меня сковывал страх, не дававший мне возможности двигаться. У всех у нас стресс был налицо: потные ладони, учащенное сердцебиение, трясущиеся колени и тошнота. Я сказал себе: «Ты должен сделать это!» Но эта фраза только яснее показала мне все безумие ситуации — мне совсем не хотелось покидать безопасный самолет.

Глядя на тех, кто не прыгал, а вываливался и ударялся о борт с внешней стороны, я принял свое первое решение. «Я не собираюсь покидать самолет таким образом», — сказал я сам себе. И вот тогда я открыл для себя силу выбора — нечто третье между «Я вынужден...» и «Я хочу...». Это открытие окрылило

меня, позволив принять еще два решения: 1) «Меня никто не выкинет за борт самолета»; 2) «Если уж я и покину самолет, то это будет мое решение и я постараюсь сделать это максимально безопасно». В ту же секунду мои чувства изменились кардинальным образом. Стресс заменила решимость действовать целенаправленно — ощущение себя жертвой сменилось осознанием своей силы.

Когда наступила моя очередь подойти к открытому люку, каждая клеточка моего тела была настроена решительно: «Я покину самолет — и это будет мой выбор». Не было никакого промедления, никакой нерешительности. Я специально схватился за дверной проем с внешней стороны, чтобы, оттолкнувшись, преодолеть встречный поток воздуха и отогнать от себя всякие мысли о возможности остаться на борту. Вместо того чтобы смотреть вниз и ждать смерти, я поднял глаза в небо, в направлении облака, которое себе заранее выбрал.

Приняв решение прыгать, я сфокусировал свои мысли и все свои силы на самом прыжке, гоня прочь любые мысли о нежелании прыгать или о том, что я «вынужден» прыгать. По сигналу я сделал глубокий вдох, согнул колени, сфокусировался на своем облаке и прыгнул, спокойно покидая самолет, как будто бы до земли было не более двух-трех метров.

Возбуждение, вызванное тем прыжком, я запомнил на всю жизнь, равно как и свой смех, которым я ознаменовал приземление без единой царапины. Но что оказалось для меня гораздо важнее за долгие годы и что стало настоящим уроком, так это ощущение собственного могущества, которое приходит, если сменить формулировку «Я вынужден...» на «Это мой выбор...».

От сопротивления к увлеченности

В жизни полным-полно ограниченных возможностей и ситуаций, где приходится делать неприятный выбор. Например, процесс выздоровления. Болезнь дает возможность понять, что все эти давящие на нас обязанности, которые сводятся к «Я должен...», каким-то образом выполняются без нашего участия или же теряют свою актуальность, даже будучи несделанными. Также болезнь позволяет почувствовать настоящее *желание* вернуться к работе, когда мы уже выздоравливаем, — что зачастую бывает удивительно.

В такой ситуации нередко молитвы типа: «Господи, обещаю, я никогда больше не буду откладывать дела и жаловаться. Просто дай мне выздороветь, чтобы я смог спокойно, с радостью и будучи в добром здравии приступить к работе». Прочувствовать это изменение энергии и отношения к работе — это и правда замечательный, прекрасный подарок.

Люди, которые хотят похудеть или бросить курить, часто испытывают резкую смену настроений от сопротивления до увлеченности, стоит только столкнуться с ситуацией, угрожающей жизни, или с беременностью. Газета The Washington Post опубликовала историю некой Джинны, которая ждала своего первенца. До этого она годами *пыталась* бросить курить и *пыталась* изменить свое питание. Когда она забеременела, «к черту полетели сигареты и бесполезная еда». Теперь уже ей самой *хотелось* питаться правильно. Это было ее личным убеждением, ее решением, а не просто привнесенным извне «Следовало бы...».

Нет необходимости прыгать с парашютом с самолета, заболевать или беременеть, чтобы испытать эту могущественную

перемену в перспективе. Понаблюдайте за собой в течение дня и посмотрите, как негативными мыслями вы создаете образы пассивности и бессилия: «Мне весь обед придется работать...»; «Я должен пойти на корпоративную вечеринку...». Тренируя способность принимать решение, вы сможете перенаправить на конструктивные действия ту энергию, которая была ранее заблокирована ощущением себя жертвой и нежеланием выполнять поставленную задачу.

Вы согласны жить с последствиями того, что вы не выполняете чего-то? Насколько свободнее вы себя почувствуете, если примете четкое решение насчет любой из проблем? У вас действительно есть выбор. Вам необязательно *хотеть* выполнять задание, точно так же как совсем не нужно любить его. Вы можете просто принять решение о том, что вы готовы *посвятить ему себя* от всего сердца.

Когда *вы* принимаете решение идти на корпоративную вечеринку, на заправочную станцию или в магазин, вам будет полезнее приступить к осуществлению задуманного с более позитивным настроем и более энергично (как взрослый человек, наделенный большими возможностями, которым вы и являетесь) и формулируя это как: «Я *пойду* в магазин...»; «Я *буду* у стоматолога в 15:00...»; «Я *заеду* на заправку этим утром...».

Приняв зрелое решение относительно предстоящей задачи, вместо того чтобы сердиться из-за нее, вы, возможно, окажетесь достаточно самовнушаемы, чтобы даже сделать ее выполнение приятным для себя. И даже если шансы нулевые, вы можете применять свою силу выбора и научиться выбирать тот путь, который вам кажется лучшим. И именно потому, что вы сами приняли это решение, задание станет менее сложным, болезненным и будет

выполнено быстрее. Как только вы поймете, что теряете мотивацию, вспомните безоговорочное «Ты должен...» и в тот же момент примите решение пойти своим путем — таким, каков он есть, а не таким, каким ему следовало бы быть, — или же просто отпустите ситуацию. Это ваш выбор.

Учимся говорить «нет»

Находясь в «ужасном» возрасте двух лет, дети учатся говорить «нет» почти всему. Это часть их когнитивного и личностного развития — развития «я», отдельного от родителей. Это также может быть утверждением своей ценности как личности; это как короткий вариант фразы: «Нет, я не должен делать этого. Мне вообще ничего не нужно делать для того, чтобы доказать, что я славный и заслуживаю любви». Правда, было бы здорово иметь эту уверенность в своей ценности как личности, уже будучи взрослым? Для многих взрослых единственной возможностью произнести «Нет, я не обязан...» является ситуация, когда они болеют и могут извиняющимся голосом сказать: «Простите, я не могу. Но как только я встану с постели и окажусь в состоянии принимать пищу, я снова буду ишачить и пытаться сделать все, что в моих силах, даже если это будет означать снова поставить под угрозу мое здоровье».

Умение говорить «нет» очень важно для прокрастинаторов. Это уменьшит вероятность того, что вы будете набрасываться на задание, желая компенсировать тем самым бессмысленность его выполнения. Твердое, зрелое «нет» положит конец недоразумениям быстрее, чем пассивное «Да, полагаю, я должен сделать

это...», что в итоге вызовет в вас протест и приведет к отказу выполнять задание и последующей прокрастинации.

Для прокрастинаторов умение говорить «нет» является особенно могущественным оружием, так как для них это возможность сделать выбор. Сказать «нет» — это просто иной способ донести до слушателя мысль: «Я, возможно, не идеален, но у меня достаточно самоуважения, чтобы сказать „Нет, я не обязан“». А также таким образом вы можете отказаться брать на себя слишком много и потому не чувствовать себя перегруженным. Это способ заявить: «Я знаю, вы можете оказывать на меня давление, но не можете поставить под угрозу мое чувство собственного достоинства». Ваше «нет» может быть использовано утвердительно и не с позиции обороны, например:

- «Нет, мне нужно время поразмыслить».
- «Нет, я не так спор, как вы, я хочу все как следует обдумать».
- «Нет, я бы лучше имел дело с контрактом, условия которого я знаю и могу принять, чем подвергать опасности качество своей работы, идя на компромисс».
- «Нет, сейчас я этот счет оплачивать не буду и готов понести процентные расходы».

Формирование новых установок, предполагающих выбор, заинтересованность в проекте и умение говорить «нет» расширяет диапазон ваших возможностей. Вы вскоре переключитесь на позитивные формулировки, свойственные человеку, достигающему результата.

Пять установок, отличающих прокрастинатора от продуктивного человека

Мне понадобились годы исследований и наблюдения за своей и чужой прокрастинацией, чтобы выделить пять положений, или установок, которые ведут к ней и отличают прокрастинаторов от продуктивных людей. И даже если не каждый описанный симптом совпадет с вашей моделью поведения, выявление среди этих пяти негативных установок именно вашей поможет заменить ее придуманными мною позитивными формулировками.

1. Негативное мышление, вызванное словами «Я должен...»

Повторяя в течение дня фразу «Я должен...» (имея в виду «Я должен, но не хочу...»), вы начинаете чувствовать нерешительность и ощущать себя жертвой («Я должен, но если бы это было в моих силах, я бы не хотел этого делать...»), что только оправдывает вашу прокрастинацию. Отследив эту установку и ощущение себя жертвой, которое лежит в ее основе, вы сможете быстро заменить ее твердым выбором и ощущением своих сил и возможностей.

Замените слова «Я должен...» на «Я выбираю...»

Язык, установки и поведение продуктивного человека могут быть наработаны без отрыва от производства, прямо на рабочем месте. Например, если вы сидите за столом и смотрите на стопку неотвеченных писем и список абонентов, ждущих вашего ответ-

ного звонка, то у вас тут же опускаются плечи, вы чувствуете груз забот и опустошение. Это очень яркий сигнал. Даже если вы не произносили слов «Я вынужден...», вы все равно чувствуете себя взятым в рабство, вместо того чтобы ощущать ответственность за ситуацию и свое могущество. Осознав это, сразу же принимайтесь за работу или же со всей ответственностью откладывайте ее. Отследите негативную мысль и мысленно превратите ее в установку, свойственную продуктивному человеку, наделенному возможностью выбора и силой.

2. Негативное мышление, вызванное словами «Я должен закончить...»

Фразой «Я должен закончить...» вы приковываете себя к выполненному заданию где-то в будущем, но при этом не знаете, когда начинать. Окончание проекта окутано туманом, до него еще очень далеко, если исходить из ваших навыков, уверенности в себе и перспектив. Из-за этой фиксации на будущем задание кажется еще более непомерным и невозможным для выполнения. Принимайте вызов и будьте готовы начинать немедленно.

Замените слова «Я должен закончить...» на «Когда я могу начать?»

«Когда я могу начать?» — это главная и любимая фраза человека, работающего продуктивно. Она автоматически возникает вслед за любыми волнениями насчет окончания проекта и ощущения загруженности и сразу направляет энергию на конкретные действия. Эта фраза срабатывает как «доводчик»,

возвращающий фокус внимания к самому началу проекта. Но когда невозможно приступить к выполнению задания немедленно, фраза «Когда будет следующий подходящий момент для начала?» заранее программирует вас на прямой и легкий старт в ближайшем будущем, предоставляя четкую картинку того, когда, где и с чего вы начнете.

3. Негативное мышление, вызванное словами «Это очень большой и важный проект...»

Ощущение, что вы загружены под завязку, только усиливается от того, что вы думаете о проекте как о чем-то большом и важном. Что вы на самом деле транслируете, так это: «Я не понимаю, как мне справиться с таким огромным заданием. Это очень важно. Этот проект должен всех поразить. Это мой единственный большой шанс в жизни».

И чем больше и сложнее кажется вам дело, тем выше вероятность, что все кончится вашей прокрастинацией. Беспокойство заменит естественную мотивацию и любопытство, как только вы изучите все стадии проекта и с ужасом представите все, что стоит на кону.

**Замените слова «Это очень большой и важный проект...» на
«Я могу сделать один маленький шаг...»**

Как только вы начинаете чувствовать, что пропадаете под гнетом огромного, серьезного дела, нависающего над вами, напомним себе: «Я сделаю лишь один маленький шаг. Один *грубый*-

грубый черновик; один несовершенный набросок; один звонок. Это все, что мне нужно сделать сейчас». Вы никогда не сможете построить целый дом за один присест. Все, что вы можете сделать «сейчас», так это залить бетон для фундамента; воздвигнуть стены; забить один гвоздь — по одному маленькому шагу зараз.

Вы вряд ли сможете сразу написать целую книгу — но можете написать главу, несколько страниц зараз. Один-единственный шаг — это и есть то, что в ваших силах сделать немедленно. Он дает вам время подучиться, отдохнуть и восстановить свои силы перед следующим шагом в целой череде маленьких шагов. После каждого шага у вас будет время оценить свои достижения, окинуть взглядом взятое направление в перспективе и подкорректировать свои долгосрочные цели.

4. Негативное мышление, вызванное словами «Я должен быть идеальным...»

Говоря себе: «Я должен быть идеальным, я не вынесу, если сделаю ошибку...», вы сильно увеличиваете вероятность того, что вам потребуется прокрастинация как буфер, защищающий от боли неудачи и критики. Это также означает, что вы воспринимаете свои маленькие шаги вперед как незначительные по сравнению с тем, какими им *следовало* бы быть. Требуя от себя идеальной презентации, проекта, который был бы вне критики, жесткого соблюдения диеты или безупречной чистоты дома, вы сами провоцируете в себе защитные реакции и бесконечную критику. И чем большим перфекционистом вы являетесь и чем больше сами себя критикуете, тем сложнее вам начать работать над

проектом, который, как вам кажется, никогда не будет выполнен достаточно хорошо.

Если придерживаться идеальной картинки, вы только будете бояться увидеть, как ваш проект выглядит на самом деле, и этот страх не даст вам разработать в целях подготовки к возможному провалу такой план действий, который бы помог потом восстановиться. Вы так и будете бросать свой проект при столкновении с любой проблемой в процессе работы. По иронии судьбы перфекционизм только увеличивает вероятность их допущения.

Замените слова «Я должен быть совершенством...» на «Я могу быть совершенно человеческим...»

Замените свои требования идеальной работы на принятие или отказ от ваших ограниченных возможностей как человека. Примите так называемые ошибки как часть естественного учебного процесса. Вам потребуется скорее доброе отношение к себе, чем самокритика, — это поддержит ваши смелые усилия, когда вы столкнетесь с неизбежными рисками выполнения настоящей, неидеальной работы, вместо того чтобы мечтать об идеальном, завершенном проекте. Как новичку вам придется сделать первые неловкие шаги, пока у вас не появится уверенность мастера, и в этот момент вы будете особенно бережны к себе. Когда вы научитесь ожидать и принимать несовершенство на ранних стадиях проекта, вам будет легче восстановиться в случае неудачи, будучи уже человеком продуктивным, потому что вы будете чувствовать незримую сетку безопасности.

Прокрастинаторам с жесткой фиксацией на перфекционизме я часто рекомендую прямую атаку таких коварных паттернов — отучайтесь от них немедленно. Постарайтесь побыть несовершенным. Сделайте намеренно первую часть своего проекта небрежно (но не показывайте своему начальству); выполните ее быстро и как бог на душу положит. Если вы работаете за компьютером, попробуйте блокнот; если вы пишете чернилами, возьмите карандаш (простой или цветной), но постарайтесь выполнить задание с присущим человеку несовершенством. А затем посмотрите, как на сцену выходит ваша потребность в превосходном исполнении, как вы начинаете ценить талант на ранних стадиях и увлекаетесь работой, приступая к стадии полировки проекта.

5. Негативное мышление, вызванное словами «Мне нужно время на развлечения...»

Формулировки типа «Мне все выходные придется работать...»; «Увы, не могу к вам присоединиться, я должен закончить одно дело...»; «Я сегодня занят, я работаю над проектом, у меня дедлайн...» вызовут у вас только отторжение по отношению к работе, которое уходит корнями в долгие периоды неудовлетворенности и одиночества (изоляции). А повторение этих фраз создает ощущение того, что ваша жизнь — одно сплошное обязательство и постоянные требования, из-за чего вы, в свою очередь, упускаете в жизни вещи, которыми наслаждаются другие.

Замените слова «**У меня нет времени на развлечения...**» на
«**Я должен найти время развлечься...**»

Настаивая на регулярном времени для спорта, ужинов с друзьями, частых перерывах в течение дня, частых каникулах в течение года, вы укрепляете свое чувство внутреннего достоинства и самоуважения, которые лежат в основе преодоления прокрастинации. Мысль о том, что вас ждет что-то в будущем (обязательный отдых и время, проведенное с друзьями), уменьшает боязнь тяжелой работы. Применение этих пяти позитивных установок ослабляет дискомфорт, который ассоциируется с работой, одновременно увеличивая шансы того, что вы поймете: работа как таковая может быть полезной. Кроме того, качественная работа увеличивает удовольствие от заработанного отдыха без чувства вины. А усиливая маленькие шаги частыми вознаграждениями, вы увеличите вероятность того, что ваши успехи будут постоянными.

Разрушительное самопрограммирование можно свести к одной фразе: «Я должен закончить проект и выполнить его идеально, работая без передышки». Все, что вам нужно сделать в такой ситуации, — пересмотреть это сбивающее с толку, разрушительное утверждение, заменив его на сфокусированную и мощную манеру работать, свойственную продуктивному человеку.

«Для начала я выбираю один маленький шаг, зная, что у меня много времени для отдыха».

К счастью, чтобы изменить свое поведение, вам не нужно полностью перекрывать поток своих негативных мыслей и самопрограммирования. Вместо этого вы можете использовать знание о своей старой модели поведения, чтобы вдумчиво выбрать более

эффективный путь. Это подобно тому, как локомотив, несущийся по рельсам, на стрелке переходит на другой путь.

Всякий раз, решая переключиться на мышление человека, работающего продуктивно, вы прокладываете дорожку к новым клеткам мозга — создаете в нем новый нейронный путь. А проделав это несколько раз, вы только укрепите новые ассоциации; вам станет легче приниматься за работу, а старые привычки просто атрофируются.

Попрактикуйтесь, как показано ниже. Прикрепите эти бумажки возле компьютера, стола, холодильника.

Прокрастинаторы

«Я должен...»

«Я должен закончить...»

«Этот проект большой и важный...»

«Выполнение должно быть совершенным...»

«У меня нет времени на развлечения...»

Работающие продуктивно

«Это мой выбор...»

«Когда можно начинать...»

«Я могу сделать один маленький шаг...»

«Я, как и все, имею право на ошибку...»

«У меня должно быть время развлекаться...»

Глава 4

Отдых и развлечения без чувства вины — залог продуктивности

Одной из самых печальных вещей, известных мне о человеческой природе, является то, что все мы имеем обыкновение откладывать жизнь на потом. Все мы мечтаем о волшебном саду, полном роз, который находится где-то за горизонтом, вместо того чтобы наслаждаться теми розами, которые уже сегодня растут у нас под окном.

Дейл Карнеги

В среде психологов известна шутка: «Я собирался прекратить прокрастинировать, но решил отложить это на потом». Одним из самых разрушительных последствий прокрастинации является то, что она ведет к откладыванию на потом самой жизни. Мы

позволяем порочному кругу прокрастинации мешать нам получать вознаграждение за проделанную работу и наслаждаться отдыхом.

Это самая печальная форма прокрастинации. Она не только не позволяет завершать по-настоящему важные дела — от нее страдает и наше самоуважение, так как мы начинаем выбирать деструктивные тактики и проволочки, например переедание, чрезмерное увлечение телевизором, трата времени и денег на череду хобби и проектов, которыми мы не очень интересуемся и быстро забрасываем.

Попытки сэкономить на отдыхе или спорте приводят к подавлению духа и ослаблению мотивации, так как жизнь становится похожа на обед, состоящий из одного лишь пресного блюда. Отдых и развлечения необходимы, чтобы мы могли восстанавливаться физически и ментально.

И нет ничего удивительного в том, что подобные вещи отделяют трудоголиков и прокрастинаторов со стажем от людей продуктивных, добивающихся пиковых достижений. Доктор Чарльз Гарфилд, автор книги *Peak Performance*¹⁷, считает, что люди, находящиеся на пике своей профессиональной формы, превосходят трудоголиков по числу взятых отпусков, отличаются лучшим здоровьем и завершают гораздо больше по-настоящему важных дел.

И трудоголики, и прокрастинаторы имеют склонность к тому, чтобы:

- видеть в себе людей, погрязших в ворохе незаконченных дел; они постоянно работают и все же не заслуживают отдыха;

- думать о своей жизни как о чем-то «поставленном на паузу»; надежда на то, что когда-нибудь они станут достаточно организованными или достаточно успешными, чтобы наслаждаться жизнью, очень зыбка;
- видеть в других людях только ленивых существ, нуждающихся в давлении для создания мотивации. И те и другие используют негативные формулировки и угрозы в разговоре с самими собой, но реакцией трудоголиков на это давление становится постоянная «занятость», в то время как прокрастинаторы не могут сдвинуться с места от волнения;
- практиковать отрицательное отношение к работе. Работа приводит постоянной неудовлетворенности; это жертва, на которую трудоголики идут охотно, часто чтобы избежать слишком близкого контакта с кем-то. Прокрастинаторы преувеличивают жертву, пытаясь избежать отдыха вполсилы, опасаясь, что уже больше никогда не смогут отдыхать.

И трудоголики, и хронические прокрастинаторы либо работают, либо испытывают вину из-за того, что не работают. Мэрилин Макловитц в своей книге *Workaholics: Living with Them, Working with Them*¹⁸ и доктор Алан Маклин, глава медслужбы IBM, в своей книге *Work Stress*¹⁹ говорят о том, что многие трудоголики находятся в плохой физической форме и часто испытывают стресс. Налицо поведение А-типа — истощение. Люди, работающие продуктивно, с другой стороны, знают цену хорошему отдыху и умеют наслаждаться им, не чувствуя при этом вины.

Важность отдыха

Раз уж я здесь и я в эфире, то буду делать то, что люблю.
Это не работа.

Джим Гэбберт, основатель TV-20, Сан-Франциско

Когда кто-то говорит, что работа не является для него работой в прямом смысле, под этим он подразумевает: «Мне нет нужды заставлять себя приходить на работу. Мне удалось избежать архаичных формулировок таких понятий, как работа, отдых и человеческая натура. У меня есть свое представление о конечной цели, которое помогает мне объединять работу и отдых. Для меня *работа* — это радость, а вовсе не тяжелое испытание, как обычно говорят. Кроме того, я энергичен и мотивирован — совсем не ленюсь, в отличие от большинства людей, у которых, как меня учили, это в крови. Мне не нужно, чтобы кто-то давил на меня и заставлял работать».

Изучив профессиональные достижения эффективных людей, я увидел, как важны для качественной работы и уменьшения прокрастинации отдых и развлечения без чувства вины. Они перезаряжают батарейки, становятся источником мотивации, креативности и энергии для всех остальных сфер жизни. Зная, что работа не мешает вам наслаждаться отдыхом, вы сможете легче справиться с ней, не опасаясь, что она подчинит себе все ваше существование. Зная, что работа над крупным проектом будет прерываться встречами с друзьями, занятиями спортом и свободным временем, вы будете меньше опасаться того, что она

окажется вам не по силам. Вы будете знать, что вас ждут перерывы и поддержка на протяжении всей работы.

Итак: для того чтобы работать над важными проектами продуктивно и очень качественно, вы должны прекратить откладывать жизнь на потом и полностью отдаться отдыху и восстановлению душевных и физических сил. *Вы все правильно поняли: вы сможете быть более продуктивны, если будете больше отдыхать!*

* * *

Моим первым заданием в качестве нового психолога в Консультационном центре Калифорнийского университета в Беркли стали встречи с соруководителем группы выпускников, затянувших с написанием диссертаций. Мы встречались каждую неделю для оказания поддержки студентам, занятым интенсивным, вызывающим стресс и зачастую требующим одиночества процессом — завершением самого большого индивидуального проекта в их жизни.

Я заинтересовался разницей между теми, кому требовались долгие годы для завершения работы, и теми, кому хватило двух или менее лет. На удивление, группы различались не умственными способностями и эмоциональными проблемами. Казалось, реальная разница заключалась в том, что те, кому требовалось от трех до тринадцати лет на завершение диссертации, страдали дольше. Эти прокрастинаторы со стажем:

- *оказывались постоянно занятыми на работе, все время занимая себя делом;*

- думали о своей жизни как о чем-то «поставленном на паузу». Они вычеркнули из своих календарей любые договоренности, оставив место только для работы, а вечеринки, друзья и занятия спортом оставались на время «п. д.» («после диссертации»);
- чувствовали, что работа требует жертв. Она должна была быть непременно сложной; нужно было страдать, чтобы работать хорошо;
- чувствовали себя виноватыми, проводя время с друзьями или занимаясь чем-то в свободное время. Из-за того что работа не была по-настоящему продуктивной, они чувствовали вину, потому что предавались веселью и развлекались. Поэтому отдыхали они в полсилы, вместо того чтобы сделать отдых высококачественным и не терзаться чувством вины.

Многие из них находились в очень плохой физической форме, а их дома выглядели зоной боевых действий: разбросанные повсюду бумажки, книги, старые стаканчики из-под кофе, грязное белье. На одном из студентов была футболка с надписью: «Не спрашивайте меня о моей диссертации».

С другой стороны, те, кто делал успехи и был готов завершить диссертацию уже в течение года, находили для себя свободное время. Здоровье и восстановление душевных и физических сил являлись для них приоритетом и занимали существенную часть в общем плане работы над диссертацией. Они должны были плавать, бегать или заниматься танцами почти каждый день. Они должны были ужинать с друзьями

несколько вечеров в неделю. Они по-настоящему «создавались заново» — в изначальном смысле слова «отдых» — таким образом, чтобы чувствовать мотивацию и интерес к своим проектам, требующим 15, 20 или 25 часов продуктивной работы в неделю. Они жили полной жизнью. Они не воспринимали свою работу как нечто мешающее им хоть в чем-то; как раз наоборот, интенсивная работа и не менее интенсивный отдых шли рука об руку с их наслаждением жизнью. Они проживали свою жизнь — а не ждали завершения проекта, чтобы начать жить.*

Одной из причин прокрастинации является страх того, что, начав работать, мы лишимся времени для отдыха и радости жизни. Но есть способ обойти эту проблему — стоит только внести восстановление физических и душевных сил в свое расписание. Отведение отдыху приоритетного места в жизни становится частью науки преодоления прокрастинации.

Взрослые обычно относятся к отдыху и игре как к чему-то не связанному с учебой и работой. А ведь игра является основополагающей частью развития ребенка и его знаний о работе. Играя, мы приобретаем физические, умственные и социальные навыки, необходимые во взрослой жизни. Используя игрушки и свое воображение, дети создают сценарии, готовящие их к работе, отношениям и будущим конфликтам. Играя, дети выражают

* Игра слов. Recreation в переводе с английского означает «отдых, восстановление душевных и физических сил». Recreation в дословном переводе означает «создание заново», «повторное создание». Прим. пер.

сложные чувства, договариваются друг с другом, меняют условия договора, решают проблемы и учатся настойчивости, сосредоточенности на работе и глубокой концентрации. Некоторым из самых основных и сложных навыков и работ, которые мы когда-либо будем выполнять, мы обучаемся, пока играем.

Британский психоаналитик и педиатр Дональд Винникот написал в своей книге «Игра и реальность»²⁰, что именно играя мы проверяем на прочность свое творческое начало и приходим в восторг от сделанного открытия — это движение от незнания к знанию, от отсутствия контроля над проблемами к контролю и решению. Более того, именно через игру мы учимся работать самостоятельно, при полной концентрации, безопасно и постепенно переходя от ранних этапов наслаждения игрой с мамой или папой к наслаждению игрой с игрушкой в их присутствии и к самостоятельной игре, будучи при этом абсолютно уверенными в том, что нас любят.

Взрослые используют эти навыки для того, чтобы работать в одиночестве и спокойно сидеть часами перед компьютером, за чертежным столом или над бухгалтерским grossбухом. Они прибегают к ментальной и физической концентрации и творческому самовыражению, которым научились десятилетия назад, пока играли в безопасности своего дома. Позже в жизни им понадобится этот опыт, чтобы справиться с заданиями, требующими постоянного решения проблем, а также связанными с риском допустить ошибку или получить отказ.

У детей нет проблем с мотивацией. Трехлетний ребенок будет настаивать на том, чтобы и ему дали подмести пол или вымыть посуду. Для ребенка все это будет игрой и обучением.

Но этот врожденный восторг утрачивается, когда нас учат приспособляться к социальным ожиданиям и мы понимаем, что если не адаптируемся, то будем наказаны. Нет ничего страшного в том, чтобы знать о социальных ожиданиях; но что действительно губительно, так это то, что слишком часто нам говорят, что мы ленивы. Как говорил Уинстон Черчилль: «Лично я всегда готов учиться, но мне не всегда нравится, когда меня учат».

Потеря возможности отдыхать и развлекаться без чувства вины делает наши задачи более обременительными, угнетающими и сложными, чем они должны быть. Отдых и развлечения, не отягощенные чувством вины, могут освежить ваш былой запал по поводу учебы, готовности решать проблемы и участвовать в непростых мероприятиях.

Самомотивация по «методу пряника»

Сложный проект мы обычно разбиваем на большие куски, предполагающие долгую работу в одиночестве. Но осознание того, что нас ждет длительная изоляция, с большой вероятностью приведет к прокрастинации. Такой эффект схож с сенсорной депривацией, описываемой в научных исследованиях, и опытом заключенных, которых замуровывали в одиночных камерах, чтобы ограничить их восприятие действительности. И то и другое сильно ограничивает движение и визуальную стимуляцию, из-за чего мозг находится в беспокойном состоянии.

Вероятность того, что мы будем работать продуктивно, увеличивается, когда мы предвкушаем удовольствие и успех, а не изоляцию и беспокойство. Необходимость работать на протяжении

двадцати или даже всего лишь четырех часов, будучи запертыми в четырех стенах, едва ли может кого-то мотивировать, особенно если вокруг много более приятных альтернативных занятий. Если есть выбор — заполнить бумаги для налоговой или встретиться со старым другом, — перевес будет определенно на стороне старого друга (если, конечно, у вас нет стратегии).

Что вам ближе в поисках мотивации для начала работы: вы подталкиваете себя к цели угрозами или же вас манит сама цель? К несчастью, большинство людей используют для мотивации «метод кнута» и не знают, что есть альтернативы.

В любой из огромного количества сфер деятельности (военном деле, бизнесе или учебе) все мы подчиняемся страхам — и «метод кнута» использует страх наказания. Но дело в том, что случайное действие, спровоцированное наказанием или страхом, не ведет к цели — скорее его целью является избежание страха. Такие тактики, связанные с наказанием, часто обладают парализующим, а не мотивирующим эффектом. Слишком часто этот жесткий метод используется для проявления власти и контроля, а не для создания положительных результатов. Использование угроз людьми, наделенными властью, зачастую разрушает все и приводит к прокрастинации, ведя за собой неповиновение, страх ошибок и одновременно боязнь успеха. Вот типичные примеры:

- «Рядовой Джонс, если вы не закончите чистить свою норму картошки к пяти часам вечера, то не пойдете в увольнение ближайшие шесть месяцев».
- «Компании нужно заработать двести тысяч долларов на выплаты зарплат в этом месяце — иначе всем придется искать новую работу».

- «Если вы не увеличите число клиентов, с которыми встречаетесь ежедневно, по меньшей мере до пятнадцати, нам придется закрыть центр».
- «К концу семестра вы должны прочесть всю полку книг; а к концу обучения и всю стену, заполненную книжными полками».

А вот «метод пряника», наоборот, предполагает, что по натуре мы любознательны, и если нас как следует вознаградить за наши усилия, то мы успешно справимся даже с самым сложным заданием. Люди просвещенные, наделенные властью могут сказать так:

- «Рядовой Джонс, с каждого очередного ведра почищенной картошки вы заработаете дополнительную увольнительную. Если сможете закончить свой объем работ к пяти часам вечера, то получите дополнительный пропуск на выходные».
- «Нам нужно заработать двести тысяч долларов на выплату зарплат в этом месяце. Это означает, что всем нам нужно будет приложить дополнительные усилия, чтобы мы смогли дышать свободнее в следующем месяце. Я бы хотел услышать ваши идеи о том, как нам увеличить число заключенных контрактов и обеспечить рост продаж как минимум на десять процентов».
- «На этой неделе вам предстоит научиться удерживать клиента в теме и вежливо заканчивать встречу быстрее. Через две недели у вас будет достаточно времени, чтобы спокойно встречаться с пятнадцатью клиентами в день».

- «Представьте себе, что, прочитав одну главу в вашем учебнике, вы кладете его на эту пустую полку. Глава за главой и книга за книгой вы заполните всю полку уже к концу первого семестра. К моменту окончания вы прочтете достаточно книг, чтобы заполнить полки на всей этой стене».

«Метод пряника» признает, что *далекие* и *неопределенные* награды, как, например, *возможная* работа через четыре года обучения, едва ли способны достаточно мотивировать человека на длительное выполнение сложных задач. Обещание будущих вознаграждений за тяжелую работу мало влияет на то, что мы должны делать сейчас. А вот *незамедлительное* и *вполне определенное* вознаграждение, например свободное время, встреча с друзьями, способно стать стимулом.

Эта модель показывает, насколько малореально то, что вы начнете работать над задачей, ближайшими результатами которой будут одиночество и усталость, а вознаграждение теряется в далеком будущем. А вероятность того, что вы с головой погрузитесь в эту работу, а не предадитесь отдыху в свободное время, — и того меньше. Веселье, безделье и чревоугодие приносят удовольствие сразу, а возмездие наступает только в далеком будущем. Другими словами, чтобы контролировать свои рабочие привычки, нужно сократить сами периоды работы, сделав их более короткими (и менее болезненными), а вознаграждения — более частыми и более приятными.

Поэтому вам нужно так организовать свою систему вознаграждений, чтобы поощрять себя работать над заданием каждый день. Если вы менеджер, то вам нужно реорганизовать и условия

труда вокруг себя так, чтобы сотрудники получали удовлетворение от совместной работы, общей цели, помощи другим людям и от комплиментов, получаемых за свои успехи еженедельно. К тому же они должны быть уверены, что их работа будет аккуратно оплачиваться каждый месяц.

Даже у тех, кто по религиозным мотивам трудится не покладая рук, есть священный день отдохновения. Помимо совершения религиозных обрядов в выходной люди словно бы возрождаются, и способны работать больше на следующей неделе.

* * *

Когда я познакомился с Джеффом, 35-летним профессором, он был удручен из-за того, что не был увлечен своей профессией настолько, насколько, по его мнению, следовало бы. Джефф хотел читать больше профильной литературы и публиковаться в одном из профессиональных журналов. Но сколько он ни пытался, за последние три года ему так и не удалось написать ни одной научной работы, и Джефф начал воспринимать себя как лентяя и прокрастинатора. Поначалу он являл собой прекрасный пример того, как неэффективна может быть мотивация, основанная на «методе кнута». А затем стал еще и примером того, как отдых и развлечения без чувства вины, а также мотивация, основанная на «пряниках», могут сделать работу качественной.

Джефф чувствовал себя виноватым из-за того, что не содействовал развитию своей сферы деятельности, и ощущал давление со стороны коллег, ждавших от него публикаций. При этом ему совсем не хотелось проводить долгие часы за чтением научных журналов и написанием академических работ, однако

он старался (практически безуспешно) писать всеми правдами и неправдами, запугивая сам себя.

Я понял, что нужна абсолютно новая стратегия, не предполагающая никакого давления. Поэтому предложил ему нечто, что, как я знал, шокирует и при этом заинтригует такого умного парня, как Джефф. Я посоветовал ему прекратить всю эту пытку, приводящую к фрустрации и прокрастинации: «Отдохните немного и займитесь тем, что действительно любите, — чем-то, что хотели сделать уже очень давно». Просмотрев список, включавший в себя виндсерфинг, лыжи, пение, чечетку и уроки музыки, Джефф остановился на местном театре — он захотел попробовать себя в актерстве.

Он сходил на прослушивание и получил небольшую, но важную роль в пьесе. Вскоре Джефф обнаружил, что уделяет репетициям от двадцати до тридцати часов в неделю. А это означало, что на протяжении двух последующих месяцев репетиций, которые венчались собственно спектаклем, у него не будет времени на пустые раздумья, и чувство вины из-за ненаписанной статьи стало меньше.

Джеффу так нравился процесс актерской игры, что он умудрился найти двадцать свободных часов в неделю — и энергию, которой требовала актерская профессия, — чтобы работать много и соответствовать требованиям режиссера-постановщика и остальных членов труппы.

Пьеса имела успех, но для Джеффа было важнее полученное им удовольствие. Абсолютное погружение в то, что он делал, было похоже на отпуск, о котором он так долго мечтал. И в то же время в некотором смысле он хорошо поработал; в конце

концов, он тратил на театр еженедельно достаточно времени, чтобы его участие в спектакле могло считаться работой с неполной занятостью. Джефф чувствовал себя отдохнувшим и удовлетворенным, потому что сделал эту работу с любовью, и был готов делать ее с тем же удовольствием каждый день.

Кроме того, жизнь в течение этих двух месяцев стала чем-то иным, нежели просто попыткой работать, сопровождаемой чувством вины из-за невозможности достичь поставленных целей. Джефф совершенно четко осознал, что может решиться на что-то новое и найти на это время. Но когда работа над пьесой завершилась, Джефф, как ни крути, погрузился в легкую депрессию. Он, конечно, достиг одной из своих жизненных целей, и это было потрясающе, но это не было чем-то, чем можно было бы заниматься и дальше. Джефф понял, что работа над пьесой требует ответственного отношения, много времени и концентрации. А это означало, что он должен был пожертвовать какими-то из других своих занятий. И теперь он чувствовал опустошение из-за того, что у него не было этих двадцати с лишним часов в неделю интенсивной занятости и связанного с ними удовлетворения.

Теперь Джефф знал, что, находя в своем расписании лишние двадцать-тридцать часов в течение двух месяцев, он сможет найти кучу времени и для написания статьи. Но сначала ему придется изменить свое отношение к этому большому заданию. Джефф понимал, насколько важно было иметь на неделе что-то, что он очень любил делать, чтобы уменьшить ощущение загруженности и неудовлетворенности, возникавшее в работе над проектом. Он перестал относиться к заданию как к чему-то требующему все

его время, и понял, что на его выполнение он может выделять определенное время — десять-двадцать часов в неделю.

Джефф пересмотрел свое расписание, выделив в нем время на занятия спортом и встречи с друзьями. И это позволило ему ясно увидеть, что периоды работы в полном одиночестве должны быть краткими и концентрированными. Поддерживаемый своей новой способностью наслаждаться жизнью, Джефф вернулся к работе над статьей.

Найти десять часов в неделю для написания статьи было относительно легко после того, как были найдены двадцать часов на репетиции. Сесть и начать было пока еще сложно, но, уделяя в течение рабочего дня определенное время статье, Джефф вскоре заметил, что она приобретает форму. Теперь ему оставалось только поддерживать свой естественный интерес к теме, и это должно было привести его к завершению проекта — подтянуть к цели, которая, как он видел это сейчас, была достижима.

Джефф нашел способ вернуть написание статьи в свою жизнь, не относясь при этом к ней как к тяжелой обузе. И уже через несколько месяцев ее можно было посылать в журнал. Поначалу статью отвергли, но после доработки приняли к публикации.

От отдыха и развлечений без чувства вины — к плодотворной работе

Наслаждение отдыхом и развлечениями без чувства вины — это часть цикла, который выведет вас на более высокий и творческий уровень работы. Оно даст вам ощущение свободы, благодаря чему

вам станет еще легче приниматься за предстоящий небольшой, *концентрированный* сегмент работ и выполнять все *качественно*. Завершив успешную работу над своим проектом, вы увидите, как растет ваш самоконтроль, а вместе с ним и уверенность в своих способностях фокусироваться и решать проблемы творчески. Вслед за этим возрастет и способность наслаждаться *спокойным отдыхом и развлечениями без чувства вины*.

Ощущение того, что вы урвали время от работы, лишь усилит ваше желание провести время с друзьями концентрированно, качественно, что окупится сторицей, как только вы начнете *работать творчески уже во время отдыха*. Именно сейчас семена, брошенные в почву более ранней продуктивной работой, взойдут пышным цветом, превращаясь в новые идеи и открытия. И вы почувствуете мотивацию для возвращения к заданию, которое требует применения ваших новых навыков. Теперь вы хорошо отдохнули, чувствуете вдохновение и готовы к *более плодотворной работе*. Творческая игра, не отягощенная чувством вины, мотивирует вас для возвращения к работе. Сидя перед компьютером или обзванивая клиентов, вы подготовлены к тому, чтобы синтезировать для работы свои лучшие сознательные и подсознательные процессы, потому что теперь знаете секрет отдыха и развлечений без чувства вины. В главе 6 вы узнаете, как использовать этот принцип в сочетании с уникальным применением реверсивной психологии и Антирасписанием.

Если вы сделаете такой отдых одним из средств борьбы с прокрастинацией, то новые идеи сами будут приходить вам в голову в течение дня. Пробежка, чтение романа или разговор с другом окажутся источником пышных метафор для вашей программы обеспечения сбыта, обсуждения условий контракта, презентации

для совета директоров, для достижения любой цели. «Когда я возвращался с тенниса, мне вдруг пришло в голову, как обернуть на благо нашей компании партнерские отношения с Jones Group», — возможно, скажете вы своему сотруднику или начальнику. Пока вы расслаблены, ваше подсознание работает. Если дать себе отдохнуть в течение двух часов, не терзаясь совестью, оно сможет само подсказать вам четкие решения.

* * *

Помните старинную поговорку «Если хотите, чтобы работа была сделана быстро, отдайте ее самому занятому человеку»?

Карлос и был таким парнем, которому можно было отдать любое задание, если требовалось выполнить его быстро. Со времен учебы в старших классах школы он всегда работал как минимум на двух работах одновременно. У него была работа на пятнадцать часов в неделю все то время, пока он учился в колледже, а кроме того, он всегда находил время на факультативные занятия и активную социальную жизнь. К тому моменту, когда Карлос стал выпускником колледжа, он состоял в таком количестве комитетов, работал в стольких офисах и имел столько источников дохода, что в его календаре не было пустого места.

Карлос был выходцем из рабочего класса, где работа была фактором выживания. Он не терял времени на эмоции по поводу того, что необходимо что-то делать, будь то учеба, работа или же составление плана поездки на выходные. Для его языка были характерны четкие формулировки: «Я начну работать в восемь часов», «Я заканчиваю отчет после обеда».

Но в отличие от многих докучливых, кажущихся перегруженными работой трудоголиков Карлос также знал цену отдыху. Он относился к нему так же ответственно, как к работе (ведь он заслуживал его). И возвращался к работе легко, потому что чувствовал себя посвежевшим и полным сил, готовым решать любые задачи. Когда ему требовалось что-то обдумать, он был уверен, что в свободное время ему в голову обязательно придут несколько решений, из которых можно будет выбрать подходящий вариант.

Вера Карлоса в пользу восстановления физических и психических сил и его участие в социальной жизни давали ему возможность тестировать или обсуждать рабочие идеи в относительно надежных условиях. Отдых был для него и наслаждением, и источником некоторых блестящих идей.

Такой мощный акцент на важности развлечений не исключает и потребности в работе, если она выходит за рамки традиционного понимания работы, которое обычно отделено от отдыха и вызывает внутренний протест. Правильный тип работы подразумевает *преданность миссии*, которая концентрирует вашу энергию и способствует достижению внутренней гармонии. Это преданность, которая исходит из *стремления к цели и восторга*, сопряженного с процессом ее достижения.

Чарльз Гарфилд в уже упоминавшейся книге Peak Performance пишет о силе преданности и совместной миссии «Аполлона» во время полетов на Луну:

«Что действительно будоражило воображение и укрепляло силы, о существовании у себя которых знали немногие, так это осознание

участия в проекте, призванном исполнить самые давние мечты человечества. У этих людей была миссия. Я видел мужчин и женщин средних способностей, находивших в себе энергию и творческое начало, которые потом приводили к необыкновенным достижениям. Я видел, как люди приходили в восторг и испытывали гордость, заражая этой радостью всех вокруг, как будоражили их умы возможности, порождаемые тем, чем мы занимались. И я понял одну вещь: не цель, но высшая миссия будоражит наше воображение, мотивируя нас для достижения самых больших высот».

И именно это осознание миссии и является настоящей мотивацией по «методу пряника», которая подтягивает вас к вашим целям своей позитивной энергией лучше, чем если бы вы подталкивали себя вперед страхами и угрозами. В такой позитивной рабочей атмосфере вы с большей вероятностью проявите экстраординарные способности и мотивацию. Если сделать отдых и развлечения без чувства вины регулярными, то вы получите свежий взгляд на работу. Время, уделенное отдыху, позволит вам выявить ваше природное любопытство и готовность выполнять работу хорошо, качественно. Отдых и развлечения, не отягощенные чувством вины, станут для вас связующим звеном между игрой и работой, в которой одно улучшает другое.

Глава 5

Снятие блоков, мешающих действовать

Молитва о спокойствии: «Господи, дай мне спокойствие принять то, что я не могу изменить, мужество изменить то, что могу, и мудрость отличить одно от другого».

Рейнхольд Нибур

Молитва о стрессе: «Господи, дай мне упрямства, чтобы бороться с тем, что я не могу изменить; инертности избежать работы над моим собственным поведением и теми установками, которые я могу изменить; и глупости игнорировать разницу между внешними событиями вне моего контроля и моими собственными контролируруемыми реакциями. Но больше всего прошу, дай мне презрения к моему собственному человеческому несовершенству и границам человеческого контроля».

Нейл Фьоре

Если вам когда-нибудь доводилось страдать из-за жесткой критики или самокритики по поводу вашей неидеальной работы или испытывать унижение из-за непонимания, как решить проблему, которая другим казалась простой, вы, возможно, развили в себе склонность избегать определенного типа работ. И пока вы не найдете инструментов, чтобы решительно справиться с этой реакцией, страх будет блокировать вашу способность действовать.

Прокрастинация, позволяющая избегать того, чего вы боитесь, является фобической ответной реакцией на работу, которая ассоциируется с волнением, напряжением и неудачами. Если это ваша единственная защита, вам будет сложно отвыкнуть от нее. Но положение не безнадежно.

Чтобы успешно справиться с блоками, вам потребуется научиться альтернативным способам совладать со своими страхами. Используя инструменты, предложенные в этой главе (трехмерное мышление, волнение, работающее на вас, и постоянное начинание), обеспечив себе страховочную сетку внизу и разговаривая с самим собой в позитивном ключе, вы можете справиться с любыми задачами, вызывающими у вас страх, разделив их на маленькие, выполнимые этапы. Всякий раз, используя конструктивную альтернативу и помогая себе приблизиться к завершению сложного задания, вы будете отучиваться от старого паттерна и ломать свою склонность к прокрастинации.

Три основных блока

Тремя основными страхами, блокирующими наши действия и вызывающими прокрастинацию, являются страх оказаться

заваленным работой, боязнь ошибки и страх не завершить проект. Все эти три блока обычно взаимосвязаны и обостряют изначальные страхи и стресс. Снятие любого из них ускоряет снятие последующих, потому что, сталкиваясь со страхом и проживая его, вы укрепляете уверенность в себе. Исследования доказали, что в ситуации, где вы чего-то боитесь (лающая собака, многолюдная вечеринка, выступление перед аудиторией), достаточно тридцати секунд позитивного разговора с самим собой, чтобы начать заменять свою фобическую реакцию. Научиться оставаться наедине с любым страхом будет намного проще, если у вас окажутся инструменты и средства, предоставляющие мозгу альтернативу для выхода из ситуации.

Я хотел бы показать вам три способа уменьшить стресс и беспокойство, заставляющие избегать важных заданий.

1. Трехмерное мышление и реверсивный календарь для борьбы с перегруженностью.
2. Волнение, работающее на вас и помогающее справиться со страхом ошибки и опасением оказаться несовершенным.
3. Постоянное начинание, чтобы справиться со страхом не завершить проект.

Способ № 1. Трехмерное мышление и реверсивный календарь

При работе над любым крупным проектом вам нужно иметь общее представление о его масштабах, чтобы спланировать направление, в котором необходимо двигаться, и решить, когда и где

начинать. Исследуя предстоящее задание, пытаюсь представить себе все стадии работы, вы испытаете всплеск энергии (стресс или беспокойство), словно смотрите на небоскреб, до последнего этажа которого вам нужно добраться одним скачком, требующим концентрации всех сил. Вы создали плоское, «двумерное» изображение вашего проекта — всей предстоящей работы сразу, не оставив себе времени перевести дыхание. Эта картинка нарушает всю цепь последовательных действий, и вы выбрасываете энергию для работы над всеми частями — началом, серединой, концом — одновременно.

* * *

Молодой юрист Джоэл находил огромное удовлетворение в работе: он записывал показания и делал краткое изложение дела с привлечением фактов и документов для выступления в суде — и выполнял свою работу быстро. При этом он избегал сложных дел. Его страх и прокрастинация не давали ему получить повышение. Как только он сталкивался с важным или рискованным заданием, его физические и эмоциональные реакции были такими сильными, что он стопорился и терял способность сделать хоть что-либо.

Его волнение вылилось в бессонницу и нерешительность по поводу даже маленьких заданий и спровоцировало активное потребление кофе и алкоголя. Он беспокоился из-за возможных ошибок, сомневался в своей способности справиться с делом, переживал из-за того, сколько работы предстоит выполнить, чтобы закончить дело в срок, и боялся ощущения опустошен-

ности в случае неудачи. Вот как сам Джоэл сформулировал свое состояние:

«Я начинаю так напрягаться из-за того, что могу потерять это дело, что сам себя стопорю, не начав даже необходимую подготовку. Я не могу решить, с какой стороны подойти, — как я смогу завершить проект или с чего лучше всего начать. Я начинаю бояться, что допущу ошибку, выбирая, что же мне делать, — и в результате просто теряю ценное время. В итоге у меня становится все меньше времени заниматься показаниями и ходить на слушание дела».

Для Джоэла, равно как и для многих других людей, похожих на него, беспокойство, связанное с непосильным проектом, усиливается при мысли, что можно было бы и не волноваться так сильно. Масла в огонь добавляет и жесткая самокритика, которую он обрушивает на свои начальные усилия («Как я вообще когда-либо закончу проект, если это все, что я могу сделать на начальном этапе?»).

Преодоление ощущения загруженности непомерным объемом работы начинается с мысли, что это естественно — чувствовать волнение на начальных этапах, когда вы оцениваете, сколько работы вам предстоит проделать. Очень важно не принять это за знак того, что вы не можете справиться. И нормальный уровень волнения не станет *чрезмерным*, пока вы:

- 1) не станете настаивать на том, что есть только одна правильная точка старта. Нерешительность в ее поиске

мешает вам приняться за остальные части вашего проекта. Вы не видите, что есть несколько подходящих отправных точек, и беспокоитесь из-за того, что выбранная в результате окажется неверной. Вы сами себя тормозите, в размышлениях прибегая к противопоставлению «правильно—направильно» — либо вы сделаете это правильно в первый раз, либо нет. С этой точки зрения каждая отправная точка кажется фактором, влияющим на первое звено в принципе домино и определяющим следующие шаги, которые ведут вас не в том направлении;

- 2) не позволяйте себе находить время параллельно вашему проекту, которое будете тратить на обучение, укрепление доверия на каждом этапе и на просьбы о помощи. Ваша двухмерная точка зрения заставляет вас быть компетентными *сейчас*, в самом начале работы. Вместо того чтобы позволить себе учиться по мере продвижения, вы ожидаете, что будете уверены в себе с самого начала;
- 3) не будете критиковать тот факт, что вы *только лишь* начинаете, и говорите себе: «Я должен закончить». Любое достижение проигрывает в сравнении с воображаемым идеалом. Отправная точка и череда попыток и ошибок показывают, что вы не сильно продвигаетесь к цели. Вы не очень терпимы к собственному несовершенству, не цените свои старания на текущий момент. Это критическое сравнение вынуждает вас метаться между негативным представлением о самом себе в начале и вашим идеальным «я» в конечной точке. И вы испытываете огромное беспокойство, пытаясь перекинуть мостик между тем, где вы сейчас, и тем, где бы вы хотели быть.

Реверсивный календарь

Применив трехмерное мышление, Джоэл сумел окинуть мысленным взглядом весь проект целиком и раздробить его на маленькие, осуществимые части. Такой обзор позволяет планировать работу на дни и недели вперед, поставив себе собственные дедлайны.

Когда вы научитесь смотреть на проекты таким образом, то можете быстро ориентироваться в проектах, растянутых во времени и пространстве. И теперь вместо того, чтобы работать над огромным, все увеличивающимся, непомерным заданием, вы будете иметь дело только с маленькими частями, с которыми можете справиться.

Я называю это реверсивным календарем. Как только вы представите себе несколько более мелких дедлайнов, находящихся под вашим контролем, — паралич, вызванный попытками выполнить большой проект (с печальными последствиями в случае провала) как рукой снимет. Имея собственные дедлайны, расписанные далеко вперед, вы в некотором роде начинаете контролировать работу и создаете себе возможность для передышки после каждого этапа. Общий взгляд на проект позволяет вам увидеть другие методы и инструменты и сфокусироваться на том, с чего лучшее всего начать. Ту *дополнительную* энергию, которая требовалась, когда вы пытались все сделать за один раз, нельзя было бы выпустить в воображаемое будущее, поэтому вы и воспринимали ее как беспокойство и стресс. Но если вы сфокусируетесь на том, что происходит здесь и сейчас, равно как и на том, где можно начать работу, то ваше тело само предоставит необходимый

объем энергии для старта и вы почувствуете приятное волнение и увидите результат.

Реверсивный календарь начинается дедлайном и пролистывается назад, шаг за шагом, к настоящему моменту, позволяя вам сфокусировать энергию на самом начале. Реверсивный календарь крайне полезен, если вы сталкиваетесь с заданиями, требующими усидчивой работы в течение долгого периода, будь то малярные работы дома, начало рекламной кампании или курс похудения. Реверсивный календарь должен быть применен *сразу*, как только вы поняли, что завалены работой. Он вам нужен, чтобы определить, с чем вы можете разобраться немедленно, где сможете передать свои полномочия кому-то другому и когда у вас будет шанс перевести дыхание.

1. Конечный дедлайн: 1 июня. Нужно, чтобы ваши эскизы, или вариант речи, или проект лежал на столе у начальства к 9:00 утра.

А это значит:

28 мая — внести правки.

26 мая — пересмотреть материалы.

23 мая — дедлайн у секретарши, которая занимается рассылкой копий / подготовкой слайдов / сбором данных.

15 мая — завершить наброски / переписывания / дополнительные звонки.

1 мая — начать работу над финальной частью проекта.

22 апреля — внести правки после встречи с руководителем проекта.

21 апреля — встретиться с начальством и обсудить направление и успехи.

Сегодня, 15 апреля, — сделать эскизы; начать наброски; определиться с **наиболее** важным маркетинговым исследованием и проконсультироваться с экспертами.

2. Конечный дедлайн: 1 января (следующего года). Завершить переговоры о контракте с корпорацией XYZ.

Это значит:

1 декабря — встреча с юристами и менеджером XYZ.

20 ноября — позвонить в XYZ, прежде чем 22–27 ноября уехать кататься на лыжах.

1 ноября — предоставить Джонсу последнюю часть чернового варианта.

(Продолжить составлять расписание каждый месяц, пока вы не вернетесь в настоящий момент).

1 июля — встреча с нашими юристами.

Сегодня, 15 июня, — связаться с Джонсом из XYZ для обсуждения дедлайнов и времени встреч.

Подобный подход может быть применен на каждом этапе проекта. Составление большого отчета, например, может включать в себя шаги, которые могут быть чрезмерными сами по себе. Но когда работа разделена на части и вы выполняете ее постепенно, то приступить к первой части можно сегодня. Создание такого реверсивного календаря позволит рассчитать временной интервал для каждого этапа, и вы будете знать, сколько времени посвящать проекту каждую неделю — например, двадцать четыре часа в неделю на протяжении пяти недель.

И неважно, какого размера будет ваш отчет или компания—реверсивный календарь предоставит реалистичную картину того, сколько времени отводить на завершение каждого этапа. *Вы знаете, как контролировать дедлайны; нет одного большого дедлайна, спущенного сверху. По мере того как будет расти ваш контроль над проектом, будет уменьшаться и внешнее давление, а вместе с этим и расти ощущение собственной успешности, так как вы добьетесь многих более мелких целей.*

* * *

Воспользовавшись реверсивным календарем и трехмерным мышлением, Джоэл сумел увидеть отдельные задачи, необходимые в подготовке к делу: выполнение юридического исследования, фиксирование показаний, передача полномочий судебному клерку и референту, сравнение данных со старшими партнерами. Теперь Джоэл занимался только одним заданием, с которым он мог справиться, и приходил в настоящий восторг, видя, как идет дело. Чем сложнее был юридический случай, тем более динамичным и интерактивным он становился, требуя применения разнообразных навыков на всем протяжении, — это уже была не та гора, на которую нужно было взобраться в едином порыве.

Из-за того что Джоэл так боялся допустить ошибку, он стал использовать реверсивный календарь, чтобы отслеживать вещи, которые могли бы вызвать его беспокойство и которые могли вести его в неверном направлении. Тогда он мог бы использовать свою неуверенность и ощущение загруженности непомерной работой для передышки и обдумывания или консультации с коллегой. Джоэл не только сумел обуздать свой страх

оказаться заваленным работой, но и наладил более реалистичный тайм-менеджмент, используя трехмерное мышление. Разбив свой проект на отдельные этапы, Джоэл смог предугадывать некоторые непредвиденные сложности и избегать ошибок, которые могли бы дорого обойтись.

Способ № 2. Пусть волнение работает на вас

И сказал ученикам Своим: посему говорю вам — не заботьтесь для души вашей, что вам есть, ни для тела, во что одеться: душа больше пищи, и тело — одежды... Да и кто из вас, заботясь, может прибавить себе роста хотя на один локоть? Итак, если и малейшего сделать не можете, что заботитесь о прочем?

Евангелие от Луки 12:22-26

Волнение может предупредить вас об опасности и призвать к действию, чтобы быть готовыми к ней. Относитесь к вашей способности волноваться с уважением, как к средству, предупреждающему вас о потенциальной опасности. Быстрый поток пугающих мыслей, сопровождающий, как правило, несозидательное волнение, приводит к еще большему количеству страхов — вы начинаете думать: «Будет ужасно, если это произойдет. Я не вынесу этого. Либо я должен буду сделать все хорошо, либо вообще никак». Но фокусироваться лишь на пугающем аспекте волнения — все равно что кричать: «Опасность!» — не зная, что делать и куда бежать. На деле же ваш крик только сеет в людях тревогу, но при этом не подсказывает, что *делать*, чтобы избежать опасности.

Предупреждая вас о потенциальной опасности, но не предлагая никакого плана действий, ваше волнение выполняет свою функцию лишь наполовину. Вы совсем забываете о позитивной стороне «волнения, работающего на вас», — разработке плана действий.

Как только появляется страх, с ним тут же нужно разбираться, чтобы избежать волнения и беспокойства — той самой тупиковой энергии, которая сейчас не может быть использована продуктивно.

Пока вы не придумаете решения или не справитесь со страхом, волнение будет работать как повторяющийся ночной кошмар. Вам нужны план, действия и решения, чтобы направить энергию в нужное русло и завершить работу, которую вам же на благо начало ваше волнение.

Прокрастинация представляет собой неэффективный способ работы с волнением, потому что она стопорит любое действие и вызывает еще больше волнения. О волнении, сопутствующем прокрастинации, обычно узнают очень-очень рано. Родители, начальство, преподаватели часто используют угрозы и рисуют неприглядные картины будущего, чтобы мотивировать нас и заставлять добиваться тех целей, которые выбрали *они*. Вера в то, что укус справится с задачей лучше меда, превалирует среди тех, кто наделен властью в учебных заведениях, на предприятиях, в офисах. Поэтому-то большинство из нас и подвержены в той или иной степени страху допустить ошибку и беспокоятся из-за того, что их не примут в обществе, потому что они несовершенны.

Довольно распространен образ начальника, который скуп на похвалу за проделанную сотрудниками работу и в то же время весьма активно критикует то, что еще не закончено и выглядит неидеально, говоря, например: «Вам придется сделать еще боль-

ше... Тут еще есть над чем поработать, и мне нужно, чтобы вы это сделали как можно быстрее». Или вспомните родителя или учителя, который в целях мотивации говорил: «И что с того, что ты получил три пятерки? Почему по математике только четверка?»

Эта ужасная модель воспитания — при которой ваша работа никогда не бывает достаточно хорошей — приводит к убеждению, что это *вы* никогда не бываете достаточно хороши, чтобы ваш родитель или начальник был вами доволен. Ощущение того, что вы работаете безрезультатно, независимо от того, сколько усилий прикладываете, очень неприятно и, более того, разрушительно для вашего чувства собственного достоинства. Не имея хорошо развитого чувства собственного достоинства, помогающего выстоять под ударами критиков в случае обычных ошибок, очень сложно начать трудовую стезю, где бывают ошибки и где редко когда случается получить долгожданную награду за свои усилия и успехи. И в конце концов вы понимаете всю рискованность ситуации, а угрозы перестают вас мотивировать.

Этот синдром имеет особенно печальные последствия для тех людей, наделенных талантом, которые не идут на риск, просто потому что боятся оказаться не номером один. И что самое ужасное, их перфекционизм и боязнь допустить ошибку (ошибкой является состояние, когда эти люди ощущают себя несовершенными) приводят к тому, что они сами закапывают свои таланты в землю, позволяя им атрофироваться, вместо того чтобы завершить задание, пусть и оказавшись всего лишь на втором месте.

Чаще всего те, кто вырос на страхах и угрозах, прибегают к угрозам и запугиваниям в разговорах с самими собой, чтобы получить одобрение посредством копирования своих критиканов-менторов. Вместо того чтобы посмотреть в глаза своим страхам,

эти люди только активнее движутся в сторону порочного круга прокрастинации: выстраиваемый на основе угроз разговор с самим собой приводит к беспокойству, которое приводит к непослушанию, которое, в свою очередь, вызывает прокрастинацию. Последняя может на время снизить напряжение, связанное с трудным проектом и риском провала, но она не поможет избежать волнения.

Чтобы снять блок, мешающий вам действовать, вы должны будете перестать пугать себя картинками потенциальных катастроф. Вам нужно делать так, чтобы волнение начало работать на вас и преобразовалось в план, который уничтожит угрозу. Это поможет вам продуктивно использовать стресс, вашу здоровую реакцию человека, борющегося за выживание, таким образом, как вы и собирались, — для самозащиты и подготовки к позитивным действиям. Как только вы используете эту энергию как следует, ваш мозг, уверенный в вашем хорошем физическом и психологическом состоянии, вернется на нормальный энергетический уровень для продуктивной работы.

* * *

В течение десяти лет Джудит боялась, что потеряет работу, потому что постоянно прокрастинировала. Джудит продолжала заставлять себя работать в страховой компании, которую остальные покинули несколько лет назад из-за того, что атмосфера была холодной и давящей. Еще в детстве она усвоила, что ленива и не справляется с ожиданиями своей семьи, что не было предела совершенству и всегда было что-то, что можно было сделать, а также что ей было необходимо постоянное

напоминание и давление со стороны тех, кто говорил, что заботится о ней.

В семье Джудит персональные успехи редко когда признавались, если только не превосходили достижения других. И это давление — быть лучшим — было постоянным, не важно, где нужно было быть лучшим: в школе, в спорте, в музыке. Поэтому Джудит не сильно удивилась, когда выяснилось, что ее начальник так же неохотно раздавал похвалы и так же сильно давил на сотрудников. С его точки зрения, мотивировать Джудит должны были зарплата и моральное давление.

Но условия работы лишь укрепили ту неуверенность, которая была у Джудит раньше. Ей казалось, она не заслуживает больших поощрений, и она одинаково боялась и провала, и успеха. Она говорила: «А что если я сделаю что-то не так, и они решат, что я глупая. Я чувствую, что люди постоянно оценивают меня. Но я знаю, если бы они сказали (что маловероятно), что я умная или талантливая, я бы все равно беспокоилась, потому что тогда мне бы пришлось быть умной и талантливой все время».

Неослабевающий страх критики или боязнь увольнения держали Джудит в постоянном стрессе, ее здоровье пошатнулось. Прокрастинация и опасение начать выполнять работу все хуже и хуже заставляли ее искать помощи. Как и большинство прокрастинаторов, Джудит была хорошим работником. Она не была ленива. Но давление и страх неудачи блокировали ее способности. По мере того как усиливался стресс от ожидания критики за работу, не соответствующую чьим-то представлениям, а похвала случалась все реже, улетучивалась и мотивация Джудит, и ее уверенность в себе. Она стала все больше и больше

ударяться в прокрастинацию, считая ее способом побега от реальности и выражением несогласия.

Довольно скоро Джудит поняла, как угрозы начальника и отсутствие с его стороны похвалы возвращали ее в атмосферу родительской семьи. Поняв, что корни ее прокрастинации уходят в детство, девушка захотела изменить ситуацию.

Еще до того, как я рассказал Джудит о том, как волнение может работать на нас, снижая стресс, она начала думать о том, «что было бы, случись худшее». Она поняла, что, как бы неприятно и унижительно ни было для нее увольнение, все же в некотором роде она даже испытает облегчение. Потому что, учитывая ее застенчивость и низкую самооценку, сложно было представить себе, как бы она нашла в себе мотивацию для поиска лучшей работы, если бы не увольнение.

Но Джудит решила, что она хочет большего — открытого признания ее талантов и достижений на работе. Она была полна решимости найти людей, которые смогут оценить ее личность и то, что она делает, и больше не хотела работать в условиях, занижавших ее самооценку. Столкнувшись с худшим вариантом из возможных — увольнением, Джудит оказалась морально готова к нему, так как заранее вооружилась новым мнением о себе и альтернативами, призванными поддержать ее, пока она будет искать новую работу.

Джудит приступила к первому этапу шестиступенчатого процесса, направленного на борьбу со страхами и обеспечение безопасности. Эти этапы возвышают над ситуациями «Что если...» и пускают заблокированную энергию беспокойства на конструктивную подготовку к потенциальной опасности.

Если вы постоянно боитесь провалить проект или потерять работу, задайте себе эти шесть вопросов — и пусть ваше волнение работает на вас.

1. **Что** самого ужасного могло бы произойти? Я должен допустить самый страшный сценарий и продумать, насколько он вероятен.
2. **Что бы я сделал**, если бы **самое ужасное** действительно случилось? Вместо того чтобы просто говорить, что это ужасно, я должен подумать: «Откуда я мог бы получить помощь? Что бы я мог сделать, чтобы не расстроиться и не потерять контроль? А что бы я тогда сделал? А что бы я сделал вслед за этим?» Я должен постоянно спрашивать себя: «А что бы я сделал потом?» до тех пор, пока я не буду уверен: что бы ни произошло, я сделаю все от меня зависящее, чтобы продолжать движение вперед. Я хочу, чтобы я мог сказать: «Ни одно событие не является настолько ужасным, чтобы остановить меня».
3. **Как бы я в кратчайшие сроки уменьшил самокритику, если бы самое худшее действительно произошло?** Если бы все остальное рухнуло и я столкнулся с самой отвратительной ситуацией, готов ли я меньше страдать и уменьшить самокритику, простив себя за то, что я всего лишь человек, уязвимый и несовершенный? Как бы я смог вернуться к улучшению своей жизни, независимо от того, насколько плохо все вокруг? Я должен вспомнить то, что помогло мне выбраться из сложных ситуаций в прошлом, казавшихся мне поначалу безвыходными. Какой урок

я могу вынести из своей прошлой борьбы с неприятностями, как я могу использовать свои скрытые таланты, те силы, которые появляются только тогда, когда я в них нуждаюсь?

4. **Есть ли у меня альтернатива?** Ограничу ли я свои возможности только одной идеальной работой и буду ли я непреклонным насчет того, какой, по моему мнению, должна быть моя жизнь? Что мне придется делать, чтобы расширить диапазон приемлемых альтернатив? Какие из них достойны моего внимания и размышлений? Я должен перестать думать о том, чтобы проживать жизнь только на своих условиях. Мне надо помнить, что у меня есть множество способов быть счастливым и успешным.
5. **Что я могу сделать, чтобы уменьшить вероятность того, что это ужасное событие все-таки случится?** Есть ли что-нибудь, что повергло меня в прокрастинацию на долгое время — телефонный звонок, письмо, встреча, — с чем я должен был разобраться и что бы уменьшило мое волнение, обеспечило мне безопасность и помогло начать работать? Представив себе худшее развитие событий и подготовившись к тому, чтобы справиться даже с этим, я теперь готов взяться за текущие задания, которые могут увеличить мои шансы на успех.
6. **Могу ли я сделать что-нибудь, чтобы с большей вероятностью добиться своих целей?** Продумав худший вариант, составив планы относительно того, как с этим справиться, и уверившись в том, что у меня есть альтернативы, я могу спросить себя: «Могу ли я сделать

что-нибудь, чтобы увеличить свои шансы и достичь своих целей?» Укрепив свое чувство безопасности знанием о том, что даже в самой худшей воображаемой ситуации у меня есть альтернатива, я подготовлюсь к тому, чтобы сделать все от меня зависящее, не ощущая при этом гнета проблем и не боясь неудачи.

Заставляя волнение работать на вас, обеспечивая себе безопасность и используя язык, свойственный человеку продуктивному, вы зарабатываете навыки для поддержания истинной уверенности в себе. Большинство людей хотят иметь иллюзорную уверенность: «Я должен знать, что стану победителем»; «Мне нужна гарантия, что ничего не случится». Это не продвигает вас к цели, потому что вы так и не отвечаете на вопрос: «Что я буду делать, если что-то все же пойдет не так?» На попытки контролировать события, чтобы они развивались в нужном вам русле, уходит очень много энергии, и при этом вы остаетесь слепы и не видите того, что может пойти не так. Вы не можете спланировать стратегическое отступление, а запасы вашей энергии, необходимой для восстановления после неудачи, истощаются.

Истинной уверенностью является ваша убежденность в том, что независимо от того, спокойны ли вы или волнуетесь, успешны ли вы или ваши проекты провальны, но вы сделаете все возможное, будете готовы собраться, чтобы продолжить движение вперед и попробовать снова. Настоящая уверенность означает, что вы можете сказать: «Я готов к худшему, и теперь я могу сфокусироваться на работе, которая приведет меня к лучшему результату».

Способ № 3. Постоянное начинание

После того как вы научились снимать два первых блока, не дающих вам действовать, и наконец начали работу, вам, возможно, понадобится справиться со страхом, связанным с завершением проекта. Многие прокрастинаторы могут сесть за работу, но при этом накручивают себя целым рядом негативных установок и создают блоки, не дающие им закончить проект. Такие сложности с завершением работы, как боязнь успеха, могут стать препятствием на пути к завершению проекта.

Прокрастинация на финальных этапах требует больше усилий, чем в процессе самой работы и мешает чувству удовлетворения, которое наступает по завершении проекта. Создание структуры для снятия блоков и выработки положительных трудовых привычек, необходимых при доведении начатого до конца, несколько рутинно по сравнению с этими переживаниями. Как писала доктор Джоан Миннингер в своей книге *Total Recall: How to Boost Your Memory Power*²¹, касающейся структуры воспоминания:

«Она менее захватывающая и не так волнительная, как хаос, созданный пропущенными дедлайнами или потерянными ключами от машины. Хаос по-настоящему выматывает, и на него уходит очень много времени... Вы, возможно, смотрите на работу, связанную с воспоминанием, как на что-то, что мешает вам веселиться. Но на самом деле все как раз наоборот. Структурируя хаос в своей жизни, вы освобождаете себя. Вы высвобождаете себе время и энергию для приятных вещей».

Тридцатилетняя преподавательница естествознания по имени Лора уже должна была получить степень магистра, которая бы положительно сказалась на зарплате и помогла бы в продвижении по карьерной лестнице. Но последний исследовательский проект Лоры растянулся на два года. Нанесение завершающих штрихов никогда не интересовало Лору так же сильно, как предвкушение нового путешествия в мир открытий. Ей всегда требовалась серьезная дисциплина, чтобы высидеть долгие часы за проверкой студенческих работ, завершить малярные работы дома или продолжить совершенствоваться в каком-нибудь хобби, доведя его до настоящего хорошего уровня.

Лора так прекрасно начинала все свои проекты, что и не думала, что является настоящим прокрастинатором. На самом деле она с легкостью начинала любой проект в жизни, и без трусцой не был исключением. Но, как выяснилось позже, именно ее любовь к пробежкам и участие в марафоне (отдых и развлечение без чувства вины) и помогли ей изменить мировоззрение и найти мотивацию для получения степени магистра.

Лора месяцами готовилась к участию в своем первом марафоне. Она все делала правильно, только не научилась справляться с последними пятью-семью километрами, когда большинство бегунов «упирается в стену» — ощущая, что тело просто остановилось и невозможно сделать ни шагу, потому что все энергетические ресурсы исчерпаны.

Преодолев тридцать пятый километр, Лора почувствовала, что силы оставили ее и до финиша ей не дойти. Но прежде чем

она успела подумать о том, чтобы все бросить, она услышала свой собственный внутренний голос, произносящий слова, которые позже помогут ей побороть прокрастинацию и закончить исследовательский проект: «Мне больно. Мне больно бежать и даже стоять. Мне больно идти пешком и будет больно, если я лягу. Больно будет, что бы я ни выбрала, — поэтому уж лучше бежать и покончить со всем этим как можно скорее».

Лора поняла совершенно четко, что требуется работа и для того, чтобы прокрастинировать, и для того, чтобы посмотреть в глаза своему страху завершения. Если нет способа избежать некоторых видов работы, так почему бы не сделать то, что принесет наиболее долгосрочную выгоду?

Решение о продолжении марафона, несмотря на боль, облегчило Лоре применение остальных навыков моей методики для завершения исследования. Она давно заметила свою тенденцию к прекращению работы, как только та близилась к завершению и наступало время вынесения оценки. Связав эту тенденцию со своими негативными убеждениями, Лора смогла преодолеть их, начав разговаривать с собой в позитивном ключе, и смогла направить свои усилия в продуктивное русло на завершение работы. Марафон невольно подсказал ей, что нужно делать, чтобы завершить исследования.

Как обычно бывает с большинством крупных проектов, Лоре казалось, что еще предстояло множество исправлений и дополнительных запросов. Отойти от фрустрации и разочарования, связанных с неудачами, недоработками и ошибками, было трудно. Но у Лоры уже был пример достижения, в процессе работы над которым тоже было много сложностей.

В последние месяцы своего исследования она вспомнила, что недостаточно быть ментально готовым пробежать лишь сорок два километра — нужно помнить про еще сто девяносто четыре метра.

Когда, прихрамывая, Лора пересекла отметку в сорок два километра, готовая в изнеможении рухнуть на землю, она не слышала аплодисментов, которых, безусловно, ждала, но она знала, что ей нужно пробежать еще сто девяносто четыре метра. Буквально считая каждый шаг, Лора справилась с ощущением непосильности задачи и сфокусировалась на том, что могла сделать, повторяя себе: «Я могу сделать еще один шаг».

Выявите все разрушительные установки, которые обычно заважают вашим умом, как только вы приступаете к работе над проектом. Будьте готовы к этим мыслям, и вы перестанете бояться финальной стадии в работе над проектом, а значит, сможете высвободить созидательную энергию для многих приятных вещей.

Подготовьте противодействие для негативных утверждений и установок

- 1. «Мне требуется больше подготовки, прежде чем я смогу начать».** Будьте осторожны и поймите момент, когда подготовка начнет превращаться в прокрастинацию. Вы принялись за работу, и вам нравится собирать информацию, необходимую для ее выполнения, но вы чувствуете, что нужно задать еще вопросы и подготовиться получше, прежде чем воплощать собственные идеи в жизнь, — вы

хотите чувствовать себя более уверенно. И вот вы решаете завершить проект, но теперь, когда первые этапы позади, желание довести начатое до конца ослабло. Это особенно верно в том случае, если вы перфекционист, потому что страх допустить ошибку заставляет вас постоянно консультироваться с экспертами и составлять длинные списки дел, требующих обдумывания и, таким образом, не дающих уйти в свободное самостоятельное плавание.

Чтобы пресечь эту тенденцию, считайте прокрастинацией всякое частое консультирование с начальством или поход в библиотеку для поиска готовых решений или для дальнейшей подготовки. Возможно, «работа над проектом» должна подразумевать строго ваш личный вклад в завершение проекта, а не подготовку к нему или подбор советов от третьих лиц. Можно найти любые *разумные* причины для дальнейшего исследования, если вас интересует ответная реакция на то, что вы уже сделали. Напоминайте себе, как это делала Лора, что от работы не убежишь: подготовка к проекту требует работы; для завершения проекта тоже требуется работа; и также работа нужна для того, чтобы попытаться увильнуть посредством прокрастинации. Тогда зачем бунтовать и утруждать себя еще одним шагом вперед?

2. «Никогда не останавливайтесь на достигнутом».

Скорость выполнения проекта в самом начале зачастую может быть более медленной, по сравнению с той, к которой вы привыкли. Вспомните об этом позже, когда будете лучше знакомы с темой и больше уверены в своей новой ситуации, и дело пойдет быстрее. Если вы подниметесь

на гору, вы сможете видеть дальше. У вас будет время и место для отдыха. Ваша кривая обучения может повернуть очень быстро, особенно если вы используете позитивные установки для концентрации на задании, а не на самокритике (см. главу 7). Дайте себе позитивную установку, что, как только добьетесь успеха в проекте, сразу почувствуете резкий скачок в обучении и изменения в способностях. Вы не можете оценивать свой успех по текущим способностям или знаниям. Но по мере приближения к концу проекта увидите, что ваши уверенность и способности значительно изменились.

3. **«Надо было начинать раньше».** Вы уже начали работу над проектом, и нужно ценить это. Синдром наполовину пустого стакана, распространенный среди самокритичных перфекционистов, не дает почувствовать заслуженное удовольствие от тех шагов, которые вы уже сделали по направлению к цели. Проект может оказаться больше, чем вы изначально ожидали. Теперь же, когда вы начали и можете охватить взглядом всю предстоящую работу, вам, возможно, потребуется в течение какого-то времени применять трехмерное мышление, чтобы преодолеть страх оказаться перегруженным непомерной работой. Разбейте проект на части, перемежая их законными перерывами и запланированными каникулами. Поддерживайте свой выбор в пользу отдыха и развлечений без чувства вины. Сейчас не самое лучшее время для самокритики. Убедитесь, что вы вознаграждаете каждый свой успех и продвижение вперед хотя бы на шаг, и неважно, насколько он большой.

- 4. «По окончании этого проекта работы будет только еще больше».** Одним из страхов успеха является ожидание того, что от вас начнут требовать еще больше. Вы, возможно, будете думать: «Если я сделаю это сейчас, от меня будут ждать того же самого на регулярной основе. Я не знаю, смогу ли я жить с ожиданием чего-то после — или захочу ли я с ним жить». У вас не будет стимула для завершения текущего проекта, если вы представите себе «успех» как рабское привязывание себя к будущей монотонной работе. Держите эту работу подальше от вашего *решения* насчет будущих проектов. Дайте себе обещание, что будете так часто практиковать выбор в вопросе будущих шагов, как только это возможно. Избегайте ощущения типа «Я должен» и ощущения себя жертвой в вопросах работы, которая вам только предстоит, которой нет на руках в данный момент. Вы примете это решение позже, когда увидите, как себя чувствуете, пройдя эту стадию. Держите в уме, что это разные стадии; и это вы определяете, когда приступать к следующему этапу; и что вы должны быть сильнее и мудрее по завершении своей текущей стадии.
- 5. «Ничего не получается».** Разговор с самим собой типа «Я пытаюсь, но ничего не получается. Что не так?» может обозначать прокрастинацию и неудачную попытку заставить ваше волнение работать на вас для развития альтернативных планов. Вы пытаетесь сделать свой проект успешным, несмотря на трудности. Определенное неудобство естественно при выходе из своей зоны комфорта и переходе на новый уровень мастерства. Но слож-

ности и негативные мысли не повод сдаваться, скорее сигнал к тому, чтобы либо творчески решить проблему, либо не менее творчески миновать ее. Вместо того чтобы надеяться на то, что проблем не будет вообще, лучше дать себе твердое обещание, что из любых лимонов вы сумеете сделать лимонад. Как человек продуктивный, вы не только не тестируете систему, желая посмотреть, может ли она сделать ваш проект безоблачным, но и не ищете воображаемый идеальный план, в котором нет проблем. Вы сфокусированы на желаемых результатах и оборачиваете любые *возможные сложности* себе на пользу.

- 6. «Мне просто нужно немного больше времени».** Технический отдел, отдел продаж или производственный отдел готовы ввести ваш проект в использование, но вы просите дать еще время отполировать его и проверить на недоделки. Вы прекрасно выполняете просьбы своего начальника или клиентов, но потом так и не даете им посмотреть на плод ваших трудов, пока не убедитесь, что он совершенен. И неважно, как сильно остальные будут настаивать на том, что ваша работа достаточно хороша и соответствует их потребностям, — вы будете бояться расстаться с проектом.

Вам, возможно, сложно будет принять тот факт, что остальные не придерживаются таких же высоких стандартов качества, как вы. На самом деле вы можете даже почувствовать некоторое превосходство в данном вопросе. В конце концов, наступит день, когда от вас потребуют заверченный проект и будут ждать вашего ответственного отношения к установленному дедлайну, в то время как вы будете

больше заботиться о качестве, а не о том, чтобы просто завершить работу вовремя. Часто вам не хватает хотя бы еще одного часа, чтобы сделать свою работу по-настоящему хорошо, но от вас требуют готовый проект уже сейчас. И даже если вы пытаетесь делать свою работу качественно, то часто чувствуете себя жертвой системы, награждающей людей за их реальные поступки и достижения, а не за фантазии по поводу идеального выполнения работы.

Эта форма прокрастинации требует трезвого взгляда на ценность настоящей, завершенной, неидеальной работы, противопоставленной поздней, незавершенной, идеальной работе. Конечно, фантазии всегда надежнее и более идеальны по сравнению с реальностью, но те, кто страдает этой формой прокрастинации, должны понять, что нет такого уровня человеческого совершенства, который бы сделал вас неуязвимым для критики или неприятия.

Вам нужно научиться справляться с беспокойством и идти на риск, связанный с завершением проекта, даже если вы знаете, что ваша работа неидеальна. Признайте, что ценное время уходит впустую на оттачивание и полировку в попытке предоставить идеальный продукт. Научитесь справляться с критикой, приручив свое эго, — то есть обеспечивая себе безопасность и разделяя личное достоинство и работу. Помните о своей склонности к фобиям, связанным с демонстрацией вашей реальной работы, — той, что может быть завершена за имеющееся у вас время. Вам нужно научиться придерживаться сроков. Примените трехмерное мышление, пусть ваше волнение работает на вас. Используйте постоянное начинание, чтобы быть готовыми к ожидаемой критике и необходимым поправкам, но вытащите свою работу из мира фантазий в реальный мир.

Продолжайте начинать

Процесс завершения работы довольно специфичен, он требует подгонки и полировки, но, по сути, для выполнения всех крупных проектов требуется целая серия стартов. Ваши навыки, необходимые для снятия блоков, не дающих вам действовать, помогут и в завершении проекта. Используйте эти стратегии и вашу способность распознавать негативный разговор с самим собой, чтобы победить свой страх оказаться заваленным непомерной работой, страх неудачи и страх окончания проекта. Продолжайте начинать, и окончание работы произойдет само собой. Если вы боитесь заканчивать, продолжайте задавать себе один и тот же вопрос: «Когда я могу начать?»

Глава 6

Антирасписание

Все самые крупные и наиболее значительные жизненные проблемы фундаментально неразрешимы... Они не решались логически и в известных терминах, но исчезли, когда сопоставлялись с новыми и более сильными жизненными убеждениями.

Карл Юнг

Давайте говорить серьезно: нет в жизни ничего лучше, чем полноценный отдых и развлечения. Попытки убежать от работы, укрывшись в прокрастинации, лишь усилят ваше беспокойство; *только работа сможет уменьшить ваше беспокойство*. Ни шоколадному печенью, ни телевизору неподвластно снизить напряжение, связанное с тем, что задание кажется вам чрезмерным или неприятным. Ни прокрастинация, ни отдых не избавят вас от беспокойства, если вам предстоит что-то сложное. Единственное, что вы можете сделать — это просто *начать работать*.

Но в этом-то и проблема, верно? Кажется, вы никак не заставите себя приняться за работу, во всяком случае, не так, как положено браться за работу. *Работа* теперь означает неуверенность, необходимость иметь дело с огромными заданиями, внутреннее и внешнее давление, требующее от вас идеального выполнения задания; и если вы делаете работу через силу, то лучше уж вообще ее не делать.

Но что если, взяв за основу простую систему, вы научитесь смотреть в лицо своим страхам и спокойно воспринимать собственное несовершенство так долго, чтобы этого хватало хотя бы на несколько минут качественной работы, позволяющей вам затем отдохнуть, не испытывая при этом чувства вины?

Антирасписание предполагает для начала работу в течение всего тридцати минут. Это имеет смысл. Научившись работать не более тридцати минут каждый день, вы сможете начать программу, которая превратит вас из прокрастинатора в человека продуктивного.

Вам может показаться, что тридцати минут недостаточно, чтобы сделать что-то серьезное в рамках большого проекта, но в то же время этого может хватить, чтобы решить проблему, если хорошо сфокусироваться. Вы посмотрите на часы и удивитесь, как много успели сделать за тот промежуток времени, который обычно кажется коротким. Вы можете использовать кухонный таймер или секундомер, чтобы аккуратно засечь время и зафиксировать периоды качественной работы.

Здесь важно то, что вы все же *положили начало*. Если вы преодолели инерцию, считайте, что самое сложное осталось позади. Иногда «начинания» достаточно и для окончания работы над проектом. Сам акт начинания показывает вам, сколько работы предстоит еще сделать, и не нужно избегать того, чего вы так давно

боялись. Посмотрев страху в глаза, вы увидите, что есть только работа; и пусть она окажется сложной, но в любом случае не вызовет того волнения и беспокойства, которое вы себе представляли.

Кэролайн, одна из моих клиенток, прокрастинировала долгие месяцы, не решаясь сделать необходимые приготовления, чтобы купить маме китайскую посуду. Ей мешал целый ряд мелких проблем, которые делали задание трудновыполнимым: ей казалось, что дело в долгой поездке; в том, что она не знала, на какой остановке выходить; ей было неловко спрашивать дорогу у прохожих; она не была уверена насчет месторасположения магазина в Чайна-тауне.

И в один дождливый день она вдруг решила просто поехать и попросить кого-нибудь помочь ей — она была уверена, что справится.

Дойдя до пункта назначения, она взглянула на часы и обнаружила, что на поиски транспорта и магазина у нее ушло девять с половиной минут.

«Девять с половиной минут! — сказала она мне. — Я прокрастинировала месяцами из-за того, что в итоге заняло у меня девять с половиной минут!»

Даже тем, кто работает продуктивно, нужна система

У меня уже был опыт «реальной жизни», включавший в себя должность лейтенанта в 101-й Воздушно-десантной дивизии,

контролера товарного ассортимента и экономиста-аналитика в нефтяной фирме, когда я решил пойти поучиться консультированию и психологии. Мой предыдущий опыт научил меня работать под давлением и выполнять работу в условиях, когда другие люди зависят от тебя. Он научил меня тому, что если я захочу, то смогу работать эффективно и результативно. И все же, когда я стал учиться, то увидел, что и я сам, и мои однокурсники, бывает, в течение нескольких дней переживают из-за бумажных работ, написание которых, в конце концов, потребует меньше двух часов.

Все эти умные, уровня докторантов студенты, изучавшие человеческое поведение, напрягались так, как будто не знали, как управлять своими мыслями, чувствами и поступками. Мне это показалось странным. Изучаемые нами теории личности и девиантного поведения не сильно помогали. Они не срабатывали для обычных проблем, таких как прокрастинация, стирка, начало работы над двадцатистраничной курсовой или же обещание приехать вовремя на ужин с другом.

Поэтому я стал искать систему, которая бы действительно *работала*, давая мне контроль над собственным поведением при столкновении с трудными и неприятными задачами, нависающими надо мной. Находясь в поисках практической системы, я узнал, что Беррес Скиннер, основатель современного бихевиоризма, пользовался подведенным к стулу таймером. Когда он садился работать, тот отмечал время «прихода на работу». Когда вставал, часы останавливались, отмечая тем самым его время «ухода с работы», — то же самое было у меня, когда я работал в супермаркете. Тот же метод «оплачиваемого времени» используют

юристы и архитекторы, чтобы отслеживать время, которое у них уходит на клиентов. А этот весьма плодовитый писатель использовал для этих целей таймер! И всякий раз, когда он завершал небольшой фрагмент работы, он получал золотую звездочку! Меня это поразило. Я сказал сам себе: «Если уж Скиннеру приходится использовать систему, то и я буду!»

И тогда я начал вносить каждые тридцать минут непрерываемой продуктивной работы в то, что я называл **Антирасписанием**. Я использовал свое Антирасписание, чтобы отмечать время «прихода на работу» всякий раз, когда садился за стол, и «ухода с работы», и записывал фактическое время, которое проработал, — то, что Скиннер проделывал с помощью таймера. После этого, используя для мотивации «метод пряника», я обязательно занимался чем-то, что мне действительно нравилось.

По истечении недели использования этой стратегии я начал замечать, что стал приниматься за работу раньше и в итоге успевал сделать больше. Я с нетерпением ждал момента, когда смогу сделать запись о своих небольших достижениях, а позже вознаградить себя встречей с друзьями, игрой в теннис, чтением и просто чистым отдыхом.

Это положило начало моей системе достижения целей, основанной на:

- отдыхе и развлечениях без чувства вины;
- плодотворной работе;
- Антирасписании.

Антирасписание помогало мне отслеживать качественное рабочее время и заставляло заблаговременно продумывать список

вознаграждений, на которые я мог рассчитывать во время своих перерывов. Имея такую систему, я смог закончить докторскую диссертацию за год, при этом работая на основной работе полный день. Благодаря тому, что Антирасписание давало мне четкую картинку моего времяпрепровождения, я увидел, что в среднем у меня уходило на диссертацию пятнадцать концентрированных, продуктивных часов работы в неделю в течение года, и при этом у меня оставалось еще много времени на катание на лыжах, пробежки и общение с друзьями.

Антирасписание — это календарь на неделю, состоящий из обязательных рекреационных мероприятий и делящий неделю на небольшие периоды с перерывами, приемом пищи, запланированным отдыхом и общением. А кроме того, это фиксирование вашей непрерывной результативной работы. Оно помогает людям, работающим продуктивно, выстроить предварительный план отдыха, не отягощенного чувством вины, и плюс предлагает реалистичный взгляд на то время, которое в действительности имеется для работы.

Такой метод составления расписания поощряет вас пораньше сесть за работу, потому что вам становится понятно, как мало времени на самом деле есть для работы, если вычесть повседневные дела, встречи, дорогу до работы и обратно, прием пищи, сон и свободное время. Кроме того, начинание само по себе происходит проще, потому что тридцать минут работы — это слишком мало, чтобы успеть испугаться завала, но в то же время этого достаточно, чтобы положить работе хорошее начало, а потом устроить перерыв или получить вознаграждение.

Тридцать минут сокращают работу до маленьких, осуществимых задач, за которыми следует вознаграждение, и уменьшают

вероятность того, что вы будете чувствовать себя заваленным, столкнувшись с большими, сложными и страшными проектами.

Антирасписание включает в себя несколько хорошо узнаваемых психологических поведенческих принципов, позволяющих по-новому обратиться к общим проблемам прокрастинации и дать возможность прокрастинаторам повысить их продуктивность и укрепить творческое начало. Взявшись за составление расписания своего отдыха, досуга и времени, проведенного с друзьями, вы избегаете одной из ловушек, характерных для программ по преодолению прокрастинации: обычно они начинаются с составления расписания для работы — и тогда жизнь кажется чем-то лишенным всякого веселья и свободы. Антирасписание же переворачивает этот процесс, рисуя картинку отдыха и гарантируя свободное время, — поэтому вы знаете, что отнюдь не прокрастинируете вместо того, чтобы развлекаться и жить полной жизнью.

Антирасписание укрепляет вашу уверенность двумя способами.

Во-первых, оно подразумевает незамедлительные и частые вознаграждения, которые следуют за короткими периодами работы; вы чувствуете завершенность, даже если проект пока на самом деле не доведен до конца.

Во-вторых, привычка фиксировать каждый период работы приносит визуальное вознаграждение — вы видите, как собранно и непрерывно поработали за день и за неделю. Фокус на тридцатиминутных отрезках работы ставит цель, не вызывающую страха, и даже самый робкий прокрастинатор сможет безбоязненно с ней справиться.

Тридцати минут постоянной работы достаточно, чтобы вас посетило ощущение завершенности и при этом вы не опасались провала — а этот страх часто возникает при составлении расписания

на более длительные, менее реалистичные периоды работы, которые достигаются редко или за которые даже редко принимаются — настолько они огромны.

Реверсивная психология

Среди прочих стратегий Антирасписание оборачивает наше естественное сопротивление структуре и начальству (одну из главных причин прокрастинации) на пользу продуктивности. Вы годами твердили себе, что над сложными проектами нужно работать усерднее, уделять им больше времени. Антирасписание и система отдыха и развлечений без чувства вины помогают вам *привнести больше времени в свой досуг и больше качества в работу*. Это заставляет убедиться, что вы отвели в своем расписании достаточно времени под высококачественный отдых без чувства вины.

Основной посыл Антирасписания звучит так:

- не работайте над проектом больше двадцати часов в неделю;
- не работайте над проектом больше пяти часов в день;
- вы *должны* заниматься спортом, играть или хотя бы танцевать один час в день;
- вы *должны* выделить хотя бы один день в неделю, когда не будете заниматься вообще никакой работой;
- поставьте себе целью поработать качественно в течение тридцати минут;
- работайте ради несовершенного, но при этом совершенно человеческого усилия;
- начинайте с малого.

Данная стратегия рассеивает страх столкнуться с непомерным заданием и страх неудачи и превращает их в могущественные инструменты для развития привычки к немедленным действиям. Обычно мы составляем расписание для работы и никак не структурируем свой отдых. Заставляя вносить свой отдых в расписание и придерживаться его, а также ограничить для начала рабочую деятельность до заранее установленного периода в тридцать минут, *Антирасписание формирует у вас подсознательное желание работать больше, а отдыхать меньше.*

* * *

Один мой клиент тридцати лет, Алан, своим поведением напоминал ребенка в «ужасном возрасте двух лет» или бунтующего подростка. Разрушительные формулировки Алана типа «Ты должен...», которые он использовал в разговоре с самим собой, например «Ты должен сделать эту работу», приводили к неизбежному «Нет, не хочу...», стоило ему только подумать о написании диссертации.

Хотя Алан настаивал, что хочет получить ученую степень, его прокрастинация явно свидетельствовала о том, что подсознательно он сопротивлялся внешнему давлению, исходящему от вышестоящих лиц, пытавшихся, как ему казалось, заставить его делать что-то против воли.

Привыкший за долгие годы к такой модели поведения, Алан, очевидно, ожидал и от меня большего давления. Но я не попался в эту ловушку и избежал участи идентифицироваться с его руководством. Вместо этого я сказал: «Вы пришли ко мне за помощью в решении очень большой и сложной задачи, тре-

бующей от вас больше года напряженной работы. У вас будет меньше времени на друзей и меньше возможностей заниматься вещами, которые вы любите и которые вам хорошо даются. Поэтому я отказываюсь участвовать в этом». Я сказал Алану, что это слишком сложно — заставить кого-то делать то, чего он на самом деле не хочет, но что еще важнее, что я не обвиняю его; по мне, ему не обязательно писать диссертацию. «Вы хороши таким, какой вы есть, — уверил я его. — В этом мире полно людей без ученой степени, которые совершенно счастливы и успешны. И вам совсем не обязательно браться за эту сложную работу».

Такая идея была нова для Алана, потому и привлекла его внимание. Услышав, что он совсем не обязан тратить год-два на эту монументальную задачу (делать исследования и писать диссертацию), Алан сразу понял, что, несмотря на отсутствие особого восторга по поводу проекта из-за связанной с ним сложности, он все же хочет попробовать.

Я, однако, не был на сто процентов убежден в абсолютной заинтересованности Алана. Поэтому сказал, что буду работать с ним только при условии, что он будет выполнять все мои наставления. «Не работайте больше двадцати часов в неделю, — говорил я. — И никогда не работайте над своим проектом больше пяти часов в день. Обещайте мне, что будете сопротивляться желанию работать больше двадцати часов в неделю».

Это стало для Алана еще одним шоком. За последние два года он не работал больше пяти часов в неделю, и тут вдруг я говорю ему, что он должен пообещать мне работать меньше пяти часов в день. Это совершенно перевернуло его картину мира.

Когда я закончил перечислять свои условия, Алан был довольно зол на меня, и, выйдя из состояния шока, он сказал: «Кто вы такой, чтобы говорить мне, что я не должен работать больше двадцати часов в неделю и менее пяти часов в день? Это моя диссертация!» На что я ответил: «Да, это ваша диссертация, и вы сами решаете, сколько над ней работать, но я хочу, чтобы вы попытались воспротивиться желанию поработать на следующей неделе больше двадцати часов».

Алан привык сопротивляться начальству, формулировкам типа «Ты должен» уходя в прокрастинацию. Теперь же, подстрекаемый желанием взбунтоваться против нового начальника, он должен будет работать больше и потребовать права работать сверх того лимита, который я ему установил.

На следующей неделе Алан пришел ко мне в офис с составленным Антирасписанием. Впервые за последние два года он сумел насладиться своим свободным временем, не испытывая при этом чувства вины. Демонстрируя мне количество проведенных за работой часов, Алан был в восторге: он смог поработать восемнадцать часов и сделать это очень качественно. Это было гораздо больше того, что он сделал за годы.

Алан справился со своей прокрастинацией и инерцией на начальной стадии. А также ему удалось преодолеть давление воображаемого начальства, с которым он так привык бороться. И это было действительно его достижением — не продиктованным никаким «Ты должен...», исходящим от начальства или от меня. Он гордился своим успехом и был очень рад заметной перемене своих чувств и отношения к работе.

Однако Алану не удавалось почувствовать по-настоящему силу позитивного сопротивления и личного достижения, пока

несколько недель спустя он не показал мне свое Антирасписание с зафиксированными в нем двадцатью двумя качественными часами в неделю и шестью часами качественной работы в день.

Вот так и выглядит продуктивное использование сопротивления начальству и ваше право настаивать: «Нет, я не обязан делать это ни для кого, кроме себя. Это *моя* работа и *моя* жизнь».

Как использовать Антирасписание

Инструкции по составлению собственного Антирасписания придумывались на протяжении последних двадцати пяти лет, в них сказались опыт тысяч клиентов и участников мастер-классов. Тщательным образом были созданы одиннадцать инструкций Антирасписания, и я настоятельно рекомендую следовать им по крайней мере в течение двух недель, прежде чем выносить оценку. Если же хотите поэкспериментировать с другой формой Антирасписания, то вам поможет раздел «Регулируя свое Антирасписание».

1. Вносите в свое расписание только

- заранее известное время, например время приема пищи, сон, встречи;
- свободное время, отдых, развлекательное чтение;
- общение, обеды и ужины с друзьями;
- занятия спортом для поддержания здоровья, например плавание, бег, занятия на тренажерах в зале;
- обычные вещи, как то: время на дорогу до работы/с работы, учебу, запись к врачу.

Основополагающим принципом составления Антирасписания является то, что сначала вы вносите в него так много не связанных с работой дел, как только это возможно. Это поможет вам преодолеть иллюзию, что у вас есть двадцать четыре часа в сутки и сорок восемь часов в выходные для работы над проектом. А также обострит ваше восприятие имеющегося в наличии времени и поможет управлять им эффективнее.

Не вносите в свое расписание работу над проектом. Помните, что прежде всего Антирасписание гарантирует вам отдых и развлечения без чувства вины и узаконивает ваше личное время. Этот первый шаг не даст вам запугать самого себя чрезмерно амбициозными и диктаторскими планами на работу, что, как правило, заканчивается провалом, разочарованием, самокритикой и прокрастинацией.

- 2. Вносите в свое Антирасписание работу над проектом только после того, как истекнут как минимум тридцать минут.** Воспринимайте свое Антирасписание как те часы, что отмечают «приход на работу», когда садитесь за рабочий стол, и время «ухода с работы», когда оцениваете свои успехи. Нужно поддерживать в себе приятное волнение, представляя, как многого вы добились за короткий промежуток времени, а не беспокоиться из-за того, сколько еще предстоит сделать. Вы также можете использовать тридцатиминутный период как собственный дедлайн, чтобы мотивировать себя для более эффективной работы.

3. **Оценивайте только те периоды работы, которые отражают как минимум тридцать минут непрерывной работы.** Не фиксируйте в Антирасписании время, если прекращаете работу до истечения тридцати минут. Дисциплина, которая требуется в первые несколько минут, когда вы можете отвлекаться или действовать инертно, необходима для того, чтобы продолжать двигаться и дойти-таки до того момента, когда почувствуете вовлеченность в процесс и интерес к работе. Когда вы дисциплинированно работаете *непрерывно*, то точно знаете, что эти тридцать минут из вашего Антирасписания отражают качественную работу, а не время, потраченное на поиски картофельных чипсов или телефонные звонки. Это огромное достижение наполнит вас гордостью и уверенностью в себе, потому что вы человек, работающий продуктивно.
4. **Вознаграждайте себя перерывом или переключайтесь на что-то более приятное по завершении каждого периода интенсивной работы.** Вы заслуживаете этого. Вы уже положили начало работе! А преодолев инерцию, породили движущую силу, которая облегчит вам начало в следующий раз. Награждая себя за каждое положительное достижение, вы формируете у себя позитивные ассоциации с работой.
5. **Отслеживайте количество часов качественной работы в день и в неделю. Суммируйте показатели.** Фокусируйтесь на том, чего вы *добились*. Это полезно само по себе, а кроме того, вырабатывает позитивную модель поведения: вы работаете, а потом получаете одобрительное похлопывание по спине. К тому же благодаря такой модели поведе-

ния вы обращаете внимание на те дни (например, среды или пятницы), когда вам захочется приступить пораньше к своим высокоприоритетным проектам, чтобы увеличить число часов, посвященных работе, в каждый конкретный день.

6. **Всегда оставляйте себе хотя бы один день в неделю для отдыха и любых повседневных дел, которыми вам хочется заняться.** Избегайте негодования и ощущения опустошенности, причиной которых может быть тот факт, что у вас нет праздников, потому что вы постоянно работаете. Включите в расписание еженедельный семейный отдых и развлечения. Вы почувствуете после отдыха больше мотивации и готовности вернуться к высокоприоритетным проектам. Работа будет казаться не таким уж и большим грузом, если вы будете переживать лучшие моменты жизни *сейчас*, а ваша жизнь не будет стоять на паузе из-за того, что вы работаете. Найдите время для себя и тех низкоприоритетных повседневных дел, которые, возможно, покажутся вам привлекательными своей возможностью переключиться, — почините что-нибудь дома, займитесь садом или напишите письма, которые вы давно откладывали. Этот день очень важен для обновления и поддержания в себе творческого начала и мотивации.
7. **Прежде чем отдыхать или заниматься общественными делами, отведите всего тридцать минут на работу над проектом.** Любое приятное дело, которым вы занимаетесь, обладает силой мотивировать вас для выполнения последующего задания. Используя «бабушкин

принцип» — получать мороженое только после того, как съедено овощное блюдо, — вы научитесь приниматься за работу охотнее и поспособствуете развитию у себя хорошей привычки. Вскоре вы увидите, что работа, которая раньше казалась сложной и неприятной, на самом деле гораздо проще и приносит больше удовольствия. Эта техника может даже стать трамплином для начала работы над проектом. Она: 1) использует вашу концентрацию на приятном занятии, чтобы заставить начинать работать чаще; 2) позволяет вам наслаждаться досугом, не чувствуя при этом вины; 3) заставляет ваше подсознание работать над проектом, пока вы отдыхаете, снимает творческие блоки, пока ваше внимание где-то витает, и увеличивает желание вернуться к заданию и использовать найденные решения.

- 8. Сфокусируйтесь на начале.** Ваша задача — стартовать вовремя. Преимуществом является то, что в «списке дел» будет только одна топовая позиция — «Когда я смогу начать?». Замените все мысли насчет *завершения* мыслями о том, когда, где и каким образом вы можете *начать*.
- 9. Мыслите маленькими порциями.** Не ставьте себе целью закончить книгу, написать письмо, заполнить бумаги о подоходном налоге или проработать непрерывно в течение даже всего лишь четырех часов. Ставьте себе целью *качественную, сконцентрированную работу в течение тридцати минут*.
- 10. Продолжайте начинать.** Работа закончится сама собой. Когда наступит время начинать последние тридцать

минут, ведущие к окончанию проекта, это тоже будет актом начала окончания вашего текущего проекта одновременно с началом следующего. Поэтому забудьте об окончании. Если о чем и беспокоиться, так это о начинании. Все, что вам нужно сделать для завершения проекта, — это просто продолжать начинать!

11. Никогда не заканчивайте «совсем».

Это означает: никогда не останавливайтесь, если чувствуете тупик или дошли до конца какого-то раздела. Помните «бабушкин принцип»: чтобы выработались хорошие привычки, перерывы и вознаграждения должны следовать за выполнением какого-то объема работ. Никаких поощрений, пока не увидите того, что пытаетесь все это время избежать. Никогда не устраивайте перерыв (вознаграждение) по завершении работы над каким-то разделом или когда уже готовы все бросить. Пусть всегда остается еще пять или десять минут, чтобы хоть немного попытаться придумать, чем вы сможете заняться позже. Просто любопытствуйте, как быстро и насколько творчески ваш мозг сумеет справиться с решением проблемы. Вы увидите, что пребывания в затруднительном положении в течение нескольких минут для вашего мозга может быть достаточно, чтобы творчески решить проблему. Аккуратное выполнение определенного фронта работ или начало работы над следующим создает стимул, облегчающий вам начало работы в следующий раз, сводя на нет вашу потребность в прокрастинации.

Распечатайте копии бланков двадцатичетырехчасового расписания на каждую неделю (ниже). Либо составьте собственное Антирасписание, используя карточки размером А5 или личный органайзер. Обратите внимание: я оставил вам двадцать четыре часа, чтобы внести в расписание работу и отдых. Таким образом, вы сможете увидеть отчет за каждый час, включая те, что уходят на сон и еду. А кроме того, можно приспособить расписание к ночным сменам и вписать ежеутренние или ежевечерние рабочие привычки. Оставьте две неиспользованные графы в расписании для подсчета общего времени, уходящего ежедневно на «качественную работу», и место для такого же показателя за неделю.

Кроме того, ниже вы найдете Антирасписание Фрэн, менеджера-консультанта, о которой мы говорили в главе 2. Шаг № 1 демонстрирует ее следование инструкциям по составлению Антирасписания в начале работы. Она не учла время на обед, телефонные звонки и рутинные дела; поэтому ее ожидания от того, что она могла сделать в течение недели, были более реалистичны. Это повысило ее мотивацию для выделения времени на проект, требующий наибольшего внимания.

Наконец, после этого вы сможете изучить Антирасписание Фрэн в конце недели. Она выделила маркером время, действительно проведенное за работой. В конце каждого дня она могла быстро проглядеть эти пометки и подсчитать общее количество качественной работы. В субботу Фрэн наслаждалась полноценным отдыхом.

Это хорошая идея — использовать разные цвета для разных видов деятельности. Например, если вашей целью является увеличение часов досуга, используйте для развлечений красный

маркер — тогда вы сможете быстро проглядеть свое Антирасписание за последний месяц или год и увидеть, как много красного (веселья) есть в вашей жизни. Используйте любимый цвет для больших проектов — и будете с удовольствием отмечать свои рабочие тридцатиминутки. Выберите отдельный цвет для учебы (зеленый), другой — для встреч (голубой) и еще один — для общения с друзьями (желтый), и вам будет легче ориентироваться в своем расписании.

Отметки разным цветом, которые вы делаете в своем Антирасписании, также позволяют быстро отслеживать важные паттерны в ваших занятиях и обязательных делах. Вы, возможно, заметили в расписании Фрэн на вторник, что у нее была довольно продолжительная встреча за обедом с отделом маркетинга и возникло несколько неожиданных проблем со штатом, что сделало вторник наименее продуктивным днем. Прежде чем применять по старинке решение в духе «старайся лучше», Фрэн, возможно, увидит, что по вторникам ее день слишком неструктурированный, и, должно быть, следует отводить в нем больше времени на личные дела и встречи, чтобы ожидания насчет времени на качественную работу в этот день были более адекватными. А также, возможно, планировать больше свободного времени, чтобы было к чему стремиться и чего ждать, чтобы избежать ощущения загруженности, которое возникает, если в расписании на день нет ничего, кроме работы.

Антирасписание (шаблон)

| Время | Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота | Воскресенье |
|-------|-------------|---------|-------|---------|---------|---------|-------------|
| 6-7 | | | | | | | |
| 7-8 | | | | | | | |
| 8-9 | | | | | | | |
| 9-10 | | | | | | | |
| 10-11 | | | | | | | |
| 11-12 | | | | | | | |
| 12-13 | | | | | | | |
| 13-14 | | | | | | | |
| 14-15 | | | | | | | |
| 15-16 | | | | | | | |
| 16-17 | | | | | | | |
| 17-18 | | | | | | | |
| 18-19 | | | | | | | |

| Время | Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота | Воскресенье |
|-----------------------|-------------|---------|-------|---------|---------|---------|-------------|
| 19-20 | | | | | | | |
| 20-21 | | | | | | | |
| 21-22 | | | | | | | |
| 22-23 | | | | | | | |
| 23-24 | | | | | | | |
| 24-1 | | | | | | | |
| 1-2 | | | | | | | |
| 2-3 | | | | | | | |
| 3-4 | | | | | | | |
| 4-5 | | | | | | | |
| 5-6 | | | | | | | |
| Промежуточный итог | | | | | | | |
| Итого | | | | | | | |

Шаг №1 для Фрэн

| Время | Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота | Воскресенье |
|-------|------------------|--|----------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 6-7 | ← сон → | | | | | | → |
| 7-8 | ← | занятия спортом, душ, завтрак | → | → | → | ← сон → | → |
| 8-9 | ← | время на дорогу до работы из пригорода | → | → | → | тенис с Джейн | воскресная газета |
| 9-10 | ← | эл. письма, звонки, общение с персоналом | → | → | → | завтрак | ↑ завтрак ↓ |
| 10-11 | встреча с Джимом | | | персонал | | | |
| 11-12 | | | персонал | | | магазин | |
| 12-13 | | | | обед со Сью | встреча за обедом | текущие дела | прогулка |
| 13-14 | обед | обед | обед | | звонки | | |
| 14-15 | звонки | звонки | звонки | ← встречи → | | ↑ работа в саду ↓ | |
| 15-16 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 16-17 | | | | звонки | | | |
| 17-18 | | штат | | | | душ | |

| Время | Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота | Воскресенье |
|-------|-----------------------------------|------------------|-------------|--------------|-----------------------|-----------|-------------------|
| 18–19 | дорога до дома с работы (магазин) | | | | | | ужин |
| 19–20 | аэробика | Боб ↓ ужин | аэробика | ужин | аэробика | ужин | |
| 20–21 | | ужин → | → | ↕ концерт | ужин | ↕ кино | счета |
| 21–22 | | Боб ↓ | лыжный клуб | ↓ | с Аланом и Рут | | план на неделю |
| 22–23 | | | | | | | |
| 23–24 | | | | | эл. письма и счета | | |
| 24–1 | | | | | | | |
| 1–2 | | | | | | | |
| 2–3 | | | | | | | |
| 3–4 | | | | | | | |
| 4–5 | | | | | | | |
| 5–6 | | | | | | | |
| Итого | | | | | | | |

← сон →

Антирасписание Фрэн

| Часы | Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Субота | Воскресенье |
|-------|--|--|---|---|--|-------------------|--|
| 6–7 | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>сон</div> | | | | | | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>сон</div> |
| 7–8 | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>занятия спортом, душ, завтрак</div> | | | | | | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>сон</div> |
| 8–9 | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>дорога до работы из пригорода (прачечная, газета)</div> | | | | | | теннис с Джейн |
| 9–10 | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>эл. письма, звонки, общение с персоналом</div> | | | | | | завтрак |
| 10–11 | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>встреча с Джимом</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>персонал</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> | | завтрак |
| 11–12 | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>звонки</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>звонки, консультация</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>персонал</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>консультация</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> | магазин | |
| 12–13 | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>встреча и обед с Марком</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>звонки</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>обед со Сью</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>встреча за обедом</div> | повседневные дела | Длительная прогулка |
| 13–14 | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>обед</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>встреча</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>обед</div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>звонки</div> | обед | |

| Часы | Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота | Воскресенье |
|-------|-----------------------------------|---------|--------------|--------------|----------|------------------|------------------------------------|
| 14–15 | звонки | звонки | | | | работа в саду | Длительная прогулка ↓ душ |
| 15–16 | ← звонки → ← встречи → | | | | | | |
| 16–17 | | | консультация | звонки | | чтение | |
| 17–18 | | штат | файл | консультация | штат | | |
| 18–19 | дорога до дома с работы (магазин) | | | | | | ужин |
| 19–20 | аэробика | Боб | аэробика | ужин | аэробика | ужин | ТВ |
| 20–21 | ← → | | ← → | | ужин | ← кино → | оплата счетов |
| 21–22 | ТВ | Боб | лыжный клуб | | | | с Аланом и Рут |
| 22–23 | счета | | | концерт | | | чтение |

| Часы | Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота | Воскресенье |
|--|-------------------|---------------|----------------|------------------------|------------------------|--------------------|-------------|
| 23–24 | чтение | сон → | | | эл. письма и счета | | сон |
| 24–1 | | | | | ТВ | ← сон | ← сон → |
| 1–2 | | | | | | | |
| 2–3 | | | | | | | |
| 3–4 | | | | | | | |
| 4–5 | | | | | | | |
| 5–6 | | | | | | | |
| Промежу- точный показатель работы | 0,5, 1, 0,75, 0,5 | 1,0, 1,5, 0,5 | 0,5, 1, 1, 1,5 | 0,5, 1,25, 0,5, 1,0 | 1,5, 0,5, 1,0, 0,75 | Итого за неделю | 0,5, 0,5 |
| Итого | 3,5 ч | 3 ч | 4 ч | 3,25 ч | 3,75 ч | 18,5 ч | 1 ч |

По истечении двух-трех недель использования Антирасписания обратите внимание на время, когда вы работаете лучше всего, а также уделите особое внимание тем дням, когда необходимо приняться за работу раньше. Например, понедельник может быть днем низкой производительности, по итогам которого у вас будет насчитываться всего лишь три часа работы над проектом, притом что целью было в среднем четыре часа в день. Если же вы изучите занятия, которые значатся в вашем Антирасписании по понедельникам, то увидите, что они крадут время в течение дня, сокращая таким образом количество возможных часов, отведенных под проект. Поэтому вы, возможно, захотите уменьшить количество других дел в понедельник. Более вероятно, правда, что вы обнаружите, что в понедельник ваша модель прокрастинационного поведения (например, то, что вы воспринимаете работу как нечто непосильное или представляете себе, что вам придется проработать над проектом весь день) не дает вам приступить к работе раньше.

Ваше Антирасписание на последние несколько недель покажет, когда в течение дня вы отвлекались, а таблица учета прокрастинации (см. главу 2) отобразит ваше настроение и внутренние диалоги. Зная об этом и будучи полны решимости, вы сможете подготовиться к следующему понедельнику, сфокусировавшись на том, чтобы приступить к делу (потратив на работу всего пятнадцать-тридцать минут) до обеда. Пока вы будете наслаждаться свободным временем, вам в голову придут новые идеи и свежие творческие решения.

Обычно вслед за периодом интенсивной работы наступает спад. Вы можете заметить, что после нескольких дней непрерывной восьмичасовой работы без выходных вы потом целую неделю прокрастинируете или же банально заболеваете. Время от времени

вы, возможно, и сможете работать в таком режиме, придерживаясь, например, дедлайна, но в случае долгосрочного проекта придется соблюдать режим распланированного отдыха и избегать припадка трудоголизма.

Корректировка Антирасписания

По прошествии двух недель использования Антирасписания вы, возможно, будете ожидать, что хорошо изучили свою трудовую модель поведения, ее слабые и сильные стороны, а также то, как проводите свое свободное время. Например, весьма вероятно, что при внесении в расписание больше занятий в свободное время снизится страх оказаться перегруженным большими рабочими проектами. Вы увидите, что спланированные заранее перерывы и четко установленное время обеда и занятий спортом помогут вам разбить важные проекты на более мелкие, легко выполнимые порции.

За долгие годы я убедился, что есть три-четыре открытия, которые все мы делаем, когда начинаем использовать Антирасписание.

1. Вы, возможно, гораздо более заняты, чем думали.

Фиксация занятий, не связанных с работой, позволяет оценить реальное количество времени, которое вы готовы потратить на проекты, важные для вашей карьеры или жизни. Вам потребуется решительность, чтобы каждый день в первую очередь начинать работать над самым главным проектом. Вам, может быть, придется установить собственные приоритеты, научиться отличать срочные дела от важных, прекратить работу над какими-

то проектами или передать их другим, чтобы уделить главной цели больше времени.

2. **Определенные дни менее продуктивны, чем другие.** Отследите те дни, в которые вы тратите свое время на такие занятия, как просмотр телевизора или встречи с неожиданными посетителями в офисе. Обратите особое внимание на то, что вас отвлекает в эти дни; удостоверьтесь в своей решимости проходить мимо кофейного автомата и направляться по утрам первым делом напрямиком к рабочему столу, чтобы начинать день с позитивного импульса.
3. **В другие дни столько дел, что никак не удастся приступить к основному большому проекту.** Внезапное вынужденное посещение врача, выполнение просьб друзей или неожиданные дела могут занять целый день. И нужно справиться с внешними отвлекающими факторами, чтобы десять-тридцать минут поработать над *своим* очень важным проектом (помните: ваши приоритеты, карьера и развитие стоят потраченных на них усилий).
4. **Даже получаса работы над проектом достаточно, чтобы поддержать импульс и избавиться от неприятной необходимости преодолевать инерцию завтра.** Но если сделать этого не удастся и вы так и не сели за работу, приготовьте план стратегического отступления, чтобы собраться с силами завтра, и *спокойно* тратьте сегодня время на другие занятия. Освобождаясь от чувства вины, вы помогаете себе почувствовать еще большее желание и решимость приступить к делу на следующий день.

Будьте осторожны, если через несколько недель вы обнаружите, что в свободное время перестали составлять Антирасписание и просто фиксируете периоды качественной работы. Возможно, это и нормально, если вы действительно корпите над проектом, но позже у вас просто не будет аккуратной записи о том, что случилось, когда вы неожиданно прервали работу. Вы не узнаете, что мешает вам работать более результативно или начинать раньше. Без записи о законном времяпрепровождении в свободное время вас будет терзать чувство вины из-за потерянного впустую времени и подавленность из-за того, что вы не можете вспомнить, что делали. Постарайтесь отследить, на что вы тратите время в часы досуга, и записать все по пунктам. Внесите в расписание неизменные показатели (время на сон, еду, дорогу от дома до работы, занятия спортом, общение) и *действительно придерживайтесь плана*.

Вы, возможно, захотите иметь твердое время начала работы каждый день, что может облегчить формирование здоровой привычки. Запланируйте отдельные *полчаса* для максимально раннего начала работы над основным проектом. Быть может, вам потребуется выделять отдельно полчаса каждое утро на проект повышенной приоритетности AAA. Когда это выполнено, вы вольны выбирать время начала работы над следующим по приоритетности проектом, например в *следующие* возможные полчаса. Зафиксируйте время только по истечении по меньшей мере тридцати минут непрерывной работы. Добавьте показатель в графу «Итого» вашего дня. Используйте любимые занятия в качестве мотивации для укрепления любой позитивной привычки, над формированием которой вы усиленно работаете. Если, напри-

мер, вы посмотрите телевизор после того, как решили бросить работу над проектом, то тем самым только укрепите свое халатное отношение к делу (негативную привычку), потому что за этим последовало вознаграждение. И наоборот, если заняться сведением баланса, написать или нарисовать что-то до того, как сесть смотреть телевизор, пойти поесть или лечь спать, то у вас сформируется положительная привычка. Если полезные дела будут ассоциироваться с удовольствием, то они и проходить будут легче, а заниматься ими вы станете чаще.

Вы будете постоянно находить все новые и новые способы адаптировать Антирасписание под свои потребности. Поэкспериментируйте с идеями, которые будут подходить именно вам: начинайте свою неделю в субботу или среду или же уменьшите бланк расписания, чтобы он умещался в органайзер. Приспособьте его к своему образу жизни, чтобы сфокусироваться и стать человеком эффективным.

Использование Антирасписания дает пять основных преимуществ, которые влекут за собой еще большее наслаждение от отдыха и развлечений без чувства вины и помогают преодолеть прокрастинацию.

- 1. Фактическое соблюдение временных рамок.** Внося в первый раз свои неизменные показатели — время на сон, прием пищи, уроки, встречи, стирку, чтение, — вы видите наглядно, сколько времени у вас в действительности остается на работу над чем-то запланированным. Это быстро избавляет от иллюзии о том, что у вас впереди «целая неделя», а также позволяет избежать неприятного

сюрприза типа «Я забыл, что ко мне приезжают родители». Фактическое соблюдение временных рамок станет главным орудием в борьбе с прокрастинацией.

- 2. Тридцать минут качественного времени.** Ставя себе цель потратить на *начало* проекта всего лишь тридцать минут, вы увеличиваете вероятность того, что не будете чувствовать себя перегруженным. Делая по одному шагу в короткий промежуток времени, вы сможете почувствовать удовлетворение от сделанного скорее, чем если бы ставили себе большие цели с отстоящим по времени вознаграждением.

Что-то делать или организовывать можно каждые тридцать минут — и таким образом начинание с каждым разом будет проходить все легче. Начиная с малого, вы получаете больше возможностей в течение дня для достижения больших, долгосрочных целей, ощущения полноты жизни и применения своих творческих способностей к чему-то менее значительному, пока наслаждаетесь заслуженным отдыхом.

- 3. Ощущая успех.** Отмечая время, потраченное на работу, вы фокусируетесь скорее на прогрессе, нежели на несоблюдении своего нереалистичного расписания. Внося в расписание вознаграждения или альтернативные занятия, вы снижаете неудовлетворенность, которая ассоциируется с работой, и начинаете ощущать ее как нечто наполняющее вас чувством гордости и позволяющее в полной мере наслаждаться свободным временем.

- 4. Дедлайны, установленные себе самому.** Дедлайны часто создают определенное количество продуктивного давления, но обычно все же мешают качественной работе. Любой студент знает, каково это — зубрить что-то, зная, что времени в обрез: учеба или написание работы должно быть результативным; вы работаете максимально внимательно и с удовольствием, связанным с тем фактом, что, находясь под давлением, мыслите творчески. Дедлайн не только проясняет временные рамки, он также показывает, когда вы получите вознаграждение за свои усилия или будете наказаны за то, что не сумели выполнить задание, — только теперь именно вы устанавливаете себе дедлайн, а не кто-то иной.

Пользуясь Антирасписанием, вы привыкаете по завершении запланированного рабочего получаса выполнять то, что значится в вашем списке дел: забота о здоровье, встречи с друзьями и другие дела — *без чувства вины*. Вознаграждение, получаемое по завершении короткого периода работы, заметно усиливает ваши приятные ассоциации с работой и увеличивает тенденцию возвращения к рабочему процессу — другими словами, это помогает вам сформировать положительную привычку.

- 5. Вновь обретенное «свободное время».** Одним из многих дополнительных преимуществ заблаговременного внесения в свое расписание досуговых мероприятий является то, что, если одно из них отменяется, вы можете неожиданно для самого себя с облегчением подумать: «У меня есть свободное время; я могу поработать».

Раньше вам было сложно заставить себя потрудиться в подобной ситуации. Теперь же, получив какое-то количество свободного времени, вы по достоинству оцените пользу реверсивной психологии; вы ощутите это прекрасное и зачастую неожиданное чувство мотивированности, чтобы начать что-либо новое. Если вы долгое время были хроническим прокрастинатором (говорили себе, что вы ленивый и, возможно, жалкий), то будете приятно удивлены, узнав, что на самом деле *хотите* потратить вновь приобретенное время именно на работу.

Глава 7

Работа в состоянии «потока»

В результате новых исследований можно сделать заключение, что эти случаи [абсолютной поглощенности сложным, запутанным заданием] на самом деле представляют собой измененные состояния, в которых разум функционирует на пределе своих возможностей, время зачастую искажено, а момент, кажется, пронизан ощущением счастья.

Дэниел Гоулман

Обучаясь тому, как работать созидательно и входить в творческое состояние, можно сделать работу менее монотонной и получать от нее больше удовольствия. Творчество помогает выбраться из состояния агонии, вызванного непосильной работой, снять большую часть напряжения и уменьшить страх, который порождает прокрастинацию.

Все мы ежедневно наблюдаем, как наше сознание переходит в естественное состояние спокойной, сфокусированной энергии и внимания. В такие периоды мы можем легко сконцентрироваться на одной теме, не замечая внешних раздражителей; а вероятность того, что будем отвлекаться на страхи и волнение, ведущие к прокрастинации, уменьшается. В таком необычном состоянии нам проще переносить шум или боль, в то же время частота пульса, кровяное давление становятся ниже, а обмен веществ — эффективнее. Это более здоровое состояние, так как увеличивается наша способность выполнять физические упражнения или креативные задания и решать проблемы.

Вы можете научиться методам достижения этого состояния и, как следствие, работать на уровне гения или почти гения. Эта техника работы научит вас охотнее переключать сознание и задействовать другие функции мозга, чтобы работать с большей энергией, энтузиазмом и эффективностью.

Вместо того чтобы ждать идеальной ситуации или «нужного настроения» для работы, лучше воспользоваться этой техникой, и тогда фраза «Просто сделай это» обретет черты реальности, чего не скажешь об избитых советах о том, как преодолеть прокрастинацию.

Джон Поппи из журнала *Esquire* писал как-то о ментальных состояниях, названных доктором Михаем Чиксентмихайи из Чикагского университета состояниями «потока». Ученые, которые изучали состояния активного внимания в Гарварде, назвали их «осознанностью». Среди отличительных черт этого состояния можно выделить спокойную, сфокусированную энергию; увеличение временных рамок; удовольствие от новых идей; беззаботность при избежании или решении проблем; и повышенную концентрацию.

Поппи описал это состояние у спортсменов как «отражающее внутреннее состояние одновременно интенсивной концентрации и исключительного спокойствия. Тем людям, которыми мы так восхищаемся в спорте, кажется, порой доступно другое измерение. Отражая атаки противников и заряжаясь энергией от криков толпы, они выполняют очень сложные задания, да так естественно, и кажутся такими ловкими... Они создают гармонию там, где так и норовит восторжествовать хаос».

Люди, демонстрирующие очень высокие показатели в своей профессиональной деятельности (спортсмены, музыканты, медики, бизнесмены...), знают, что такое уйти с головой в сложное задание, при этом не прикладывая почти никаких усилий, чтобы удержать фокус внимания. Такие состояния полезны для психического и физического здоровья, они сопровождаются воодушевлением и расслабленной бдительностью. Конечно, для того чтобы войти в подобное состояние «ментально интенсивной работы» по команде, потребуется тренировка, но этому можно научиться и затем применять в ежедневных делах.

Более активное использование своих умственных способностей

Вхождение в состояние «потока», являющееся подготовкой и условием для работы, поможет навести мосты между линейными и творческими функциями вашего мозга. Этот процесс схож с тем, как мы наслаждаемся кино или книгой, забывая о том, что все описанное происходит «не по-настоящему». Я не завидую кино-

критикам, потому что, растворяясь в приятном фильме, они все же вынуждены постоянно критически оценивать свет, актерскую игру, музыку и работу волшебников, стоящих по ту сторону камеры.

Считайте, что ваши критические способности мешают вашим же творческим способностям, если вы хоть иногда произносите фразы, подобные следующим:

- «Но это правильное направление?..»
- «Будет ли это достаточно хорошо?..»
- «Что если начальник (преподаватель, аудитория) не будет доволен?..»
- «Я могу с этим справиться?..»
- «Мне уже скоро нужно заканчивать...»
- «И когда я научусь приниматься за дело пораньше?..»
- «Тут так много работы...»

Чтобы работать творчески и очень быстро, критические и логические функции вашего мозга (обычно приписываемые левому полушарию) должны быть временно проигнорированы, чтобы позволить творческим функциям (обычно приписываемым правому полушарию) запустить поток идей и вдохновения. Позже с помощью левого полушария можно приспособить эти идеи к потребностям вашего проекта или клиента. Критическая функция по-своему необходима для творческих процессов. Но если нужно дать шанс творческой составляющей вашей натуры продемонстрировать то, что вы знаете на более глубоком уровне, то критическая функция должна быть отложена до тех пор, пока вы не установите ментальную базу, с которой будете работать.

Для этого придется на время отложить все переживания по поводу того, насколько тщательно выполняется ваша работа и какое признание затем вы получите.

Большинство из нас садится за работу, подготовку к экзаменам или выполнение творческого задания так, будто мы способны только к линейному мышлению и функционированию в условиях выживания (стресс), то есть используем только левое полушарие коры головного мозга и реакцию, характерную для мозга рептилий, — «бороться или бежать». Склад ума прокрастинаторов, в котором царят пугающие образы возможной неудачи и страх лишиться одобрения, не способствует креативности и мешает применению более высоких, изученных только в последнее время функций мозга, из-за чего потенциальная радость от творческого процесса оборачивается фрустрацией. Попытки быть творческим человеком (или же просто расслабиться и сконцентрироваться) могут ничем не увенчаться, если так называемая практическая сторона вашего ума *пытается* критиковать и исправлять каждую возможную ошибку при любой попытке интуитивной стороны проявить себя в какой-то затруднительной или неприятной ситуации.

И все же правое полушарие коры головного мозга, отвечающее за творческие процессы, в считанные секунды способно породить более чем достаточно идей и образов, которых бы хватило на целую книгу или фильм. Находящаяся в креативном состоянии часть вашего мозга позволяет идеям течь свободно — вы получаете их многомерное изображение, воспринимая его всеми органами чувств. Но если вы садитесь воплощать этот сон в словах, красках или мраморе, то действуйте планомерно, по одному действию зараз, от прошлого к настоящему и далее

к будущему, постепенно; забудьте о том, какой непосредственной, гармоничной и звучной была ваша изначальная креативная идея, не знавшая цензуры.

Попытка вместить все эмоции и смыслы, заложенные в спонтанной креативной идее, в линейную форму является одной из самых главных причин возникновения «творческих блоков» и прокрастинации. Поэтому так важно знать, каким образом использовать свой мозг и как переключаться на состояние «потока», при котором идеи «текут рекой».

Это всего лишь первый эскиз

Удовольствие от творчества является самым большим удовольствием в мире.

Сэмми Кан*

Потребность временно отложить критику и отказаться на начальных стадиях проекта от линейного мышления характерна для многих областей деятельности, особенно для архитектуры, гуманитарных наук и писательского ремесла. В профессиях, связанных с творчеством, внешний вид проекта на ранних стадиях должен быть защищен от чересчур критических сравнений с идеальной конечной целью.

* Популярный американский лирик, поэт-песенник, талантливый музыкант, обладатель престижных наград, в том числе Academy Award.

Первые черновики и эскизы великих писателей отражают тот же кажущийся сумбурным творческий процесс, который всем нам известен на ранних стадиях проекта. Первоначальные фразы писателей, равно как и наши собственные, требуют переделки и усиленной шлифовки, прежде чем можно будет считать произведение законченным. Посмотрев, с какой самоотдачей великие трудятся над первыми вариантами своих шедевров, мы можем простить себе неловкость начальных попыток преодоления прокрастинации и блоки, возникающие в процессе работы.

Студентов, поступающих в Гарвард, например, приводят в специальный отдел библиотеки, где хранятся черновики произведений известных авторов. После этого они уже не думают, что гениальные книги пишутся в едином порыве вдохновения и сразу выходят в кожаном переплете: можно наглядно увидеть, как успешный писатель начинает с кажущейся на первый взгляд странной круговерти идей, объединенных одной темой; многие из этих идей впоследствии оказываются ненужными для конечного замысла, но они существенны для *процесса* развития идеи. Поэтому от ранних черновиков не избавляются как от чего-то вздорного, но считают первыми шагами в развертывании идеи. Линейное выстраивание идей происходит позже — это вторичный процесс, необходимый для последовательного изложения начального замысла в удобной для восприятия читателя манере. Та часть, которая в первых черновиках была последней, в окончательной версии часто становится вступлением, и наоборот — первые главы уходят в заключение.

Учимся фокусироваться

Следующее упражнение на концентрацию, выполняемое всякий раз, когда вы принимаетесь за работу, помогает инициировать творческий процесс, ведущий к созданию законченного продукта, и попутно развивает у вас позитивные трудовые привычки. Независимо от того, как вы себя чувствуете, вам удастся сфокусироваться в течение двух минут, вы почувствуете любопытство и мотивацию, у вас появятся творческие силы. И, что важнее всего, вы положите начало работе — а значит, будете на пути к окончанию ее.

Фокусировка — это двухминутная процедура быстрого переключения сознания на состояние «потока», стоит лишь заменить чувство вины и стресс мыслями о настоящем моменте. Ощущение расслабленности и мысленные образы, рожденные этим упражнением, повышают вашу эффективность и заменяют позитивными паттернами привычную негативную модель поведения. И хотя может показаться, что двух минут невероятно мало для «динамичного шага, способного сотворить чудо», по моему опыту работы с тысячами клиентов могу сказать, что столько времени вполне достаточно тем, у кого уже есть опыт медитации и кто знаком с техниками расслабления.

В своей книге *Seven Steps to Peak Performance*²² доктор Ричард Суинн утверждает, что глубокое расслабление до известной степени усиливает эффект нервно-мышечной тренировки спортсменов-олимпийцев, которые используют умозрительные образы при подготовке к выступлениям. Если техники расслабления для вас еще в новинку, то эффект этой двухминутной процедуры будет лучше

после того, как вы почувствуете глубокое расслабление благодаря применению более длительного упражнения, описанного ниже в этой главе. Регулярная (например, еженедельная) практика двадцатиминутного расслабления будет очень полезна.

За две недели ежедневной практики вы научитесь достигать полноценного расслабления и сможете всего за две минуты вызвать в себе те же ощущения, что и при двадцати-тридцатиминутном упражнении.

Упражнение на концентрацию занимает очень мало времени, так что вы сможете *выполнять* его в течение дня. Его легко вписать в ваше насыщенное расписание. Вы можете выполнять его, пока готовитесь обзванивать непростых клиентов, в перерывах между встречами и презентациями; оно отлично подходит, если нужно успокоиться после расстроившей вас встречи, когда вы едете на работу или домой.

Можете записать это упражнение на диктофон и прослушивать до тех пор, пока не выучите наизусть. Вы научитесь автоматически вспоминать о его выполнении, стоит вам только сесть за стол. Оно быстро настроит вас на состояние «потока», и вы забудете об испытываемом давлении или волнении из-за возможной неудачи. Это хороший пример обнадёживающего внутреннего диалога, который обычно ведет с самим собой человек, сфокусированный на настоящем моменте и работающий продуктивно.

Упражнение на концентрацию

Для начала просто сядьте ровно, опустив ноги на пол, положите руки спокойно на колени. Сфокусируйтесь на дыхании. Если вы

уже какое-то время находитесь в стрессе, то можете заметить, что дыхание у вас прерывистое. Дышите глубоко, задерживая дыхание на какое-то время, а затем выдыхайте медленно, всей грудью. Прodelайте это трижды, каждый раз считая выдохи. С каждым выдохом представляйте себе, что отпускаете все остаточное напряжение и ваше сознание переключается на другой ментальный уровень.

Прочувствуйте стул спиной, ягодицами, ногами. Сядьте глубже. Стул вас надежно держит — избавьтесь от ненужного мышечного напряжения. Расслабьте мышцы. Переключите внимание на ощущения в ногах, касающихся пола. Расслабьте мышцы. Пока вы расслабляете их, продолжайте выдыхать остаточное напряжение. Отпустите его и позвольте своему телу сделать вам подарок — расслабиться и поддержать вас.

В течение следующих нескольких мгновений ваше сознание занято лишь тем, что с любопытством наблюдает за происходящим и позволяет подсознательному обеспечивать с каждой фазой все более глубокое расслабление телу.

А теперь ощутите, какими тяжелыми становятся ваши веки. Они становятся все тяжелее и тяжелее... Закройте глаза. Вы, конечно, можете попытаться оставить их открытыми, но увидите, что на эти попытки уходит гораздо больше усилий и что вам же будет удобнее, если вы просто дадите векам опуститься самим по себе. А как только ваши глаза закроются, пусть все ваше тело хорошенько расслабится.

Отпустите прошлое. В течение следующих трех медленных, глубоких вдохов прикажите себе отпустить все старые мысли и образы, касающиеся работы. Отпустите все то, что вы сейчас делали, — вели машину по пробкам, звонили по телефону, убира-

лись в доме. Отпустите мысли о том, что вам уже давно следовало сделать или не следовало делать. Возможно, вам даже захочется отпустить свое старое представление о самом себе — прежнее чувство самоидентификации, ограничивающее ваш потенциал. Вдохните, задержите дыхание и выдохните всей грудью, освобождая свой ум и тело от прошлого...

Отпустите будущее. Делая следующих три неспешных, глубоких вдоха, отпустите все то, чего вы ждете от своего «будущего» — того времени, которого в реальности не существует. Отпустите все мысли и представления, связанные с будущей работой и дедлайнами, — освободите больше энергии для концентрации на настоящем. Вдохните, задержите дыхание и выдохните полной грудью, освобождая свой ум и тело от будущего.

Сконцентрируйтесь на настоящем. Вместе со следующими тремя неспешными глубокими вдохами обратите внимание (просто обратите внимание), что для того, чтобы *быть* в настоящем, не требуется много энергии. Отпустите все мысли, касающиеся пребывания в каком-то определенном времени, равно как и стремление выглядеть каким-то определенным образом. Позвольте себе прочувствовать то место, где вы находитесь сейчас. Оставайтесь в настоящем моменте, позволяя мудрости вашего тела и внутреннего мира обеспечить необходимый уровень энергии и расслабления, чтобы быть здесь и сейчас и делать то, что вы захотите в данный момент. Вдохните, задержите дыхание и выдохните полной грудью, погружаясь в настоящий момент.

Теперь вы можете увидеть, что находитесь на более глубоком уровне расслабления, где можете дать себе любой позитивный совет, какой только пожелаете. Делая следующие три спокойных

глубоких вдоха, вы сможете начать объединять мощный потенциал правого и левого полушария мозга, сознательно входя в состояние «потока».

Как только истечет минута, взятая на завершение первой части упражнения за двенадцать вдохов, воспользуйтесь любой из трех следующих установок для завершения вашей концентрации на чем-то определенном.

Чтобы преодолеть прокрастинацию и подстегнуть себя к началу работы, посчитайте от одного до трех и произнесите вслух:

С каждым вдохом я становлюсь более концентрированным, любопытным и заинтересованным.

Я чувствую, что за несколько секунд смогу справиться с дискомфортом и волнением, которые у меня вызывают начало работы и ответственность, — 1.

Я становлюсь более концентрированным и готовым к работе по мере того, как мне открываются мудрость разума и многочисленные альтернативные решения, — 2.

Я пройду весь путь к абсолютной концентрации, работая на уровне гения, задействуя весь свой мозг, используя свои творческие способности, готовый и жаждущий начинать, — 3.

Следующий пример упражнения на концентрацию полезен, когда вы чувствуете, что буксуете и находитесь во фрустрации из-за ограниченных способностей своего линейного сознания при решении проблем. Упражнение направлено на то, чтобы помочь вам чувствовать себя комфортнее на начальных стадиях при отсутствии уверенности. Используйте его, чтобы немедленно прекратить

критиковать себя и перейти к позитивным идеям для завершения задания и поиска вашего собственного позитивного способа решения проблемы.

С каждым вдохом я углубляюсь в свое творческое «я», открывая все больший и больший потенциал своего мозга, необходимый для выполнения задачи. Мое сознание просто еще не ведает, как будет выглядеть решение этой сложной задачи, пока я ее не завершу. Я тоже, возможно, еще не знаю, каким образом ее выполнять, но вскоре мне в голову придет идея, а затем еще одна. И этот процесс мне покажется очень интересным, потому что, хоть решение еще неизвестно, я знаю точно, что справлюсь и что часть меня уже знает, как это сделать. Будет также интересно посмотреть, насколько по-другому ощущается гармония на этом ментальном уровне и как много я смогу завершить в такой короткий срок...

Считая от одного до трех, я становлюсь более спокойным и в то же время я готов сконцентрироваться и поработать, быстро переходя от незнания того, как начать, к знанию, — 1.

Я становлюсь более концентрированным, расслабленным и энергичным, я готов использовать высшую мудрость своего подсознания, — 2.

Я готов пройти весь путь к достижению абсолютной концентрации, сохраняя глаза открытыми, испытывая желание работать, задействуя творческие способности мозга, — 3.

Если же вы прокрастинируете, потому что боитесь разногласий с начальником, подчиненными или любимым человеком, то вам поможет следующая версия упражнения — оно направлено на пре-

одоление негативных привычек социального взаимодействия. Выполняйте его, чтобы обеспечить себе защиту от слишком личного восприятия происходящего. Затем обдумайте результаты, которых вам хочется добиться, и альтернативные реакции, которые приведут вас к ним. И, наконец, визуализируйте позитивный результат — представьте себе, что, вместо того чтобы схлестываться, как враги, вы и этот другой человек можете стать ценными союзниками друг для друга.

Я создаю вокруг себя ощущение теплого золотого кокона — атмосферу, которая защищает меня от любых отвлекающих слов, негативного отношения других людей и даже от моих собственных негативных мыслей. У меня есть все время мира, чтобы обдумать сделанные мне замечания или отбросить их в сторону и снова сфокусироваться на позитивном отношении и поставленных мною целях. Мои мысли и действия говорят окружающим о том, что я их союзник — никак не враг и не источник проблем. И от окружающих людей я жду только помощи. Я становлюсь все сильнее и сильнее, могу быть дружелюбным и щедрым, потому что использую свои внутренние ресурсы, чтобы справиться с любой трудностью или использовать любую возможность.

Считая от одного до трех, я возвращаюсь к нормальному бодрствованию, прихватив с собой свой надежный, поддерживающий, теплый кокон золотого света, — 1.

Я становлюсь все более и более спокойным и вместе с тем более концентрированным — 2.

Я готов открыть глаза и с головой окунуться в надежную атмосферу поддержки — 3.

Упражнение на релаксацию

Это упражнение можно выполнять ежедневно, чтобы практиковать тот язык, который заставляет ваше тело расслабиться, а ум успокоиться. Оно занимает двенадцать-пятнадцать минут и является хорошей подготовкой для описанного выше упражнения на концентрацию, длящегося одну-две минуты.

Упражнение направлено на согревание рук: у вас расширятся кровеносные сосуды и маленькие капилляры на руках. У вас не получится сделать это, просто отдав своим капиллярам приказ расшириться, как, например, происходит, когда вы посылаете сигнал руке, и она разжимает кулак. Вы сможете этого добиться, только ослабив контроль центральной нервной системы и позволив подключиться автономной нервной системе.

Помните: это *ваши* упражнение. Именно *вы* будете все время *осуществлять* контроль. Если захотите открыть глаза или переменить положение, вы сможете это сделать. И нет ни правильного, ни неправильного способа добиться расслабления — есть только *ваш* способ, каким бы он ни был.

Для начала сядьте и просто опустите ноги на пол. Пусть руки лежат на коленях. Закройте глаза и направьте свое внимание внутрь себя, отследите свое дыхание. Дышите глубоко. Задержите дыхание на мгновение и затем выдохните медленно, полной грудью. Повторите трижды — пусть ваш выдох станет сигналом того, что вы отпускаете свое остаточное напряжение. Почувствуйте стул, на котором сидите, ощутите его под собой — он поддерживает вас. Сядьте поглубже — вам не нужно держаться. Расслабьте мышцы. Вам не нужно держаться: просто отпустите напряжение и дайте своему

телу сделать вам подарок — расслабиться и подарить ощущение надежной поддержки. Теперь вам остается только с любопытством наблюдать, как ваше тело и подсознание взаимодействуют, даруя вам с каждой фазой все более и более глубокое расслабление.

Я перечислю все действия от первого лица, а вы сможете их тихонько повторить.

Например:

Я сижу тихо.

Повторяя каждую фразу, представляйте себе ее, визуализируйте, и вы почувствуете, как происходят изменения. Все произойдет само собой — позвольте своему телу принять ваши распоряжения. Это называется «пассивным волевым актом» — воображая, визуализируя и ощущая посыл, который задается в каждой фразе, вы утверждаете свою волю в том языке, который может понять ваше тело. Вы учитесь управлять собой пассивным образом, не применяя силы и не влияя на происходящее.

Вы спокойно позволяете произойти перемене, используя естественное умение вашего тела взаимодействовать с вами как с лидером. А теперь вы можете устроиться поудобнее, но будьте готовы продолжать, делая глубокие медленные вдохи и тихонько повторяя себе:

Я спокоен. Я начинаю расслабляться — мои ноги расслаблены; в моих лодыжках, коленях и бедрах легкость — они спокойно лежат, им удобно. Моему желудку и всей центральной части тела легко, спокойно и удобно.

Все мое тело чувствует умиротворение и спокойствие, ему комфортно. Я чувствую себя расслабленным. Моим рукам спокойно и тепло. Мне спокойно. Все мое тело спокойно, моим рукам тепло — они расслаблены, и им тепло. Моим рукам тепло. Мои руки теплы. Мои руки медленно становятся теплее. Я продолжаю дышать медленно и глубоко.

Все мое тело успокоилось, ему комфортно и спокойно. Мой разум спокоен: я отрешаюсь от того, что меня окружает, и чувствую себя безмятежно и спокойно. Мои мысли обращены внутрь меня. Я чувствую себя легко. Изнутри я воспринимаю себя как человека спокойного, умиротворенного, мне комфортно. И вместе с тем я нахожусь в состоянии готовности, я сконцентрирован, но в очень спокойном, тихом, обращенном в себя смысле. Мой ум спокоен и тих. Я чувствую обращенную внутрь себя тишину.

Я еще посижу так в течение двух минут и затем осторожно открою глаза, чувствуя себя совершенно расслабленным и вместе с тем сконцентрированным. А по истечении этого времени будет интересно посмотреть, насколько глубоко расслабленным я могу себя почувствовать за тот промежуток времени, который обычно мне кажется таким коротким.

(Пусть пройдет две минуты.)

Вы ощутили это время как две минуты? Вы почувствовали, что славно вздремнули? Хотите потянуться и посмотреть, стали ли ваши руки более теплыми и расслабленными?

А теперь сделайте три глубоких вдоха и с каждым постарайтесь стать более внимательным, достаточно концентрированным,

готовым начать работу над проектом или заданием, находясь при этом в расслабленном и одновременно сфокусированном состоянии.

Внедрение состояния «потока» в свою программу

Работа в состоянии «потока» отодвигает эмоциональную потребность в прокрастинации и способствует вашему продвижению к цели. Состояние «потока» является магическим мостиком от беспокойства к спокойствию и безопасности, помогая быстро переключиться с мыслей о выживании на творчество. Вы уже знаете, как разговаривать с самим собой, используя формулировки, задающие вам направление, обеспечивающие безопасность и пробуждающие необходимую для работы энергию. Вы знаете, как давать себе четкие и твердые формулировки, такие как: «Я буду сидеть за столом в три часа дня и проведу тридцать плодотворных минут за работой, проявляя любопытство и заинтересованность»; «Я думаю начать в восемь утра, и начну я с того, что напишу еще одно письмо»; «В десять утра я найду нужный мне файл и буду заниматься им как минимум пятнадцать минут»; «К одиннадцати тридцати мне надо будет сесть за небольшой фрагмент финансового отчета, и потом я буду с нетерпением ждать обеда».

Эти утверждения объединяют в себе три элемента эффективной работы воображения (когда, где и чем вы положите начало работе) и предполагают *выбор, безопасность и начинание*.

Четвертым элементом, необходимым для завершения работы в состоянии «потока», является то, что мы обсуждали ранее, — *концентрация*.

Джейкоб, преданный отец и муж, всегда отличавшийся склонностью к трудоголизму, переживал, насколько хорошо он обеспечивает свою семью. В возрасте сорока лет Джейкоб начал новую карьеру, которая вывела его из зоны комфорта, где он привык работать руками (пятнадцать лет проработав плотником), и привела в сферу осуществления контроля, управления и работы с клиентами. Но как только он переключился на подрядную работу, сразу ощутил перегруженность и узнал, что такое страх неудачи и страх успеха, которые являются основными причинами прокрастинации.

Находить клиентов для Джейкоба не было проблемой: сказывалась его любовь к выполнению стоящих перед ним задач идеально — работа шла хорошо. Склонность к перфекционизму создала ему репутацию человека, выдающего великолепный результат, но иногда клиенты задавали такие сроки, которые не позволяли довести заказанный продукт до совершенства. Джейкоба душил собственный успех. Ему трудно было решить, какую работу выполнить, от какой отказаться, а за какую приниматься немедленно. Реакцией на это преувеличенное ощущение загруженности стало то, что Джейкоб начал избегать телефонных сообщений и откладывать запросы клиентов и сотрудников.

Среди причин, лежавших в основе нерешительности и прокрастинации Джейкоба, можно назвать:

- 1) волнение из-за чрезмерного распыления на разные дела;*
- 2) работу с клиентскими жалобами;*

- 3) телефонные звонки;
- 4) сложности на рабочем месте;
- 5) повышение стоимости поставок;
- 6) переживания из-за завершения работы вовремя;
- 7) проблемы с движением денежной наличности;
- 8) канцелярскую работу.

Происхождение и последующий жизненный опыт не подготовили Джейкоба к успеху. Он был самым старшим из пяти детей в семье и видел, как тяжело всю свою жизнь работали его родители, не вылезая из долгов и не умея совладать с финансовыми трудностями. Его отец умер от инсульта за год до того, как выйти на пенсию. Джейкоб сумел вынести урок из жизненного опыта родителей. Он вел гораздо более обеспеченный образ жизни, чем его родители могли себе когда-либо представить. Но при этом ему не чужды были и сильные переживания из-за денег — и это вдобавок к беспокойству о своем здоровье. Теперь, когда он был сам себе хозяин, у него просто не было времени болеть, а принимая во внимание его высокое кровяное давление и всю семейную историю, он не мог позволить себе попадать в стрессовые ситуации.

Когда мы с Джейкобом начали работать, он был первым кандидатом на применение программы трехмерного мышления для отдыха и развлечений без чувства вины. «Возможно, у меня не получится сделать все это», — сказал он, на что я ответил (чем сильно его удивил): «Все верно, всего этого вы сделать не сможете. Никто не смог бы сделать всего этого сразу. Вы можете работать только на одной работе и делать один шаг

зараз. Это все, что вы сможете делать. Над каким из заданий имеет смысл поработать уже сегодня днем? В какое время вы хотите начать... Над каким небольшим заданием... И как долго вы хотите поработать сегодня?»

После того как я помог Джейкобу сфокусироваться и он смог взять под контроль свое ощущение загруженности, нам понадобилось найти в его загруженном расписании островок, чтобы он мог восстановить силы, не думая ни о стрессе, ни о чувстве вины.

Антирасписание помогло ему избежать перегрузки на работе и гарантировало время на семью, освободило от беспокойства, связанного с работой; в свою очередь, беспокойство, работающее на него, подготовило к потенциальным проблемам и освободило от постоянных размышлений в духе «А что если...»; а разговор с самим собой, предполагающий предоставление себе выбора и формирование ощущения безопасности, направил его мысли в сторону самостоятельного выбора того, что делать, и освободил от беспокойства, вызванного страхами и самокритикой.

Джейкоб научился противопоставлять своему беспокойству по поводу важных решений и своей тенденции убегать от проблем вопросы, направляющие его внимание на то, что он мог сделать: «Когда я могу начать?..»; «Где я хочу работать?..»; «С чего начать?..»

Эти техники помогли разобраться с ментальным процессом, но, кроме этого, Джейкобу нужно было чувствовать себя спокойным в самой гуще событий, сопряженных с бессчетными

рисками и давлением. Ему нужно было работать в состоянии «потока», чтобы достичь такого ментального состояния и физического спокойствия, которые бы облегчили применение новых навыков. Научившись упражнению на концентрацию, Джейкоб увидел, как у него тут же заработала вся программа. Оно стало чем-то большим, чем просто некой идеей или тренировочным заданием.

«Я делаю упражнение на концентрацию и приступаю к работе, находясь в состоянии „потока“. Через две минуты я буду на особом ментальном уровне и смогу избавиться от стресса; научиться чувствовать большую перспективу; я задействую больше серого вещества; буду помнить о том, что нахожусь в безопасности, не забуду о своих способностях и буду думать о том, чтобы сделать еще один шаг».

Упражнения на концентрацию давали Джейкобу двухминутные перерывы, чтобы притормозить и оценить те непростые задания, с которыми он столкнулся, позволить себе на время забыть о страхах, напомнить о том, что совсем не обязательно делать все сразу, и подумать об альтернативах. Концентрация сделала действия Джейкоба продуктивными и создала ему убежище для качественной работы в течение дня. Соединяя эти двухминутные сессии, дарящие успокоение, с периодами плодотворной работы, Джейкоб смог контролировать свое беспокойство, научился ежедневно справляться с неприятными заданиями и комфортно работать в течение нескольких часов подряд в состоянии «потока». Изменилось его восприятие времени, энергия стала спокойной и сфокуси-

рованной, а решения — более творческими. Улучшилась и его способность концентрироваться.

Работа в таком состоянии дополнит уже изученные вами инструменты борьбы с прокрастинацией, и в результате негативные трудовые привычки будут вытеснены позитивными, которые превратят работу в возможность получить потрясающие творческие результаты.

Глава 8

Тонкая настройка вашего прогресса

Отличной работу делает не интенсивность, а упорство.

Сэмюэль Джонсон

В этой главе вы найдете несколько мощных техник преодоления регресса и препятствий, которые мешают вам работать продуктивно. Любая программа, разработанная для изменения какой-либо привычки и рассчитанная на долгое время, нуждается в настройке и подгонке именно под вас. Она должна научить вас справляться с временными остановками и превращать эти остановки в *возможности*, увеличивающие ваш прогресс.

«Запланированные остановки»

Окончательное превращение старой привычки в более продуктивную модель поведения требует апробирования новых навыков в ситуациях, которые раньше казались сложными. Например, на вас может висеть крупный проект, работа над которым кажется изматывающей. И вдруг вы понимаете, что выбираете поведение, которое выглядит как побег от ответственности, то есть проводите больше исследований, тратите больше времени на телефонные звонки или находите десять других дел, требующих вашего внимания незамедлительно. Осознание того, что вы возвращаетесь к старым привычкам, конечно, полезно, но чтобы успешно перенаправить эту энергию в другое русло и выстроить новую, более продуктивную привычку, вам потребуются особые техники.

Совсем не обязательно полностью избавляться от старой модели поведения или идти против своей натуры, чтобы научиться новому поведению. На самом деле вы можете использовать и знакомые паттерны, чтобы воспользоваться теми шансами, которые уже есть. Но теперь вы знаете альтернативные способы. Чтобы отточить умение переключаться с энтузиазмом и более уверенно со старого паттерна на новый, вы, может, даже захотите *запланировать контролируемую остановку* в развитии.

Используйте такие «запланированные остановки», чтобы потренировать свои реакции. Внимательно понаблюдайте за собой и отслеживайте свои мысли и тревожные ощущения. Используйте свой любимый метод прокрастинации, полностью осознавая при этом, что теперь у вас есть инструменты для борьбы с ней. Например, если вам предстоит крупный проект, вы можете сознательно растянуть период

подготовительной работы или откладывать покупку трех главных наименований, позволяя себе погрязнуть в бесконечной подготовке, необходимой для идеального, гарантированного от ошибок выбора.

Используйте «запланированную остановку», чтобы проверить себя.

- Выберите дело, которое может вызывать у вас прокрастинацию (оплата счетов, ответы на письма, домашний мелкий ремонт, начальная стадия заполнения бумаг о подоходном налоге).
- Обратите внимание на симптомы прокрастинации, которые у вас ассоциируются с этим делом (например, ощущение перегруженности из-за количества действий, которое необходимо для оплаты счетов или заполнения бумаг о подоходном налоге; ощущение, что жизнь превратилась в длинный список всевозможных «Я должен...»; чувство подавленности из-за нехватки радости и общения с друзьями).
- Сознательно проведите несколько часов, прокрастинируя, чтобы понаблюдать за оценками, которые вы даете себе и которые ведут к ощущению вины и к самокритике: «Ну что со мной не так? Почему я не могу ничего закончить? Неужели я так и профукаю свою жизнь? Если уж я не могу оплатить счета или ответить на письма, я, должно быть, полный придурок».
- Обратите внимание, как эта самокритика приводит к ощущению вины, депрессии и чувству возмущения, хотя все, что вам нужно, — это оплатить один счет, приклеить марку

на конверт или найти нужный файл для заполнения бумаг о подоходном налоге.

Ваша «запланированная остановка» покажет, в каких ситуациях есть наибольшая вероятность прокрастинации. Теперь вы знаете, куда приводят прежние привычки. И это может подтолкнуть вас к применению новых навыков для отдыха и развлечения без чувства вины, к использованию Антирасписания и работе в состоянии «потока».

Используйте «запланированную остановку», чтобы немного отстраненно понаблюдать за своими мыслями всякий раз, когда обнаруживаете симптом непродуктивного мышления и поведения.

- Обратите внимание, как решительные самоустановки человека, работающего продуктивно («Я не *обязан* делать это. Я *сам хочу начать* сейчас. Если же я решу отложить выполнение задания, то буду готов принять последствия своего решения»), приводят к более могущественному самоощущению (выбор и настойчивость противопоставляются давлению), а также к фокусировке на том, что вы можете сделать в реальные сроки.
- Используйте Антирасписание: оцените реальное время, которым вы располагаете на этой неделе; гарантируйте себе отдых; продумайте вознаграждения за разумные периоды качественной работы и создайте систему для работы над целями.
- Используйте упражнение на концентрацию, чтобы быстро и эффективно перейти из состояния перегруженности

к концентрации, обратившись к своему глубокому, творчески настроенному «я»; найдите время напомнить себе о положительных идеях и визуализации; сконцентрируйтесь на настоящем моменте — помните, что у вас есть выбор, мотивация и интерес.

Способность быстро восстанавливать силы и выносливость

Я хочу убедиться в том, что, как только вы стали на путь, ведущий к продуктивной работе, вас будет не так-то просто огорошить внезапно возникшей проблемой. «Запланированные остановки» позволяют быстро восстановить силы (вернуться в форму) и повысить выносливость (способность выдерживать напряжение и избегать подводных камней в ходе работы).

Способность быстро восстанавливать силы

Люди, считающие себя неудачниками, однажды потерпев поражение, перестают верить в себя. Прежде чем начать проект, «неудачник» ищет гарантии того, что все пройдет идеально, без эксцессов. Человек успешный берет на себя разумные риски, зная, что нет никаких гарантий, кроме «закона Мерфи», утверждающего: «Если есть вероятность того, что случится какая-нибудь неприятность, то она обязательно произойдет». Успешные люди тоже оступают, но неизменно возвращаются в форму, не позволяя ни одной неудаче стать мерилом их способностей. *«Ошибка не станет концом света, потому что я просто не допущу этого. Я соберусь и попробую снова — неважно, насколько мне будет неловко или больно».*

Всякий раз, когда вы пробуете что-то новое, придерживаясь некоего плана действий, вы должны быть готовы к некоторому количеству остановок. Возможность остановиться ни в коем роде не повод для прокрастинации. Временный регресс не должен становиться еще одной причиной беспокойства из-за неудачи и уж тем более ничего не говорит о вашем личном достоинстве. Любой путь, любая роль и любая работа в жизни сопряжены со сложностями. Не существует идеальных путей. И то, что вы столкнулись с большим объемом работы и немалым количеством проблем, не означает, что вы сделали неправильный выбор или допустили ошибку!

Помните, что лучше избегать самокритики по поводу временного регресса или из-за сложностей, возникающих в ходе работы. Как говорится, «вы не можете отвечать за то, что с вами происходит, но вы в ответе за то, что предпринимаете, чтобы это исправить». В этой мысли содержится очень важный посыл: прекратите беспокоиться о причине проблемы, и вы сможете направить вашу энергию туда, где она может пригодиться лучше всего, — на решение.

Способность быстро исправить ошибку подразумевает ответственность за принятие решения, но прежде всего вы должны избавиться от того, что я называю «нытьем почемушки»: «Почему это случилось со мной?.. Почему всегда именно мне достаются самые сложные задания?.. Почему я не могу научиться сразу все делать правильно?.. Почему я должен терпеть столько придурков вокруг себя?..» Это лишь иная форма все тех же «Я должен...» и «Я не должен...», что не дают вам признать реальность ситуации, в которой вы находитесь (как бы неприятна она ни была), исправить ее, сделать менее сложной и избегать подобного в будущем.

В своей книге *Peak Performances* Чарльз Гарфилд говорит, что «Аполлон», летевший к Луне, девяносто процентов времени находился вне маршрута. Осознав эти отклонения от расчетной траектории, ученые смогли быстро внести необходимые коррективы и проложить новый, пусть неидеальный, но приемлемый курс и долететь до Луны. Они смогли сделать огромное научное открытие, придерживаясь изначального плана, несмотря на многочисленные сложности.

Что отличает чемпиона от других людей со схожими способностями, так это приобретенное умение восстанавливаться после неудачного выступления. Быть чемпионом — человеком, постоянно демонстрирующим результат, — означает прощать себе ошибки и недочеты, сохраняя при этом чувство собственного достоинства и безопасности, необходимые в достижении цели.

Умение придерживаться изначального плана и приспосабливаться к негативным действиям со стороны окружающих является основным для человека, привыкшего демонстрировать хороший результат. Например, увольнение Генри Фордом Вторым Ли Якокки* было страшно регрессивным поступком, который мог привести последнего к уходу на пенсию. Но Ли Якокка отказался сдаваться. Вместо того чтобы обвинять во всем себя, он переключился на «Крайслер», где взялся наводить порядок в финансах и менеджменте, находившихся в запущенном состоянии. Он взял на себя все риски и решение проблем, вместо того чтобы беспокоиться о возможных

* Ли Якокка — американский топ-менеджер, автор нескольких автобиографических бестселлеров. Был президентом компании Ford и председателем правления корпорации Chrysler.

неудачах и критике. Якокка не отличался такой устойчивостью к стрессам и предприимчивостью от рождения; он научился всему этому методом проб и ошибок, всякий раз поднимаясь с колен и пробуя заново.

* * *

Потратив много сил на преодоление прокрастинации, Сара, химик в одной компании, занимавшейся генной инженерией, разработала для себя расслабленный, творческий стиль работы и отлично справлялась с новой должностью. Она была довольна большинством аспектов своей работы, но была не готова к поведению начальства: политическим махинациям, сексизму, наличию любимчиков. Она стала чувствовать, что ее способности не ценят и что от нее ждут преодоления препятствий, доказывающего ее выносливость.

Успехи, которые они делали, обвыкаясь на новой должности и учась контролировать прокрастинацию, были разом перечеркнуты в тот день, когда непосредственный руководитель неожиданно раскритиковал ее работу, что вызвало к жизни прежние страхи Сары и ее негодование: «А достаточно ли вообще я компетентна? Могу ли справиться с этой работой? Если начальнику невозможно угодить, тогда к чему пытаться?» Вся окружающая обстановка теперь благоволила развитию событий по накатанной: возмущение, сопротивление, страх и перфекционизм, ведущие к прокрастинации.

В ожидании дальнейшей критики и несправедливых замечаний Сара прекратила использовать свои навыки и творческую жилку и снизила темп работы. Ей снова понадобилась старая

подпорка — прокрастинация, однако девушка вовремя смогла разглядеть причины, лежащие в основе такого поведения, и быстро приняла меры. На этот раз она ощущала больше контроля над своими реакциями. Сара помнила о нескольких приемах, которые уже срабатывали в других, менее серьезных ситуациях.

Она поняла, что критиковала себя за то, что не предвидела изъянов своей новой работы, считая эту должность идеальной. Ей нужно было простить себя за то, что она не подумала о возможных подводных камнях. Вместо того чтобы впасть в отчаяние из-за неправильного выбора работы, нужно было скорректировать свои ожидания — и тогда она смогла бы смотреть на ситуацию реально.

Взвесив все «за» и «против», Сара решила поработать еще полгода и постараться за это время проявить себя в лучшем виде. Она полностью отдалась работе и взяла на себя всю ответственность за свои проекты. Также Сара решила, что не будет прокрастинировать из-за личных разногласий с кем-то. Она сказала своему начальнику: «Когда я устраивалась на эту работу, я искренне верила, что смогу внести свой вклад в развитие компании. За то короткое время, что я здесь работаю, у меня не было возможности продемонстрировать свои умения. Мне бы хотелось, чтобы вы дали мне время и поверили в меня как в специалиста, чтобы обо мне могли судить по результатам. Если я пойму, что по истечении полугода мы не нашли общего языка по рабочим вопросам, я уйду по собственному желанию».

Начальник был впечатлен. Но еще важнее то, что Сара смогла справиться со своими эмоциями. Вместо того чтобы

возвращаться к старой модели поведения из-за внезапного регресса, она взяла ситуацию под контроль и отказалась от навязываемой ей роли жертвы, используя временную остановку как возможность вернуться в норму.

Выносливость

Сьюзанн Кобаса, преподаватель Городского университета в Нью-Йорке, определила выносливость как «совокупность трех составляющих: работоспособности, контроля и соперничества». Высшие должностные лица, обладающие этими тремя характеристиками, неоднократно оказывались более устойчивыми к стрессу и переносили болезни легче, чем те их коллеги, которые таковыми не обладали.

Вместо того чтобы чувствовать себя отвергнутыми, неспособными повлиять на происходящее вокруг или испытывать страх перемен, выносливые сотрудники обычно «отдаются полностью тому, чем занимаются», «верят, что хотя бы частично могут контролировать происходящее», и «рассматривают изменения как нормальный рабочий момент, ведущий к развитию». У выносливых руководителей есть план на все случаи жизни, они гибки и обладают способностью *превращать события, вызывающие стресс, в возможности*, смягчающие последствия проблем.

Чтобы стать более выносливыми, вы можете попрактиковаться в свободное время, выполняя описанное ниже упражнение. Как в случае с Лорой (чей эксперимент с марафоном помог ей закончить исследование), спорт учит выносливости.

Вы можете практиковать спортивную ходьбу или бег на выбранную дистанцию (скажем, три километра) или на время (допустим,

в течение сорока пяти минут). Достигнув финиша, пройдите еще пятьсот метров. Пройдите медленно, не жалуясь себе, как тяжело вам даются последние метры. Обратите внимание, насколько легче вам это сделать после того, как вы достигли первоначальной цели. На этот раз у вас нет ощущения непосильности задачи. Почему? Потому что вы уже финишировали. Вы *не обязаны* проходить еще пятьсот метров; вы сами принимаете это решение, и у вас тут же появляется энергия, — посмотрите, дело не заканчивается пустой болтовней о том, сможете вы это сделать или нет.

Обратите внимание: вы не пытаетесь обмануть себя насчет длины дистанции — вы всего лишь берете под контроль свое отношение к происходящему и следите за тем, как выстраиваете внутренний диалог. А это, в свою очередь, меняет ваше восприятие действительности. Посмотрите, какой сложной может быть последняя четверть дистанции, когда вы думаете о том, как бы скорее ее закончить. Отслеживайте любую негативную мысль, как то: «Я не могу этого сделать...» или: «Мне слишком тяжело...» Научитесь игнорировать подобные мысли и посмотрите, как вам удастся прийти к финишу.

Это упражнение учит тому, что концентрация исключительно на цели действует изматывающе; придерживаться жестких целей очень сложно; на уровень вашей энергии влияет то, каким образом вы выстраиваете свой внутренний диалог. Но на самом деле вы можете преодолеть большее расстояние, чем думаете.

Как только вы подумаете о том, что ваша работа или текущий проект кажутся непосильными («Я не справлюсь...»; «Не представляю, как мне закончить это задание...»), вспомните, как ловко вы разобрались с таким же ощущением в начале дистанции. Вы

ведь и правда не знали, сможете ли пройти ее до конца, но все же настойчиво шли к цели, сфокусировавшись на маленьких шагах, которые *могли* сделать; вы заметили, как поменялась ваша точка зрения на проблему и ваши чувства, так что смогли завершить дистанцию. Неважно, что перед вами — беговая дорожка или годовой бюджет: научившись упорно идти к цели в каком-то одном вопросе, вы сможете поступать так же и в остальных жизненных ситуациях.

Обсуждая достижение цели и технику концентрации с марафонцами, я узнал, что важная часть их тренировки заключалась в том, чтобы абстрагироваться от цели и просто прожить процесс, в котором находишься, — *в течение двух с лишним часов*. Не раз во время забега им в голову приходит мысль: «Я больше не могу...» Но они уже привыкли к этому и готовы использовать такие мысли для напоминания себе о фокусировке на том, что они *могут* сделать сейчас. У них всегда наготове положительная установка: «Я могу сделать еще один шаг. Я все равно закончу, даже если мне придется притормозить и пройти пешком несколько следующих метров. А там посмотрим, смогу ли я победить...».

Один бегун, участник Олимпийских игр, как-то сказал мне: «Если я слишком много думаю о том, как достичь финиша, я теряю скорость, и неважно, впереди я бегу или позади. Мне пришлось научиться переводить свое внимание с финишной черты на мысли о следующем шаге, на самый процесс участия в гонке».

Натаниэль, предприниматель, то есть человек из совсем другой сферы, говорит так:

«Если я слишком беспокоюсь о том, как сохранить свои доходы, я начинаю откладывать принятие важных решений, слишком осторожничать, пытаюсь следовать безопасной модели поведения.»

А это мешает способности мыслить творчески и действовать спонтанно. Я обнаружил, что выполнение упражнения на концентрацию в течение нескольких минут помогает мне осознать свои страхи. Я понимаю, что слишком волнуюсь из-за возможных ошибок или становлюсь слишком амбициозным в отношении какой-то конкретной цели, — а после упражнения могу реалистично посмотреть на вещи и либо делаю выбор в пользу рискованной ситуации, либо отклоняю этот вариант. Теперь контроль осуществляю я, а не мои страхи; у меня есть выбор».

Концентрация: контролируем то, что отвлекает

Преодоление прокрастинации в состоянии временного регресса может быть осложнено неспособностью сконцентрироваться. Понимание того, что именно вас отвлекает, и контроль над мыслями очень важны для регулировки трудовых привычек и подготовки к успешному преодолению регресса.

Отвлекающие мысли могут быть творческими, полезными, они могут быть выплеском подавляемых эмоций, носить спонтанный характер. Ваш разум постоянно передает информацию и ощущения, необходимые для защиты, роста и умственного развития. Но иногда от мыслей и образов, проносащихся в голове, больше вреда, чем пользы. Если вы можете их предугадать и придумать систему предотвращения, то вам будет проще обернуть отвлекающие моменты себе на пользу.

Мой типичный клиент может сказать: «Я не могу сконцентрироваться. Я отвлекаюсь всякий раз, когда пытаюсь по-

работать». В таких случаях я всегда отвечаю: «Если *вы* не можете сконцентрироваться, тогда скажите, на чем концентрируются отвлекающие вас мысли?» Я хочу сказать, что вы не можете *не* сконцентрироваться. Поэтому на самом деле проблема заключается в том, что ваше внимание обращено не на то, что нужно, например на потенциальную критику вашего начальника или на трудности с окончанием проекта.

Некоторые отвлекающие факторы, например сильные эмоции, требуют, чтобы с этим разобрались немедленно, но большинству можно уделить внимание *после* того, как вы качественно поработаете. Если вам сложно сконцентрироваться, то наскоро запишите все отвлекающие мысли на отдельном листе бумаги. Как только вы выполните какую-то часть работы, «зуд» уменьшится, каким бы сильным он ни был полчаса назад. А просмотрев свой список отвлекающих мыслей и дел, вы увидите, что страстное желание съесть пакет чипсов или поболтать по телефону испарилось, как только вы увлеклись работой. Чувствуя удовлетворение от того, что положили начало работе, вы можете (не испытывая чувства вины и держа ситуацию под контролем) вознаградить себя, разобравшись в порядке приоритетности с теми делами из списка, которые вас отвлекали.

Помимо того что составление списка отвлекающих мыслей быстро возвращает концентрацию на текущей задаче, это еще помогает вычленить то, что можно проигнорировать. Для более сложных и важных вещей следует выбрать отдельное время и внести его в свое расписание — тогда с ними и разберетесь. Соблюдая такую практику — то есть занимаясь делами в строго отведенное для них время, — вы увидите, что частота возникновения отвлекающих

моментов уменьшается, так как ваш разум учится заниматься настоящими вопросами.

Доктор Марта Максвелл в своей книге *Improving Student Learning Skills*²³ утверждает, что существует пять типов возможностей, отвлекающих наше внимание.

- 1. Сильные эмоции.** Это тот тип отвлекающих факторов, который заслуживает незамедлительного внимания. Вы можете использовать работу в попытке отвлечься от сильных эмоций, причины которых лежат за ее пределами. Вместо того чтобы отчаянно пытаться сконцентрироваться на работе, дайте себе немного времени (и десяти минут может быть достаточно), чтобы продумать план действий и записать все, что вы можете сделать для выхода из ситуации. А также подумайте о тех, кто вам может помочь. Как только вы распознали источник своего беспокойства и составили план дальнейших действий, вам станет легче сконцентрироваться на работе.
- 2. Предупреждения об опасности.** Реальная или воображаемая угроза может мешать сконцентрироваться, провоцируя у вас выброс адреналина. Чтобы справиться с этим, вспомните какие-нибудь формулировки, которые вас подстегнут («Я должен закончить до среды, иначе мне конец!...»), и подумайте о том, что у вас есть альтернативные способы выживания, — даже самые плохие могут сгодиться. Перестаньте бояться, составьте план действий и натяните «страховочную сетку». Это уменьшит реакцию на стресс и его отвлекающее воздействие.

3. **Списки дел.** Пока вы погружены в сложный проект, у вас в голове будет крутиться мысль о том, что нужно, например, купить молока, или еще о каких-то мелочах. Лучше не отвлекаться на такие вещи. Запишите все отвлекающие мысли в блокнот. Снимите с себя груз по их запоминанию и разберитесь с ними позже, хотя бы через полчаса добросовестной работы. В этом случае вы используете свои списки дел как вознаграждения по завершении работы, а не как повод для прокрастинации.
4. **Убегая в мир фантазий.** Если задача требует аскетизма в течение долгого времени, у вас будет больше фантазий о еде, сексе и отпуске. Запишите их все — они придутся позже, на отдыхе. Решив работать небольшими периодами, обеспечив себе вознаграждение и внеся в Антирасписание несколько приятных мероприятий, вы минимизируете вероятность появления отвлекающих мыслей подобного рода.
5. **НЛО — Неопознанные полеты Оригинальности.** Во время напряженной работы у вас в голове могут пролетать творческие и часто соблазнительные мысли, которым не получается уделить время сейчас. Они, конечно, могут являть собой творческие ассоциации с тем, чем вы занимаетесь, но при этом не имеют никакой практической пользы в данный момент. Пусть эти НЛО летают, не мешайте им или же наскоро запишите их, чтобы вернуться к ним позже, если захотите.

Определяя источник мыслей, которые вас отвлекают, и записывая их, вы будете гораздо меньше отвлекаться. А зная, что

в скором времени вы сможете разобраться с ними, почувствуете себя достаточно расслабленными, чтобы сконцентрироваться на выполнении текущей работы.

Мысленная прорисовка и предварительное программирование

Мысленная прорисовка предстоящего события представляет собой очень мощный инструмент в подготовке к возможной опасности. Выше в главе, где речь шла о беспокойстве, работающем на вас, вы учились преодолевать его, создавая план для обеспечения безопасности. Такой план также крайне полезен для отработки оптимальных показателей ежедневной работы. Мысленное прокручивание каких-то действий и предварительное программирование позволяют не отвлекаться на посторонние факторы и ловушки, характерные для прокрастинации, при этом направляя внимание на достижение поставленных целей.

* * *

Одна очень успешная деловая женщина попросила меня проконсультировать ее по поводу блоков, которые у нее возникли в связи с одним особенно запутанным проектом. По ее оценкам, на него требовалось от двух до четырех недель. С Мартой было одно удовольствие работать. Быстро схватив смысл составления Антирасписания и поняв суть отдыха и развлечений без чувства вины, она применила эти техники со своими изобретательностью и талантом, но проект

по-прежнему вызывал у нее сильный страх и внутреннее сопротивление.

Когда Марта описала мне проект, в котором было много всего неоднозначного, включая потенциальную критику начальства, я начал понимать, почему ей так сложно распутать этот клубок. Она применяла все мои идеи и техники, делала это успешно, и я в нее верил. Я, конечно, рискую показаться кем-то вроде восточного гуру и неловко себя чувствую из-за этого, но все же попрошу вас закрыть глаза, сделать три медленных вдоха и отпустить все попытки разрешить проблему на сознательном уровне. Просто позвольте вашему подсознанию показать вам, как оно видит и воспринимает этот блок. Обратите внимание на его размер, форму, толщину, цвет».

Воображение Марты нарисовало кирпичную стену высотой около десяти метров и два с половиной метра шириной, стоящую поперек пути. Я попросил Марту медленно подойти к этой стене (это именно то, что вы обычно делаете с блоками, страшными буками и монстрами в подобном случае, — вы приближаетесь к ним).

Как только она приблизилась к своей стене и почувствовала, какой твердой та была, я попросил Марту обратиться за творческим решением к своему подсознанию. Ей не потребовалось много времени, чтобы увидеть свет, пробивающийся сбоку сквозь стену, — так она обнаружила маленькую дверцу, за которой находился ее проект. Стена и правда была крепкой, но теперь Марта увидела, что можно приступить к проекту, не пытаясь разрушить стену. Марта могла оставить стену для защиты, а могла и пройти сквозь нее, когда хотела, вос-

пользовавшись дверцей. Вот какое творческое решение подсказал ей разум!

Марта была очень довольна собой — теперь она лучше понимала, что ей были необходимы и защита, которую обеспечивала стена, и некоторая свобода (имеющаяся в ней дверь). Раньше девушка смотрела на ситуацию как на нечто требующее выбора «либо — либо»: надежный защитный блок или рабская покладистость в вопросах, касающихся проекта. А теперь у нее было все, что нужно. Радость из-за освобождения от страха и чувства обиды придала Марте сил и желания начать работу на следующее же утро.

Когда она назначила себе 8:00 для начала работы, я поинтересовался, насколько это реально. Подумав немного, она решила прийти на работу к 9:00. Затем мы повторили это упражнение мысленно еще несколько раз, чтобы удостовериться, что все прочие препятствия для успешного старта тоже преодолены. Сидя с закрытыми глазами, Марта заранее спроектировала саму организацию своей работы: она визуализировала поиск необходимых файлов и записей; ощутив под собой стул, напомнила себе, что нужно будет использовать упражнение на фокусировку, чтобы справиться с фрустрацией на начальных стадиях проекта; она продумала перерывы, вкусный обед и приятный вечер; а также решила использовать правильное дыхание в течение дня, чтобы перефокусировать свою энергию, если вдруг почувствует возникновение блоков.

Когда мы встретились с Мартой на следующей неделе, она была поражена, как прекрасно сработали мысленная про-

рисовка, концентрация и предварительное программирование. Она начала на самом деле в 8:45 и смогла найти нужные файлы именно там, где представляла. Она смогла положить хорошее начало проекту, работая над заданием качественно, снимая блоки и преодолевая прокрастинацию.

Используя мысленную прорисовку событий, вы вспомните о том, что надо начать работу над проектом в предварительно определенное время. Вы дадите своему разуму картинку, которую он сможет понять, и послы, с которым он сможет работать. И это приведет вас к тому месту, которое вы себе представляли для работы. Если вы сидите на стуле и смотрите на настоящие часы, которые показывают то же время, которое вы себе уже представляли ранее, вы автоматически начнете вспоминать приятные ощущения. За две минуты вы расслабитесь и сфокусируетесь, сможете извлечь из памяти те решения, которые были сгенерированы вашими творческими способностями, пока вы отдыхали или спали, — теперь вы задействуете больше серого вещества, которое помогает вам осуществлять работу быстрее и легче. Ваша ментальная работа подготовила для мозга нейронные дорожки, и теперь он может выдавать оптимальные показатели своей деятельности.

Эффективное целеполагание

Оставив позади привычку прокрастинировать, вы с большей готовностью направите внимание на достижение поставленных целей. При использовании новых инструментов вы сможете ставить более крупные цели, будучи более уверенными в своих силах и имея

больше шансов на их завершение. Вместо того чтобы тратить силы на борьбу с прокрастинацией, вы будете больше ориентироваться на результаты и захотите выбирать и ставить себе такие цели, которые усилят шансы на успех.

То, как вы ставите себе цель, оказывает сильное влияние на вашу способность снова возвращаться к ней, придя в норму после регресса. Поэтому для того, чтобы сделать свое целеполагание эффективным, уменьшить проблемы с прокрастинацией и двигаться к цели более свободно, понадобится еще несколько шагов.

У всех нас есть ряд незавершенных дел, которые, как мы считаем, «должны» быть выполнены, как то: увеличить свою чистую прибыль, научиться играть на пианино, заработать миллион долларов, съездить в отпуск, написать книгу, получить образование, сделать ремонт в доме, сбросить пять килограммов, проводить больше времени с друзьями, вставать пораньше. Учитывая то ограниченное количество времени и энергии, которое имеем, мы должны принимать решения и расставлять приоритеты таким образом, чтобы ставить одновременно лишь *одну* цель — только так можно добиться успеха и избежать разочарования и ощущения неудачи из-за несбывшихся остальных надежд.

Чтобы удостовериться в том, что ваш способ целеполагания помогает вам преодолеть прокрастинацию, старайтесь ориентироваться на те цели, которые вы можете охватить, и при этом отказаться от недостижимых целей и нечетко сформулированных желаний.

У вас наверняка есть не одна цель, которая остается недостигнутой и продолжает изводить вас чувством вины: «Я должен

вернуть себе форму...»; «Я должен стать организованным...»; «Я должен починить дверь...»; «Я должен заняться жалобами клиентов...» и т. д. — кажется, что даже если вы хотите достичь какой-либо цели, то уже давно не желаете палец о палец ударить, чтобы сделать необходимую для этого работу. А если даже вы и *хотите* постараться, то не можете найти время в своем плотном графике.

Одним из главных секретов результативных людей является их способность отказываться от цели, которой они не могут достичь в ближайшем будущем. Чтобы поставить себе реалистичную цель, вы должны хотеть полностью отдаться работе и стать на *путь*, который приведет именно к этой цели, к тому же вам придется вкладывать время и энергию, чтобы начать работать немедленно. Если же вы не можете найти времени или мотивации, то отпустите эту мысль, в противном случае она будет продолжать преследовать вас, заставляя чувствовать себя прокрастинатором — словно вам не удалось завершить что-то очень важное из того, чего вы обещали себе добиться.

Если же вы поймете, что цель вас не отпускает, но вы не можете начать работать над ее достижением сейчас же, измените свои представления о том, когда и каким образом вы ее добьетесь. Включите ее в список дел, отложенных до пенсии; оставьте предметом своих грез; или подумайте о ней скорее как о *желании*, а не как о цели — позвольте ей быть реализованной не так, как вы изначально ожидали. Установите себе срок и, например, через несколько недель или месяцев пересмотрите приоритетность этой цели и вашу готовность взяться за дело, а *пока отпустите эту мечту*, чтобы сфокусироваться на достижимой текущей цели, которая по завершении принесет вам ощущение удовлетворения.

Помните, что вы *хозяин своей цели*; не допускайте, чтобы нереалистичные задачи становились предлогом для самокритики и вы ощущали себя прокрастинатором. Будучи человеком, работающим продуктивно, вы знаете, какую цель вам преследовать, а какую лучше отпустить.

Как избежать регресса

Частично наше промедление с целеполаганием происходит из-за того, что мы знаем: в любое время можем столкнуться с регрессом, из-за которого приходится выходить за рамки своих привычных комфортных возможностей. Целеполагание потребует от вас выстроить все свои занятия последовательно, уместив их в один временной период, выполняя параллельно какие-то сложные задания, которые будут служить вам напоминанием о ваших ограниченных человеческих возможностях.

Следующие три шага помогут вам поддерживать в себе мотивацию, необходимую для достижения цели, и сохранять выдержку для возобновления движения после остановок, которые случаются на любом пути к цели.

Шаг 1. Прокрастинация тоже требует работы. Избавьтесь от иллюзии, что вы можете избежать работы, укрывшись в прокрастинации. Нет такого пути, который бы не требовал усилий. Будьте готовы относиться к своей цели ответственно, признавая, что есть цена, которую нужно платить в обоих случаях: и когда работаешь, и когда пытаешься избежать работы. Вопрос не в том, *работать* или *не работать*, но в том, *что это будет за работа*; даже на чувство вины из-за прокрастинации требуются усилия. Если вы ответ-

ственно относитесь к своей цели, то подписываетесь на такую форму работы, которая приносит постоянные вознаграждения. Если же вы откладываете все на потом, то выбираете форму работы, влекущую за собой самонаказание.

Ясно, что потребуются труд, когда вы решаетесь идти к цели: вы берете на себя обязательство пройти этот путь и, как следствие, выйти за пределы своих текущих возможностей. Но и ведение списка недостигнутых целей потребует работы.

Шаг 2. Спокойно делайте выбор в пользу всей цели. Пусть ваша цель выглядит вашим выбором или решением: «Я легко выбираю работу над...» или: «Я буду работать над...» Если цель вам важна и вы знаете, что так или иначе ее добьетесь, то имеет смысл спокойно осознать, что вы *выбираете всю работу*, необходимую для ее достижения: и изнурительную, и приносящую радость.

На самом деле вы можете захотеть пропустить скучные части (подшивка квитанций к бумагам о налогах или же первый километр вашего забега), чтобы ощутить чувство контроля, минимизировать дискомфорт и добраться до приятной части задачи. Скотт Пек в своей книге *The Road Less Traveled*²⁴ написал о прокрастинации одной дамы, финансового аналитика, которая всегда начинала с самого приятного — даже сахарную глазурь на пирожном она съедала в первую очередь. Пек сказал ей, что если бы она попыталась «завершить неприятную часть своей работы в первый час [своего рабочего дня], то потом могла бы свободно наслаждаться остальными шестью». Доктор Пек объяснил это так: «Мне кажется... один час дискомфорта, за которым следуют шесть часов удовольствия, предпочтительнее, чем наоборот... Откладывание вознаграждения — это процесс внесения в свой график приятного и неприятного таким

образом, чтобы увеличить удовольствие посредством сначала принятия, а потом преодоления дискомфорта».

Ваше решение о том, чтобы сначала испытать дискомфорт (потому что, покончив с ним, вы сможете приступить к более приятным занятиям), определяет, как именно вы относитесь к заданию и как сильно вы контролируете малейшую тенденцию к прокрастинации. Свободный выбор и твердое решение справиться с заданием придают вам силы и помогают сфокусироваться, изменяя при этом ощущение от работы. Как сказал мне один футболист о своих ежедневных тренировках: «Я ненавижу качать пресс. Если я оставляю это упражнение напоследок, то испорчу себе всю тренировку. Оно портит мне все настроение во время тренировки. Но, как бы то ни было, когда я решил качать пресс в самом начале, упражнение заняло у меня меньше времени, чем обычно, и мне понравился конец тренировки. Тот маленький сдвиг в моем сознании стал ключевым моментом в моем отношении к физической нагрузке».

Шаг 3. Создавайте функциональную, обозримую цель.

Неясные цели нужно переформулировать во что-то более четкое, с чем можно иметь дело. Реалистичная мечта, как правило, складывается из глагола, обозначающего действие, дедлайна и таких компонентов, как цена, время или деньги. Например: «Я закончу красить дом к 1 июня, потратив на это как минимум пятнадцать часов в неделю», или: «Я сброшу пять килограммов к 31 декабря, занимаясь спортом по тридцать минут в день и уменьшая количество еды на триста калорий в день». Разделите свою цель на хорошо обозримые подцели, ориентированные на действия. Например: «Я сделаю пятнадцать звонков к часу дня в среду» предпочтительнее, чем: «Закончу когда-нибудь на следующей неделе».

Для эффективного целеполагания вам будет нужна функциональная подцель, которая будет диктовать, что делать *сегодня* для того, чтобы подобраться поближе к окончательной цели. Такие ориентированные на действие подцели помогут визуализировать то, когда, где и чем нужно начинать каждый день, чтобы достичь главной цели к определенному сроку.

Если вы будете ориентироваться только на конечную цель, как оно всегда бывает при неэффективном целеполагании, то у вас появится лишь смутное понимание того, что делать, и тогда велика опасность, что вы погрязнете в необходимом объеме работ.

Глава 9

Прокрастинатор в вашей жизни

Всем нам приходится работать, жить и состоять в родстве с теми, чьи проблемы с прокрастинацией оказывают на нас негативное влияние: это может быть приятель, который постоянно опаздывает на ужин; сотрудник, которому нужно напоминать по несколько раз, что составление отчетов обязательно; друг, который никогда не перезванивает. Пока мы не уясним себе основные причины и модели поведения, характерные для прокрастинации (см. главы 1 и 2), большинство из нас будет только раз за разом невольно усиливать склонность к прокрастинации у тех, кем мы руководим, кому даем советы и кого любим.

Мы пытаемся наставлять своих супругов, друзей и сотрудников, говорить им, как важно приходить вовремя и придерживаться дедлайнов, но все тщетно. Почему-то мы не можем достучаться до них, и, словно чтобы досадить нам, они ведут себя еще хуже. «Когда же вы станете более организованными?» — кричим мы

в отчаянии. В исследовании Procrastination: Why You Do It & What to Do About It²⁵ психологи Джейн Бёрба и Ленора Йен утверждают:

«При любом взаимодействии с прокрастинаторами попытайтесь действовать как *консультант*, а не как начальник. Другими словами, предлагайте свою помощь, будьте резонатором и помогите прокрастинаторам стать более реалистичными, но не пытайтесь принимать решения за них и не пытайтесь осуждать их с моральной точки зрения».

Как управлять людьми, которые откладывают дела

Из-за прокрастинирующих сотрудников, работающих непродуктивно, компании теряют миллиарды долларов; миллионы уходят на обучение новых сотрудников, пришедших на замену тем, кто не раскрыл своего потенциала. Эта пагубная привычка, а также неэффективные попытки справиться с ней оказывают влияние на нашу ежедневную работу, на ее результативность и качество. Чтобы эффективно управлять людьми, которые прокрастинируют, вы должны направить их по пути осуществления выбора, способствовать формированию у них ощущения безопасности, дать им осознать свой потенциал. При этом нужно избегать критических оценок, которые так хорошо знакомы им.

Критический внутренний диалог, к которому привыкаешь с детства, может сохраняться и во взрослом возрасте, как показала история Гаррисона Кейлора (молодого человека, которого родители постоянно критиковали, забыв о похвале), рассказанная им самим в книге *Lake Wobegon Days*.

«...Вы никогда не делали мне комплиментов, а когда их делали другие, вы выколачивали их из меня палкой. „Здорово, что он получил работу“, [на что родители бы сказали]: „Ну, посмотрим, надолго ли“. Вы так хорошо меня натаскали, что теперь я использую те же приемы в своей жизни. Я отвергаю любое доброе слово, сказанное мне, и мое отречение носит гораздо более яркий характер, нежели похвала»²⁶.

Помните, что жалкое представление о самом себе, свойственное прокрастинатору, и его неэффективные попытки мотивировать себя приводят к бесконечному внутреннему диалогу в духе: «Я должен закончить кое-что важное и сделать это идеально, при этом мне придется длительное время воздерживаться от общения с людьми и не иметь тех вещей, которые я люблю». Это заставляет прокрастинаторов относиться к себе жестче, чем любой человек со стороны. Поэтому менеджер, ориентированный на результат, старается избегать таких формулировок, как: «Вам нужно закончить это важное задание, и лучше бы в нем не было ошибок», так как они только добавляют масла в огонь и могут вызвать у прокрастинатора ощущение, что на него оказывают давление, его критикуют. У него могут появиться страхи и возникнуть блоки, не дающие работать.

Работодатели и, в частности, менеджеры могут более эффективно контролировать прокрастинацию, просто внимательно относясь к разрушительным формулировкам, которые прокрастинатор использует в разговоре с самим собой (см. главу 3). И тогда последние смогут изменить точку приложения своих усилий и направить энергию на достижение результатов.

Способность общаться, используя язык, образы и эмоции, которые содействуют пониманию, вдохновению и движению

в определенном направлении, является неотъемлемой частью эффективного лидерства. Эффективный менеджер, тренер или лидер могут усилить эффект, используя разные обучающие модели и эмоциональные трюки.

Успешные тренеры, например, никогда не ограничиваются одним общим подходом к игрокам. Бывший тренер команды Raiders Джон Мэдден говорит: «Некоторым достаточно просто рассказать суть игры, и они тут же все понимают; другим придется чертить схемы, прежде чем они поймут, что нужно делать; а некоторым и этого мало — им нужно физически проделать все, чтобы *прочувствовать* игру, *увидеть* ее и *услышать*». То же самое происходит у тех, кто «тренирует» новобранцев в армии и ведет корпоративные коучинговые программы. Успешные тренеры понимают мотивацию сотрудников, видят их страхи и попытки найти решение. Данные специалисты уверяют, что в рамках курса они работают именно с такими потребностями и страхами и что со временем желание сотрудников полагаться на такие деструктивные методы, как прокрастинация, уменьшается.

Чтобы эффективно работать с прокрастинаторами (а таких людей большинство), менеджеры должны помнить о трех главных вещах, лежащих в основе большинства проблем с прокрастинацией: о представлении себя жертвой, об ощущении непомерности задания и боязни совершить ошибку. Успешные лидеры и менеджеры разрешают эти проблемы, выстраивая свое общение с подчиненными таким образом, чтобы вызывать у них заинтересованность, а не тупую покорность; они фокусируются на достижимых целях, а не на трудновыполнимых задачах, за которые страшно взяться; и обязательно хвалят за каждый

шаг, сделанный в нужном направлении, вместо того чтобы критиковать за ошибки. Сам стиль их управления направляет сотрудников к цели, заставляет сфокусироваться на каждом шаге и предполагает достаточную безопасность и соответствующие вознаграждения.

Выполнять — не значит угождать

Заинтересованность в выполнении задания вызывает больше творческой энергии и мотивации, чем *покорность*. Менеджмент, основанный на покорности, завязан на фигуре менеджера как лица, осуществляющего эффективный контроль, а также на харизме, необходимой, чтобы сотрудники подчинялись приказам без лишних вопросов. Дуглас Макгрегор в книге *The Professional Manager*²⁷ утверждает, что принудительный менеджмент хоть и бывает действен до определенной степени, имеет негативный побочный эффект, например вызывает вражду и непокорность, апатию, повышенную потребность в тщательном контроле, а также приводит к более высоким административным издержкам.

Требование покорности

- «Вам бы лучше закончить к полудню...»
- «Вам нужно прийти сюда вовремя, иначе...»
- «Делайте именно так, как я вам показал...»
- «Я ваш начальник, поэтому делайте, как вам говорят...»

Указания типа «Ты должен» предполагают угрозу со стороны лица, наделенного властью и силой заставляющего свою жертву

делать что-то против воли. Такие требования приводят к ощущению собственного бессилия, нерешительности, негодованию и сопротивлению, которые часто принимают форму прокрастинации. Последнюю можно серьезно уменьшить, если предложить сотруднику разумный выход — дать ему возможность проявить компетентность и взять на себя контроль над рабочими проектами.

Позволяя сотрудникам участвовать в принятии решений, которые имеют значение для работы, и предоставляя им выбор относительно того, как именно выполнять ваши распоряжения, вы формируете у них заинтересованность. В результате возрастает чувство персональной ответственности за качественную работу, несравнимое с отношением типа «Либо берите, либо уходите...», требующим только покорности.

Переставая быть жертвами, пассивно воспринимающими требования и угрозы, сотрудники могут прекратить сопротивляться начальству, убегать от наказания и... увлечься работой, включив свою мотивацию и творческое начало.

Создание заинтересованности

- «Что вы мне можете показать к полудню хотя бы в черновом виде?..»
- «Я сделал вас ответственным за проект, поэтому полагаюсь на вас и жду здесь завтра в 9:00...»
- «Нам необходимо доверять друг другу в работе, поэтому я хочу, чтобы вы четко следовали инструкциям. Дайте мне знать, если с ними возникнут какие-то проблемы...»
- «Я отвечаю за эту часть, но есть какие-то вещи, которых я не понимаю, — это „белые пятна“ в моей работе, — по-

этому держите меня в курсе на случай, если я вдруг что-то пропущу...»

Как менеджер вы контролируете *сроки* окончания проекта, а также следите за качеством работы, но не можете делать все. Чтобы быть по-настоящему успешным и добиваться результата, вы должны общаться со своими сотрудниками в таком ключе, чтобы они чувствовали: им доверяют, считают достаточно *компетентными* и ответственными для участия в проекте и от них ждут абсолютной заинтересованности в деле.

Фокусируемся на начале работы, а не на ее завершении

Большой объем работы, который требуется для выполнения крупного и важного проекта, притом что дедлайн еще не скоро, вызывает у прокрастинатора беспокойство, так как он либо пытается сделать все сразу, либо медлит с начинанием. Некоторые люди имеют обыкновение так сильно волноваться из-за поставленной задачи и чувствовать себя настолько загруженными, что любое задание, предполагающее больше недели рабочего времени, потребует от менеджеров внимательного структурирования: задание придется разбить на более мелкие порции, приступить к которым можно сразу же. Также менеджеры должны избегать формулировок, которые слишком смещают акцент на окончание проекта.

Делая акцент на завершении

- «Когда вы закончите проект?»
- «Вам нужно завершить это к пятнице».
- «Тут есть еще над чем потрудиться».
- «Вы помните, что дедлайн всего через два месяца?»

Может, конечно, эти формулировки и отличаются четкостью (что, безусловно, хорошо), но они демонстрируют абсолютное непонимание проблем прокрастинатора, страдающего от невозможности начать работу, поставить себе реалистичные временные рамки, оценить качество проделанной работы и, наконец, принять необходимое решение об окончании проекта вовремя. Прокрастинатор пребывает в мыслях о финальных стадиях проекта, считая их отдаленной целью всей работы, и вовсе не имеет четкого представления о ее начале. Давая такие размытые инструкции, вы рискуете получить на выходе гораздо более изощренный и дорогой проект, чем вам требуется.

Опытные менеджеры понимают, как важно бывает прописать сотрудникам пошагово необходимые для начала работы действия. Они также знают: удалось справиться с инерцией — полдела сделано. Уделяя время тем, кто никак не может начать, успешные менеджеры выясняют возможные причины блоков: напрасная трата времени в погоне за идеальностью, ощущение загруженности из-за попыток справиться с заданием наскоком, неудачные попытки внести в расписание мелкие цели, время и место начала работы. Имея трехмерную картинку подготовительных шагов и промежуточных дедлайнов, и вы, и ваши подопечные будете знать, когда и какую работу выполнять.

Зная точно, где начать

- «Когда вы можете начать работу над черновым вариантом?..»
- «Мне это нужно к следующей пятнице. Будьте готовы показать мне свои предварительные наброски на встрече во вторник утром, чтобы мы могли просмотреть их вместе...»
- «Вы не могли бы набросать предварительный план необходимых действий для закрытия счета Джонса и принести его мне к трем часам? Тогда мы и определимся с точными временными рамками его закрытия...»
- «Если мы собираемся закончить дело Смита через два месяца, как того и требует срок, то к пятнице мне от вас понадобится как минимум предварительный набросок. Хотите, кто-нибудь пока возьмет на себя остальные ваши обязанности?..»

Ответы, которые вы получите на эти вопросы, покажут, насколько хорошо вы смогли передать сотрудникам мысль о срочности проекта и о том уровне качества, которого ждете при первом, беглом ознакомлении с их идеями. Вопросы помогут сотрудникам сфокусировать внимание на маленьком проекте, к которому можно приступить уже сейчас и затем пересмотреть в ближайшем будущем. К тому же их ответы помогут вам прояснить свои собственные приоритеты и график работы над проектом.

В этих примерах менеджеру удалось справиться с обычной склонностью прокрастинирующего сотрудника к волнению из-за неидеального черновика и составить, а затем и смоделировать трехмерный план действий (от сырого наброска к конечному продукту). Так сотруднику легче избежать ощущения перегружен-

ности, и поэтому, не пугаясь парализующей «финальной оценки» по окончании проекта, он может подумать о составлении нескольких отчетов о выполнении работы. Каждая встреча с менеджером помогает разделить ответственность за этот важный проект и позволяет получить обратную связь и нащупать направление для дальнейших действий.

Доктор Леонард Сейлс, профессор менеджмента Колумбийского университета, говорит, что «большинство менеджеров считают себя руководителями, принимающими решения и раздающими приказы... но это слишком консервативный взгляд на работу менеджера; ведь, пока распоряжение передается сотруднику, могут возникнуть серьезные проблемы, и, как бы четко требования ни были сформулированы, многие из них сложны в исполнении... и начальник должен быть все время рядом, *вникая* в курс дела. Начальник отслеживает как второстепенные, попутные решения, которые принимает подчиненный, так и те компромиссы, на которые тот идет, работая над заданием... и продолжает координировать его для максимально четкого выполнения первоначального плана». Доктор Сейлс считает, что в основе неверного истолкования подчиненным полученного приказа часто лежит неправильное осуществление коммуникации «начальник—подчиненный», а не недостаточная мотивация последнего.

Получение результатов или критических замечаний

Критикуя и угрожая уволить сотрудников в тщетных попытках добиться от них мотивации или желая просто излить свой гнев,

менеджеры скорее блокируют их продуктивное начало и невольно способствуют прокрастинации. Сотрудники, которые постоянно мучаются мыслью «Не получу ли я снова выговор? Не уволят ли меня?», не могут использовать свои способности в полной мере, потому что боятся гнева начальства и хотят сохранить самоуважение. Старайтесь по возможности уменьшить их страхи — и вы сможете добиться максимальной эффективности работы.

Критика

- «Все, что вы делаете, неправильно! Да что с вами?..»
- «В этом отчете вообще нет никакого смысла! Вы никогда не сможете закончить его, если будете продолжать в том же духе...»
- «Это очень на вас похоже, вы постоянно опаздываете!..»
- «На этот раз вы действительно все испортили!..»

Утверждения такого типа вызывают стресс, потому что являются персональными нападками; это непродуктивная критика. Вместо того чтобы отвлекаться на личностные замечания, сотрудникам лучше сфокусироваться на том, что необходимо для начала, а затем и завершения работы. Ясно, что личная неуверенность сотрудника не является проблемой менеджера. Но все же она входит в ряд вопросов, за решение которых он несет ответственность. Ведь именно менеджер создает рабочую атмосферу, необходимую для фокусировки на задании и быстрого исправления ошибок, а не для оценки сотрудника и обвинений его в некомпетентности. Если ошибки все же случаются, лучше избегать критики и угроз и подбадривать сотрудника,

обещая, что если он настроен учиться, то ему бесплатно устроят обучение; объясняя, что некоторый перепад в производительности является нормальной частью процесса обучения новой профессии; и что главный принцип менеджмента — обучить сотрудника достижению цели, а не просто раздавать приказы и обвинять в чем-то.

Люди быстрее учатся в обстановке, где щедро хвалят за шаги, сделанные в нужном направлении, а замечания остаются в рамках конструктивной критики и направлены на ту область, которую можно улучшить. Если это возможно, похвала должна быть зафиксирована письменно, чтобы получатель чувствовал собственную значимость, а его коллеги — мотивацию. Как в нижеследующих примерах, похвала должна предварять даже самую мягкую рекомендацию по улучшению.

Похвала

- «Мне действительно понравилось, как вы поработали с документом...»
- «Ваш отчет был четким и лаконичным...»
- «Вам удалось завершить по телефону все дела с этим заказчиком...»
- «Вы проделали отличную работу, решая проблемы клиента, обратившегося в службу клиентского сервиса...»

Требуется доработка

- «Мне действительно понравилось, как вы поработали с документом. Но думаю, вы можете достичь лучших результатов (и избежать напряжения в работе над следующим

проектом), если проинформируете головной офис в наши обычные сроки...»

- «Ваш отчет был потрясающим — четким, кратким и по делу. Если еще совсем немного доработать последнюю часть, он будет совсем хорош!..»
- «Вам удалось завершить по телефону все дела с этим заказчиком. И я бы хотел, чтобы вы закрепили полученный результат, нанеся ему персональный визит. В следующий раз, когда у вас появится новый клиент, договоритесь с ним о визите как можно скорее...»
- «Вы проделали отличную работу, решая проблемы клиента, обратившегося в службу клиентского сервиса. Но я бы хотел узнать, можно ли сделать что-то еще, чтобы предотвратить подобные жалобы?..»

Для чего перемежать конструктивные рекомендации похвалой? Смысл в том, что так сотрудники видят яснее, какие действия правильны, а где требуется еще приложить усилия, но при этом не испытывают стресса, мешающего им учиться. Одобрять хорошо проделанную работу сотрудников без предварительной критики, вы снижаете у них страх допустить ошибку; признаете, что они делают что-то правильно и показываете, что их усилия ценятся; указываете направление, что воспринимается не как попытка обидеть, а скорее как полезная инструкция, помогающая добиться целей.

В работе Т. Джейкобса *Leadership and Exchange in Formal Organizations*²⁸ утверждается, что первое необходимое условие для того, чтобы стать лидером, заключается в установлении взаимного доверия, которое подразумевает поощрения, если они

заслуженны. Если лидер не оправдывает этого доверия, дискредитируя себя деспотичным поведением или непоследовательностью действий, то это может вызвать у сотрудников злость и желание отомстить — факторы, являющиеся основными причинами прокрастинации. Такая последовательность предполагает нечто большее, чем просто справедливость. При этом требуется, чтобы менеджеры выбирали успешные цели; определяли четко ожидаемый результат; помогали подчиненным добиваться желаемого, невзирая на трудности; и знали, какое вознаграждение соответствует приложенным усилиям.

Следующие рекомендации помогут менеджерам повысить продуктивность и научат воздерживаться от распоряжений и действий, способствующих прокрастинации. Применять их нужно вместе с остальными методами, описанными в этой книге, и помня о сформулированных Т. Джейкобсом качествах лидера.

Определите приоритеты

Расскажите сотрудникам, какая работа наиболее приоритетна — пусть они движутся в этом направлении. Если вы постоянно меняете приоритеты, устраивая экстренные ситуации, то рискуете потерять их доверие и научите прокрастинировать в ожидании следующего форс-мажора. Сократите количество авралов, к которым вы прибегаете в попытках заставить себя работать.

Не навешивайте ярлык «срочно» на все подряд, будьте разборчивы. Если действительно необходимо расставить приоритеты, распределите все авральные ситуации среди сотрудников, дав им почувствовать необходимую поддержку и освободив от других дел:

«Пусть этот проект будет приоритетным, тогда прочие дела должны быть отодвинуты на задний план. Используйте любую помощь, которая вам нужна, чтобы выполнить остальные обязанности».

Будьте решительны

Не будьте похожи на офицера, который постоянно меняет свои решения относительно того, где копать окопы. Уговаривая сотрудников повторно выполнить трудные задания, вы только тратите впустую их силы и способствуете прокрастинации. Они должны быть уверены в вас как в лидере. Принимайте решения обдуманно, отвечайте за свои слова и четко формулируйте новые задания, которые приведут к достижению цели.

Если вы не уверены, которую из задач выполнить в первую очередь, поощрите подчиненных поучаствовать в принятии решения, показать вам наброски нескольких планов; не настаивайте на демонстрации конечного продукта: «Мы можем пойти одним из нескольких путей развития, работая над предложением XYZ. Я бы хотел увидеть результаты вашего мозгового штурма к полудню, чтобы определить, какой подход лучше».

Раздавайте вознаграждения справедливо и делайте это часто

Уильям Джеймс, первый профессор психологии Гарварда и всей Америки, говорил, что «стремление к тому, чтобы твои усилия ценили, является естественной человеческой потребностью». Маленькие вознаграждения, исходящие от тех, кто на-

делен властью, играют большую роль в удовлетворении этой потребности и оказывают большое влияние на целеустремленность сотрудника и его ощущение причастности к делам компании. Частое поощрение помогает сотруднику чувствовать мотивацию уже *сейчас*, пока он движется к отдаленным вознаграждениям. Включайте промежуточные задачи и дедлайны, чтобы сотрудники чувствовали удовлетворение от выполняемых заданий, ведущих к завершению большого проекта. Используйте *запланированные* встречи в качестве вознаграждения за успехи и давайте конструктивную оценку любого движения в желаемом направлении: «Адамс, я действительно впечатлен вашей недавно законченной работой. Если подправить, добавив немного информации к некоторым графикам, то из этого выйдет выдающаяся презентация. Когда вам удобно запланировать нашу следующую встречу, чтобы мы могли обсудить эти доработки?»

Давайте конструктивную оценку

Пусть ваша оценка касается достижения цели. При возникновении ошибок выражайте свое разочарование тем, что вам не удалось найти общий язык и достичь общих целей. Но сохраняйте сосредоточенность на том, что вам необходимо сделать, чтобы скорректировать свои действия по достижению цели и избежать тех же ошибок в будущем: «Это неприемлемо. Мы действительно сделали все, что было в наших силах. В следующий раз, когда клиент скажет „необработанные пиломатериалы“, удостоверьтесь, что вы понимаете, что он имеет в виду. Вам потребуется переводчик для работы с некоторыми из них. Посмотрите, сможем ли мы ис-

пользовать избыток на другом объекте, прежде чем возвращать их на лесной склад».

Жизнь с прокрастинатором

Эрма Бомбек считает, что, живя с кем-то, кто страдает от «синдрома простите-за-опоздание», вам придется смириться с тем, что вы никогда не увидите молодоженов, шествующих по проходу в церкви, или первые кадры фильма, или не услышите национального гимна, предваряющего спортивную игру.

Известно, что пары ссорятся из-за этого годами, а некоторые даже расстаются. Поэтому мы никак не определимся, что лучше: заступничество или угрозы. Положение обоих незавидно. Ворчание только вызывает негодование обеих сторон: ощущение давления извне, против которого нужно бунтовать, с одной стороны, и чувство, что тобой манипулируют и заставляют выполнять роль надзирателя или родителя, с другой стороны.

Из-за того что на прокрастинаторов ворчат, они частенько чувствуют себя детьми, с мнением которых не считаются, ведь им просто говорят, что делать. И тогда схлестнуться с «командиром» становится важнее, чем прийти вовремя на вечеринку и хорошо провести время. Если же разговаривать с прокрастинаторами как с ответственными и самостоятельными взрослыми людьми («Я уйду в восемь»), то они могут *принять решение*, пойти с вами на вечеринку вместе или же отпустить вас одного. Эта возможность решать не дает им чувствовать себя жертвой, вынужденной реагировать на *ваш* цейтнот.

И хотя прокрастинация любимого человека может напрямую затрагивать вас, очень важно, чтобы вы не принимали ее на свой счет. Перфекционизм, страх ошибки или успеха и другие факторы не позволяют большинству прокрастинаторов реалистично оценить, сколько времени им понадобится на завершение задания.

Часто, не отдавая себе в этом отчета, они испытывают вас, желая посмотреть, сколько времени у них есть на самом деле, — хватит ли его, чтобы избежать пугающих заданий или исполнить перфекционистские ритуалы в попытке предотвратить ожидаемую критику. Это означает, что в разговоре с прокрастинаторами фраза «Нужно быть на месте в восемь часов вечера» не так действенна, как «Нам нужно уложить детей к семи часам, чтобы выйти из дома в семь тридцать». Использование трехмерного мышления и реверсивного календаря (о котором шла речь в главе 5) помогут вам создать в голове прокрастинатора образ действий, которые необходимы, чтобы прибыть в место назначения вовремя.

С другой стороны, прокрастинатор не должен принимать близко к сердцу ваше решение уйти именно тогда, когда вам нужно, не дожидаясь его. Вы можете объяснить ему, почему вы нервничаете из-за того, чтобы быть вовремя. Вы надеетесь, что он поймет и простит вам вашу маленькую навязчивую мысль, но для ваших же отношений с ним будет лучше, если вы уйдете тогда, когда собирались.

Помните, что вся эта история с тем, чтобы быть вовремя, — это *ваша* проблема. Обвинять в этом прокрастинатора и неэффективно, и бессмысленно. Вы добьетесь большего, если признаете свою причуду: «Я не так легко приспосабливаюсь и не такой

спонтанный, поэтому мне необходимо готовиться уже сейчас». Вам также потребуется признать, что вы, мол, так одержимы контролем над происходящим, что вынуждены использовать «реверсивный календарь», чтобы вовремя появиться на свадьбе или в кино, и точно знать, сколько времени нужно на подготовку и сколько уйдет на дорогу. И что всегда начинаете тогда, когда собирались, чтобы только не разнервничаться. «Я не так хорошо переношу весь этот ажиотаж в последнюю минуту», — можете добавить вы. И вот теперь, когда вы завладели вниманием прокрастинатора, можете честно попросить его проявить понимание и помочь справиться с беспокойством.

* * *

Однажды ко мне обратилась пара, являвшая собой пример двух противоположностей, которые тем не менее были вместе, — они конфликтовали из-за прокрастинации.

Дэвид всегда был аккуратным, пунктуальным и организованным. Он был воспитан в благоразумной, хотя иной раз и сдерживающей себя в проявлениях чувств семье ученых, к тому же учился на инженера — и считал: все должны работать так же целеустремленно и эффективно, как он.

Семейная история и последующий жизненный опыт его жены, Карен, были полной противоположностью. У семьи Карен была своя маленькая бакалейная лавочка, которая держалась, несмотря на многочисленные эмоциональные неурядицы в семье. Ее профессиональный выбор сферы социального обслуживания казался таким же predetermined, как решение Дэвида заниматься инженерным делом.

Чем чаще Дэвид говорил Карен, что делать, тем больше она чувствовала себя ребенком, на которого злой родитель или учитель оказывает давление. Чем чаще критиковал ее Дэвид, тем больше она ощущала себя жалкой, виноватой и не знала, как быть дальше. За полгода, что они встречались, Карен, которая когда-то была самостоятельной и успешно со всем справлялась, превратилась в неуклюжего ребенка, которому нужно было напоминать о ежедневных делах, например о сведении счетов, заправке бензобака или назначенных встречах. В свою очередь, Дэвид превратился в деспота, который, подобно эху, повторяет бесконечные «Ты должен...» и «Ты обязан...». О чем Дэвид не знал, так это о том, что невольно способствовал возникновению у Карен страха оказаться отвергнутой из-за ее несовершенства, а также заставил ее вспомнить родительский голос, более требовательный и критичный, чем у Дэвида. Карен реагировала тем, что принимала роль жертвы, хотя при этом пассивно сопротивлялась. Даже не ведая о цикле прокрастинации, Дэвид и Карен погрязли в приводящем к фрустрации ожесточенном перетягивании каната. Один бросал требование, а второй подчинялся, но подбирал брошенную перчатку, готовый к бою.

На наших встречах мы прояснили причины, лежащие в основе прокрастинации (см. главу 1), и они оба поняли: это не является недостатком характера, это приобретенная защитная реакция на давление, ощущение себя загруженным, боязнь допустить ошибку или страх дальнейшего успеха. Я хотел, чтобы Дэвид и Карен поняли, что если проработать эти основные страхи, то можно быстро избавиться от этой вредной привычки.

Было очень важно научить Дэвида больше ценить результаты, а не соответствие Карен его представлениям о том, как

человек должен работать. Ему нужно было понять, что его роль деспотичного родителя была малопривлекательной и, более того, разрушительной. Карен же нужно было сохранить веру в себя и избегать пассивного подчинения, свойственного роли жертвы. Ей предстояло вернуть свою былую уверенность в способности добиваться целей, которую подкосили критика и давление Дэвида, усугубившего ее сравнительно небольшие проблемы с прокрастинацией.

Первое данное мною задание оказалось на практике сложнее, чем я думал. Я попросил их обоих не ворчать, не давать друг другу советы и не напоминать о том, что нужно сделать. Это получилось не сразу, но, пытаясь сделать так, как я просил, каждый из них понял, как много в их взаимоотношениях пришло к ним от родителей и как хорошо каждый из них справлялся, если его не направлять, не поучать и не дергать с напоминанием. Это упражнение пробудило в них забытое уважение к зрелой позиции и ответственному поведению другого и обозначило сферы, где их приоритеты разнились. Дэвид, например, считал заботу о семейном автомобиле более приоритетным делом, нежели Карен, зато ей было важнее прийти вовремя на семейный ужин. И эту разницу в ценностях и взглядах нужно было научиться уважать, чтобы легко взаимодействовать друг с другом в рамках «Я хочу...», «Я выбираю...», «Я принял решение...» — вот оно, прямое выражение доверия, без угроз или требований. Фразы типа «Тебе бы следовало помнить о заправке машины. Что с тобой, почему ты забыла?» или «Мы снова опоздаем. Почему ты никогда не можешь собраться вовремя, ведь ты знаешь, что мне важно пойти туда?» были вскоре заменены четко сформулированными высказы-

ваниями вроде «Я бы хотел, чтобы ты заправила машину» или «Я бы хотела выйти из дома в семь, чтобы поехать к Смитам».

Хотя и Дэвид, и Карен по отдельности продолжали прокрастинировать в своих личных задачах, оба они стали более восприимчивы к приоритетам и просьбам друг друга, научились обходиться без обвинений и ворчания и помогали друг другу преодолевать прокрастинацию, обозначая четко время, когда следует что-либо сделать. Они научились декларировать свои индивидуальные потребности, в то же время уважая ценности другого, стали больше интересоваться результатами, а не ограничиваться обвинениями и контролем.

Даже если прокрастинаторы в вашей жизни не найдут времени, чтобы прочесть эту книгу, использование вами стратегий, описанных в ней, облегчит ваше общение и покажет им, как можно работать и отдыхать без чувства вины.

Послесловие

Поэкспериментируйте с техниками, представленными в этой книге. Отрегулируйте их, чтобы они подходили вам и вашей ситуации. Откройтесь навстречу переменам, помните, что вы теперь владеете методикой, которая позволит вам заменить старые модели поведения и начать действовать в соответствии со своими способностями. Избегайте формулировок типа «Я *попробую...*» или «Это не срабатывает...», которые демонстрируют скорее ваше желание попробовать, нежели твердое намерение и интерес. За словами «Я попробую...» скрывается лишь ваша попытка сделать что-то вполсилы, и, конечно, ни к чему хорошему это не приведет. Пораженческие заявления типа «Это не работает...» означают, что вам не удалось найти нужного средства, которое избавило бы от беспокойства *в целом*; проблема осталась нерешенной, и вы, вероятно, прибегли к старой доброй прокрастинации, чтобы избежать страха или дискомфорта. А вот слова

«Как сделать так, чтобы ситуация работала на меня?» отражают бóльшую заинтересованность и тягу к успеху.

Я надеюсь, вы будете использовать эту программу, чтобы задействовать свои способности, мотивацию и таланты. И тогда позитивное отношение к работе, умение справляться с заминками, а также новое самоощущение, свойственное человеку, работающему продуктивно, не заставят себя ждать.

Благодарности

Эта книга выросла из моей собственной борьбы с прокрастинацией, в попытках найти мотивацию. Но все же большей частью она базируется на опыте многих тысяч клиентов, нуждающихся в психологическом консультировании и терапии, а также участников моих семинаров, поделившихся со мной своими трудностями и победами. Мне хочется отметить вклад этих смелых людей, регулярно смотревших в глаза своим страхам и все-таки находивших в себе силы делать все новые и новые попытки избавиться от них. Все имена в историях, должности и рассмотренные ситуации изменены в целях защиты личной информации.

Также я хотел бы поблагодарить за постоянную поддержку и любовь свою семью и друзей, которые меня вкусно кормили, не мучили вопросами и давали возможность отдыхать и развлекаться, не испытывая при этом чувства вины. Особого упоминания заслуживают сотрудники Консультационного центра Калифорнийского университета в Беркли за их поддержку в течение многих лет. Так,

я хочу поблагодарить Джереми Тарчера, поверившего в сырую черновую версию моей рукописи, но особенно я ценю помощь Джейн Уокер и Гарриет Ли. Кроме того, я хочу отметить редакторские навыки и мудрые советы Хэнка Стайна, а также вдохновение, которое дарила Дженис Гэллегер, — оба они внесли огромный вклад в работу над этой книгой.

Об авторе

Доктор психологических наук Нейл Фьоре специализируется на психологии здоровья, а также на вопросах успеха в трудовой деятельности и управления стрессом. Он помог тысячам людей максимально раскрыть их потенциал, консультируя как частных клиентов, так и различные организации, в том числе Bechtel, AT&T и Levi Strauss. Публиковался в The New England Journal of Medicine, Science Digest и Boardroom Reports, Psychology Today, Fitness, Entrepreneur, принимал участие в многочисленных радио- и телепередачах по всей стране. В настоящее время является консультантом по вопросам менеджмента и работает в частной клинике в Беркли.

Другие книги Нейла Фьоре

The Road Back to Health: Coping with the Emotional Aspects of Cancer [Celestial Arts, 1990] («Возвращая себе здоровье. Как быть с эмоциональными аспектами рака»).

Awaken Your Strongest Self: Break Free of Stress, Inner Conflict, and Self-Sabotage [Abridged, Audiobook, 2008] («Пробудите в себе сильную личность. Освободитесь от стресса, внутреннего конфликта и самосаботажа»).

Conquering Test Anxiety [Aug 1987, with Susan C. Pescar]

(«Проходим тест на тревожность». Совместно со Сюзан Пескар).

Примечания

- 1 Fox, Matthew. Original Blessing: A Primer in Creation Spirituality Presented in Four Paths, Twenty-Six Themes, and Two Questions (Oct 9, 2000).
- 2 Bolen, Jean Shinoda. The Tao of Psychology: Synchronicity and the Self (Jan 18, 2005).
- 3 Goleman, Daniel. Emotional Intelligence: 10th Anniversary Edition; Why it Can Matter More Than IQ (Sep 26, 2006).
- 4 Селигман М. В поисках счастья. Как получать удовольствие от жизни каждый день. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.
- 5 Jampolsky Gerald. Love Is Letting Go of Fear, Third Edition (Dec 28, 2010).
- 6 Селигман М. Указ. соч.
- 7 Казинс Н. Анатомия болезни с точки зрения пациента. М. : Физкультура и спорт, 1991.
- 8 Norman Cousins. Healing Heart (Oct 1984).
- 9 Waitley, Denis. The Psychology of Winning (Oct 15, 1986).

- 10 Waitley, Denis and Witt, Reni. The Joy of Working: The 30-Day System to Success, Wealth, and Happiness on the Job (Mar 1, 1995).
- 11 Rubin, Theodore. Compassion & Self-Hate by (Apr 12, 1985).
- 12 Miller Alice, Hannum Hildegard, and Hannum Hunter. For Your Own Good: Hidden Cruelty in Child-Rearing and the Roots of Violence (Jan 1, 1990).
- 13 Kanfer Frederick and Phillips Jeanne. Learning Foundations of Behaviour Therapy (Psychology) (Oct 21, 1970).
- 14 Oech, Roger Von. A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative (May 5, 2008).
- 15 Lakein Alan. How to Get Control of Your Time and Your Life (Signet) (Feb 7, 1989).
- 16 Bliss Edwin. Getting Things Done (Feb 20, 1992).
- 17 Garfield Charles. Peak Performers (May 1, 1987).
- 18 Machlowitz Marilyn. Workaholics (Mentor Series) (Jun 1, 1981).
- 19 McLean Alan A. Work Stress (Addison-Wesley series on occupational stress) (Apr 1979).
- 20 Вудс В. Д. Игра и реальность. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2002. *Прим. пер.*
- 21 Total Recall: How to Boost Your Memory Power by Joan Minninger (Sep 1984).
- 22 Suinn Richard. Seven Steps to Peak Performance (Jul 1986).
- 23 Maxwell Martha. Improving Student Learning Skills (May 1997).
- 24 Пек С. Непроторенная дорога. Новая психология любви, традиционных ценностей и духовного развития. М. : «София», 1999.

- 25 Burka Jane B. and Yuen Lenora M. Procrastination: Why You Do It, What to Do About It Now (Apr 2, 2007).
- 26 Keillor Garrison and Lynch Mike. Lake Wobegon Days (Apr 1, 1990).
- 27 McGregor Douglas. Professional Manager (Jan 1, 1967).
- 28 Jacobs T. Leadership and Exchange in Formal Organizations (1972).

