

# Люси Джо Палладино

## Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления



Текст предоставлен правообладателем  
«Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления / Люси Джо Палладино»: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2014  
ISBN 978-5-00057-289-4

### Аннотация

*Умение полностью сосредоточиваться на текущей задаче – большая редкость в современном мире с его мобильными телефонами, социальными сетями и другими отвлекающими факторами. Темп жизни становится все быстрее, информации все больше, и нам все сложнее концентрироваться на каждой из задач в отдельности, мы устаем и теряем былую энергию.*

*Но есть техники, которые помогают справиться со стрессом, снизить информационную перегрузку, вернуть навык фокусирования. Они изложены в этой книге. Автор, психолог с 35-летним стажем, специализируется на теме внимания и разработала цельную и действенную систему для тех, кому необходима концентрация внимания на поставленных задачах.*

*Если вы хотите работать эффективнее, успевать больше в течение рабочего дня и при этом не лишать себя отдыха – обязательно прочитайте эту книгу. Особенно рекомендуется она владельцам бизнеса.*

*На русском языке публикуется впервые.*

# Люси Джо Палладино

## Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления

### Введение

*Посвящается Артуру, Джулии и Дженнифер*

Современный мир живет в бешеном ритме, который ускоряется день ото дня. Новые технологии позволяют больше успевать, но при этом вы мчитесь вперед всё быстрее. У вас есть мобильный телефон? Хорошо. Теперь начальник сможет дозвониться до вас в выходные. Смартфон? Отлично. Не забудьте проверить почту. А ноутбук? Еще лучше. Сейчас мы перешлем вам пару файлов... Вне зависимости от того, работаете вы дома или в офисе, приходится жонглировать постоянными запросами, сыплющимися из всегда включенных девайсов. Многозадачность повсюду. Наш мозг работает в режиме, который индустрия высоких технологий называет непрерывным частичным вниманием.

В цифровую эпоху у людей появляются новые раздражители и виды беспокойства. Информация хлещет из интернета, как из брандспойта, но чтобы усвоить хоть часть, нужно цедить ее через трубочку. Мы перегружены, и у нас нет времени на осмысление или усвоение нового. Воскресенье перестало быть выходным днем – человек пытается в свободное от работы время разгрести завалы и хоть как-то структурировать хаос. Старые методы, помогающие сосредоточиться, больше не работают. Необходимы новые средства.

## **Все дело во внимании**

Умение управлять собственным вниманием – важнейший навык, без которого мы не сможем достичь поставленных целей. За тридцать лет практики в клинической психологии я помогла тысячам людей решить их проблемы, связанные с рассеянностью. Надеюсь, что жизнь каждого человека, однажды перешагнувшего порог моего кабинета, стала лучше после применения специальных техник для концентрации внимания.

К примеру, сегодня утром ко мне на прием пришел руководитель, у которого недавно случился сердечный приступ. Он хотел узнать, как бороться со стрессом, чтобы подобное не повторилось. Самое сложное для него – в конце рабочего дня расслабиться и отогнать мысли о своей очень ответственной работе. Потом пришла тридцатилетняя женщина с депрессией. «Все твердят, что нужно смотреть на мир позитивно, но никто не учит как», – жаловалась она. Я должна помочь ей отвлечься от тревожных мыслей, чувства вины и самобичевания, научить надеяться, верить и ценить себя.

Приходил школьник, страдающий социофобией, который учится не заикливаться на неприятных воспоминаниях и переключать внимание, чтобы лучше справляться с жизненными ситуациями. Потом пришел пожилой худеющий мужчина. Он пытается полюбить фрукты и овощи и отказаться от соусов и выпечки. Молодая пара перфекционистов ходит ко мне раз в неделю, чтобы научиться акцентировать внимание не на промахах, а на хороших качествах друг друга. *Контроль внимания* – необходимое условие нашего здоровья, счастья и успеха.

## **Как цифровая эпоха влияет на нас?**

Цифровая эпоха в каждом из нас раскрывает новые сильные и слабые стороны. Какие изменения вы замечаете за собой? У вас наблюдаются резкие перепады настроения от скуки до бурной деятельности? Или вы не знаете, за что ухватиться, потеряны во времени, вертитесь как белка в колесе, не имея ни единой свободной минуты? Пришло время разобраться в том, какой вы человек.

### **Ваше внимание часто переключается с одного на другое?**

Многие современные люди испытывают перепады эмоций – от апатии до перевозбуждения. Вы замечали за собой следующее? (Отметьте соответствующие пункты.)

- Покупаете книги, которые привлекли вас в магазине, но не дочитываете их до конца?
- Покупаете самый навороченный гаджет, играете с ним, пока не надоест, и кладете на полку (рядом с недочитанными книгами)?

- Бросаете дела, чтобы ответить на новое письмо, хотя в черновиках у вас уже есть недописанные сообщения?
- Принимаете приглашение на заинтересовавшую вас встречу, а потом придумываете оправдания, чтобы оставить дела и пойти?
- Увлеченно садитесь на диету, покупаете продукты для приготовления сложных блюд, но они постепенно покрываются плесенью, и вы их выбрасываете?

### **Вы несобранны и мечтательны?**

Некоторые люди скорее назовут себя несобранными. Для них сосредоточиться на том, что они делают, – настоящее испытание. Им не хватает внимания, сил, решительности. Вы замечали за собой следующее?

- Разглядываете в магазине книги, одна вас привлекает, вы не можете понять, нужна она вам или нет, идете домой, жалеете, что не купили, в итоге возвращаетесь обратно, а ее уже нет?
- Долго откладываете покупку новомодного гаджета. Приобретя его наконец, оставляете в коробке и ждете, пока приятель, который с техникой на ты, покажет вам, как его настроить?
- У вас шесть или больше недописанных писем в черновиках?
- Принимаете приглашение на интересную встречу, с нетерпением ждете ее, но приходите каждый раз с опозданием вне зависимости от того, когда начали собираться?
- Думаете пару недель просидеть на диете, идете в книжный магазин, чтобы присмотреть (не купить) книгу с советами для худеющих, читаете статьи в журналах о том, как похудеть, вешаете на холодильник понравившийся рецепт, чтобы поразмыслить о нем на досуге?

### **Вы гипербыстрый или гиперконцентрированный?**

Некоторые люди всегда действуют быстро и суетятся. Им сложно абстрагироваться от постоянных внешних раздражителей. Вы замечали это за собой?

- Ходите только в те книжные магазины, где есть Wi-Fi, чтобы все время оставаться на связи?
- Первым покупаете новомодную технику, следите за всеми новинками, у вас есть гаджеты на все случаи жизни?
- Все время проверяете почту и пишете смс «оч бстр с скрщ»? Принимаете приглашение на интересную встречу, но всегда знаете, что, если наметится что-то получше, перезвоните и откажетесь?
- Если вам нужно похудеть, вы переходите на протеиновые батончики – отличный повод поесть на бегу!

Советы из этой книги пригодятся вам независимо от того, к какому из вышеперечисленных типов вы себя относите.

## **Как мне пришлось учиться вниманию**

Я заинтересовалась проблемами внимания в середине 1970-х, когда училась в аспирантуре. Написание диссертации давалось непросто. Пока мои приятели развлекались, я была вынуждена сидеть за столом, читать скучные научные публикации, скрупулезно разрабатывать проект, искать информацию, разрабатывать техническую документацию. Помню, как первый раз пришла к научному руководителю с проектом своей работы. Он сказал: «Люси, тема у вас очень интересная». Я расплылась в довольной улыбке, но счастливое мгновение длилось недолго. «Но научная часть, – продолжал он бесстрастно, – полная чушь».

Сдаваться я не собиралась, но мне пришлось хорошенько подумать, как заставить себя сосредоточиться и усердно заниматься этой утомительной работой. И вдруг меня осенило!

Почему бы не посвятить исследование способам борьбы с рассеянностью?

В то время психологи только начинали использовать когнитивные методы, чтобы помочь людям справиться с плохим настроением и страхами, уменьшить тревожность, контролировать гнев, изменить привычки. Когнитивный метод – это техника, которая позволяет сделать другими ощущения и действия человека за счет изменения его мыслей. Я задалась вопросом: могут ли когнитивные методы сделать человека более внимательным? Тема моего нового исследования звучала так: «Использование когнитивных стратегий для самоконтроля. Роль личных установок в борьбе с рассеянностью».

Я записала на кассету сильно отвлекающие звуки – обрывки интригующих фраз, звуки гитары, отрывки из монологов юмористов. Сначала я должна была убедиться, что они отвлекают других людей так же, как меня. О моем проекте заговорили, студенты младших курсов выстраивались у моего кабинета, чтобы принять участие в исследовании!

В ходе эксперимента я протестировала одного за другим шестьдесят человек. Каждого из них я просила найти в тексте ошибки во время прослушивания отвлекающих записей. Я предупреждала испытуемых, что, пока они читают, ищут и подчеркивают ошибки в тексте, за ними будут наблюдать через зеркало Гезелла<sup>1</sup>.

По ту сторону зеркала находились трое экспериментаторов с секундомером. Они измеряли количество времени, которое каждый испытуемый тратил на работу, а также считали число «отвлечений» – то есть сколько раз человек смотрел по сторонам, слишком долго размышлял или отрывал карандаш от бумаги.

Перед экспериментом все участники были случайным образом разделены на пять групп. Четыре группы я готовила к выполнению тестового задания, используя различные когнитивные стратегии:

- 1) остановка мысли – нужно говорить себе «нет, я не буду слушать» или просто «нет»;
- 2) прививка – стратегия и время подготовки те же, что и при остановке мысли, но на тренировке отвлекающие звуки постепенно становятся громче;
- 3) визуализация цели – нужно говорить себе «я буду делать свою работу» или просто «работа»;
- 4) блокировка – что-нибудь напевать про себя.

Пятой, контрольной группе никаких инструкций не давалось.

Испытуемые, прошедшие инструктаж по выполнению любой из когнитивных стратегий, делали задание значительно лучше, чем остальные. Они больше времени уделяли работе и меньше отвлекались. Разницы в результатах в зависимости от выбранной стратегии не наблюдалось, любая из них работала лучше, чем полное их отсутствие. Наверное, я бы до сих пор писала введение к своей работе, если бы сама не пользовалась когнитивными стратегиями.

## **Ваша зона концентрации**

С тех пор я изучаю категорию «внимание» в теории и на практике. Я узнала, что лучше всего человеческое внимание удастся развить с помощью методик спортивной психологии, поэтому решила попрактиковаться под руководством опытного психолога, работавшего с олимпийскими спортсменами.

Оказывается, профессиональные спортсмены сталкиваются с двумя основными трудностями, связанными с концентрацией внимания. Во-первых, им приходится выносить долгие часы однообразных тренировок, во-вторых, они периодически участвуют в чрезвычайно ответственных соревнованиях, требующих большого напряжения сил. Чтобы

---

<sup>1</sup> Зеркало Гезелла – стекло, выглядящее как зеркало с одной стороны и как затемненное стекло – с другой.  
*Прим. ред.*

выбрать нужные когнитивные стратегии для каждого случая, спортсмены используют график перевернутой параболы, о котором вы узнаете в первой главе. На одном конце кривой они недостаточно мотивированы для того, чтобы сосредоточиться: например, во время тренировок за несколько месяцев до старта. В этом случае нужны когнитивные стратегии, помогающие взбодриться. На другом конце параболы спортсмены перевозбуждены, в них чересчур много энтузиазма, чтобы сконцентрироваться на деле. Как правило, это происходит на самом мероприятии, во время томительного ожидания на стартовой линии. Тогда им требуются когнитивные стратегии, чтобы успокоиться. В середине кривой спортсмены лучше всего контролируют свое внимание. Здесь используются стратегии для поддержания расслабленно-сосредоточенного состояния.

Принцип перевернутой параболы соответствует результатам проведенного мной исследования. Все стратегии, которым я научила своих испытуемых, сработали, так как их целью было избежать излишней стимуляции. Внимание людей улучшилось, потому что они смогли отсеять отвлекающие звуки. Ограничивая воздействие внешних раздражителей, испытуемые оставались в своей зоне концентрации.

Перевернутая парабола также иллюстрирует большинство привычных современному человеку проблем, связанных с концентрацией внимания.

Поскольку наша культура стала более мобильной, быстрой, технологичной, полной информации и пронизанной социальными медиа, мы постоянно выходим за рамки своей зоны концентрации, даже не отдавая себе в этом отчета. Для нас становится нормой хроническое перевозбуждение или эмоциональное истощение. Внимание человека постоянно рассеяно, из-за чего нам труднее принимать верные решения. Качество жизни страдает.

Долгие годы я даю возможность людям всех возрастов найти свою зону концентрации с помощью принципов и техник, описанных в этой книге. Я очень рада, что теперь могу поделиться этими знаниями и техниками с вами.

## **Эпоха короткой устойчивости внимания**

Если бы я проводила свое научное исследование сегодня, думаю, что запись с отвлекающими звуками могла бы мне и не понадобиться. Теперь у нас есть своя собственная запись, которая без конца проигрывается в голове. Когда вы читаете эти строчки, у вас проносятся мысли: *Кому сегодня нужно позвонить? Я проверил почту? Телефон не разрядился? Который час? Чья очередь готовить ужин?* Возможно, вы параллельно проверяете сообщения на телефоне.

В цифровую эпоху отвлекающие факторы находятся повсюду. В 1971 году на одного среднестатистического американца приходилось 560 рекламных сообщений в день, не считая спама и всплывающих окон. В 1997 году это число увеличилось до 3000, и оно неуклонно растет. Согласно исследованию, проведенному в Калифорнийском университете в Беркли:

- мировой запас новой информации увеличивается больше чем на 30 % в год;
- в 2002 году в день отправлялось более 5 миллиардов SMS;
- в мире насчитывается более 20 тысяч телевизионных каналов, которые производят больше 30 миллионов часов уникального вещания за год.

Никогда еще вопросы концентрации не стояли перед нами так остро. Каждому приходится много успевать в сжатые сроки. Свободное время исчезло. Кто угодно и где угодно может позвонить, постучать, написать вам. Вы уже не понимаете, что творится, цифровые раздражители толкают вперед, вы уже готовы разбежаться и... а что нужно было сделать? Наша потребность в сне увеличилась, а время на него сократилось. Мы привязываемся к кофеину и сахару как к друзьям, не дающим уснуть на ходу, но они мешают нашему вниманию, несмотря на то что его активизируют.

## **Преимущества хорошей концентрации**

Техники и стратегии, предлагаемые в этой книге, помогут вам не сбиваться с взятого курса, когда звонит телефон и приходит очередное письмо. Вы приобретете навыки и будете в состоянии применить их на практике. Также вы сможете научить им своих детей, которым еще только предстоит в полной мере ощутить на себе влияние цифровых раздражителей.

Используя правильные техники, вы станете собранным и вовремя закончите работу, даже если вас отвлекают коллеги, на пол-экрана выскакивает реклама, а в голове проносится вихрь импульсов. Ваши близкие почувствуют себя в безопасности, потому что увидят, что они вам небезразличны и вы их внимательно слушаете. Вы лучше поймете, каким вас видят другие люди, потому что научитесь смотреть на свое поведение со стороны.

Прочитав эту книгу, вы усвоите навыки, которые помогут:

- справляться с прокрастинацией (откладыванием дел на потом) и не бояться скучных обязанностей;
- преодолевать препятствия и доводить начатое до конца;
- избегать перегрузок и морального истощения;
- построить доверительные личные отношения;
- стать увереннее в себе;
- увеличить продуктивность и эффективность труда;
- не сдаваться и продолжать упорно работать даже после неудачи.

## **Дети копируют наши поступки**

Первую свою книгу я написала о психологии детей для их родителей и учителей. Как-то на семинаре одна женщина обратилась ко мне: «Да ведь это не дети стали более рассеянными, чем раньше. А мы, их родители. Помощь нужна в первую очередь самим родителям».

И она была абсолютно права. Скоро вы узнаете о зеркальных нейронах – одном из самых важных открытий в нейробиологии. У каждого человека есть система зеркальных нейронов, которые работают одинаково, когда он сам что-то делает или смотрит, как это выполняет кто-то другой. Эти нейроны можно назвать нейронами подражания. Когда ваш ребенок замечает, что вы слушаете его вполуха, его система зеркальных нейронов активизируется так, как если бы он сам слушал невнимательно. Когда он видит, что вы действительно слышите его, нейронная система срабатывает должным образом, и он становится так же отзывчив. Другими словами, своими действиями вы невольно предопределяете поведение вашего ребенка.

Великий психолог Карл Юнг сказал однажды: «Желая что-то изменить в ребенке, мы должны сначала проверить это что-то и убедиться, не есть ли оно то самое, что нам лучше изменить в самих себе». Детский ум пластичен, как растопленный воск. Если вы родитель, то стоит поработать над совершенствованием своего внимания хотя бы для того, чтобы стать прекрасным примером для ребенка.

## **Краткое содержание книги**

Книга поделена на четыре части. Из первой вы узнаете о своей зоне концентрации, перевернутой параболе и взаимозависимости между обучением и нейронными связями мозга. Вторая часть посвящена эмоциональным, ментальным и поведенческим навыкам, в ней предлагается восемь ключевых стратегий, из которых вы выберете наиболее подходящие для вас.

- Стратегия 1. Самосознание
- Стратегия 2. Изменение состояния
- Стратегия 3. Борьба с прокрастинацией

- Стратегия 4. Подавление тревожности
- Стратегия 5. Контроль напряженности
- Стратегия 6. Самомотивация
- Стратегия 7. Следовать курсу
- Стратегия 8. Хорошие привычки

В третьей части рассказывается, как пользоваться этими стратегиями: как справляться с прерываниями и перегрузкой на рабочем месте; как работать дома и в дороге; что делать, если у вас или кого-то из ваших близких синдром дефицита внимания. В четвертой части говорится о том, как научить своих детей быть сосредоточенными и самому оставаться успешным в мире, где расстройством внимания никого не удивишь.

В приложении вы найдете краткий обзор всех восьми стратегий с перечисленными техниками для каждой из них. В разделе «Источники» приведен список используемых книг, статей и сайтов, в том числе даны ссылки на основные исследования, упомянутые в книге. Дополнительные источники указаны на сайте [www.yourfocuszone.com](http://www.yourfocuszone.com).

Тринадцатая глава посвящена детям и будет особенно полезна родителям и учителям.

Во второй главе истории о Джо, Мег и Тоде содержат эпизоды из моей практики. Остальные примеры в книге реальные, имена и личные данные изменены.

## **Внимание формируем мы**

Внимание – это сила. Если вы хотите увидеть ее в действии, понаблюдайте за малышом, который оказался в комнате брата или сестры! В современном мире, где объемы и доступность информации зашкаливают, внимание ценится крайне высоко. Описывая новую экономику внимания, бизнес-эксперты Томас Давенпорт и Джон Бек отмечают: «В будущем успех будет зависеть не столько от тайм-менеджмента, сколько от техник управления вниманием».

Внимание является особым актом творчества, который доступен каждому из нас в любой момент. Мы можем использовать его в любое время, чтобы поощрить собственное поведение и деятельность других людей. Поощряемое поведение будет повторяться. Родители и учителя замечают большую разницу, когда вместо акцентирования внимания на плохом поведении детей поощряют их за хорошее. Супруги влияют на поведение друг друга тем, что обращают внимание на одни поступки, а другие игнорируют.

Умение управлять своим вниманием придаст вам силы. Вы берете жизнь в свои руки и сами решаете, что в нее пускать, а что оставлять за пределами. Как сказал испанский философ Хосе Ортега-и-Гассет: «Скажи мне, на что ты обращаешь внимание, и я скажу тебе, кто ты».

Мы создаем себя, выбирая то, на что обращать внимание. Всё, на что мы его нацеливаем, развивается и растет. Есть такая история. Старый индеец делился мудростью с детьми племени: «Внутри меня идет борьба. Это ужасная битва между двумя волками. Первый волк олицетворяет страх, гнев, чувство вины, жадность и равнодушие. Другой отстаивает веру, мир, правду, любовь и благоразумие. И эта битва идет внутри каждого». Дети задумались, и один из них спросил: «А какой победит?» Старый индеец ответил: «Тот, кого ты кормишь».

## **Часть I**

### **Найти свою зону концентрации**

В этой части книги вы узнаете, каких стратегий вам нужно придерживаться и что вам может помешать в поиске своей зоны концентрации. В первой главе вы узнаете о перевернутой параболе и важности навыков регулирования уровней своего возбуждения и

энергии. Вы также узнаете о нейронных связях мозга и их влиянии на ваше внимание.

## 1. Что такое зона концентрации?

*Мужчина, который может спокойно вести машину, одновременно целуя красотку, просто не уделяет поцелую должного внимания.*

**Альберт Эйнштейн**

В 1977 году я упала с лошади. У меня было сотрясение мозга, на голову накладывали швы, и два месяца я ходила с гипсом на ноге. Я потеряла интерес к конному спорту. Двадцать семь лет спустя моя дочь сказала, что хочет учиться выездке. Она была всего на пару лет моложе, чем я, когда произошел тот несчастный случай. Я подумала, что пришло время снова оседлать коня, и нашла клуб верховой езды, где мы могли кататься целый день по живописным полям в компании небольшой группы наездников и инструктора.

В то утро все собрались в конюшне. Чтобы правильно подобрать лошадь, конюх спросил каждого из нас об опыте. Думаю, в глазах у меня промелькнул страх. Мы с дочкой сказали, что новички, но ей он дал Ракету, а мне досталась Графиня. У меня отлегло от сердца.

Уже в седле я посмотрела вниз, от высоты закружилась голова. Сердце часто забилося, руки вспотели. Инструктор, сидя на своей лошади, говорил нам, что делать. Умом я понимала важность его слов, но мне слышалось одно невнятное бормотание. Мое внимание растеклось росой по траве. Мышцы напряглись. Мысли безостановочно проносились в голове. Внутри меня что-то кричало: «Слезай, пока не поздно!» Другая часть меня крепко держала ноги в стремях. Воля была парализована, я сидела неподвижно, уставившись в землю, как лось при свете фар. Инструктор развернул лошадь, и все поцокали за ним. Как в тумане, я присоединилась к группе, понятия не имея, что нужно делать.

Через несколько минут я пришла в себя, снова почувствовала себя в безопасности и смогла сосредоточиться. Я трусила на лошади рядом с дочерью, пока она мне пересказывала речь инструктора. День прошел замечательно. Возвращаясь мыслями в ту минуту, когда у меня все поплыло перед глазами, я не понимаю: как можно было потерять всякую сосредоточенность в тот момент, когда она была нужнее всего? И как мне удалось выйти из этого состояния?

### Важная связь

Между *вниманием* и *стимуляцией* есть связь, понимание которой позволяет себя контролировать. Внимание ослаблено, когда вы либо недостаточно возбуждены, либо возбуждены слишком сильно. Лучше всего человек концентрируется, когда уровень стимуляции ровно такой, какой нужен.

У психологов есть термин «уровень психической активности», который служит в числе прочего для описания того, сколько адреналина в данный момент воздействует на вашу нервную систему. Уровень адреналина, в свою очередь, зависит от того, насколько возбужденным вы себя чувствуете.

Активность и адреналин формируют цикл, в котором сложно разделить причину от следствия: чем более вы возбуждены, тем выше в вашем организме уровень адреналина; и чем больше адреналина производит ваш организм, тем более возбужденным вы себя чувствуете. То же самое и с вялостью. Чем меньше вы возбуждены, тем меньше адреналина вырабатывает ваш организм, а чем меньше он вырабатывает адреналина, тем меньше вы возбуждены. Ваше внимание страдает в любом случае.

Когда вы слишком возбуждены и уровень адреналина зашкаливает, ваша нервная система перегружена. В зависимости от мыслей и ситуации вы можете ощущать



напряженность, взволнованность, нервозность, злость или страх. Вспомните первые мгновения перед выступлением на публике, волнение во время экзамена или в конфликтной ситуации. Сердце бьется сильнее, дыхание прерывисто, кажется, что мозг вас не слушается.

Когда вы недостаточно возбуждены, уровень адреналина слишком низкий и вы не чувствуете в себе достаточно сил. Вам кажется, что вы «тормозите», что вам не хватает энтузиазма. Представьте, что вам нужно составить технический отчет, прочистить засорившийся унитаз или оформить налоговую декларацию. Заставить себя сделать это будет сложно. Вам лень и клонит в сон, хочется проверять почту, смотреть телевизор, перекусить – все что угодно, лишь бы не выполнять скучное задание.

Когда стимуляция правильная, вы находитесь в расслабленно-сосредоточенном состоянии – ваши мышцы расслаблены, а сознание находится в боевой готовности. Психологи, занимающиеся вопросами внимания, называют это состояние оптимальным возбуждением. В таком случае вы имеете адекватную стимуляцию и нужный уровень адреналина, чувствуете себя мотивированным, уверенным и сосредоточенным. Представьте – вы делаете то, что действительно доставляет удовольствие: читаете увлекательную книгу; гуляете по лесу или отправляетесь путешествовать в новое интересное место. Сознание ясное, и вы чувствуете заинтересованность. В таком состоянии быть внимательным ничего не стоит.

Вернемся в тот день, когда я снова села на лошадь после долгого перерыва. Представим, что один из наездников очень опытен и не узнал ничего нового из слов инструктора. Ему скучно, уровень адреналина низок, ему сложно сосредоточиться на словах инструктора.

|                    | Уровень возбуждения |                   |
|--------------------|---------------------|-------------------|
|                    | Недостаточный       | Излишний          |
| Стимуляция         | Слишком слабая      | Слишком сильная   |
| Уровень адреналина | Слишком низкий      | Слишком высокий   |
| Состояние          | Апатия              | Перевозбуждение   |
| Чувства            | Скука               | Беспокойство      |
|                    | Усталость           | Страх             |
|                    | Пассивность         | Напряжение        |
|                    | Рассеянность        | Стресс            |
|                    | Нерешительность     | Раздражительность |
| Внимание           | Слабое              | Слабое            |

Я, в свою очередь, находилась на противоположном конце диапазона, поскольку была перевозбуждена. В моем мозгу происходил адреналиновый шторм, я не могла сосредоточиться. На крайних полюсах, в состоянии перевозбуждения или апатии, вы не сможете достичь необходимого уровня внимания.

Когда уровень вашего возбуждения оптимальный, вы чувствуете ясность ума и способны сконцентрироваться. Другие наездники, как моя дочь, без труда слушали, что им говорит инструктор. Они чувствовали воодушевление перед предстоящей прогулкой, но не были при этом парализованы страхом. Они чувствовали возбуждение, но оставались способны к восприятию, в то время как я находилась в водовороте чувств. В расслабленно-сосредоточенном состоянии они могли внимательно слушать инструктора, следить за своей лошадью и при этом наслаждаться захватывающим видом Тихоокеанского побережья. Хорошее внимание имеет свои плюсы!

## Перевернутая парабола

Чтобы понять связь между вниманием и возбуждением, представьте простой график, похожий на холм или перевернутую параболу. Внимание – это вертикальная ось, значения на которой растут вверх, от худшего к лучшему. Возбуждение – это горизонтальная ось, на которой значения увеличиваются слева направо.

Крайний левый конец показывает недостаточную степень возбуждения, а правый – перевозбужденность. На обоих концах ваше внимание наихудшее. В центре (в середине холма) уровень возбужденности в норме и вам легче всего быть внимательным. *Это ваша зона концентрации*.

Находиться в этой зоне приятно, нервная система остается в ровном и достаточно возбужденном состоянии, вы чувствуете в себе силы и выполняете дела с ровным усилием. Вы способны внимательно слушать, эффективно планировать, принимать разумные решения, доводить начатое до конца.

Перевернутая парабола используется в психологической литературе вот уже почти век. Она демонстрирует закон Йеркса – Додсона, который был выведен американскими психологами Робертом Йерксом и Джоном Додсоном в 1908 году для объяснения результатов проведенной ими серии экспериментов. Закон гласит, что результат (в нашем случае внимание) улучшается при повышении мотивации (или возбужденности) до известного предела. Когда уровень мотивации становится слишком высоким, результат ухудшается.

### Что такое зона концентрации



На протяжении многих лет перевернутая парабола служит основой для объяснения открытий в области биопсихологии и нейробиологии. Исследования подтвердили и расширили эту классическую зависимость, и теперь она описывает более сложные отношения. В спортивной психологии этот базовый принцип используется спортсменами мирового класса для контроля за уровнем внимания.

Иногда горизонтальная ось, обозначающая в нашем случае возбужденность, означает энергию, мотивацию, напряженность, уровень адреналина или физиологический тонус. Вертикальная ось, которая у нас означает внимание, может также быть избирательным вниманием, сосредоточенностью, умственной деятельностью или работоспособностью. Центральная зона (ваша зона концентрации) в спорте также называлась оптимальной зоной работоспособности и просто зоной.

Вершина параболы – это пиковое состояние, в котором соотношение возбужденности и внимания близко к оптимуму. У спортсменов это период пиковой результативности. В творческом процессе это измененное состояние сознания называется потоком. Термин был

предложен профессором психологии Михаем Чиксентмихайи, который проводил исследования с тысячами людей – от альпинистов до шахматистов. Слово «поток» наилучшим образом описывает процесс, когда люди выполняют задачу с полным самоконтролем, нацеленностью на результат и осмысленностью своих действий. Чиксентмихайи объяснял позже, что время и свобода замирают ради того, чтобы вы полностью погрузились в свое дело. Художники, музыканты и изобретатели стремятся достичь потока, апогея расслабленно-возбужденного состояния.

Хотя пиковое состояние идеально подходит для выполнения одного дела, требующего полной сосредоточенности, достичь его на рабочем месте может быть сложно, потому что там вас отвлекают и вы ограничены во времени. К счастью, вам необязательно достигать этого пика, чтобы перейти в свою зону концентрации. Когда вы находитесь где-то в центральной части графика, внимание включается и работа становится продуктивной.

Эта зона относительна. Иногда вы будете ближе к пику производительности (ближе к центру), иногда можете чувствовать себя недостаточно или чересчур энергичным (ближе к одному из концов).

Недостаточная возбужденность и перевозбужденность также относительны. Вы можете немного скучать или ужасно томиться, быть немного взволнованным или сильно заведенным. Однако если вы находитесь вне зоны концентрации, ждите неприятностей. Наверняка в вашей жизни были совещания или лекции, когда мысленно вы находились очень далеко. Возможно, вы не полностью теряли связь с реальностью, но пропускали мимо ушей какие-то подробности, а потом волновались, насколько важна пропущенная информация.

Слабые формы перевозбуждения также приводят к проблемам. Вы когда-нибудь волновались на экзамене? Возможно, вам снижали оценку из-за того, что вы не смогли вовремя собраться? А вы чувствовали сожаление? Ведь на самом-то деле вы всё выучили. Правильные ответы быстрее пришли бы вам в голову, если бы вы находились в своей зоне концентрации.

### **Ощущения в зоне концентрации**

Когда от вас требуется внимание, нужно находиться в зоне концентрации. Когда мы там, все прекрасно. Вспомните, что вы недавно делали с удовольствием: занимались любимым проектом, хобби, спортом. Возможно, вы искали информацию по волнующей вас теме, слушали музыку, болтали с другом. Помните это ощущение вовлеченности – вы расслаблены, но при этом энергичны? Вы помните то приятное чувство целенаправленности, осмысленности и заинтересованности? Может быть, у вас даже промелькнула мысль: «Я мог бы так прожить всю жизнь».

Спешу обрадовать: прожить в этом состоянии большую часть жизни вполне реально. Со временем вы можете научиться оставаться в нем. Как олимпийские чемпионы, проходящие психологическую подготовку, *вы сможете оставаться в своей зоне концентрации по собственному желанию*. Это относится как к очень скучным, утомительным задачам, так и к другой крайности – моментам особенной важности, которые дважды в жизни не повторяются. Лучшие спортсмены смогли научиться этому, сможете и вы.

### ***Перевозбуждение***

Прежде всего давайте разберемся в том, что происходит, когда вы слишком возбуждены. Когда речь заходит о приливе адреналина, многие думают об эйфории, подобной нервному возбуждению на американских горках. Мы платим деньги за билет на аттракцион. Это весело.

Однако перевозбуждение влияет на общее состояние мозга и тела, когда организм вырабатывает слишком много адреналина. Сердце бьется быстрее, ваше внимание либо

рассеяно, либо заиклено на чем-то одном. Американские горки – исключение. Вы кричите, но все равно улыбаетесь, так как ваш мозг знает, что вы в безопасности и что это ненастоящий поезд, едущий в ненастоящую пропасть.

В большинстве случаев перевозбужденное состояние – ваш враг. Страх запускает в мозгу реакцию «дерись или убегай», которая не всегда уместна. Даже если вы знаете, что будет весело, не возникало ли у вас порой желания сбежать, когда подходила ваша очередь к кассам? Именно адреналин отвечает за это желание.

В других пугающих ситуациях часть мозга, ответственная за выживание, провоцирует выработку адреналина, потому что считает, что нужно драться. Например, вы готовитесь к трудному разговору с начальником и чувствуете, что ваш статус или заработная плата под угрозой. Мозг реагирует на эту опасность, как если бы вам было нужно отразить атаку дикого зверя. Он провоцирует выработку адреналина, чтобы придать вашим рефлексам молниеносную скорость.

Любой намек на желание бежать или драться в ваших мыслях, словах или поступках является признаком того, что вы перевозбуждены. Желание битвы проявляется в чувстве раздражения, потребности поспорить, в излишне критическом отношении к себе или окружающим. Желание сбежать выдают волнение, беспокойство и руминация<sup>2</sup>, хотя это и не очевидно. Мозг может запустить эти реакции, когда вы находитесь на работе или стоите в пробке и не можете просто встать и уйти. Не отдавая себе в этом отчета, вы делаете единственно возможное в ситуации пойманного в ловушку – сбегае мысленно, уходите из реальности, из настоящего момента. Адреналин подпитывает ваши мысли о прошлом, будущем, пробуждает пугающие мысли о возможных ошибках.

### ***Разные зоны концентрации для разных видов деятельности***

Каждый вид деятельности имеет свою собственную зону концентрации, или лучший уровень энергии, подпитываемой адреналином. Футболисту на матче нужен большой уровень адреналина, чем вам, когда вы пишете квартальный отчет о продажах. Физическая активность требует больше адреналина, который делает организм способным к борьбе или бегству. Умственная деятельность требует меньше адреналина, потому что он дает телу дополнительную физическую силу за счет оттока крови от мозга, а для умственной деятельности, наоборот, больше крови нужно мозгу.

В спортивной психологии зона концентрации для каждого вида спорта определяется соотношением физических и ментальных сил. Бокс, например, требует силы и мощности, значит, оптимальный уровень адреналина для этого спорта будет высок. Теннис и гольф требуют высокого уровня сосредоточенности, поэтому уровень адреналина намного ниже.

В повседневной жизни ваша зона концентрации также зависит от того, чем вы занимаетесь и какое количество адреналина требуется для каждой конкретной задачи. Почти все специальности информационного века требуют умственной работы. Сбор информации, работа с электронными таблицами, написание отчетов, телеконференции и создание программных кодов – задачи умственные, а не физические. Когда вы сидите за столом или за компьютером, пытаетесь сосредоточиться, лучше, если адреналина у вас будет меньше. Строителю, таскающему тяжести, работающему весь день лопатой и молотком, адреналина нужно больше.

В течение дня вы выполняете разную работу, и количество адреналина, требуемое для нее, варьируется. Если вы проводите семинар по продажам, от вас требуется больше живости и воодушевления, чем внимания к деталям. Когда вы вычитываете соглашение – ситуация противоположная. Иногда требуется быстрое переключение: выступая с презентацией, вы

---

<sup>2</sup> Руминация – навязчивый тип мышления, при котором одни и те же темы или мысли постоянно возникают в голове человека, вытесняя все другие виды психической активности. *Прим. ред.*

должны убеждать, а во время общения с аудиторией от вас требуются внимание, верная реакция и продуманные ответы на вопросы.

Случалось ли вам в разговоре с человеком, который ведет себя дерзко или задает острые вопросы, чувствовать легкую оторопь? Вы не смогли дать отпор, «тормозили»: внезапный выброс адреналина привел вас в чересчур взволнованное состояние. Потом вам в голову приходят запоздалые мысли, как следовало бы ответить в тот момент. Это происходит потому, что вы возвращаетесь в расслабленно-сосредоточенное состояние – в свою зону концентрации.

## **Двухфазный процесс**

Когда вы теряете контроль над вниманием, это означает, что уровень адреналина в вашем организме не соответствует текущей ситуации: его либо слишком много, либо слишком мало.

К счастью, у вас есть выбор. Подобно профессиональному спортсмену, *вы можете вернуть свое внимание в зону концентрации*. Вы можете использовать свои мысли, чувства и действия, чтобы изменить уровень адреналина.

Помните взаимозависимый процесс: слишком высокая возбужденность провоцирует слишком большой выброс адреналина и т. д.? Что ж, слава богу, *в ваших силах* прервать этот цикл. Пользуясь теми же психологическими приемами, что и профессиональные спортсмены, вы можете повысить или понизить свое возбуждение до нужного уровня и регулировать уровень адреналина. Вы можете вернуться в расслабленно-возбужденное состояние и снова обрести контроль над своим вниманием.

Вспомните виды спорта, требующие точного баланса, – лыжи, катание на коньках, велоспорт. На слишком высоких или слишком низких скоростях вы не будете в состоянии контролировать себя, как бы ни старались. Восстановление контроля над ситуацией состоит из двух этапов. Во-первых, вам нужно осознать, что контроль вы потеряли. Затем следует ускориться или замедлиться, чтобы вернуть равновесие.

Когда вас что-то отвлекает, вам скучно, вас разозлили, нужно пройти эти же два этапа. Во-первых, следует осознать, что вы находитесь вне своей зоны концентрации. Затем необходимо воспользоваться подходящей стратегией, чтобы вернуться в нее. Во второй части книги вы ознакомитесь с основными способами, которыми сможете воспользоваться в привычных ситуациях.

### **Как снова обрести внимание**

*Шаг 1.* Остановитесь и осознайте, что вы вышли из своей зоны концентрации.

*Шаг 2.* Выберите стратегию, чтобы *взбодриться или успокоиться*.

Восемь стратегий помогут вам в этом.

## **Многозадачность – хорошо это или плохо?**

В современном мире мы все многозадачны. Читая эти строки, вы параллельно грызете что-нибудь вкусненькое, слушаете музыку или, может быть, летите в самолете? Острый вопрос нашего времени: помогает ли нам вся эта многозадачность или вредит?

Ответ дает перевернутая парабола. Если вам не хватает энергии, многозадачность поможет, потому что дополнительная активность растормошит вас. Допустим, пока вы пишете код для компьютерной программы, ваши мысли начинают блуждать. Заскучав, вы открываете новое окно, чтобы посмотреть запись с рок-концерта и вернуться в тонус. Дополнительные раздражители возвращают человека обратно в зону концентрации.

На другом конце кривой – ситуация, когда вы перевозбуждены и многозадачность только усугубит дело. Предположим, вы работаете над срочным проектом. Коллеги постоянно названивают вам, шлют сообщения, подходят к столу и отвлекают. Мозг лихорадочно работает, и вдруг у вас возникает желание посмотреть видео с рок-концерта, но в этом случае дополнительные раздражители негативно скажутся на вашей производительности и на общем результате.

Также может случиться, что вы программируете, а чтобы не скучать, запускаете видео с рок-концерта и так увлекаетесь, что больше не можете вернуться к работе: уровень возбужденности превышен, и программный код кажется еще скучнее, чем прежде. Вы заставляете себя работать, но вскоре увлекаетесь перепиской в интернете или проверяете почту. Многозадачность снова стимулирует вас. Но теперь вы слишком заведены, чтобы заниматься делом. Вы зависаете на сайтах со смешными картинками, ходите по ссылкам, которые вам шлют друзья, пока не посмотрите на часы. Тогда вы снова пытаетесь заставить себя поработать с кодом, ставшим уже до безобразия скучным. Вы держитесь, пока хватает сил, затем все бросаете, начинаете проверять новостную ленту и писать комментарии в любимые блоги. То, что вы могли бы сделать за час, отбирает у вас полдня.

### ***Осознанная многозадачность***

К многозадачности нужно подходить стратегически. Это может показаться непростым делом, поскольку надо быть честным с собой, когда дело касается раздражителей. В третьей главе вы узнаете, что наш мозг настроен на восприятие раздражителей вне зависимости от того, хотим мы этого или нет.

Возьмем, к примеру, мобильный телефон. Около 75 % всех водителей признаются, что пользуются мобильными телефонами за рулем. Нам нравится разговаривать и вести машину. Однако эксперименты на автомобильных тренажерах показывают, что водители, которые так поступают, чаще попадают в аварии, не всегда успевают заметить дорожные знаки и медленнее реагируют. Когда наше внимание рассеяно, мы пропускаем важные детали.

Значит ли это, что вы никогда не должны отвечать на звонки за рулем? Возможно ли это сегодня? Здравый смысл подсказывает, что нужно помнить о перевернутой параболе. Просто подумайте о влиянии дополнительной стимуляции на работоспособность в каждом конкретном случае.

*Осознанная многозадачность* – один из главных принципов техники изменения состояния, о которой вы узнаете в пятой главе. В этом случае вы сознательно выбираете, какая степень сосредоточенности требуется вам в каждой ситуации: в машине, за рабочим столом, при общении с семьей, друзьями или коллегами. При таком подходе вы не будете автоматически реагировать на любой звонок, входящее сообщение или чей-то голос. Реакция станет вашим осознанным разумным стратегическим выбором.

### **Возбудиться или успокоиться?**

Найти собственную зону концентрации не всегда просто, поскольку она меняется в зависимости от задачи, а также от личности самого человека, его физиологии, склада ума, возраста, опыта. Может быть, вам сложно одновременно разговаривать, писать письмо и обмениваться сообщениями, а ваш ребенок запросто справляется с этим. Некоторые дети в классе отвлекаются на шелест бумаги, скрип стульев, шепот, а другие нет.

Так же как у каждого человека свое лицо и отпечатки пальцев, у всех своя «химия» мозговой деятельности. Уровни адреналина тоже у каждого свои. То, как происходит метаболизм адреналина лично у *вас*, определяет вашу реакцию на раздражители и личную зону концентрации.

Прочитав эту книгу, вы научитесь определять, находитесь ли вы в зоне концентрации,

и сможете оставаться в ней. Иногда кажется, что у вас просто нет сил, хотя глубинная причина состояния может крыться в *переизбытке* адреналина. Прокрастинация – хороший тому пример.

Скажем, вы все время откладываете анализ своих доходов и расходов или никак не соберетесь к врачу. С первого взгляда может показаться, что вы просто не хотите заниматься скучными делами. Хотя на самом деле в душе вы напуганы. Вы боитесь, что у вас куча долгов или что вам потребуется сложная операция. Страх и адреналин останавливают вас даже раньше, чем вы заскучаете за выполнением дела. Чтобы идти вперед, нужно научиться справляться со страхом и возвращаться в зону концентрации.

Много хороших родителей, озабоченных поведением своих детей, приходило ко мне на прием. Чем больше они старались усадить ребенка за домашнюю работу и заставить его сосредоточиться, тем большее сопротивление встречали: ребенок спорил, плакал, уходил из комнаты. В попытках решить проблему они угрожали своим детям домашним арестом или лишением каких-то привилегий. Но ребенок от этого усерднее не становился. Вместо этого он замыкался или нервничал.

Дело в том, что все эти споры, слезы и побеги являются проявлениями реакции «дерись или убегай», которая возникает в результате неосознанного страха. Вам может показаться, что ребенок ленится и не слушается, а в душе (даже если он сам этого не осознает) он напуган, что у него не получится, он наделает ошибок или выполнит задания хуже одноклассников. У него и так слишком высокий уровень адреналина, а поведение родителей повышает его еще больше и уводит ребенка из зоны концентрации.

Вернемся к событиям на конной прогулке. Когда я, перепуганная, сидела в седле, со стороны могло показаться, что мыслями я где-то очень далеко, мне неинтересно, но если бы кто-то что-то крикнул в мой адрес, чтобы привлечь внимание, я бы точно разрыдалась. Мне нужно было уменьшить уровень адреналина, чтобы снова контролировать свое внимание. Мне приходилось сдерживать свою панику и ехать вперед, пока я не смогла наконец успокоиться и снова собраться.

## 2. Апатия, гиперактивность или и то и другое

*Когда игрок понимает, что ему важнее научиться вниманию, чем хорошему удару, он перестает играть «снаружи» и вместо этого играет «внутри». Так, вместо того, чтобы учиться вниманию для лучшей игры в теннис, он играет в теннис, чтобы улучшить внимание.*

**Тимоти Голви**

Международный бестселлер The Inner Game of Tennis<sup>3</sup> учит секрету, как быть сосредоточенным на корте – отпустить зажатость и расслабиться. Ее автор называет голос самокритики первым врагом сосредоточенной игры: «нужно было отразить удар», «нужно было быстрее шевелиться», «нужно было доворачивать ракетку при замахе». Все эти «нужно», с одной стороны, вызывают напряжение и вы будете чувствовать беспокойство. С другой стороны, они крадут радость игры, а значит, вы быстро заскучаете и потеряете к ней интерес.

В повседневной жизни у нас другой набор «нужно»: «нужно быстрее работать и больше успеть», «нужно больше зарабатывать», «нужно было закрыть сделку, позвонить, продать акции». Как и в теннисе, эти «нужно» вызывают напряжение и скуку. Вы колеблетесь между состояниями сильного нервного возбуждения и апатии.

Эти колебания возникают, когда вы слишком себя заводите, потом перегораете, теряете

---

<sup>3</sup> Издана на русском языке: Голви Т. Внутренняя игра в теннис. М.: Олимп-Бизнес, 2010. *Прим. ред.*



мотивацию и сосредоточенность. В подавленном состоянии вы начинаете винить самого себя. Когда чувство вины пройдет, вы начнете подгонять себя еще сильнее. Такие перепады напоминают игрушку йо-йо. Вы проходите через свою зону концентрации, но оставаться в ней продолжительное время не можете.

Частое переключение внимания характерно для современных людей, но у каждого из нас свои особенности поведения. Помните три списка вопросов, предложенных во введении? Вы узнали себя в одном из них? Вы часто переключаетесь с одного на другое, рассеянны или гиперконцентрированы?

В этой главе вы узнаете истории Джо, Мег и Тода, с которыми я познакомилась в своей практике. Джо перескакивает с одного на другое. Мег несобранна, а Тод излишне энергичен и гиперконцентрирован.

В каких-то проявлениях вы узнаете себя и своих знакомых, но сходство не будет стопроцентным. Хотя каждый из нас индивидуален, мы достаточно похожи, чтобы учиться друг у друга.

### **Переключение внимания вытаскивает из зоны**

Джо работает в небольшой компании, он прекрасный технический специалист. К нему обращаются, когда требуется решить особенно трудную задачу, главное – вовремя подойти. У Джо проблемы. По утрам он никак не может сконцентрироваться и приступить к работе. В задумчивости он идет к кофеварке, потом сидит в интернете до тех пор, пока наконец не почувствует, что готов поработать. После возвращения с обеда он снова погружается в сомнамбулическое состояние.

Когда возникает кризисный момент или появляется увлекательный новый проект, Джо оживает. Когда из-за вируса ломается сервер, он остается на работе всю ночь и возвращает сеть к жизни. После такого события он никак не может успокоиться и продолжает копаться в причинах возникшей проблемы вместо выполнения текущей работы.

На совещаниях Джо не сидит без дела – он отправляет SMS и проверяет почту. Он увлечен перепиской и не слышит, о чем говорят коллеги. Его идеи очень помогли компании, однако руководство ценит его не так высоко, как он того, казалось бы, заслуживает.

Дома у Джо другая проблема. Он лучше начнет делать что-то другое, вместо того чтобы довести до конца начатое. Его рабочий стол завален бумагами и дисками, и у него уже несколько лет не доходят руки настроить домашний кинотеатр и распечатать фотографии с Нового года для своих близких и друзей. Ему нравится сидеть в интернете и играть в видеоигры. Бывало, он так увлекался, что кричал на жену, которая звала его ужинать, или на детей, которые просили помочь с уроками. Поэтому теперь он стал играть поздно ночью, когда все спят.

Джо говорит, что не может прибраться на рабочем столе, потому что ему не хватает времени, домашний кинотеатр он настроит, когда поймет, как лучше это сделать, а фотографии напечатает, когда приберется на столе. Как всегда, в субботу утром Джо смотрит на свой список дел, хватается за голову и снова ничего не предпринимает. Больше всего ему хочется купить новую программу для обработки домашних видео, но он не решается сказать об этом жене.

### ***Недостаточное и излишнее возбуждение***

Джо – яркий пример человека, живущего в цифровую эпоху. Первые часы рабочего дня он проводит в состоянии недостаточного возбуждения. У него нет энтузиазма. Когда появляется новый проект или нештатная ситуация (например, история с вирусом), его адреналин подскакивает и он оказывается в своей зоне сосредоточенности, но ненадолго. Он

слишком возбуждается и не может переключить внимание на рутинные дела.

На совещаниях Джо оказывается в подобной маятниковой ситуации. Ему скучно следить за обсуждением, он развлекает себя сообщениями, затем с еще меньшим энтузиазмом, чем раньше, пытается вернуться в обсуждение, из которого уже полностью выпал.

Дома, когда Джо скучно, он берется за новое дело. Адреналин, который он получает от новизны, удерживает его в зоне сосредоточенности некоторое время, но скоро интерес пропадает. Он бросает одно дело, начинает другое и не может испытать удовлетворения от завершения работы. Так как Джо находится вне зоны сосредоточенности, он застревает на этапе принятия решений, а сомнения становятся единственным выходом. Желая избавиться от скуки и неуверенности, он пытается сделать то, что у него получается лучше всего, – заняться чем-то новым.

Привычка поздно ложиться играет большую роль в колебании внимания Джо. Ночью он чувствует себя активным и свободным, никто не говорит ему, что делать. Однако из-за недосыпа каждое утро Джо находится в состоянии пониженной активности. Чтобы заставить себя работать, он пьет кофе, это двигает его в сторону перевозбуждения. Джо выполняет работу, но какой ценой! Когда эффект кофеина и сахара заканчивается, он снова погружается в состояние пониженной активности. Весь день состояние Джо колеблется от одной крайности к другой, а кофе и сладости только способствуют этим колебаниям.

### ***Перевозбуждение делает вас гипербыстрым***

Перевозбуждение в разных ситуациях выглядит неодинаково, и Джо хороший тому пример. Субботним утром Джо слишком активен, его мысли мечутся, он становится чересчур резвым. Адреналин дает ему большой прилив энергии, но он растрчивает его, перескакивая от одного дела к другому. Если вы поговорите с ним, когда он в таком состоянии, он расскажет о своих грандиозных планах. Живость мысли – это прекрасно, но Джо не может выйти из состояния генерирования идей, когда уже пора браться за дело.

Я употребляю термин «гипербыстрый», чтобы дать понять, что по большому счету эта крайность приносит мало результатов и пользы. Хотя «гипербыстрый» хорошо звучит и похоже на «суперсилу», которая поможет переделать все дела, подобное состояние опустошает и истощает вас. Вы теряете способность к длительному сосредоточению. Даже если вы смогли заставить себя заниматься одним делом, то быстро перегораете и внимание начинает скакать.

### ***Перевозбуждение делает вас гиперконцентрированным***

В состоянии ночного перевозбуждения или с началом нового проекта Джо бросает в другую крайность – он переходит в состояние *крайней гиперконцентрации внимания*. Высокий уровень адреналина *сужает* его внимание. Он не может оторваться от своего занятия, не замечает ничего вокруг. Сидя в интернете или играя в видеоигры, Джо забывает о времени, сне и семье. Когда он начинает новый рабочий проект, то забывает о своих основных обязанностях.

Собственно гиперконцентрация внимания – полезный навык и состояние, к которому следует стремиться. Однако в перевозбужденном состоянии она подобна суперклею: чтобы пошевелиться, сначала нужно отклеиться. В таком состоянии Джо не может думать ни о чем, кроме своего дела, а это приводит к истощению и последующим колебаниям внимания.

### ***Состояние крайней гиперконцентрации внимания не является ни пиком, ни потоком***

Когда Джо увлеченно что-то ищет в интернете или играет, со стороны кажется, что он находится в зоне концентрации. Кажется, будто он вошел в состояние потока, достиг

пиковой результативности, о которой мы упоминали в первой главе.

В некоторых случаях крайняя гиперконцентрация внимания и выглядит как поток: глубокая погруженность, потеря чувства времени. Но в ней *присутствует напряженность*, тогда как в состоянии потока или пиковой результативности человек расслаблен.

Состоянием крайней гиперконцентрации управляет адреналин. Эта энергия запирает вас в узком круге и лишает свободы выбора. Вы держитесь за свое дело «до белых костяшек», перестаете ценить другие занятия, которые обычно приходились вам по сердцу. Тут недалеко и до зависимости.

Поток или пик результативности является вершиной вашей зоны сосредоточенности, это расслабленно-сосредоточенное состояние. Вам легко быть внимательным, потому что адреналин в вашем организме находится на нужном уровне. Чиксентмихайи описывает это как спокойное состояние гармонии и радости, при котором вы открыты, подвижны и свободны.

|                               | Крайняя гиперконцентрация<br>внимания | Поток         |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------|
| Состояние                     | Напряженное                           | Расслабленное |
| Способность признавать ошибку | Нет                                   | Да            |
| Устойчивость состояния        | Нет                                   | Да            |

Итак, когда Джо сидит за компьютером ночью, как ему правильно оценить свое состояние? Одним из критериев служит реакция на неудачу. Если он способен признавать свои ошибки и промахи, скорее всего, он находится в состоянии потока. Если же он ломает джойстик из-за неверного действия в игре, он перевозбужден и гиперконцентрирован.

Другим критерием является то, как Джо реагирует на вынужденную остановку. В состоянии потока вы, конечно, не хотите прерываться, но если все же пришлось отвлечься, то способны принять это спокойно. Джо, не отдавая себе отчета, бросает на домочадцев суровые взгляды, чтобы его оставили в покое. Это свидетельствует о том, что в его организме слишком много адреналина. Когда Джо в состоянии спокойно отложить игру – это знак того, что он находится в зоне концентрации.

## Рассеянные мечтатели выпадают из зоны концентрации

Мег – дизайнер-фрилансер. Ее ценят за особое чувство цвета и формы. А вот с управлением проектами и со сроками у нее проблемы. Хотя прибыль она получает неплохую, нередко штрафы за срыв сроков. Иногда клиенты, в принципе довольные ее работой, уходят только потому, что им нужно получить результат быстрее, чем она может предложить.

Многие художники используют компьютерные программы для ведения своего бизнеса, оптимизируют бухгалтерскую отчетность. Мег знает, что ей нужно начать пользоваться этими программами, но руки никак не доходят.

Мег живет в центре города. Гостей в свою квартиру она приглашает редко из-за вечного беспорядка. Хаос ранит ее эстетическое чувство. Тем не менее повсюду валяются блокноты и журналы, по шкафам кое-как рассованы вещи, которые попались под руку во время прошлой уборки.

У нее много друзей, и она с радостью им помогает. Только она соберется навести дома порядок, звонят друзья и просят помочь с декором. Мег тут же

соглашается, потому что ей нравится чувствовать себя нужной, а прибраться в квартире она всегда успеет.

Как Джо и все мы, Мег страдает колебаниями внимания. Иногда, работая над новым дизайном, она изолируется от общества на несколько дней, не подходит к двери, не берет телефон, не отвечает на письма. По завершении работы она идет гулять с друзьями или остается дома, чтобы просидеть в интернете до следующего утра. Хотя у Мег наблюдаются перепады концентрации, большую часть времени она находится в состоянии недостаточной активности.

После того как творческая часть проекта закончена, начинается сложный для нее этап работы: измерения, макетирование, масштабирование. Ей не хватает адреналина, она постоянно откладывает скучные обязанности типа подписания счетов и договоров. Рутинные дела копятся и нависают над ней черной тенью. Она большая умница, но до сих пор не может автоматизировать свою работу, потому что основное время у нее уходит на наверстывание упущенного. Из-за того что она никогда не успевает, ей приходится без конца извиняться и платить штрафы.

Помощь друзьям дает ей некоторое успокоение: чувство вины за откладывание дел на время исчезает, уровень адреналина повышается, и она входит в зону концентрации. Именно поэтому она всегда отзывается на просьбы друзей, как мучимый жаждой человек, которому подали стакан воды.

Мег часто ходит с друзьями в кино, рестораны и театры. Ей нравится чувство расслабленности, которое дают эти походы. Когда она возвращается домой, уровень адреналина снова снижается и внимание становится, как и многое в ее жизни, беспорядочным.

## **Гиперскорость и гиперконцентрация мешают сосредоточиться**

Тод – финансист, и для своего возраста он занимает довольно высокий пост. Благодаря целеустремленности и трудолюбию он быстро поднялся по карьерной лестнице. Некоторые называют его трудоголиком, но он так не считает. «Знали бы вы моего отца, не называли бы меня трудоголиком», – говорит он. Отец Тода все время проводил в офисе и ужинал с семьей только по большим праздникам.

Из-за того что Тоду не хватало в детстве внимания отца, он пообещал себе, что не будет таким, и, по его мнению, он не такой. Хотя сейчас ему приходится управляться с миллионами на счетах, семья для него по-прежнему главное.

Тод живет в Калифорнии, но каждый день общается по работе с Нью-Йорком. Из-за разницы во времени его рабочий день начинается рано. Каждое утро Тод идет на завтрак с ноутбуком, отслеживает котировки акций, проверяет почту, пока остальные члены семьи спокойно завтракают. Он гордится тем, что может выполнять работу и находиться со своими детьми, не то что его отец. Тод быстро переключает свое внимание с компьютера на то, что происходит на кухне, хотя иногда резкие скачки цен полностью его занимают и он погружается в работу с головой.

Когда в офисе к нему обращаются подчиненные, Тод одним глазом смотрит в монитор, следя за входящими сообщениями. Когда на кону большая прибыль, все знают, что лучше не вставать на его пути.

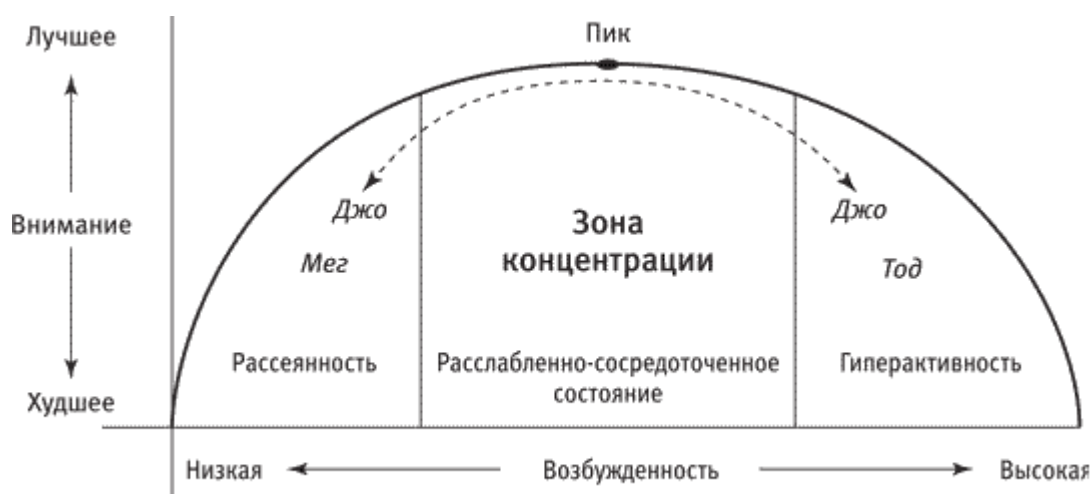
Старшая дочь Тода, Бекки, не может сосредоточиться на уроках в школе. Ее учителя считают, что у нее синдром дефицита внимания. Когда на классном собрании ее спрашивают, почему она не слушает на уроках, Бекки начинает спорить и уверяет, что слушает. Она говорит, что она многозадачная, как ее папа, и что сидеть в классе и ничего не делать параллельно – пустая трата времени. Недавно одноклассницы не позвали ее на праздник. Жена Тода замечает, что их девочка ведет себя заносчиво с другими детьми. Классная руководительница думает, что у нее заниженная самооценка.

У Тода высокая устойчивость к адреналину, как у его отца и дочери. Он легко успевает делать много дел. Но когда Тод заводит мотор, он проскакивает через зону сосредоточенности и оказывается в перевозбужденном состоянии. Его внимание сужается, сам Тод, его коллеги и члены семьи становятся заложниками.

Когда дело касается семьи, Тод старается быть образцовым. Однако это не значит, что результаты его действий соответствуют ожиданиям. Когда он за завтраком делает несколько дел одновременно, зеркальные нейроны его дочери, которые отвечают за копирование поведения, активизируются. Дочь неосознанно копирует рассеянное поведение папы.

Утром за столом происходит кое-что еще. Периодически Тод полностью погружается в свой ноутбук, когда возникает срочный вопрос. Для дочери это сигнал, что внимание отца может в любой момент переключиться с нее на что-то другое. Дети обычно умеют правильно воспринять отказ других детей дружить с ними, но ни один ребенок не может спокойно пережить, если к нему невнимательны родители. Природой заложено, что ребенок пристально следит за проявлением интереса к нему со стороны родителей. Малыш, который в любой момент может почувствовать себя неинтересным самому важному человеку в его жизни, выстраивает сложные механизмы защиты. Высокомерие Бекки по отношению к школьным друзьям подпитывается каждым новым неумышленным отторжением со стороны отца.

За исключением легкого чувства тоски, Тод вполне доволен своей жизнью и менять ничего не хочет. Он зарабатывает кучу денег, у него всегда есть текущие проекты. Его подчиненным не нравится ходить перед ним на цыпочках, но они знают, что лучше так, чем спорить. Его дочь устраивает сцены, но он не видит никакой связи между ее плохим поведением и собой. Будучи сам успешным, Тод не верит, что у его дочери низкая самооценка.



Расположение Джо, Мег и Тода на графике. А где находитесь вы?

У вас случаются колебания внимания, как у Джо? Вы чувствуете себя рассеянным, как Мег? Может быть, вы гиперактивны и гиперконцентрированы, как Тод? В каждом из нас есть что-то от Джо, Мег и Тода. Мы проводим много времени вне зоны концентрации внимания.

Почему? Что сегодня происходит с нашим вниманием? В третьей главе мы увидим, почему мы склонны часто переключать внимание и находимся на разных концах перевернутой параболы.

### 3. Внимание в цифровую эпоху

*Каждый выпуск газеты New York Times содержит больше информации, чем средний англичанин в XVII веке получал за всю свою жизнь.*

**Ричард Сол Вурман**

Электронные раздражители изменили наше внимание. Чтобы понять, что происходит с нами и с нашими детьми, давайте разберемся, что такое человеческое внимание в принципе.

Существует два основных вида внимания: избирательное и устойчивое. Избирательное внимание иногда называют отсеивающим. Синонимом устойчивого внимания является сосредоточенность.

## **Избирательное внимание**

Мы постоянно подвергаемся атаке звуков, запахов, зрительных объектов из внешнего мира и атаке собственных мыслей, импульсов, эмоций. Отвлекитесь на секунду от чтения. Оглянитесь и осознайте, сколько у вас раздражителей в настоящий момент: свет и цвета вокруг, наружный шум, навязчивые мысли о делах, которые необходимо сделать, эмоции, оставшиеся от недавних событий. Нужно сглотнуть? Почесаться? Устроиться поудобнее в кресле? Природа сделала так, что вы можете блокировать все эти мысли и вернуться к чтению. С разной степенью успеха мы сосредоточиваемся на том, что важно, а ненужное отсеиваем. Процесс по направлению нашего внимания на тот или иной раздражитель при игнорировании прочих называется избирательным вниманием.

Избирательное внимание – основа быстрого познания, концепта, который стал известен благодаря книге Blink: The Power of Thinking Without Thinking<sup>4</sup> Малкольма Гладуэлла. Если получается выбрать *только один раздражитель*, то думается намного быстрее. У вас появляется явное преимущество. Опытные знатоки искусства за секунду могут отличить подлинник от подделки. Бывший чемпион по теннису может сказать, когда игрок совершит двойную ошибку, еще во время полета мяча. Однако, как отмечает Гладуэлл, бездумное использование избирательного внимания может быть опасным. Опытный полицейский может различить страх и агрессию по выражению лица подозреваемого, но, будучи «на взводе» (например, после погони или применения оружия), он легко упустит эти различия из виду. Безоружный человек может быть убит по ошибке только потому, что высокий уровень адреналина нарушит избирательное внимание полицейских, преследующих его. Избирательное внимание ценно только тогда, когда используется с умом, то есть если вы находитесь в зоне сосредоточенности.

## **Устойчивое внимание**

Сосредоточенность (устойчивое внимание) – это способность удерживать внимание на выбранном раздражителе продолжительное время, что является необходимым условием эффективной работы. Вам нужна концентрация, чтобы преодолевать препятствия, удерживаться от соблазнов, бороться с трудностями и становиться профессионалом. Гладуэлл пишет об искусстведедах, профессиональных теннисистах и полицейских, которые тренируются долгие годы, чтобы довести до совершенства свое избирательное внимание. Это требует многих часов устойчивого внимания.

Концентрация внимания улучшается по мере развития детского мозга. Средний показатель – три-пять минут сосредоточенности на каждый год жизни. Двухлетний малыш должен уметь сосредоточивать внимание по крайней мере на шесть минут, ребенок в детском саду – как минимум на пятнадцать. Это время кажется небольшим, особенно если

---

<sup>4</sup> Издана на русском языке: Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Олимп-Бизнес, 2008. Прим. ред.

вы знаете, что малыши могут смотреть телевизор часами. Но время, которое ребенок тратит на просмотр телевизора или видеоигру, не считается концентрацией внимания в строгом смысле слова. Просмотр телевизора – это исключение.

Сосредоточение подразумевает отрезок времени, которое вы можете потратить на размышление или деятельность, свободно вами выбранную. Когда вы смотрите телевизор, то не совершаете свободного от других мозговых процессов выбора. Быстрое движение и цифровая картинка активируют особенный механизм мозга, который называется ориентировочным рефлексом.

### **Рефлекс «что такое?»**

Ориентировочный рефлекс – это предохранитель, который был встроен в мозг наших прародителей. Он служит людям верой и правдой по сей день, но из-за этого нам сложно долго находиться в зоне концентрации внимания. Чтобы понять, как работает этот рефлекс, представим себя на месте пещерного человека, который сидит в кругу соплеменников и занят общим делом. Вдруг вы слышите шум в кустах за спиной. Замираете. На что похож звук? Гремучая змея! Хорошо, что звук привлек ваше внимание.

Ваш мозг фокусируется на треске в кустах вместо другой активности, потому что он оснащен приемником, реагирующим на новые картинки и звуки. Чем более неожиданным оказывается новый визуальный образ или звук и чем менее он предсказуем, тем лучше срабатывает ориентировочный рефлекс. Вы не ожидали услышать звук, который издает гремучая змея, и вдруг его слышите. Ваш мозг автоматически решает, что важнее обратить внимание на шуршание, чем на соплеменников.

Русский физиолог Сеченов первым описал ориентировочный рефлекс в 1850-х, а семьдесят лет спустя его систематически изучал Павлов. Ученый считал, что, когда происходит что-то новое для организма, он останавливается и направляет свои рецепторы на источник раздражения. У людей ориентировочный рефлекс сопровождается расширением зрачков, снижением сопротивления кожного покрова и резким изменением сердечного ритма. Другими словами, глаза широко раскрываются, чувствительность кожи увеличивается, новизна нас привлекает. Тело хочет принять в дальнейшую обработку информацию о новом раздражителе. Павлов называл такое реагирование на новизну рефлексом «что такое?».

Ориентировочный рефлекс помогал охотникам тысячи лет. Он спас жизни целым поколениям наших предков и, возможно, спас жизнь и вам, когда вы переходили оживленную улицу или сами были за рулем. Однако сегодня ориентировочный рефлекс резко уменьшает вашу способность выбирать нужное направление и удерживать внимание.

### ***Захват внимания***

Время – это все. Если бы Сеченов и Павлов жили сегодня, они бы заработали миллионы на Мэдисон-авеню. Никто так тщательно не изучает ориентировочный рефлекс, как крупные рекламщики. Сделать так, чтобы этот рефлекс сработал, – большая победа многомиллиардной рекламной индустрии.

Проведите такой опыт. Вечером приглушите в комнате свет, повернитесь к экрану телевизора чуть боком и смотрите в любую точку рядом. Дождитесь рекламы. Теперь попытайтесь не смотреть. Старайтесь изо всех сил. Вы поймете, что сделать это практически невозможно. Быстрая смена изображений на экране активизирует ваш ориентировочный рефлекс. Люди запрограммированы смотреть на внезапные изменения, возникающие в поле зрения, даже на периферии. Это часть нашего механизма выживания.

Обычно рефлекс проявляется ненадолго, но все телевидение работает на него. В среднем смена картинки на экране происходит каждые четыре секунды. Непрерывная работа ориентировочного рефлекса увеличивает уровень адреналина, не давая нам возможности

передохнуть. Природой было задумано, что этот рефлекс будет работать изредка, в крайнем случае – с умеренной периодичностью. Из-за внезапного раздражителя вы становитесь бдительным и внимательным. А иногда и перевозбужденным. Адреналин выброс за выбросом выталкивает вас из зоны концентрации.

Вспомните, когда вы последний раз сидели на диване и долго смотрели телевизор. Испытывали ли вы апатию или легкое раздражение после того, как выключили его? Когда в следующий раз кто-нибудь из домочадцев будет долго смотреть телевизор или играть в видеоигры, проследите за его состоянием после того, как он закончит. Не станет ли он раздражительнее обычного?

### ***Привыкание***

Если телевизор у вас дома в почете, возможно, вы не заметите признаков раздражительности у членов вашей семьи, даже если они провели у экрана несколько часов. Возможно, у вас произошло так называемое *привыкание*, хроническое состояние легкого перевозбуждения при просмотре телевизора. В таком случае, если вы хотите увидеть, какой эффект производит на человека долгое сидение перед телевизором, отправьтесь на недельку с палатками в лес. Когда пройдет ломка от отсутствия телевизора, вы заметите, что все несколько расслабилось. По возвращении домой у первого, кто долго посмотрит телевизор, будут наблюдаться резкие перепады настроения.

Телевизор – такой же стимулятор, как кофе, и точно так же у нас вырабатывается привыкание к этому напитку. Если вы на неделю от него откажетесь, первая же чашка ударит вам в голову. Пока вы пьете кофе каждый день, вы даже не понимаете, что привыкли к нему. Тот же принцип и с телевизором. Мы не обращаем внимания на то, что он крадет наши силы, потому что привыкли считать это нормальным.

### **Рассеянность в цифровую эпоху**

Телевизор – всего лишь один пример атакующей стимуляции. Постоянная реклама, новые технологии, интернет дают нам нескончаемый поток визуальных и звуковых раздражителей, новостей и слухов. Наш ориентировочный рефлекс эксплуатируется повсеместно, начиная с больших автобусов с рекламой на улице и заканчивая маленькими логотипами на продуктах. Наша способность отсеивать ненужную информацию похожа на забитый фильтр.

Мнение о том, что мы получаем больше информации, чем можем воспринять, не ново. Люди стали жаловаться на это со времени появления первой печатной прессы. В 1821 году английский поэт Перси Биши Шелли в своей «Защите поэзии» сокрушался: «Расчеты обогнали наши представления; мы съели больше, чем способны переварить»<sup>5</sup>. А когда был изобретен телефон, люди хотели публиковать в телефонных справочниках рядом со своим номером часы, в которые они готовы принимать звонки.

Мы приспособились к печатным изданиям, индустриальной революции, машинам, телефонам и многому другому. Мы сможем совладать с натиском информации, целящейся нам в мозг, с помощью развивающихся цифровых технологий. Правда ведь?

Последние несколько десятилетий специалисты в разных областях науки собирают информацию, свидетельствующую об опасных симптомах все возрастающей усталости людей, которая на научном языке называется «когнитивной перегрузкой». Мы тонем в океане несортированной информации.

---

<sup>5</sup> Перевод З. Александровой. *Прим. пер.*



## Когнитивная перегрузка

Моя итальянская бабушка любила рассказывать историю о крестьянине, у которого был ослик. Он решил узнать, будет ли ослик работать так же хорошо, если его кормить в два раза меньше. Ослик работал так же. От жадности крестьянин сократил порцию ослика еще немного. Маленький голодный ослик продолжал трудиться. В восторге от такой экономии, крестьянин стал кормить ослика еще меньше. Потом моя бабушка меняла голос, изображая удивление крестьянина: «А когда я перестал его кормить, мой ослик умер!»

Хотя я и не все понимала по-итальянски, но смысл уловила. Помню, что сама не раз оказывалась в ситуации, когда чем больше я делала, тем больше надеялась успеть сделать что-то еще. Так же работает технический прогресс. Чем больше информации доступно, тем более сведущими мы надеемся стать. Наши приспособления делают нас более продуктивными, но мы отдаем им больше времени и умственных сил, чем оставляем себе. Электронная почта, сообщения, звонки создают давление и ждут от вас реакции. Прежде чем эти технологии возьмут над вами верх, сможете ли вы изменить ход своих мыслей?

Как и маленький ослик, мозг в качестве физического объекта имеет свои пределы, которые невозможно преодолеть. Переизбыток информации и слишком частые перерывы истощают мозг, ему требуется время на отдых и восстановление. Как предупреждал Стивен Роббинс: «Незаметно вы потеряете время на отдых и перезагрузку, молясь богам продуктивности»<sup>6</sup>. Как маленький ослик, вы будете продолжать тяжело трудиться, но отсутствие отдыха дорого вам обойдется. Все закончится когнитивной перегрузкой и опасным состоянием перевозбуждения.

Слишком большой поток информации и постоянное переключение скоростей из-за отвлекающих факторов перегружают вашу систему. Мозг пытается экономить энергию, замедляясь в работе и принятии решений. Иногда предохранитель не срабатывает, и система полностью выходит из строя: вы больше не можете концентрировать внимание и принимать решения. Либо вы теряете самообладание. В любом случае вы отдаляетесь от своей зоны концентрации, где внимание работает наилучшим образом.



Когда вы в последний раз работали в авральном режиме, чтобы закончить проект в срок, не казалось ли вам, что вы потеряли всякую связь с реальностью? Возможно, работа требовала больше усилий, чем предполагалось, или вы поняли, что вам не хватает навыков. Чем больше личного времени вы тратите, тем сильнее страдает ваша семья, которой вас не хватает. Постоянно отвлекаясь, вы успеваете еще меньше. Когда вы понимаете, что с новым

<sup>6</sup> См.: Роббинс С. Долой продуктивность! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*

заданием уже не справитесь, наступает когнитивная перегрузка.

В состоянии истощения, когда отдыха не предвидится, стресс возрастает. Наш мозг чувствует опасность, потому что в душе все мы знаем, чем заканчиваются истории про маленьких осликов. Организм производит больше адреналина, и мы слишком возбуждены, чтобы сосредоточиться. Чем меньше вы сосредоточены, тем больше устаете от несортированной информации и постоянного отвлечения, из-за которого когнитивная перегрузка только усиливается. Этот нескончаемый цикл перевозбуждения становится причиной рассеянности, неправильных решений и социальной напряженности. Поэтому мы не можем сосредоточиться на выполнении работы и разорвать этот круг. Из десятой главы вы узнаете, что можно сделать для того, чтобы когнитивная нагрузка оставалась приемлемой даже в условиях срочной и тяжелой работы.

### **Скука, которой не знали раньше**

Когнитивная перегрузка, или перевозбуждение, – не единственная проблема, характерная для нашей эпохи. Скука (или апатия) тоже в этом списке.

Во времена, когда Уолтер Кронкайт<sup>7</sup> вел вечерние новости CBS, он был «говорящей головой», привлекающей внимание аудитории чтением длинных новостных сообщений. Сейчас мы смотрим на молниеносные заголовки с яркими графическими эффектами и на бегущую внизу экрана строку с самыми свежими новостями. С 1965 года средняя продолжительность анонса новостей сократилась с сорока двух секунд до восьми. Передача, подобная той, что вел Кронкайт, производила бы сегодня усыпляющий эффект.

Во времена Кронкайта смерть в телесериале заставляла людей вздрогнуть. Потом на всех основных каналах появились передачи о преступлениях, в новостях смаковались подробности насилия, в популярных видеоиграх смерть стала обычным делом. Сегодня сериал, идущий в прайм-тайм, кажется несерьезным, если в нем никто не *умирает*. Однажды был проведен анализ четырехсот часов телевизионного эфирного времени в период с 1998 по 2002 год – частотность смертей и насилия возрастала в каждый контрольный отрезок времени. В 1998 году самой распространенной формой жестокости в телевизоре были рукопашные драки и боевые искусства. В 2002 году популярность приобрели пистолеты и прочее оружие.

Раньше словом «сексуальная» описывали женщину в коротком платье или узких джинсах. Потом появились девушки в бикини из «Спасателей Малибу», эротические музыкальные клипы и полуголые красотки из рекламы женского белья. Наша восприимчивость к изображениям на экране и огромных рекламных щитах, которые еще недавно казались провокационными, снижается.

Сегодня часовая передача каждые девять минут прерывается на рекламу. Хотя телевизионная реклама сократилась с шестидесяти до пятнадцати секунд, эти тщательно проработанные ролики показываются более длинными блоками и демонстрируются все чаще. Программа прерывается каждые восемь минут, а то и каждую минуту, приучая тем самым наше внимание воспринимать сюжетную линию короткими отрезками времени.

Предыдущее поколение еще могло спокойно сидеть на одном месте какое-то время. Терпение и способность к спокойному слушанию были свойственны людям всех возрастов. Сегодня клики мышкой, удаленный доступ и телевидение ускорили привычный темп жизни. Как заметил психолог и писатель Артур Мейер Шлезингер: «Телевидение сделало привычной мгновенную реакцию и вселяет веру в мгновенные результаты».

---

<sup>7</sup> Американский тележурналист; описывается период его работы на CBS с 1962 по 1981 год. *Прим. пер.*



«Потрясения в минуту» – мера, которой пользуются сценаристы, разработчики видеоигр и рекламщики. Потрясение – это волнующий момент, спровоцированный смехом, горячим взглядом, актом насилия, автомобильной погоней, быстрой сменой кадров. Потрясение должно задействовать ваш ориентировочный рефлекс за счет накала страстей на экране. Этой техникой пользуются компетентные писатели, продюсеры и продавцы. Однако прибыльная индустрия развлечений и рекламы возвела количество и интенсивность подобных потрясений до небывалого уровня, злоупотребляя нашим ориентировочным рефлексом и привычкой быть потрясенными. По мере того как СМИ борются за ваше внимание, без конца возрастающее количество встрясок в минуту утомляет человека, внимание рассеивается, если вы получаете их меньше. Вам нужно все больше сильных впечатлений, а иначе не хватит энтузиазма, вы переместитесь влево на графике перевернутой параболы и не найдете сил для перемещения в зону концентрации.

### Все жаждут адреналина

Что происходит внутри нашего мозга? Химическое вещество, которое отвечает за вашу встряску, – это адреналин. Боевики, салюты, блеск, рок-музыка, входящее сообщение на скучном совещании... Адреналин меняет все! Возбуждения мы ищем не просто так. Оно делает нас сообразительнее, заставляет преуспевать и двигаться быстрее. Однако потрясения нам нужны в умеренном количестве, иначе мозг формирует устойчивость к адреналину.

Эта устойчивость появляется в рецепторном участке – синапсе, крошечном промежутке между нейронами, где происходит их контакт. Биологи называют этот процесс подавлением. Чем чаще стимулируется рецептор, отвечающий за ориентировочный рефлекс, тем менее восприимчивым он становится и тем больше такой стимуляции нам требуется, чтобы вернуться на прежний уровень возбуждения. Лишившись этого, мы скучаем и раздражаемся.

Привыкание формируется незаметно, и мы должны позаботиться о том, чтобы мозг нас не обманул. Он будет придумывать любые способы, чтобы получить побольше адреналина. Точно так же как алкоголики отрицают, что больны, мы безотчетно пытаемся блокировать осознание растущей зависимости от перевозбуждения. Мы говорим «только не я», но не застрахован никто. У всех разная склонность к привыканию, у кого-то процесс проходит быстрее, у кого-то медленнее. Привыкание к адреналину – часть нашей физиологии, которую мы не в состоянии изменить.

Формирование привыкания к адреналину имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Привыкание полезно, когда вы хотите побороть свой страх. Чем чаще вы сталкиваетесь с ним, тем меньше адреналина вырабатывается с каждым разом. Допустим, вы боитесь выступать перед аудиторией. Если вы запишетесь на курсы ораторов и будете выходить на сцену каждую неделю, то ваш страх мало-помалу пройдет. Ваш мозг

привыкает к сигналам – зрительным объектам или звукам, с которыми вы сталкиваетесь во время выступления. Самый эффективный метод лечения фобий и тревожных расстройств – метод погружения. При поддержке специалиста вы систематически погружаетесь в атмосферу своего иррационального страха, и ваш мозг постепенно к нему привыкает. Так проблема перестает для вас существовать.

С другой стороны, привыкание может навредить. Стимуляция дает толчок, но за это вам приходится расплачиваться. Слишком сильное возбуждение приводит к нервозности и бессоннице. Слишком долгий просмотр телевизора влечет за собой пассивность и снижение способностей. Вам необходимо принять разумное взвешенное решение, но если ваш мозг привык находиться в возбужденном состоянии, он не сможет правильно оценить ситуацию и вы потратите больше, чем оно того стоит.

### ***Неосознанное привыкание***

Эксперт и автор книг на тему внимания Том Хартман описывает яркий случай привыкания, который произошел с ним в Германии. На автобане, где нет ограничения скорости, Хартман гнал под 180 км/ч, а мимо него проносились машины со скоростью 250 км/ч. После этого на одном участке, который проходил через лес, было ограничение скорости 100 км/ч. Вот что об этом говорит Хартман:

«Было невыносимо. Мне казалось, что я в ловушке, мне не хватало терпения, я нервничал, гнал под самые сто. Под конец я уже еле сдерживался и в буквальном смысле слова вдавил педаль газа в пол».

Узнав, каково это – ездить на гоночных скоростях, Хартман стал скучать, когда снова ехал на привычной для большинства дорог скорости.

### ***Апатия в нашей жизни***

Каждый школьный учитель подтвердит, что апатия стала эпидемией. Учителям приходится сталкиваться с практически непреодолимым испытанием: удерживать внимание детей, используя меньше эмоциональных встрясок, чем им дают телевизор, игры и интернет.

Дети в классе пассивны и не могут должным образом усваивать материал. Потом они перевозбуждаются от страха получить плохую оценку, потому что не могут заставить себя сосредоточиться для хорошего ответа. По нашему графику, у них происходят скачки из крайности в крайность.

Нам всем приходится ежедневно сталкиваться со скукой. Мы устаем от собственной жизни, потому что в ней не случается столько потрясений в минуту, сколько мы привыкли видеть в голливудской реальности. Мы беспокойны, нетерпеливы, перевозбуждены, хотим все время гнать под двести. Наш мир по сравнению с виртуальным кажется слишком пресным. Сегодня в десять часов вечера мы с вами скорее займемся стиркой, чем расследованием убийства, вряд ли полетим в Париж или будем целоваться со знаменитостью.

Понимание причин апатии, внезапно одолевшей наше общество, поможет бороться с ее пагубными последствиями. В четвертой главе вы узнаете, как наша культура и собственный выбор меняют человеческое сознание.

## **4. Что мы делаем со своим мозгом?**

*Когда два нейрона возбуждаются одновременно, синапсы между ними усиливаются.*

## Дональд Хебб

Самый сложный суперкомпьютер в мире выглядит конструктором «Лего» по сравнению с чудом человеческого мозга. Мозг состоит из ста миллиардов нейронов, каждый из которых выполняет свою функцию. Удивительно, но наш мозг находится в постоянном развитии. Он без устали устанавливает все новые связи (в зависимости от того, что мы делаем), которые называются синапсами.

### Мозг меняется прямо сейчас

Нейроны мозга контактируют друг с другом с потрясающей скоростью. В мозге взрослого человека от 100 до 1000 *триллионов* синапсов. Долгое время ученые думали, что мозг взрослого человека не изменяется. Новые исследования, проведенные за последние полвека, доказали, что это мнение ошибочно. Термин «пластичность» определяет способность мозга трансформироваться на протяжении всей жизни. Хотя мозг более пластичен в детстве, нейроны продолжают образовывать новые связи и структуры, перестраивая таким образом мозг даже взрослого человека. Никогда не поздно изменить свой мозг.

Изменения мозга являются результатом того, что мы делаем изо дня в день.

- Изображение мозга на магнитно-резонансной томограмме показывает, что по мере того как новые водители такси лучше узнают маршруты, часть их мозга, отвечающая за ориентацию в пространстве, увеличивается.

- У профессиональных музыкантов (даже тех, кто начал играть во взрослом возрасте) часть мозга, которая отвечает за работу пальцев, больше, чем у людей, не связанных с музыкой.

- МРТ показало, что у буддийских монахов, ежедневно практикующих медитацию, увеличены отделы мозга, отвечающие за внимательность и рассуждения.

Из-за пластичности взрослого мозга нужно с умом подходить к тому, что вы делаете и чему учитесь. Человеческие навыки постоянно записываются мозгом. Мы привыкли думать, что мозг определяет поведение, но на самом деле *и поведение влияет на человеческий мозг*.

### Нейроны программируют мозг

На перестройку мозга требуется время, и это хорошо. Мы бы не обрадовались, если бы каждая мысль, слово и действие значительно меняли нашу личность. Для появления первых признаков изменений структур мозга требуется около месяца. По мере того как немусыканты осваивают новые движения пальцев, ФМРТ (функциональная магнитно-резонансная томография, которая может проводиться при движении человека) фиксирует изменения в активности их мозга через три-четыре недели.

Для значительных изменений требуется еще больше времени. Водители такси, принимавшие участие в исследовании, два года целыми днями ездили по городу. Опытные музыканты играли на инструментах от семи до семнадцати лет. А буддийские монахи практиковали медитацию в совокупности от 10 до 50 тысяч часов на протяжении 15–40 лет.

Устойчивое внимание необходимо для изменений, которые появляются по мере обучения. Таксисты, музыканты, буддийские монахи долгие часы сосредоточивались на деле, чтобы развивать свои навыки. *Повторяемые действия позволяют изменить мозг, и они требуют долгого устойчивого внимания*.

### Используй, или потеряешь

Внимание формирует мозг человека с самого рождения. В мозге младенца порядка 200 миллиардов нейронов, то есть в два раза больше, чем у взрослого, но он тут же начинает

терять неиспользуемые нейроны. Кажется удивительным, что при рождении каждый ребенок в состоянии ясно различать фонемы любого языка. Затем, слыша только свой родной язык, он теряет способность обрабатывать звуки, которые ему не нужны. Это естественное сокращение неиспользуемых нейронов называется нейрональным прунингом<sup>8</sup>.

В течение жизни принцип «используй, или потеряешь» действует для синапсов, структур и даже целых участков мозга. Когда слепые люди учатся распознавать шрифт Брайля, участок мозга, отвечающий за работу кончиков пальцев, увеличивается и занимает участки, которые могли быть использованы для зрения.

Благодаря свойству пластичности синапсы и структуры, которые мы используем, становятся прочнее, а те, которые не применяются, ослабевают. Спросите кого-нибудь (только не учителя математики), кто хоть раз пытался помочь своему ребенку решить задачу по тригонометрии. Наверняка в их мозге связи, отвечающие за то, чтобы помнить определения синусов, косинусов и тангенсов, исчезли со временем за ненадобностью.

Наши умственные способности, так же как и мышцы, становятся сильнее, если мы упражняемся, а в противном случае ослабевают. Но мысли, в отличие от мышц, не видны. Взглянув на себя в зеркало, вы поймете, что пора в спортзал. Ослабление синапсов в мозге заметить не так просто.

Цифровая эпоха угрожает все возрастающими требованиями, высоким уровнем напряжения, бешеным темпом, нехваткой времени на дружеские и семейные связи. Это проблемы, с которыми мы сталкиваемся каждый день. *Но самая недооцененная опасность рассеянности в цифровую эпоху может таиться в невидимом ослаблении структур, отвечающих за устойчивое внимание в префронтальной коре головного мозга.*

Вы можете выбрать, какие нейронные связи укреплять.

## **Руководящий центр мозга**

Префронтальная область находится в лобной части головы. Это исторически новейшее образование мозга, которое развито у человека сильнее, чем у животных. У людей префронтальная кора полностью формируется ближе к 25 годам, и эта часть мозга наиболее подвержена старению.

Именно в ней находится «главное управление» мозга. Это руководящий центр, ответственный за внимание, планирование, структурирование, логику, обработку информации, абстрактное мышление и принятие решений.

### ***«Руководитель» занят***

Именно префронтальная область мозга задействована, когда вы выполняете несколько дел одновременно. На самом деле она не занимается двумя задачами сразу, а просто быстро переключается с одной на другую. Когда вы одновременно пишете письмо, проверяете рабочий график и прослушиваете оставленные сообщения на телефоне, префронтальная кора головного мозга быстро переключает ваше внимание с компьютера на блокнот, потом на телефон и снова на компьютер. Эту скоростную деятельность подпитывает дофамин, гормон из «семьи» адреналина. Многозадачность придает нам уверенности в собственной сообразительности и дарит ощущение, что мы больше успеваем. Наш «руководитель» хорошо работает, и мы чувствуем себя живыми!

### ***Не слишком ли он занят?***

---

<sup>8</sup> Нейрональный прунинг – сокращение числа синапсов или нейронов для повышения эффективности нейросети и удаления избыточных связей. *Прим. ред.*

Когда вы работаете сразу над несколькими задачами, что вы не делаете? Вы не находитесь в состоянии спокойного созерцания, не проводите время на природе, не делите время с любимыми. А ведь такая активность стимулирует выработку серотонина – химического вещества мозга, отвечающего за чувство удовлетворения и контролирующего выработку адреналина. В префронтальной области мозга находится много рецепторов серотонина и дофамина. Этот участок мозга активизируется во время медитации, являющейся квинтэссенцией устойчивого внимания.

В одном исследовании результаты МРТ показали, что префронтальная кора мозга людей, регулярно практикующих медитацию, была толще, чем у людей в контрольной группе. Считается, что такое утолщение делает нас устойчивыми к стрессу и старению. Это исследование обнадеживает, потому что в нем принимали участие не буддийские монахи, посвятившие этому жизнь, как в предыдущих исследованиях, а обычные люди, сосредоточивавшиеся на своем дыхании. Согласно отчету, эти люди медитировали «всего сорок минут в день».

Когда я впервые узнала об этих результатах, подумала: «Всего сорок минут? У кого есть сорок спокойных минут в день?» Однако оказывается, что сорок минут спокойного устойчивого внимания в день – это действительно необходимый минимум, чтобы уравновесить безумный ритм рабочего дня, наполненного многозадачностью. В цифровую эпоху, чтобы не попасть под полную власть адреналина, вырабатываемого на протяжении всего дня, префронтальной коре мозга требуются спокойствие и тишина, стимулирующие выработку серотонина.

Если у нас появится хоть одна серотониновая минутка для того, чтобы остановиться и подумать, мы должны спросить себя: какую префронтальную кору мы хотим сформировать? Не пора ли нашему «руководителю» спокойно обо всем подумать? Разве для принятия правильного решения не нужно остановиться, оглянуться и понять, что происходит?

### ***Ваш префронтальный «руководитель» принимает верные решения?***

Когда приходится выполнять несколько дел сразу и префронтальная доля переключает вас между задачами, становитесь ли вы более продуктивным?

Чтобы ответить на этот вопрос, исследователи из Федерального управления гражданской авиации США в сотрудничестве с Мичиганским университетом провели ряд экспериментов. Молодым людям было предложено решать математические задачи и одновременно называть форму демонстрируемых геометрических фигур. Задачи распределялись по уровню сложности. Результаты показали, что в каждом случае на многозадачность уходило больше времени, чем на выполнение заданий по очереди. Вполне ожидаемо, что испытуемые тратили меньше времени на простые, привычные задачи, но даже они выполнялись быстрее по очереди.

Другое исследование, проводившееся в Университете Карнеги-Меллон, в ходе которого анализировались снимки ФМРТ испытуемых, дало схожие результаты. Молодым людям предлагались лингвистические задачи, и одновременно они должны были мысленно вращать трехмерные геометрические фигуры. Точность выполнения задания не страдала, но скорость была ниже. Времени на решение задач потребовалось меньше, когда они выполнялись поочередно. К тому же активизация участков мозга, ответственных за вербальную коммуникацию и пространственное мышление, в условиях многозадачности была меньше, чем во время выполнения каждого дела по отдельности.

Результаты исследований, свидетельствующие о снижении продуктивности в условиях многозадачности, подтверждают, что мозг «переключает передачи» каждый раз, когда префронтальная зона «переводит стрелки». Сначала выполняется переключение между задачами. Затем нужно перестать следовать правилам одной задачи и выполнять новые.

Зачем тогда браться за много дел сразу, если это менее продуктивно? Ну, наверное,

выполняя несколько очень простых задач одновременно, мы становимся все же *более* продуктивными. Вряд ли человек, разговаривающий по телефону, хуже достает тарелки из посудомоечной машины.

А что происходит, когда мы выполняем более сложные задачи, используя компьютеры и телефоны? Самый вероятный ответ: многозадачность провоцирует всплеск вещества, близкого адреналину, – дофамина, из-за которого вы чувствуете себя бодрым и активным, как если бы на самом деле успевали больше за меньшее время.

*Осознанная многозадачность* предполагает стратегическое использование раздражителей большей или меньшей интенсивности. В пятой главе на конкретных примерах вы узнаете ее основные принципы.

Для многозадачности есть свое время. Когда ваш «руководитель» не особенно занят, дополнительная стимуляция в виде нескольких одновременных действий пойдет на пользу. При большой занятости вы, захваченный эффектом дофамина, не позаботитесь о том, чтобы восстановить баланс химических элементов во время серотониновой паузы, и потеряете не только в эффективности своего труда. Связи в вашем мозге, отвечающие за устойчивое внимание, ослабеют, и со временем будет сложнее заставлять себя сосредоточиться на проблеме или спокойно учиться новому.

## **Выборочное внимание**

В цифровую эпоху мы быстрее передвигаемся, делаем больше дел одновременно, а наше внимание рассеяно, как свет, проходящий через призму, потому что мы боимся отстать от других. Пора защитить структуры мозга, отвечающие за устойчивое внимание.

Когда я была маленькой, друзья нашей семьи владели небольшим участком земли рядом с пляжем. Отец этого семейства по доброте душевной позволял всем срезать путь через свой участок. Через какое-то время он узнал, что по закону протоптанная тропинка больше не является его собственностью. Из-за благих намерений он потерял часть своей территории, даже не осознав этого. Как тропинка к пляжу, нейронные связи становятся со временем собственностью тех, кто их ежедневно использует.

Основываясь на том, что мы узнали о свойствах пластичности мозга, подведем итоги.

- Если вы привыкли находиться в зоне концентрации, вы укрепляете структуры, необходимые для того, чтобы в ней оставаться.

- Если вы привыкли находиться вне зоны концентрации, вы ослабляете структуры, необходимые для того, чтобы в ней оставаться.

Вторая часть предлагает вам средства для укрепления нейронных связей мозга, ответственных за внимание. Вы узнаете восемь стратегий, которые помогут вам найти зону концентрации и оставаться в ней.

## **Часть II Восемь стратегий**

Во второй части этой книги вы узнаете восемь стратегий, которые помогут вам входить в вашу зону концентрации. Каждая из них предполагает применение специальных техник, закрепляющих эмоциональные, ментальные и поведенческие навыки.

Вот стратегии для совершенствования *эмоциональных* навыков.

- Стратегия-1. Самосознание (глава 5)
- Стратегия-2. Изменение состояния (глава 5)
- Стратегия-3. Борьба с прокрастинацией (глава 6)
- Стратегия-4. Подавление тревожности (глава 6)



- Стратегия-5. Контроль напряженности (глава 6)

Стратегии для развития ментальных навыков:

- Стратегия-6. Самомотивация (глава 7)
- Стратегия-7. Следовать курсу (глава 8)

Стратегии для развития поведенческих навыков:

- Стратегия-8. Хорошие привычки (глава 9)

Вы увидите, что эмоциональные и ментальные навыки имеют много общего. Это объясняется тем, что нейронные связи, отвечающие за чувства и мысли, тесно взаимодействуют. В первую очередь все же важнее разобраться с эмоциональными навыками, поскольку активация, стимуляция и адреналин связаны с исторически более древними отделами мозга, отвечающими за эмоции.

Все стратегии имеют по три техники, о каждой из которых вы узнаете подробно. Затем вам нужно будет выбрать подходящие для себя и постоянно применять их. Вы увидите, что верный психологический настрой поможет вам оставаться сосредоточенным весь день.

Объединив эффективные для вас техники, вы сможете создать собственную действенную стратегию.

## 5. Эмоциональный интеллект

### Стратегии 1 и 2

*Можно сказать, что у каждого из нас два мозга, два разума и два разных интеллекта: рациональный и эмоциональный. Наше поведение определяется обоими. Значение имеет не только IQ, но и эмоциональный интеллект.*

**Дэниел Гоулман**

У вас есть электронный или бумажный ежедневник, но все равно вы неорганизованны или не можете следовать плану? Вы чувствуете, что из-за всех обязанностей, отвлекающих факторов, ежедневной нагрузки становитесь раздражительным и порой вам хочется убежать и спрятаться? Как и многим другим, вам кажется, что вы от всего устали. Развив эмоциональные навыки, вы заметите разницу в своей трудоспособности, настроении и возможности концентрировать внимание.

### Что такое эмоциональный интеллект?

Эмоциональный интеллект – это способность осознавать свои чувства и, насколько возможно, управлять ими себе во благо. Иногда при помощи чувств вы понимаете что-то важное о своей жизни. Но бывает, что чувства управляют вами и мешают оставаться в зоне сосредоточенности. Тревога и вина – фоновый шум, который мешает человеку сосредоточиться и следовать намеченным планам.

Обычно люди не пытаются контролировать свои эмоции, потому что им кажется, что это невозможно. По большому счету так и есть. Однако чувствами можно управлять опосредованно. *Вы не можете изменить сами эмоции, но вы в состоянии изменить мышление, а оно повлияет на восприятие.*

Предположим, каждый раз, когда вы достаете свой смартфон, вас охватывает беспокойство из-за завтрашних дел, смешанное с чувством вины за недоделанное сегодня, и вам кажется, что лучше вообще его не доставать, да и запрягать куда подальше, как весы на время праздников. Если вы приучите себя не обращать внимания на подобную реакцию

избегания, то сможете целенаправленно побороть волнение и чувство вины. Вы можете спокойно поговорить с собой, глубоко подышать, расписать на карточках план решения проблемы или просто поместить на заставку компьютера фотографию любимого человека.

Сегодня как никогда раньше вам нужно развивать эмоциональный интеллект, чтобы оставаться сосредоточенным. Высокие технологии в этом не помогут. Самые сложные смартфоны останутся лежать мертвым грузом, если вы слишком раздражительны, импульсивны, беспокойны, беспорядочны или унылы, чтобы правильно ими пользоваться. Поэтому главы, посвященные эмоциональному интеллекту, идут *перед* главами о ментальных навыках.

## Как работает эмоциональный интеллект?

Когда вы практикуете свои эмоциональные навыки, то создаете синапсы между лимбической системой мозга, отвечающей за эмоции, и префронтальной корой, ответственной за мышление. Чем больше синапсов вы создаете, тем сильнее связь между этими двумя мощными мозговыми центрами, а также между вашей энергией и здравым смыслом.

Например, каждый раз, когда вы смотрите в расписание и говорите себе: «я сделал», «важен прогресс, а не совершенство», «глубоко вдохнул и выдохнул», – вы создаете уверенную связь между мыслью о вашем ежедневнике и им самим. Чем больше вы практикуетесь, тем сильнее становится эта связка у вас в голове. Со временем, когда ваш префронтальный «руководитель» будет обдумывать распорядок дня, лимбическая система автоматически сформирует чувство спокойной уверенности в своих силах.

Мощная лимбическая система может как помочь, так и навредить. При правильной работе она становится надежным «попечительским советом», поддерживающим ваше префронтальное руководство. При нарушениях работы, когда уровень адреналина зашкаливает, она захватывает власть и лишает «руководителя» права голоса.

## Когнитивные стратегии

Большинство приемов, о которых вы узнаете в этой книге, относятся к когнитивным стратегиям. Когнитивная стратегия – это техника замещения ненужных мыслей нужными, которые помогут таким же образом изменить и чувства.

В пятой главе вы узнаете о двух стратегиях развития эмоционального интеллекта.

- Стратегия 1. Самосознание, позволяющее вам *осознать* эмоции и уровень возбуждения.
- Стратегия 2. Изменение состояния, позволяющее *управлять* вашими эмоциями и уровнем возбуждения.

### Стратегия 1. Самосознание

- Самонаблюдение
- Уровень адреналина
- Чего я сейчас не делаю?

Как говорил автор книги Emotional Intelligence<sup>9</sup> Дэниел Гоулман, «самосознание – понимание *имеющегося* чувства – является основой эмоционального интеллекта». Самосознание – непростой навык. В современном рассеянном мире мы можем легко

---

<sup>9</sup> Издана на русском языке: Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

потерять себя, постоянно отвлекаясь на занятия, провоцирующие большой выброс адреналина, и забывая, что должны сосредоточиться на деле. Мы неосознанно стараемся избегать неприятных эмоций, обязанностей и отношений. В то же время в глубине нас эти забытые чувства мешают использовать силу внимания в полной мере. Стратегия самосознания состоит из трех важных аспектов: способности человека к самонаблюдению, уровня адреналина и ответа на вопрос «чего я сейчас не делаю?».

### **Самонаблюдение**

Кто вы? Посмотритесь в зеркало и задайте себе этот вопрос, когда чувствуете себя счастливым. Вы умны, привлекательны, успешны, вам повезло с семьей и друзьями, ваши глаза горят. Когда же на душе кошки скребут – вы не видите перспектив, думаете, что у других больше денег, что вы никому не нужны, выглядите старым, да еще и поправились. Как видите, все зависит от настроения!

Настроение – это линза, через которую мы смотрим на все, что нас окружает, и *на самих себя*. Можно смотреть на мир сквозь розовые очки или через призму, которая искажает размеры и форму. Самонаблюдение, которое также называют осознанностью, – это способность понять, через какое стекло вы смотрите на мир, и напомнить себе, как все выглядит без него.

### ***Ваш внутренний наблюдатель все про вас знает***

Вы работаете на своем месте и вдруг слышите чей-то приятный голос в конце коридора у кулера. Вы было вскочили со стула, чтобы присоединиться к разговору, но останавливаетесь и заглядываете вглубь себя.

Ваш внутренний наблюдатель сообщает вам, что вы заскучили, а нужно довести дело до конца сегодня. Переключившись в режим самонаблюдения, вы установили важную нейронную связь. Вы соединили часть мозга, отвечающую за чувства, с думающей частью. Теперь ваш префронтальный «руководитель» может принять решение осознанно и стратегически с установкой на успех. Вы можете сделать выбор: продолжать ли работу, не обращая внимания на манящий голос у кулера, либо пойти и поздороваться, чтобы добавить себе немного краткосрочной стимуляции. Каким бы ни было ваше решение, оно все равно будет лучше, чем отсутствие всякой стратегии: сидеть, отвлекаясь на разговор, либо вскочить, присоединиться к обсуждению и потерять кучу времени. Без самонаблюдения вы не укладываетесь в сроки. Используя эти техники, вы всё закончите вовремя и будете дома к ужину.

### ***Длинная история, много названий***

Древнее буддийское учение Абхидхамма полагает, что мысли и чувства скоротечны. Спокойно наблюдая их возникновение и угасание, появление и исчезновение, вы укрепляете свою отстраненность и независимость от них. Практика осознанности стала сегодня основой школ медитации и психотерапии. Вместо того чтобы автоматически реагировать на мысли и чувства, вы видите их как события, происходящие в вашем сознании, замечаете их и отдаете себе в том отчет. Вы наблюдаете.

Ваше самонаблюдение – это осознанность в действии. Фрейд называл это состояние «равнораспределенным вниманием», его ученики – «наблюдающим эго». Другие используют термины «беспристрастный, сторонний, внутренний наблюдатель» и «голос объективности». Ваш наблюдатель принимает «то, что есть», не оценивая и не вынося суждений. Это ваш надежный и мудрый товарищ, как Спок или Дейта из «Звездного пути», – голос, не подверженный власти чувств, который по-дружески вам помогает.

### ***Чем ваш внутренний наблюдатель не является***

Ваш внутренний наблюдатель не является внутренним критиком, который упрекает теннисистов Голви. Если внутренний голос вас стыдит или мучает, это не тот наблюдатель. Постарайтесь его прогнать и попробуйте снова, на этот раз отбросив перфекционизм. Сторонний наблюдатель спокойно смотрит на то, что вы думаете и чувствуете, не говоря, что вы «должны» думать и чувствовать.

Также ваш беспристрастный наблюдатель не является голосом неуверенности. Если вас заботит, что думают другие (то ли вы сказали, нужной ли вилок едите десерт), вы упускаете из виду то, что думаете *вы*. Внутренний наблюдатель следит за вашим внутренним состоянием, ему все равно, какой фирмы у вас джинсы.

### ***Сделать шаг назад***

Однажды, когда мои дети еще не ходили в школу, я услышала их разговор во время страшного эпизода в мультфильме. Младшая дочь была напугана, а старшая указала пальцем на верхний угол телевизора и сказала: «Смотри туда». Она научила сестренку тому, что делала сама, когда боялась. Она объяснила, что, когда она видит коробку вокруг экрана, то понимает, что «это всего лишь мультик».

Сделать шаг назад, отвлечься от переживаний – это метод выхода на связь со своим наблюдателем. Когда вы отходите, пусть даже на шаг, от переживаемого опыта, то начинаете осознавать, что происходит. Заставьте себя отвлечься и увидеть всю картину целиком. Научитесь смотреть на ситуацию глазами режиссера, а не ограничивайтесь ролью актера.

Чтобы помочь себе абстрагироваться от происходящего, попробуйте представить, как вас видит другой человек в этот момент. У вас есть друг, который всегда честен и откровенен с вами? Когда вы слишком погружены в себя и вам нужно сделать шаг назад, спросите себя: «Что об этом сказал бы такой-то?»

### ***Ступени прогресса***

Как и в случае с другими нейронными связями, чем больше вы наблюдаете за собой со стороны, тем устойчивее становятся отвечающие за это структуры мозга. Сначала вам может показаться сложным выходить на связь со своим внутренним наблюдателем, но со временем станет легче.

Как выйти на связь со своим внутренним наблюдателем, когда он вам нужен? Скажем, вам нужно сделать отчет о прибылях и убытках, а помимо него у вас куча других дел, требующих кропотливой работы. Сотрудник, который вам симпатичен, но с которым вы редко видите, отвлекает вас вопросом. Ваши действия?

А. Приглашаете его к себе в кабинет и до конца поддерживаете разговор. Провожаете его до лифта, продолжаете обсуждение, пока он не скажет, что ему пора.

Б. Приглашаете его к себе в кабинет и до конца поддерживаете разговор, хотя задним умом понимаете, что вам нужно делать неприятную работу.

В. Приглашаете его к себе; смотрите на часы; решаете, что на разговор вам хватит десяти минут. Если после этого он не уходит, говорите, что вам пора возвращаться к работе, и встаете, давая понять, что ему пора уходить.

| Ваш<br>ответ | Ваша ступень<br>прогресса                  | Что вам нужно<br>сделать   |
|--------------|--|--|
| А            | Самосознание и самоконтроль<br>отсутствуют | Подружитесь со своим<br>независимым наблюдателем<br>прямо сейчас |
| Б            | Есть самосознание,<br>но нет самоконтроля  | Чаще прислушивайтесь<br>к своему независимому<br>наблюдателю     |
| В            | Есть самосознание и самоконтроль           | Просите повышения зарплаты                                       |

### Ваш уровень адреналина

На шкале от 0 до 10, где 0 – ваше самое расслабленное состояние, а 10 – самое напряженное, какая цифра соответствует вашему текущему состоянию?

Этот простой вопрос позволит вам оценить свой уровень возбужденности. Разные варианты такого теста широко используются при анализе проблем, связанных с выработкой адреналина (таких как беспокойство, страх и злость). По мере того как человек учится расслабляться, происходит снижение уровня адреналина и ослабление указанных симптомов.

Эта шкала была предложена в 1950 году доктором Джозефом Вольпе. Он назвал ее шкалой субъективных единиц дистресса (SUD, subjective units of distress). В числе прочего она используется для контроля за вниманием, в этом случае в субъективных единицах измеряется уровень адреналина. В данном контексте под этой шкалой мы подразумеваем именно уровень адреналина.

Ваш уровень адреналина дает ключ к пониманию того, каким (медленным или гиперактивным) вы себя ощущаете и как вернуться в расслабленно-сосредоточенное состояние. В отличие от первоначального принципа, задуманного Вольпе, вы не всегда будете пытаться уменьшить цифру, чтобы стать максимально расслабленным и безмятежным. Перед вами стоит задача отрегулировать степень возбужденности, чтобы войти в свою зону концентрации.

| Если вы...           | Ваша цель...              |
|----------------------|---------------------------|
| перевозбуждены       | снизить показатель        |
| недостаточно активны | увеличить показатель      |
| в зоне концентрации  | остаться на том же уровне |

Определение показателя адреналина – это простой и удобный способ контролировать себя и свои чувства. Некоторым людям нравится шкала, некоторые считают, что на ней слишком много цифр. Думаю, попытаться стоит, но не увлекайтесь слишком точными вычислениями.

## **Как оценивать себя**

Чтобы начать пользоваться шкалой, закрепите за числами 0, 5 и 10 определенные значения. Для этого лучше всего взять реальные ситуации из жизни. Вот несколько примеров.

0 – проводите отпуск в гамаке под деревом;

5 – вы на рабочем месте успешно справляетесь с работой;

10 – ждете новостей от дорогого человека, попавшего в аварию.

Прямо сейчас вспомните, в какой момент жизни вы были в максимально расслабленном состоянии, и закрепите за ним показатель 0. Затем к цифре 5 привяжите моменты, когда вы находились в расслабленно-сосредоточенном состоянии, а очень напряженный момент оцените в 10 баллов.

Теперь, когда у вас есть контрольные точки, вы можете пользоваться шкалой от 0 до 10. В разное время дня задавайте себе вопрос: «Какой уровень адреналина у меня в данный момент?» Если вы приучите себя обращать на это внимание, то со временем процесс будет проходить естественным образом и вы продвинетесь по пути самосознания.

|    |                                  |             |
|----|----------------------------------|-------------|
| 0  | Максимально<br>расслабленное     | <hr/> <hr/> |
| 5  | Расслабленно-<br>сосредоточенное | <hr/> <hr/> |
| 10 | Максимально<br>напряженное       | <hr/> <hr/> |

### **Уровень адреналина и зона концентрации**

Каков ваш идеальный уровень адреналина? Все зависит от типа выполняемой работы. Из первой главы вы узнали, что у разных видов деятельности разные зоны концентрации. Для физической активности, например для бокса или футбола, вам потребуется много адреналина. Для выполнения большинства привычных для цифровой эпохи обязанностей (например, программирование, написание отчетов, проведение детального исследования) вам необходимо терпение. Вам нужен стабильный средний уровень адреналина, чтобы добраться до своей зоны концентрации.

Большую часть времени на работе вам, скорее всего, нужен показатель между 3 и 7. Очень низкий показатель – 0–2 – был бы кстати, если бы вы отдыхали у бассейна, но за рабочим столом вы просто уснете. А показатель 8–10 слишком высок для зоны концентрации до тех пор, пока вы не начнете профессионально играть в хоккей.

Чем чаще вы обращаете внимание на свой уровень адреналина, тем точнее сможете определить, когда какой вам более подходит: 5 – на рабочем месте; 3 – за обедом; 7 – на выступлении. Профессиональные спортсмены пользуются шкалой для определения своих идеальных показателей в разные периоды – до и во время важных соревнований (6 – по пути на старт, 9 – на старте, 7 – на полпути до финиша). На тех соревнованиях, где показали свой лучший результат, они отмечают уровни и стараются придерживаться их в дальнейшем.

Определите свой уровень адреналина в обычный день, используя следующую таблицу.

|                     | Обычный показатель       | Идеальный показатель     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|
| Дорога на работу    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| На рабочем месте    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Телефонный разговор | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Совещание           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ужин дома           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ***Чем хорош этот подход?***

Каждый раз, оценивая себя, вы мобилизуете своего внутреннего наблюдателя. Пытаясь оценить свои чувства, вы абстрагируетесь от них, делаете шаг в сторону, и ваш наблюдатель становится сильнее.

Другой положительный момент этого подхода заключается в том, что ваши ощущения – это вопрос оценки. Он рушит максималистское отношение к ситуации, когда вас переполняют эмоции. Когда вы очень встревожены, разозлены, испуганы или напряжены, кажется, что вы никогда не перестанете испытывать то, что ощущаете сейчас. Но оценивая свое состояние по шкале от 0 до 10, вы видите, что если сбавить интенсивность переживания хотя бы на один уровень, то ощущение немного изменится. Так вы поймете, что такие ситуации *могут* случаться, и сможете себя проконтролировать.

### ***Используйте картинки вместо цифр***

Когда вы взвинчены, у вас не получится сконцентрироваться на цифрах. Поскольку адреналин направляет поток крови от мозга к мышцам, вы не сможете дать адекватную оценку эмоциям: шкала вам может показаться глупой и ненужной.

Поэтому, когда ваши показатели зашкаливают, хорошо помогают мысленные образы. Лучший вариант – это метафоры. Например, кастрюля на плите, из которой валит пар. Я знаю учителей, которые молча кладут картинку с красным сигналом светофора на стол расшалившегося ученика, и тот понимает, что пора успокоиться и сосредоточиться. Одна моя знакомая художница представляла себе Везувий и тем удерживалась от «извержения». Многие спортсмены визуализируют свое состояние при помощи перевернутой параболы.

Лично мне больше всего нравится метафора одного успешного предпринимателя, проходившего у меня курс по избавлению от стресса. Он управлял самолетом и хотел научиться быть максимально собранным во время полета. Он прочитал много книг по этой теме, пользовался шкалой Вольпе и понял важность практики самосознания. Но когда он садился за штурвал, то не мог воспользоваться никакой известной ему техникой концентрации внимания, даже простейшей.

Вдруг в его голове возник образ стиральной машины. Когда он чувствовал себя слишком напряженным, барабан бешено крутился, а пена переполняла его. Этот момент означал, что он и его воображаемая стиральная машина перестарались! И он понимал, что нужно успокоиться, пока не поздно.

### **«Чего я сейчас не делаю?»**

Нашему наблюдателю бывает непросто обнаружить беспокойство, потому что мы прячем его сами от себя за внешней занятостью. Вопрос «Чего я сейчас не делаю?» обнаруживает наше скрытое беспокойство и те диверсионные тактики, которыми мы пользуемся, чтобы уклониться от него.

От уклонений в цифровую эру никуда не деться. Развлечения повсюду, достаточно включить телевизор, компьютер или посмотреть в телефон. Чтобы почувствовать беспокойство, мы должны смотреть сквозь попытку уклониться от него.

Если вы не контролируете то, что заставляет вас волноваться, развлечение – отличный способ снизить напряжение. Одно исследование показало, что дети меньше волновались перед операцией, играя в электронные игры, чем приняв успокоительное или держа за руку родителей. Но когда вы беспокоитесь о чем-то, что *должны* контролировать (например, вовремя сдать отчет), развлечение вредит. Играя в тетрис в такой момент, вы понапрасну тратите время и маскируете беспокойство.

### ***Связь апатии и беспокойства***

Если бы дети не играли перед операцией, они бы думали о предстоящем событии. Когда мозгу не о чем думать, всплывают затаенные страхи. Именно поэтому мы занимаем себя всевозможными делами, чтобы прогнать прочь неприятные мысли. В случае если необходимо решать насущные проблемы, стремление занимать себя посторонними делами серьезно вредит.

Линда знала, что у нее проблемы с финансами. После развода она получила неплохую сумму, но сейчас больше тратила, чем зарабатывала. Она чувствовала, что проблема растет, но ей было некогда подумать об этом. Она была активной мамой, помогала организовывать школьные экскурсии и искать спонсоров. Как любящая дочь она часто навещала стареньких родителей. Линда проводила ночи напролет, разыскивая в интернете информацию об их болячках и государственных оздоровительных программах. Когда ей не нужно было никуда бежать, она не находила себе места и не могла сосредоточиться. Она плохо спала, и когда терапевт прописал ей таблетки, пришла ко мне. Ей нужно было научиться осознавать собственное избегание и разобраться с волнением по поводу того, что она не умеет управляться с деньгами.

### ***Вопрос против избегания***

Линда понимала, что уклонение от неизбежного вошло у нее в привычку. Она согласилась все время задавать себе вопрос: «Чего я сейчас не делаю?»

Когда Линда шла в школу к своим детям, она все время себя спрашивала: «Чего я сейчас не делаю?» Она больше не соглашалась на все просьбы о помощи без разбору. Когда ей кто-то звонил, она снова задавала себе вопрос: «Чего я сейчас не делаю? Чего я *избегаю* ?» Телефонные звонки становились короче.

Когда Линда увидела в интернете дешевый перелет по акции в город, где жили ее родители, прежде чем забронировать рейс, она снова заставила себя задаться вопросом: «Если я не полечу, что я могу сделать дома, пока дети с отцом?» Каждый раз, заходя в интернет, она задавала себе этот вопрос: «Чего я сейчас не делаю?.. Если бы я сейчас не занималась этим, стала бы я приводить в порядок свои финансовые дела?»

Постепенно Линда признала свое беспокойство из-за денег. Когда ситуация стала ей очевидна, она ужаснулась и почувствовала стыд за долгое избегание. Она решила, что отныне каждую неделю будет отдавать как минимум три часа на проработку своих финансовых проблем. Вскоре ей удалось стать более собранной, и избегание перестало иметь над ней власть.



## ***Избегание приносит лишь временное облегчение***

Мы живем в «эпоху мгновенного»: еда из микроволновки, фильмы по заказу, мгновенный обмен сообщениями. Конечно, мы хотим моментального облегчения, когда чувствуем беспокойство. Честно признаться себе в беспокойстве очень непросто. Если бы у вас было мгновенное решение проблемы, зачем об этом волноваться?

Полезно иметь навыки, снижающие беспокойство. В четвертой главе вы узнаете о такой стратегии. Чтобы заставить себя каждый вечер подсчитывать расходы, Линда слушала спокойную музыку, разбивала задачу на небольшие подзадачи и, садясь за письменный стол, начинала с изменяющих сознание техник (например, дыхание по квадрату, о котором вы скоро прочтете).

## **Стратегия 2. Изменение состояния**

- Дыхание по квадрату
- Восстановительная передышка
- Осознанная многозадачность

Пятнадцатилетний талантливый школьник полюбил математику еще в начальной школе, потому что его учительница практиковала с учениками стратегию изменения состояния – естественно, с определенной целью.

Каждый день в классе назначался ответственный за то, чтобы придумать интерактивный способ улучшения настроения одноклассников за три минуты. Когда классу становилось скучно или чувствовалось напряжение, дежурный должен был провести для всех минутку смены настроения. Он мог рассказать анекдот, сыграть на гитаре или попросить всех встать и попрыгать. Некоторые дети подходили творчески – приносили барабан, танцевали, читали рэп.

Изменение состояния помогало ученикам оставаться в зоне сосредоточенности. Для мальчика, о котором идет речь, это был подарок небес. Он в девять лет собрал свой первый компьютер из имеющихся деталей, и для него было невыносимой мукой письменно отвечать на вопросы о том, что такое электричество. Упражнения для смены состояния помогали ему оставаться сосредоточенным при выполнении скучных упражнений. Он продолжал пользоваться этой стратегией вне классных занятий в любое время, когда ему было необходимо вернуться в зону концентрации.

Далее в этой главе вы узнаете стратегии по изменению состояния. Как те школьники, вы можете подходить к задаче творчески. Если вы работаете дома, соберите вещи и идите работать в третье место – в библиотеку или кафе. Можно чередовать задачи в своем списке дел по принципу высокой или низкой возбужденности.

Что делать в ситуации, когда вы прикованы к рабочему столу? Именно об этом я думала, подбирая приемы, описанные в моей книге. Стратегия для изменения состояния состоит из трех универсальных техник: дыхание по квадрату, восстановительная передышка и осознанная многозадачность.

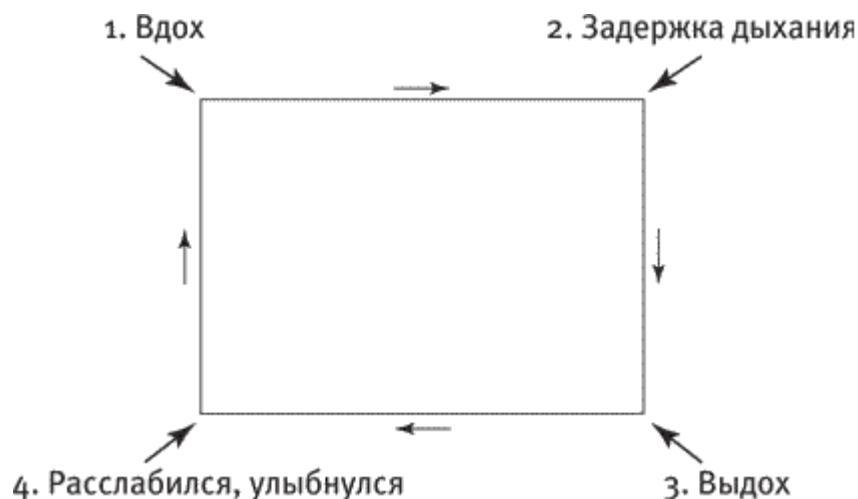
## **Дыхание по квадрату**

Начнем с проверенного приема, который позволяет быстро успокоиться независимо от места и времени. С его помощью вы можете вернуться в свой ритм, если что-то пошло не так. Вы можете воспользоваться этой техникой, чтобы взбодриться, когда замечтались, или успокоиться, если чересчур возбуждены.

Оглянитесь и найдите глазами прямоугольный предмет: картину, окно, дверь, страницу

в этой книге, и выполните следующее.

1. Посмотрите в *верхний левый угол* и *вдохните*, считая при этом до четырех.
2. Переведите взгляд на *верхний правый угол* и *задержите* дыхание, считая до четырех.
3. Переведите дыхание в *нижний правый угол* и *выдохните*, считая до четырех.
4. Переведите взгляд в *нижний левый угол* и спокойно произнесите: «Расслабился, улыбнулся». Вот и все.



Попробуйте прямо сейчас. В будущем пользуйтесь этим приемом всегда, когда нужно быстро изменить уровень возбужденности. Смотря в определенную точку, вы избавляетесь от чувств, которые вас угнетают. Практика осознанного дыхания позволяет собраться и вернуться в настоящий момент.

Дышите таким образом, пока не добьетесь результата. Если вы оценили свой уровень адреналина выше или ниже нужного, повторяйте упражнение до тех пор, пока не сдвинетесь хотя бы на одну единицу в сторону улучшения. Допустим, ваш уровень адреналина равен 9, вы слишком напряжены, чтобы сосредоточиться. Просто продолжайте дыхание по квадрату до тех пор, пока не достигнете 8.

Если вы уже выполняете дыхательные практики, которым научились на йоге или на занятиях боевыми искусствами, продолжайте выполнять их. Дыхание по квадрату может использоваться как дополнительная практика, потому что она объединяет внешнюю точку фокуса с глубоким ритмичным дыханием. Женщины, которые рожали, следуя методике Ламаза<sup>10</sup>, могут подтвердить, что такие практики работают.

Как и другие незаменимые подручные средства вроде мерной чашки на кухне, изолянты в гараже или аспирин в аптечке, дыхание по квадрату может стать подсобным психологическим средством, которым следует воспользоваться в первую очередь, когда вам нужно собраться.

### Восстановительная передышка

Дуг хорошо разбирался в компьютерах, но больше ничем не выделялся. В школе его считали учеником способным, но ленивым. Он не раскрывал весь свой потенциал. Когда нужно было сделать доклад, все начиналось хорошо, но, переходя в интернете со ссылки на ссылку, он отвлекался и в итоге не укладывался

---

<sup>10</sup> Фернан Ламаз – французский акушер, разработавший в 1950-х годах методику подготовки к родам, позволяющую сделать их максимально естественными и безболезненными.

в срок.

После школы лучше не стало. Знакомый помог ему устроиться на неплохую, но скучную работу. Он согласился, решив, что позже найдет что-нибудь получше. Когда он решал заняться поиском новой работы и садился править резюме или писать аргументированное заявление на оплату работодателем курсов повышения квалификации, то постоянно отвлекался на более интересные занятия.

Однажды менее способного коллегу повысили, и Дуг решил, что пора уже что-то предпринимать. Он пришел ко мне за советом, как взять себя в руки. Дугу понадобилось много времени, чтобы понять, что у него серьезные проблемы с вниманием. По его словам, его «тянуло на развлечения, как железную стружку на магнит», поэтому он установил себе правило, что не будет вставать из-за стола до тех пор, пока не придет время спать, но такой план не сработал.

Дуг возвращался с работы уставшим. Он садился за компьютер и начинал просматривать сайты в поисках работы, но кончалось все тем, что он просто сидел в интернете ради интереса и удовольствия. Ничего не изменилось со школьных времен. В сроки, которые он сам себе устанавливал, он никогда не укладывался. Теперь ему становилось все труднее заставить себя сесть за стол. После работы он шел выпить пивка с приятелями и поздно приходил домой.

Я рассказала Дугу об учительнице, которая использовала метод изменения состояния. Он сказал, что в ее классе стал бы отличником, и решил воспользоваться этой техникой самостоятельно. Он отменил правило не вставать со стула и заменил его следующим: он мог по необходимости делать стратегический десятиминутный перерыв, чтобы изменить свое текущее состояние.

Как человек изобретательный Дуг придумал для себя разноплановые перерывы, чтобы при необходимости отвлечься – проехаться на машине недалеко от дома, включив на полную громкость музыку в салоне, выйти из дома на улицу и посмотреть на скамейке смешное видео на ноутбуке, лечь на пол и поиграть с собакой. Он выяснил, что ему лучше работает, когда он делит работу на получасовые отрезки, и именно так организовывал свое рабочее время.

Правильно спланированные перерывы давали Дугу необходимый толчок для того, чтобы заниматься делом каждый вечер. В итоге он нашел работу, которая ему нравится, и по сей день использует перерывы, чтобы оставаться в зоне концентрации.

Эта техника называется восстановительной передышкой, потому что она возвращает силы для концентрации внимания, когда вы слишком заведены или вам не хватает энергии. Также это служит напоминанием, что *у вас есть силы начать и закончить перерыв*. Чтобы работа была результативной, как у Дуга, нужно точно определить время, когда вы должны к ней вернуться.

### ***Разница между избеганием и передышкой***

Я учу детей навыкам контроля внимания, и поворотный момент наступает, когда они понимают разницу между избеганием и передышкой. И то и другое дает вам мгновенное облегчение. Разница в том, что, выбирая восстановительную передышку, вы обещаете себе вернуться к работе.

Многие люди, вставая, «хотят» вернуться к работе, но слишком легко теряют над собой контроль. У Дуга было желание найти лучшую работу, но он не мог научиться контролировать свое внимание.

Техника восстановительной передышки предполагает, что вы договариваетесь с собой и точно определяете время своего возвращения. Вы обязаны сдержать данное себе обещание точно так же, как если бы назначили на это время встречу с очень важным человеком.

Сегодня очень легко установить себе напоминание на мобильный телефон, часы или компьютер. Если у вас нет такой возможности, запишите время своего возвращения хотя бы на бумажке. Развивайте чувство времени.

Вернуться к работе после перерыва бывает трудно. Вот несколько советов, как сделать этот процесс приятнее.

- Выберите дело, которое вам нравится больше остальных, и выполните его в первую очередь.
- Прихватите на рабочее место что-нибудь вкусненькое, например чашку чая или леденцы.
- Сразу же запланируйте следующий перерыв, чтобы вам было чего ждать.

Подобные перерывы можно использовать для того, чтобы собраться с силами, успокоиться или продолжать в том же духе. Передышки – хороший стимул добраться до следующей остановки. Вы можете запланировать остановку после каждой задачи, главы, раздела.

Выберите режим, который подойдет именно вам, – много коротких перерывов или несколько длинных. Во время выполнения монотонной работы вам захочется чаще прерываться. Вы можете добавлять мини-перерывы, если понадобится, особенно ближе к вечеру. Потянитесь, выполните пару упражнений, сполосните лицо водой, проветрите комнату или включите больше света. Новизна пойдет на пользу, даже если новым будет всего лишь вкус вашей жвачки, поэтому не бойтесь проявлять творческий подход. Важно, чтобы ваша восстановительная передышка была *запланированной, стратегической и ограниченной во времени*.

### ***Высокий и низкий уровень стимуляции***

Стратегически используя передышку, сравните ваш текущий уровень стимуляции с тем, который вам нужен, чтобы оставаться в зоне концентрации.

Если работа, которую вы выполняете, скучная (вам приходится вбивать данные в таблицу, писать технический отчет), то выбирайте передышку, которая увеличит уровень адреналина. Сделайте что-нибудь, что добавит вам живости и энтузиазма. Если вы дома, включите радио и потанцуйте. В офисе пройдите пешком на верхний этаж, разговаривая по телефону с другом.

Если дело, которым вы заняты, психологически на вас давит (вы решаете конфликтную ситуацию или работаете авиадиспетчером), делайте такой перерыв, чтобы успокоиться и расслабиться. Если вы дома, то пойдите во двор или полейте цветы. Если вы в офисе, выйдите и посидите в своей машине или в комнате отдыха, закройте глаза, послушайте спокойную музыку.

А если ваша работа одновременно монотонная и психологически давящая? Представим, что вы готовитесь к очень ответственному экзамену или собираете документы для серьезного судебного процесса. Одна часть вас скучает, другая чувствует эмоциональное напряжение. В таких ситуациях вам нужна передышка стимулирующая *и* расслабляющая одновременно. Например, вы можете выйти на улицу и выполнить несложную разминку.

На самом деле в любом виде перерыва есть стимулирующий элемент, потому что любая новизна стимулирует. Любая деятельность, отличная от той, которой вы заняты в настоящий момент, может вас взбодрить.

### ***Восстановительный сон***

Примерно в два часа дня суточный биоритм естественно понижается. Мы чувствуем себя вялыми и несобранными. Поэтому во многих культурах мира в это время дня принято спать.

Недавнее исследование показало, что дневной сон помогает избежать переутомления. Он дает мозгу возможность усвоить недавно полученную информацию и освободить место для новой. Этот процесс можно сравнить с привычной нам ситуацией: вы возвращаетесь

домой с покупками и ставите пакеты на стол, а потом раскладываете купленное по местам. На столе не будет места, пока вы не уберете молоко в холодильник, конфеты в буфет, а мороженое в морозилку. Вам нужно освободить стол.

Мозг работает по такому же принципу. Новая информация хранится в краткосрочной памяти до тех пор, пока не перейдет на хранение в долгосрочную. Переутомление возникает, когда краткосрочная память заполнена. Передышка позволит освободить немного места, но иногда информации чересчур много. Химические структуры мозга, которые должны очистить пространство (нейромедиаторы), перегружены. На «кухонный стол» мозга больше ничего не помещается. Вам нужно поспать, чтобы восстановить химические элементы мозга – убрать со стола лишнее. Дневной сон очищает уставшую голову.

Подробнее о влиянии сна на организм вы узнаете в девятой главе. Если днем поспать не удастся, важно получить полноценный ночной сон, который является естественной восстановительной передышкой, чтобы утром вы проснулись бодрым, отдохнувшим и способным войти в свою зону концентрации.

### **Отпуск**

Отпуск – это ваша годовая «восстановительная передышка». Хороший отпуск обновит вас и пополнит запас сил. Если посмотреть на это со стороны, то можно провести аналогию с тем, что вы наконец видите весь лес целиком, а не бродите под деревьями. По возвращении вы меньше будете уделять внимание телефонным звонкам, письмам и сообщениям.

Сегодня специалисты, работающие на хороших местах, считают своей почетной обязанностью брать с собой в отпуск работу. Современное общество приучило нас к мысли, что «в эту минуту кто-то работает на повышение». Но вспомните голодного ослика из третьей главы. Не лишайте себя необходимого.

### **Осознанная многозадачность**

На одном семинаре для родителей женщина рассказала мне такую историю. Невзирая на риск получить выговор от начальства за постоянные отлучки, она, заместитель директора по маркетингу, регулярно ходила на футбольные матчи, в которых принимал участие ее сын. И однажды сын устроил сцену. Он забил гол, посмотрел на нее, а она в это время разговаривала по телефону и ничего не видела. Мать тоже разозлилась на него. Мог бы сказать спасибо за то, что она вообще пришла, когда на нее и так уже косо смотрят на работе!

Когда страсти улеглись, они поговорили. Он сказал, что ему важно, чтобы она приходила его поддерживать, но если ей в это время необходимо работать, то лучше и не приходить. Подчеркнул: ему тяжело забыть тот эпизод с телефоном. Теперь каждый раз, вспоминая игру, он будет мучиться тем, что она не видела главного момента. Ему неприятно даже вспоминать свой успех.

Этот разговор заставил ее задуматься. Когда злость на сына прошла, мать посмотрела на произошедшее его глазами. Она поняла, что он не вредный и не капризный, а просто ему очень важно ее мнение. Женщина знала: пройдет сколько-то лет, и он перестанет искать ее лицо на трибунах. Она поняла, что в тот момент не смогла ни сосредоточиться на деловом звонке, ни вовремя поддержать сына. Она сменила приоритеты и стала убежденным приверженцем осознанной многозадачности.

Возможно, вы помните из первой главы, что осознанная многозадачность – это обдуманная стратегия по выполнению нескольких дел одновременно. Вы выбираете многозадачность, чтобы улучшить концентрацию внимания, отдавая *при этом себе отчет в том, что становитесь менее продуктивным*. (В четвертой главе приведено краткое объяснение этого явления.)

Когда вы одновременно запускаете слишком много программ на компьютере, он начинает работать медленнее. То же самое происходит и с нами. *Осознанная* многозадачность учитывает это. Вы признаете и принимаете, что ради лучшей концентрации внимания теряете в производительности, но все равно идете на это. Когда продуктивностью нельзя поступиться (например, ваш ребенок в любой момент может забить гол), вы должны отказаться от многозадачности.

### ***Будьте честны с собой***

Кайл – исключительно одаренный студент колледжа, привыкший получать хорошие оценки без усилий. Когда программа стала сложнее, его результаты резко ухудшились. Он больше не мог сочинять ответы на ходу. Постепенно Кайл понял, что придется учиться; но так как он к этому не привык, ему было сложно осознать возникшую необходимость.

Всю свою жизнь Кайл делал домашние задания, сидя перед телевизором. Он привык к возбуждающему фоновому шуму. На уроках в школе он смотрел MTV или слушал тяжелый рок. Когда он пришел ко мне, то был твердо намерен продолжать в том же духе. Он долгие годы отстаивал свои убеждения перед родителями и учителями, а потому чувствовал себя абсолютно правым.

Я согласилась с Кайлом, что дополнительная стимуляция давала ему силы для выполнения заданий, и рассказала про перевернутую параболу. Я сказала, что учащиеся часто подбирают бодрую музыку без слов, чтобы зубрить под нее. Музыка стимулирует их, это не развлечение. Кайл убеждал меня, что его музыка ему подходит.

Несмотря на все свое упрямство, Кайл был неглуп. Я дала ему почитать несколько научных статей о том, что многозадачность снижает продуктивность. Мы обсудили, что использовать музыку можно, но не стоит забывать: результаты будут страдать. Кайл согласился на эксперимент. На следующий сеанс он взял свое задание по химии и плеер с тяжелым роком. Я принесла записи африканских барабанов – инструментальную музыку без слов. Ему нужно было выполнять упражнения, слушая один плейлист, а потом другой, после чего мы должны были сравнить затраченное время и правильность выполнения заданий.

На следующий сеанс Кайл пришел без заданий, музыки и аргументов. Он провел эксперимент дома и увидел разницу. После этого он подобрал себе для учебы спокойную гитарную музыку. Рок-музыка осталась для передышек. Изменив привычку, Кайл снова стал отличником в классе.

Сложно признать, что любимые вещи мешают нам в достижении целей. Как Кайл, мы иногда протестуем против строгих голосов из прошлого. Осознанная многозадачность требует зрелости и непростого выбора, но оно того стоит: вы остаетесь в своей зоне сосредоточенности.

### ***Передышка или осознанная многозадачность?***

Когда вы открываете на компьютере почту, чтобы проверить входящие сообщения, – что это, перерыв или многозадачность? Строго говоря, вы делаете перерыв, даже если привыкли называть это многозадачностью, потому что многозадачность по сути – это быстрое переключение между задачами. Ваш мозг не может уделять равное внимание одновременно двум вещам. Каждый раз, когда вы беретесь за несколько дел сразу, то просто делаете крошечный перерыв между одним и другим заданиями.

В общем, не имеет значения, как вы это называете – сверхкоротким перерывом или многозадачностью. Важно, чтобы это происходило целенаправленно и стратегически. Не следует забывать об уровне возбужденности, необходимом для вашей зоны концентрации.

## ***Многозадачность у разных поколений***

Многозадачность – удел молодых. Префронтальная кора головного мозга двадцатилетнего человека быстрее переключается между задачами, чем у сорокалетнего, чей мозг лучше справляется с глубиной знания, а не с его широтой. Добавьте к этому тот факт, что большинство молодых людей больше привыкли пользоваться мышкой, чем ручкой. Так между сотрудниками старого и нового поколений возникает огромная разница, которая объясняет все недопонимания из-за многозадачности.

Этот гигантский разрыв между поколениями хорошо проявляется при реакции разных людей на наушники на рабочем месте. Одно британское исследование показало, что 22 процента работников проводят не менее трех часов в день за прослушиванием музыки. Некоторые управленцы видят в этом способ адаптации людей к открытой планировке офисных помещений. Служащие привыкли, что они физически разделены стенами, уменьшающими внешние раздражители, и теперь ищут им замену. Другие видят в этом неуважение к коллегам и запрещают слушать музыку на рабочем месте. Они считают, что наушники посылают другим людям сигнал «не подходи ко мне» и что изоляция сотрудников вредит здоровью компании. Неудивительно, что по разные стороны фронта оказываются два поколения.

## ***Многозадачность, обиды и знаки внимания***

С другой стороны, незначительные, не прямые обиды как со стороны начальства, так и со стороны подчиненных наносят ущерб рабочим отношениям. Руководители чувствуют себя оскорбленными, если сотрудники при них ходят в наушниках, менеджерам не нравится, когда руководитель просит их продолжать разговор, а сам смотрит в телефон.

Подобные обиды подтачивают отношения в коллективе и способствуют текучке кадров. Журнал Time однажды назвал это явление «смертью от тысячи порезов о бумагу». Руководителей все больше заботят незаметные с первого взгляда опасные импульсы, которые посылает многозадачность.

Вне зависимости от вашего возраста и статуса, выбирая многозадачность, не забывайте о важности малейших знаков внимания. Улучшите подходящий момент, чтобы объяснить окружающим, что вы делаете и почему.

Неважно, кто вы – младший сотрудник, предпочитающий сидеть в наушниках, или руководитель, которому нужно ответить на звонок. Проявите уважение к тому, кто рядом с вами. Не стоит обижать и настраивать против себя людей, тем более если в ваших действиях нет злого умысла. А если кто-то другой ведет себя подобным образом и это вас обижает, скажите об этом и не принимайте на свой счет. Скорее всего, вы оба делаете одно и то же – изо всех сил пытаетесь побороть рассеянность.

## ***Взбодриться или успокоиться?***

Если вы делаете уборку и хотите получить максимум дополнительной стимуляции, то наливаете полную кружку чая, болтаете с друзьями, включаете погромче любимую музыку. Особенного риска излишней активности в этом случае нет.

При выполнении серьезной, требующей долгих умственных усилий работы часто нужно взбодриться, чтобы улучшить концентрацию внимания. Если вы читаете сложный трактат, возьмите яркий маркер и по ходу чтения отмечайте важные места. Если вам нужно запомнить информацию на скучной встрече или занятии, побольше записывайте, рисуйте графики и картинки. Если на утомительном совещании значение имеет каждое слово, записывайте все подробно, как секретарь судебного заседания. Бумага и карандаш – лучшие инструменты для концентрации внимания.

Если же вы напряжены или слишком активны, то следует приложить физические и

умственные усилия, чтобы успокоиться. В этом помогут расслабляющие упражнения, разговор с хорошим другом, любимая музыка и фотографии, которые успокаивают и вернут душевный комфорт.

Прежде чем взяться за несколько дел сразу, убедитесь, что вы точно понимаете зачем. Вам нужно взбодриться или успокоиться? Насколько? Вы не должны увлекаться. Ваша цель – зона сосредоточенности, и вы выбираете тот тип и уровень стимуляции, который вам нужен для ее достижения.

Дальше эта глава поделена на две части: многозадачность для повышения уровня адреналина и многозадачность для его понижения.

### ***Многозадачность как способ повышения уровня адреналина***

Когда вы скучаете за рабочим столом, нужна дополнительная стимуляция, чтобы оставаться в зоне концентрации. Выберите свой вариант.

**1. Послушайте бодрую инструментальную музыку.** Если рядом никого нет, добавьте громкости. Важно, чтобы вам было приятно работать под музыку и при этом она вас не отвлекала. Если рядом коллеги – надевайте наушники.

У каждого свои предпочтения. Поищите в своей коллекции ритмичную инструментальную музыку. Вот несколько советов, с чего можно начать.

- Классика – особенно музыка барокко, например «Бранденбургские концерты» Баха.
- Этническая музыка – бодрая с перкуссией.
- Джаз – живой и благозвучный.
- Регтайм – послушайте саундтрек Скота Джоплина к фильму «Афера» (1973 год).

**2. Многозадачность без гаджетов.** Говоря о многозадачности, мы часто подразумеваем одновременное использование более одного электронного средства. Однако многозадачность означает, что вы заняты несколькими делами одновременно, и неважно, пользуетесь вы гаджетами или нет. Вот несколько советов, чем занять себя дополнительно при выполнении работы.

- Пейте напитки с низким содержанием кофеина или вообще без него. Смешайте фруктовый сок с водой, пейте холодный травяной, белый или зеленый чай, кофе без кофеина (хотя в малых дозах он в нем все равно содержится).

- Перекусывайте здоровой пищей. Ешьте фрукты, правильно приготовленный попкорн, орехи.

- Двигайте руками и ногами. Крутите в руках массажные шарики или сдавливайте резиновый, сгибайте и разгибайте пальцы ног или вращайте стопами. Купите массажный ролик для ног, который вы сможете катать вперед и назад. Если рядом никого нет, можно снять обувь и подложить под ступню теннисный мячик.

**3. Виртуальное пространство.** Когда вы сидите за компьютером, выполняя монотонную или скрупулезную работу, подключение к интернету может восприниматься как единственная связь с внешним миром. Смешное сообщение или остроумный ответ спасут вас от отупляющей скуки. Общение с коллегами посредством мгновенных сообщений на совещаниях теперь воспринимается как что-то само собой разумеющееся.

В интернете вы обязательно удовлетворите свою потребность в новизне и общении. Блоги, социальные сети, видеохостинги располагают к сотрудничеству, изобретательности и социальному взаимодействию. Там вы активно проявляете свою позицию. Это хорошая стимуляция, которая никогда не иссякнет и может стать как плюсом, так и минусом. Из десятой главы вы почерпнете несколько полезных советов, как не выходить из зоны концентрации при использовании интернета. А пока обратите внимание на следующие моменты.



- Боритесь за качество.
- Следите за временем.
- Не позволяйте сети брать над вами верх.

### ***Многозадачность как способ понижения уровня адреналина***

Когда, сидя за рабочим столом, вы чувствуете, что слишком взбудоражены, чтобы взяться за дело, воспользуйтесь многозадачностью как способом вернуться в зону сосредоточенности. Вот несколько вариантов, как это сделать.

**1. Послушайте расслабляющую инструментальную музыку.** Музыка поможет успокоить нервы, но важно, чтобы она не вогнала в сон. Эта должна быть не та музыка, которую вы поставили бы себе, блаженствуя у камина. Для эффективной работы уровень адреналина должен равняться 5–6 баллам по описанной ранее шкале Вольпе.

Музыка не должна быть громкой. Достаточно, чтобы вы ее слышали. Напоминаю, если условия позволяют, наденьте наушники, чтобы создать себе кокон, в котором можно держать внимание под контролем.

Поищите у себя в записях расслабляющую музыку, которая, однако, не навевает сон. Этюды Шопена могут поддерживать ваш уровень адреналина в 5–6 баллов, а от его ноктюрнов захочется спать; однако другого человека те же этюды эмоционально взбодрят, а ноктюрны помогут сосредоточиться. Вот несколько вариантов, с чего начать.

- Классика – попробуйте слушать великих композиторов, например Шопена или Бетховена.
- Джаз – умеренно спокойный.
- Гениальные сольные партии – скрипача Ицхака Перлмана, флейтиста Джеймса Голуэя.
- Тишина – намного лучше, чем отвлекающие звуки. Если окружающие не против, воспользуйтесь берушами.

**2. Многозадачность без гаджетов.** Снизить уровень напряжения за работой помогут ритмичные дыхательные техники. Попробуйте дыхание по квадрату либо приучите себя делать глубокий вдох каждый раз, когда сохраняете документ.

Небольшие изменения (например, зажженная ароматическая свеча) могут показаться незначительными, и тем не менее они тоже помогают. Отдел мозга, отвечающий за осознание, тесно связан с эмоциями. Попробуйте и такие варианты.

- Пейте теплый травяной чай. Например ромашковый, который пользуется народной любовью во многих культурах.
- Перекусите чем-нибудь полезным. Углеводы стимулируют биосинтез успокаивающих химических веществ в мозге; углеводы, содержащиеся в цельнозерновых продуктах, самые полезные.
- Напрягайте и расслабляйте мышцы. Сожмите кулаки примерно на десять секунд, затем расслабьте. Вы почувствуете тепло, тяжесть и покалывание в кистях. Мышцы кистей расслабятся. Этот метод называется прогрессивной мышечной релаксацией, он был разработан доктором Эдмундом Якобсеном более полувека назад. Попробуйте по порядку расслабить лоб, челюсть, руки, ноги, стопы. Это упражнение можно выполнять с любыми мышцами, *кроме шейных*. Нельзя резко напрягать и расслаблять мышцы шеи, потому что можно легко получить травму. Сидя целый день на стуле, мы накапливаем напряжение в плечах. Чтобы избавиться от него, напрягите плечевые мышцы и затем расслабьте, поднимите плечи вверх и опустите, поведите вперед, затем расслабьте, отведите назад и снова расслабьте.

**3. Обдуманное использование электронной техники.** Когда вы слишком

возбуждены, то чувствуете невыносимую тягу схватиться за что-то новое. При скачке адреналина ваш мозг хочет еще. Не допускайте этого: в таком состоянии работает принцип «чем меньше, тем лучше». Чем меньше стимуляции, тем лучше ваше внимание. Снижайте, а не наращивайте перегрузку. Выходите из перевозбужденного состояния, стремитесь к расслабленно-сосредоточенному.

- Закончите начатое. Не начинайте писать новое письмо, пока не закончите то, которое начали.

- Будьте здесь и сейчас. Закройте все окна и приложения, которыми не пользуетесь в настоящий момент.

- Сделайте восстановительную передышку. Если вы не можете спокойно сидеть на одном месте, выйдите прогуляться.

## **В следующей главе**

Теперь, когда вы знаете, как распознать и контролировать свои чувства, мы перейдем к более сложным аспектам эмоционального интеллекта. Шестая глава раскрывает три проблемы с вниманием, провоцируемые страхом: проблема прокрастинации, тревожности и злости. Вы узнаете еще три стратегии, которые позволят вам добиться успеха.

## **6. Лицом к лицу со страхом и его братьями**

### **Стратегии 3, 4 и 5**

*Мы должны построить плотины храбрости, чтобы сдержать наводнение страха.*

**Мартин Лютер Кинг**

Ядерная угроза, терроризм, глобальное потепление, массовые болезни, природные катаклизмы... Что-то страшное проходит рядом с нами, мы видим это на экране телевизора, повсюду слышим разговоры. Наш мозг наполняется ужасающими картинками из боевиков и реальных новостей, которые мы смотрим перед сном.

Мозг человека не приспособлен к тому, чтобы без конца обрабатывать кадры убийств, аварий, террористов-смертников, больных людей и войн, но из-за ориентировочного рефлекса, описанного во второй главе, мы заикливаемся на подобной информации. Нам нужны стратегии, защищающие от колоссального, пышущего адреналином страха цифровой эпохи.

### **«Дерись и убегай»**

Когда вы напуганы, адреналин заполняет ваш мозг и все тело. В части мозга, которая отвечает за наше выживание, разновидность адреналина – норадреналин – провоцирует реакцию «дерись или убегай», которая принимает самые разные формы. «Дерись» может проявиться в чувстве злости, беспокойства и вины, в любой раздражающей эмоции – споре, упрямстве и т. п.

В современном мире, где мы часто не можем уйти физически от раздражителя или провокации, рефлексорное желание сбежать остается. Тревожась о будущем или чувствуя вину за прошлое, вы мысленно пытаетесь убежать от настоящего. Когда вы с ребенком спорите из-за домашнего задания, то оба встаете в боевую стойку и усложняете работу, которая сама себя не выполнит. Такое состояние соответствует названию «дерись и убегай». Это сигнал обратить внимание на то, чего мы не делаем, когда находимся на взводе.

В шестой главе рассматриваются три общие проблемы, вызываемые норадреналином и реакцией «дерись и убегай»: прокрастинация, тревожность и злость (или слишком высокая напряженность). Может показаться странным, что термины «злость» и «напряженность» использованы как синонимы, но это не случайно.

Наша злость начинается с напряженности. Мы говорим: «Я не злой, я просто расстроился». Но окружающие чувствуют агрессию. Когда эмоции улягутся, мы начинаем понимать, насколько злыми были наши слова. Однако в момент, когда злость нарастает внутри нас, мы воспринимаем ее как сильное переживание. Поэтому я употребляю здесь слово «напряженность», которое включает в себя все уровни злости – от раздражения до бешенства. Вы должны уметь вовремя распознать в себе напряженность, пока она поддается контролю.

Решение проблем прокрастинации, беспокойства, злости и напряженности начинается, когда вы понимаете, что их корни в *страхе*. Советы в этой главе помогут вам распознать свои страхи и принять на вооружение стратегии, позволяющие контролировать уровень норадреналина. Приемы из пятой главы также могут быть эффективны при решении проблем такого типа.

В шестой главе вы прочтете о трех стратегиях контроля уровня норадреналина.

- Стратегия 3. Борьба с прокрастинацией.
- Стратегия 4. Подавление тревожности.
- Стратегия 5. Контроль напряженности.

### Стратегия 3. Борьба с прокрастинацией

- Развить уверенность в себе
- Разжечь огонь
- Переписать прошлое

В январе 2007 года Пирс Стил опубликовал работу, в которой проанализировал сотни исследований по проблеме прокрастинации<sup>11</sup>. Он выяснил, что она становится более массовой. В 1978 году только 5 % американцев считали себя хроническими прокрастинаторами, а к 2006-му цифра выросла до 26 %. Также он выяснил, что прокрастинация связана с импульсивностью и отвлекаемостью человека. Это многое объясняло. Современные технологии создают все больше и больше соблазна к откладыванию дел на потом.

В своей работе доктор Стил показал две другие причины возможного возникновения прокрастинации: недовольство задачей, то есть низкая мотивация; и основанная на страхе неуверенность в том, что вы справитесь.

Джейн Бурка, другой выдающийся специалист по прокрастинации, называет три основных страха, связанных с ней.

- *Страх неудачи* – если вы этого не сделали, то любой сможет вас осудить.
- *Страх успеха* – если вы это сделаете, придется делать больше.
- *Страх оказаться под контролем* – не выполняя какую-то работу, вы говорите: «Вам меня не заставить».

Из своего опыта могу сказать: все это так и есть. Страх неудачи включает в себя страх ошибиться. Большинство известных мне прокрастинаторов склонны к нереалистичным ожиданиям от себя и от жизни.

Страх оказаться под контролем включает в себя страх признаться себе в чем-то. Прокрастинация – другой способ сказать: «На самом деле я не хочу это делать». Если вы боитесь или не можете отказать, вы опаздываете, заставляя других вас ждать, или затягиваете с результатами – это ваш способ сказать нет. (Чтобы побороть ваши пассивно-

---

<sup>11</sup> Издана на русском языке: Стил П. Уравнение прокрастинации. М.: Олимп-Бизнес, 2011. *Прим. ред.*

агрессивные привычки, полезно использовать стратегии развития уверенности в себе, о которых вы прочитаете ниже.)

Способ борьбы с прокрастинацией включает в себя три приема: развить уверенность, разжечь огонь и переписать прошлое. Используйте эти приемы, чтобы выявить свои страхи, оставаться в своей зоне внимания и навсегда побороть прокрастинацию.

## **Развить уверенность в себе**

Существует два основных способа стать уверенней: 1) обеспечить себе успех, делая то, что повысит ваши шансы добиться желаемого; 2) убедить себя, что успех зависит от усилий, и хвалить себя вне зависимости от того, добились вы цели или нет.

### ***1. Обеспечить себе успех***

Что происходит, когда вы играете в мяч с ребенком? Не задумываясь, вы встаете на такое расстояние, чтобы у малыша получилось поймать мячик. Станьте таким же тренером для себя. Как говорил Норман Пил: «Ничто не покажется трудным, если разбить это на части».

Определите цели, которых вы можете достичь, и условия их достижения. Важен прогресс, а не совершенство. Попробуйте на практике такие советы.

- Разделите свою работу на части.
- Набросайте несложный план.
- Включите в план перерывы и поощрения после каждого этапа.
- Если вы зашли в тупик, разбейте этот этап на два.
- Не критикуйте себя, а только подбадривайте.

Если вы профессионал в прокрастинировании, научитесь задавать себе вопрос «Чего я сейчас не делаю?», суть которого была описана ранее в стратегии самосознания. Также вам нужно учиться использовать хитрости против самого себя.

| Как только вам хочется сказать...        | Говорите...  |
|--|--|
| <i>«Сделаю это завтра»</i>               | <i>«Сейчас и только сейчас»</i>  |
| <i>«У меня еще куча времени»</i>         | <i>«Пусть будет запас времени для непредвиденных ситуаций»</i>                               |
| <i>«Я заслужил посмотреть телевизор»</i> | <i>«Я заслужил доделать все до конца и посмотреть телевизор позже без угрызений совести»</i> |

### ***2. Убедить себя***

Запишите одну или несколько личных установок и всегда носите с собой вместе с четко изложенным планом.

- Цените вложенные усилия. «Я горжусь, что имел этот опыт».
- Перестаньте пытаться быть совершенным. «Я, как любой человек, неидеален и нравлюсь себе таким».
- Напоминайте себе, что можете справиться с дискомфортом ради цели: «Я сумею». «Это тяжело, но я сильнее».

- Вспомните свои прошлые удачи. «Я завершил тот проект задолго до срока сдачи. Было так приятно!»
- Представляйте себя в будущем. «Когда я все сделаю, поеду гулять в лес. Я буду спокоен, счастлив и свободен!»
- Напоминайте себе о том, что в любом случае вы заслуживаете уважения. «Даже если у меня не все получилось, глупее я не стал и горжусь тем, что попытался».

### **Разжечь огонь**

Если прокрастинация возникает независимо от того, гиперактивны вы или апатичны, нужно овладеть надежными способами, чтобы в нужное время успокоиться и взбодриться. В этом вам помогут приемы по изменению состояния. Давайте учиться сидеть и упорно работать, когда вам больше всего хочется скакать и бегать.

### ***Присвойте работу***

Первый шаг – относиться к делу как к чему-то личному. Ваш начальник, учитель или партнер заинтересованы в том, чтобы работа была выполнена, но главное – понять: почему *вы* занимаетесь ею? Может быть, вы хотите «заработать денег», «получить хорошую оценку», «быть гордым за свою работу», «порадовать клиента», «закрыть сделку». Когда вам не хватает стимуляции, повторяйте выбранную причину снова и снова. Сделайте ее своей мотивационной мантрой.

### ***Вынужденная прокрастинация***

В офисе Грег часто получает задания от руководителя – сделать краткий отчет по совещанию, более тщательно проанализировать расходы. Он не спешит выполнять эти задания, чтобы проверить, действительно ли они так важны. Когда руководитель просит заняться другими, более срочными проектами, Грег обращает это себе на пользу и говорит: «Если я возьмусь за срочную задачу, у меня не будет времени сделать подробный анализ расходов».

Начальник Грега недоволен, что подчиненный не справляется. Грег радуется, что ему удалось спастись, и он такой не один. Многие работники чувствуют себя вынужденными прокрастинировать, чтобы хоть как-то уменьшить огромную загруженность. Из-за бешеного ритма, с которым сегодня все меняется, они часто остаются в выигрыше от своего поведения. Чувствуя, что компания потеряла интерес к одному из приглашенных консультантов, Грег начал откладывать выполнение его рекомендаций. Когда консультанта уволили, Грег упивался своей правотой.

Откладывание на потом как способ отсеивать неважные задачи может оказаться рискованным, особенно если у вас войдет в привычку пользоваться этим вне офиса. Сами того не понимая, вы можете оправдывать свое нежелание начинать, хотя на самом деле оно *ничем* не обосновано. Прислушивайтесь к своему внутреннему наблюдателю каждый раз, когда думаете, что ничего не случится, если начать попозже.

### ***Запланированная прокрастинация***

Другой способ использовать прокрастинацию – знать, когда у вас появится страх не уложиться в срок, и затем использовать это знание себе на пользу. Скажем, у вас есть три недели, чтобы написать отчет, а вы думаете, что справитесь за неделю. Вы решаете забыть о

нем на две недели. Когда у вас останется всего неделя до сдачи, вы можете использовать норадреналин, выделяющийся от страха пропустить сроки, для эффективной работы. Обратная сторона запланированной прокрастинации: 1) непредвиденные проблемы могут выбить из колеи, и из-за них вы не успеете в срок; 2) если у вас это вошло в привычку, то мозг приучается сосредотачиваться, только когда над вами висит срок сдачи, и ваш потенциал инициатора не развивается.

### ***Доза страха***

Вы можете стратегически использовать страх для выброса норадреналина, чтобы взяться за дело. Задайте себе вопрос: «Во что мне обходится моя прокрастинация?». Заставьте себя назвать цену постоянного откладывания на потом.

Не замечаете ли вы за собой следующее? (Отметьте соответствующие пункты.)

- Внутреннее напряжение в отношениях с людьми.
- Излишняя озабоченность, из-за которой не получается заняться нужным делом.
- Волнение, что вы не справитесь.
- Лишние расходы, например оплата срочных услуг.
- Плохие оценки.
- Потеря доверия людей, мнение которых вам дорого.

Важно понять и признать, во что это вам обходится, но не очень заострять внимание на данном моменте. Слишком высокий уровень норадреналина повлечет нежелательные последствия, и вы окажетесь в состоянии «дерись или убегай». Относитесь к этому как к дровам: немного дров поддерживают огонь, много – выводят его из-под контроля.

### ***Вдохновляющие цитаты***

В Талмуде сказано: «Вовремя сказанное слово как хлеб для голодающего». Ниже я привожу небольшой список мудрых мыслей. Выберите те, которые вам понравятся, запишите на карточках или узких листках бумаги и разложите по стратегическим местам.

Какие мысли вам нравятся больше?

- «Начни, и дело будет сделано» (Гете).
- «Не нужно быть хорошим, чтобы начать, нужно начать, чтобы быть хорошим» (Мэри Маршалл).
- «Carpe diem!» («Лови момент!», «Живи сейчас!») (Гораций).
- «Даже если вы на правильном пути, вас задавят, если будете просто сидеть на дороге» (Уилл Роджерс).
- «Промедление – вор времени» (Эдвард Янг).
- «Начните петь, когда дело кажется невыполнимым, и все получится» (Эдгар Альберт Гест).
- «Даже высокие башни начинаются у земли» (китайская пословица).
- «Не нужно видеть всю лестницу, чтобы шагнуть на первую ступеньку» (Мартин Лютер Кинг).
- «Нет большего преступления, чем потеря времени» (Томас Туссер).

### **Переписать прошлое**

Эмоциональная память человека очень крепка. Шаблоны, которые мы усвоили в

детстве и в годы становления, повторяются на протяжении всей жизни, пока мы не выявим их и не изменим.

Школьники часто чувствуют себя беспомощными перед заданиями и сроками. Им не хватает сил и зрелости, чтобы достойно противостоять ситуации. Иногда единственный способ сказать «ты не можешь меня заставить» или «я не хочу это делать» – это откладывать до последнего. Такое пассивно-агрессивное поведение раздражает и злит родителей, учителей и всех, кому дети сопротивляются. Таким способом ребенок добивается желаемого. «Он играет на моих нервах», – говорят родители, но ребенок это воспринимает только как восстановление баланса власти. Даже если его накажут, ребенок все равно будет чувствовать себя удовлетворенным, поскольку его протест был замечен. Так шаблон поведения закрепляется.

Если вы всю жизнь откладываете дела на потом, посмотрите, откуда растут корни этого поведения. Прокрастинация придавала вам уверенности в себе в детстве? Внутренний наблюдатель может помочь вам в этом разобраться. Не забывайте: трудно увидеть картину, находясь внутри рамки.

### ***Корректирующий эмоциональный опыт***

Как изменить шаблон поведения, если он стал привычным? Психологи используют метод под названием «корректирующий эмоциональный опыт». Вы в уме возвращаетесь в первоначальную ситуацию, вспоминаете свои чувства, но меняете сценарий – думаете, чувствуете и ведете себя иначе.

Кристина обладает независимым мышлением, и она всегда ненавидела школу. В детстве прокрастинация позволяла ей чувствовать себя свободнее, но с возрастом стала мешать. Она решила измениться и попыталась переписать свою историю. Она не винила ни родителей, ни учителей. Она представляла, как бы себя чувствовала, если бы ей позволяли самовыражаться и прислушивались к ее мнению в детстве. Каждый день она посвящала какое-то время тому, чтобы прокрутить эту ситуацию в голове. С помощью других техник борьбы с прокрастинацией Кристина сформировала у себя новое отношение к работе и записалась на курсы, чтобы восполнить пробелы в знаниях.

Переписать прошлое не *значит* обвинять. Кристина не винила взрослых в своих проблемах, хотя и злилась на некоторых учителей. Вы не сможете переписать прошлое, если будете только выпускать пар. Совершенно не нужно проживать былое раз за разом, укрепляя этим нейронные связи.

*Вы переписываете прошлое для того, чтобы создать новые связи в мозгу и сформировать новые полезные привычки.* Если вы не можете отпустить старые обиды, возможно, стоит обратиться за помощью к специалисту.

### ***Посмотрите на прошлое другими глазами***

Один из преподавателей в колледже очень напоминал Кристине учительницу начальной школы, которую она терпеть не могла. Умом она понимала, что не может изменить преподавателя, оставалось меняться самой, но привычное сопротивление вернулось.

Чтобы изменить шаблон поведения, Кристина переписала сценарий своего детства, «выполнив» домашние задания своей властной учительницы, а чувство собственного достоинства вернув другим способом. Она представляла, что одноклассники поддерживают ее и насмеваются над учительницей, родители разделяют позицию дочери, и она чувствует гордость, что не позволит какой-то учительнице помешать ей проявить все свои таланты. Вскоре то же самое она начала делать на занятиях в колледже, поняв, что успех дороже, чем

что-то доказать преподавателю. На этот раз она навсегда поборолa желание откладывать все на потом.

Кристина использовала то понимание себя, которое ей дала работа с внутренним наблюдателем. Она поняла, что нужно научиться решать проблемы прошлого: если бы вы вернулись в то время, то делали бы то же самое, потому что на тот момент не имели представления, как поступить иначе. Однако в своем воображении вы можете дать другой ход развитию событий, основываясь на всем полученном с той поры опыте. Вы *можете* измениться.

### ***Мысленная тренировка***

Спортсмены мирового уровня исправляют свои ошибки прошлого умом и телом, чтобы стать еще сильнее. Я работала с теннисистом, который проиграл на региональном первенстве, потому что разнервничался. Чтобы исправить ошибку, он много раз в уме возвращался в тот момент и представлял, что нужно было сделать, чтобы не пропустить мяч. Он думал о положении запястья, следил за мячом и координацией. Еще он представлял свое эмоциональное состояние как расслабленно-сосредоточенное. Он не терял концентрации и справлялся с напряжением. Спортсмен воображал, как отражает удар, и это стало даже сильнее воспоминания о промахе. В следующем году он выиграл чемпионат страны.

Изучения мозга показали, что мысленная тренировка работает. Удивительно, но когда спортсмены и музыканты мысленно представляют свои действия, мозг, управляющий их движениями, ведет себя так же, как если бы они выполняли все это на самом деле. Корректирующая мысленная тренировка – распространенная практика высококлассных спортсменов и музыкантов, которая может оказаться полезной и вам. В седьмой главе вы узнаете больше о мысленных тренировках в стратегии, помогающей придерживаться верного курса.

## **Стратегия 4. Подавление тревожности**

- Осознать реальность
- Составить план
- Заместить мысль

В стремлении держать внимание под контролем волнение работает против вас. Оно увеличивает количество норадреналина, и вы выходите из своей зоны концентрации. Волнение превращает страхи в явь. Известный тому пример – так называемая математическая тревога. Чем больше вы волнуетесь, что неправильно решите уравнение, тем рассеянее становитесь и в итоге даете неверный ответ.

Это происходит с нами и в повседневной жизни. Беспокойство снижает концентрацию внимания, а рассеянность вызывает волнение. С вами бывало, что вы отвлеклись и не слышали, что вам говорят? От незнания того, что упустили, вы чувствуете волнение, а оно делает вас еще менее собранным. Стратегия подавления тревожности состоит из трех техник: осознать реальность, составить план, заместить мысль.

### **Осознать реальность**

У Мэри в семье не было юристов. Она прилежно училась и стала отличницей. Она до сих пор помнит выпускной. Гордые родители, бабушки, дедушки, тети, дяди, двоюродные братья и сестры пришли на церемонию вручения дипломов. Через несколько месяцев Мэри провалила квалификационный экзамен, и ее отчаяние было сопоставимо с радостью на вручении дипломов. Она хорошо готовилась, но чувствовала огромное напряжение на экзамене и знала, что виной



всему ее волнение.

Мэри все равно получила неплохую должность. Компания была настолько в ней заинтересована, что оплатила услуги репетитора, и она смогла сдать экзамен через год. По мере приближения даты экзамена Мэри все больше переживала. Она кусала ногти и не могла сосредоточиться на занятиях. Из-за проблем с усвоением материала она накручивала себя еще больше и не верила, что у нее хватит ума сдать экзамен. Однокурсник направил ее ко мне.

Прежде всего мы с Мэри попытались увидеть рациональные и иррациональные причины ее волнения. Она знала, что добросовестна и способна. Она всегда чувствовала волнение перед экзаменами, но обычно хорошо справлялась с очень важными испытаниями. Она признавала, что ее переживания по поводу сдачи последнего квалификационного экзамена не имели ничего общего с реальностью. Мэри знала, что при достаточном времени на подготовку она все выучит. Однако и во второй раз провалила экзамен из-за неконтролируемого волнения. Как думаете, почему она не справилась? Ее волнение из-за волнения казалось ей рациональным, оно было основано на реальности, ведь она уже провалилась один раз.

### ***Рациональный или иррациональный страх?***

Первый шаг к борьбе с беспокойством – обратиться к внутреннему наблюдателю. Абстрагируйтесь и, как Мэри, поймите, есть ли у вас веские причины для подобных эмоций. Природа снабдила нас норадреналином не просто так. Психолог-криминалист Гэвин де Бекер в своей книге *The Gift of Fear* («Дар страха») демонстрирует, как терзающее чувство «что-то здесь не то» сигнализировало об опасности и не раз спасало потенциальных жертв.

Сегодня страх, искусственно культивируемый средствами массовой информации, притупляет восприятие реальных сигналов об опасности. Мы меньше слышим свою интуицию, потому что опасности, катастрофы и жестокость подстерегают нас в собственной гостиной на экране телевизора и поселяются в голове. Каждый вечер наши глаза видят нечто пугающее, даже если сами мы сидим в безопасности дома. Нужен сильный внутренний наблюдатель, чтобы выйти из-под власти этого гипноза и побороть цифровой, иррациональный страх.

Беспокойство кормится за счет себя самого. Лимбическая система мозга, руководящая эмоциями, заставляет префронтальную зону, отвечающую за рассудок, находить оправдания волнению и продолжать вырабатывать норадреналин. Несмотря на то что Мэри в университете училась логике и аналитике, иррациональный страх заставлял ее делать необоснованные выводы. Провал на экзамене случился из-за того, что она неспособна его сдать; никто в ее семье не смог достичь таких высот, потому что это слишком сложно; она не могла сосредоточиться на учебе, потому что ей не хватало ума.

Когда вы сравните причины своего страха с реальным положением вещей, то сможете разорвать этот круг. Старайтесь мыслить разумно. Мэри заставила себя вспомнить прежние успехи. Она убедила себя в том, что достаточно умна для успешной сдачи экзамена, а утверждать обратное просто нелепо. Первый шаг в борьбе с тревожностью, беспокойством, виной или страхом – определить, насколько эти эмоции рациональны.

### ***Бояться – это нормально***

Когда Мэри обратилась к внутреннему наблюдателю, то решила, что страх экзамена – рациональный, ведь она действительно могла снова переволноваться во время сдачи. Она подумала, что беспокойство о том, что она в критической ситуации потеряет над собой контроль, оправданно. Мэри не признавалась себе в этом раньше, потому что боялась, что ничего нельзя изменить. Она умела учиться, но не знала, как избавиться от страха. Ее подсознание старалось помочь: зачем волноваться из-за того, что ты не можешь

контролировать? Именно поэтому так важно осознать реальное положение дел и передать право принимать решения вашему рассудку.

### ***Оправдан ли ваш страх?***

Пока следствие не располагает достаточными фактами, основной вопрос, который оно перед собой ставит: «Как бы себя повел в такой ситуации здравомыслящий человек?» То же самое должны делать вы, когда пытаетесь понять свое состояние. Это рационально или нет? Что сказал бы здравомыслящий человек? По рассмотрении всех доказательств скажет ли ваш внутренний наблюдатель, что это беспокойство основано на рациональном страхе? Или ваши эмоции не соответствуют реальному положению вещей? Иррациональное беспокойство, тревога, вина и страх обычно имеют под собой какую-то почву, но часто причина переоценивается. Это может быть следствием вашего воспитания, сложившихся обстоятельств или недопонимания.

### ***Ложная тревога***

Дейв был удивлен, когда врач поставил ему диагноз: «панические атаки». Да, бывал неровный пульс, потели руки, била дрожь, но он был уверен, что причина в проблемах с сердцем.

Панические атаки и фобии (крайняя степень иррационального страха) на удивление распространены. Дейв, как и многие другие люди, страдающие паническими атаками, возвратился к нормальной жизни, когда признал, что страх был необоснованным. Дейв приучил себя думать о своем страхе как о сигнале пожарной сигнализации – это действенная метафора для любой иррациональной эмоции, спровоцированной выработкой норадреналина (от слабой до ледящего ужаса). Эмоции, которые вы испытываете, реальны, так же как и сигнал о пожаре, даже если пожара нет. Если вы работали в здании, где ложное срабатывание пожарной сигнализации стало привычным делом, вы научились терпеть пронзительный писк и не бояться возможной опасности. Дейв представлял себе именно этот образ и дополнил его детьми, которые дурачились, стучали по коробке, убегали и радовались своей глупой проделке. Эта воображаемая ситуация помогла снять напряжение.

Иррациональный страх – это «сломанный» сигнал тревоги. Он звучит на самом деле, но мозг, введенный в заблуждение, шлет вам ложный импульс.

### **Составить план**

#### ***Рациональное беспокойство***

Если ваше волнение имеет разумное обоснование, составьте простой письменный план по разрешению ситуации. Хороший план определяется тремя параметрами: он исполнимый, конкретный и точный. Проверить, насколько ваш план хорош, можно очень просто: что вы испытываете, глядя на него, – обреченность или надежду?

Рациональным беспокойством Мэри был страх, что волнение снова помешает ей сдать экзамен. Как только она решила признать его, стали понятны причины, по которым она так волновалась на экзамене в первый раз. Как и другие студенты, Мэри испытывала большое напряжение из-за того, что экзамен публичный. О результате будут знать все. Мэри всегда было тяжело справляться с провалом.

На вручении дипломов она чувствовала себя на седьмом небе – вся семья так ею гордится! Она поняла, что из-за этого еще сильнее напряглась на квалификационном

экзамене. Все члены семьи хотели ее поддержать и за пару дней до экзамена звонили пожелать успеха. Однако благие намерения возымели обратный эффект. У Мэри подскочил адреналин из-за возложенных на нее ожиданий.

Во второй раз девушка чувствовала еще большее давление из-за того, что компания оплатила услуги репетитора, она не могла разочаровывать семью и работодателя. Она чувствовала себя должником и боялась, что в случае неудачи ее посчитают недостойной такой работы.

По мере приближения теста Мэри все больше и больше волновалась, но в этот раз она решила относиться к волнению как к возможности, а не как к проблеме. Она решила выполнить мысленную тренировку перед пробными экзаменами.

Мэри составила для себя план: 1) сократить давление извне; 2) сосредоточиться на учебе; 3) мысленно тренироваться, чтобы не терять самообладание на экзамене. Она записала свой план, используя ключевые слова и фразы. Длинный вариант выглядел так.

#### 1. Сократить давление извне.

- Принять мысленно факт, что экзамен публичный, и найти в этом положительный момент. Держаться с достоинством. В карман положить записку: «Я уже одна из лучших».
- Заранее поговорить с семьей, поблагодарить их за поддержку, пообещать позвонить *после* экзамена и не отвечать на звонки до экзамена.
- Поговорить с работодателем, поблагодарить его за доверие. Думать: «Они верят в меня. Я в себя тоже верю».

#### 2. Сосредоточиться на учебе.

- Написать огромную цифру 5 и повесить над столом, чтобы не забывать, какой уровень адреналина мне нужен для работы. По необходимости делать перерывы.
- Наклеить стикер в левый угол монитора, чтобы не забывать практиковать дыхание по квадрату.
- Записать внутренние диалоги:
  - «Я горжусь, что меня допустили к такому экзамену».
  - «Будет дорого, но не трагично сдать его еще раз».
  - «Я подопытный кролик».

#### 3. Мысленно тренироваться, чтобы не терять самообладание на экзамене.

- Визуализировать экзаменационный класс, представлять себя перед началом экзамена: сердце бьется как во время дыхания по квадрату, я повторяю: «Все получится». Я успокаиваюсь и сосредоточиваюсь.
- Представлять экзамен и оставаться в настоящем моменте. Научиться останавливать себя при мыслях «нужно было больше учиться» или «мне никогда его не сдать». Использовать это как незамедлительный сигнал для того, чтобы вернуться в настоящий момент. Представлять себя внимательно читающей задание слово за словом.
- Выполнять визуализации перед каждым пробным тестом.

### ***Иррациональное беспокойство***

Если ваше беспокойство ничем не оправдано, вам точно так же поможет с ним справиться простой письменный план. *Первый пункт* вашего плана всегда один и тот же: объяснить себе, что это волнение иррационально, и побороть его логическим доводом. *Второй пункт* также всегда один и тот же: расслабиться. *Третий пункт* тоже всегда одинаков: направить усилия на конструктивную и увлекающую вас деятельность.

Иррациональный страх Мэри был в том, что она боялась оказаться недостаточно умной для прохождения квалификационного экзамена. Вот ее план борьбы с ним.

#### 1. Записать неправильные и правильные мысли на карточки и носить их с собой.

Неправильно думать: «Я провалила экзамен в первый раз, потому что не могу его сдать вообще».

*Правильно: «Я провалила экзамен в первый раз, значит, я провалила его в первый раз. Точка. Это дает мне преимущество: теперь я знаю, к чему готовиться».*

*Неправильно: «Никто в моей семье не добивался таких успехов в учебе, потому что у нас в роду нет умных».*

*Правильно: «Ни у кого в моей семье не было таких возможностей, как у меня. Моя семья умная. Они воспитали ребенка, который смог получить юридическое образование».*

*Неправильно: «Если я больше не могу сосредоточиться на учебном материале, значит, я достигла предела своих возможностей».*

*Правильно: «Если я больше не могу сосредоточиться на учебном материале, я просто вышла из зоны концентрации и мне нужно вернуться обратно. Возможно, пора передохнуть».*

2. Практиковать дыхание по квадрату и поддерживать средний уровень адреналина.

3. Продолжать учиться. Если кто-то заводит разговор об экзамене, менять тему разговора как можно быстрее.

Мэри сдала экзамен и теперь каждый год приходит в родной вуз, чтобы поддержать других студентов во время сессии.

### **Заместить мысль**

Запретный плод сладок для нашего подсознания. Как только мы запрещаем себе о чем-то думать, мысли цепляются именно за это. Гольфисты слышат всплеск воды, когда говорят себе: «Не попади в водное препятствие». С опытом они понимают, что нужно сосредоточиться на мысли «Оставаться на фервее»<sup>12</sup> и визуализировать движения мячика по траве.

Не получается «не думать» о чем-то. Если вы занимаетесь медитацией, отпустите мысль. Но мысль, которую вы активно пытаетесь подавить, летит прямо вам навстречу. Попробуйте. Не думайте о машине. Что бы вы ни делали, не думайте о машине. Ну, какая машина появилась у вас сейчас в сознании?

При замещении мысли вы избавляетесь от нее за счет того, что думаете о чем-то другом. Попробуйте. Подумайте о корабле, велосипеде, самолете. Или представьте локомотив, вспомните его цвет, звук, который он издает. Ну вот, о машине вы и думать забыли.

### **Действенное замещение**

Замещение мысли работает, когда новая мысль имеет по крайней мере тот же уровень стимуляции, что и старая. Процесс подготовки к экзамену был естественной заменой негативным мыслям. Ощущая признаки волнения, Мэри начинала учить законы. Это занимало ее ум и отвлекало от волнения. По мере приближения экзамена она стала более чутко прислушиваться к себе, зная, что в минуты безделья или ожидания ее мысли могут стать тревожными. Она везде брала с собой карточки и перечитывала их, когда мозг не был занят даже пару минут.

### **Управление отвлечением**

Иногда бывает непросто найти мысли, которые смогут заменить нежелательные. Чтобы справиться с сильным волнением, нужно заняться делом, которое вам очень нравится и

---

<sup>12</sup> Фервей – участок поля для гольфа. Прим. ред.

увлекает. Вспомните детей, которые играли в видеоигры перед операцией. Когда эти же дети будут сидеть дома за домашними заданиями, играть в компьютер родители им не разрешат, иначе они потеряют концентрацию. Однако занимать таким образом детей перед операцией – идея правильная: их внимание будет занято, а значит, волнение снизится.

Управление отвлечением – запланированная стратегия для борьбы с волнением или неизбежной скукой. Бегуны на длинные дистанции используют ее, представляя себя в других местах, пока их тело преодолевает физическую усталость. Это не то же самое, что избегание или отрицание. Управление отвлечением – осознанный выбор, вид замещения мысли.

### ***Контролировать или не контролировать?***

Самый важный вопрос, который нужно себе задать при замещении мысли: «Могу ли я что-то сделать сейчас со своей проблемой?» Если ответ «да» – делайте. Следуйте имеющемуся плану или составьте новый. Если ответ «нет», то подумайте о замещении.

У детей, играющих в компьютер перед операцией, нет выбора. Они не могут никуда пойти или отказаться от операции. Замещение мысли для них – лучший вариант.

Замещение мысли, особенно управление отвлечениями, – основная психологическая стратегия для олимпийских спортсменов. Представьте горнолыжников на Олимпийских играх. Они собираются, поднимаются в горы и ждут старта несколько часов, не зная, будет ли он дан сегодня вообще. В итоге судьи отменяют соревнования из-за сильного ветра. На следующий день лыжникам предстоит все пережить заново. Довольно долго они сидят в небольшом домике без окон в горах. Иногда заводят разговор и смеются, чтобы разрядить обстановку, или сидят молча. При этом в любой момент они должны быть готовы сосредоточиться и показать наилучший результат.

Спортсмены готовились к этому моменту и точно знают, какие мысли поднимут, а какие снизят уровень адреналина. Случается, что они, как и марафонцы, пользуются замещением мыслей и представляют себя в ином месте и в другое время. Эта техника также называется диссоциативным мышлением. Когда они концентрируют внимание на настоящем моменте – это ассоциативное мышление. Нередко они направляют преждевременно вырабатывающийся адреналин на мысленную тренировку перед предстоящим событием. О чем бы вы думали, если бы вам пришлось сидеть перед стартом в той маленькой горной хижине и успокаивать себя с помощью одной лишь силы мысли?

### ***«Второй двигатель отказал»***

Лучшее время для замещения мыслей наступает, когда вы не можете уснуть накануне экзамена или важного события. В этот момент задайте себе вопрос: «Могу ли я что-то сейчас изменить?». Ответ на него будет только один – уснуть. Нужно заменить свое беспокойство на мысли, которые помогут уснуть. Сделать это весьма непросто, ведь вы не можете заместить стимулирующую активность. Адреналин мешает спать. Вам нужно воспользоваться расслабляющими методиками и проявить творческий подход.

Карен – умная трудолюбивая женщина, которая восстановилась в вузе после тридцати лет, имея на руках двух десятилетних близнецов. У нее было много обязанностей и мало времени на учебу. Вечером перед одним из экзаменов Карен не могла уснуть, думая, что ей следовало больше учиться. Даже когда ей удавалось заснуть, она быстро просыпалась от волнения.

Я посоветовала ей в следующий раз не сопротивляться этим навязчивым самообличающим мыслям, а поблагодарить свое подсознание, напоминая, что она могла бы подготовиться лучше. Я предложила ей заверить подсознание, что она поняла его совет; и хотя действительно могла подготовиться лучше, у нее все и так под контролем. Затем, договорившись с собой, она, возможно, сумеет снизить уровень адреналина и немного

поспать.

Карен понравилась такая тактика. Она попробовала применить ее, и все получилось отлично. Она придумала историю и часто проигрывала ее в воображении перед сном.

Я капитан корабля. Мой первый помощник приходит ко мне и говорит: «Второй двигатель отказал». Я благодарю его, говорю, что проблему поняла, но кораблю ничего не угрожает и я обо всем позабочусь. Подходит еще один член экипажа и говорит: «Второй двигатель отказал». Я также его благодарю и прошу не волноваться. Напоминаю всем, что до этого мы прекрасно обходились без него. Другие члены экипажа подходят ко мне и сообщают ту же новость. Я отвечаю: «Да, я в курсе. Спасибо, что сказали», – и отсылаю их. Вскоре об этом знает весь корабль. Каждый знает, что второй двигатель вышел из строя, а капитан теперь может поспать.

## **Стратегия 5. Контроль напряженности**

- Остыть
- Обнаружить страх
- Настаивать на своем

Известно, что рот лучше не открывать в двух случаях: когда вы под водой и когда вы в гневе. Несмотря на это, разозлившись, вы чувствуете, что более уверены в себе. Хоть и недолго. Убежденность в своей правоте быстро проходит. Когда вы остынете, то поймете, что другие точки зрения тоже имеют право на существование.

Когда человек злится, ему кажется, что он сосредоточен как никогда. На самом же деле вы пропускаете важное, вредите себе и обижаете других. Злость крадет у вас сосредоточенность, а неконтролируемая злоба закрепляется в сознании навсегда. Чем вы злее, тем больше вы оправдываете свою злобу. Если при этом вы спорите с кем-то, то злость возрастает у обоих.

В книге «Эмоциональный интеллект» Дэниел Гоулман вводит термин, который точно описывает причины этого явления, – «захват миндалины». Миндалины – это сторожевая башня лимбической системы. Она представляет собой миндалевидное скопление нейронов и отвечает за распознавание опасности. Миндалины реагируют на любую угрозу как на смертельную и захватывают другие участки мозга для совместного участия в реакции «дерись или убегай». При этом подавляется ваша способность к рассуждению и запускается процесс, заставляющий мозг оправдывать злобу и создавать новые аргументы для того, чтобы выиграть схватку. Стратегия контроля напряженности учит вас держать ситуацию под контролем и помогает спасти мозг от власти маленькой миндалины. Эта стратегия состоит из трех техник самоконтроля: остыть, обнаружить страх и настаивать на своем.

### **Остыть**

Тони работал в сфере недвижимости. В принципе, он неплохо справлялся со стрессом, но когда приходило время сдачи крупного объекта, напряжение возрастало и он начинал заводится. На работе он не мог показывать раздражение, поэтому свою злость вымещал дома. Разумеется, когда он был не в духе, близкие старались к нему не подходить, и Тони чувствовал себя одиноким именно в тот момент, когда больше всего нуждался в поддержке семьи.

Если он уходил из дома после ссоры с женой, его душила тихая злоба и обида. Если он срывался на близких, его мучила совесть. На работе его организм часами вырабатывал норадреналин, лишая его возможности сосредоточиться на

сделке, которую нужно было закрыть.

После очередного большого скандала жена Тони настояла на том, чтобы он обратился за помощью к специалисту. Так Тони пришел ко мне. Мы начали с того, что обратились к его внутреннему наблюдателю. Тони увидел со стороны, как напряжение на работе влияет на его вспыльчивость. Он пытался контролировать уровень адреналина, но когда терял самообладание, начинал оправдывать свой гнев на домашних: «У них есть дом, машины, все, что захотят, только потому, что я работаю. Я за все плачу. Нельзя ли быть поучтивее?»

В итоге, даже будучи очень рассерженным, Тони понимал, что причины его злости не в том, что его не понимает семья, а в страхе личной неудачи. Он заметил, что когда на кону была крупная сделка, потери от которой в случае неудачи были бы огромны, он чувствовал колоссальное давление. Эмоции достигали накала, если кто-то говорил ему что-нибудь поперек. Тони научился узнавать приближение срыва, различать сигналы «захвата миндалины». Он называл это «красным уровнем тревоги». Тони установил для себя правило, что при приближении этого момента он закрывает глаза, делает глубокий вдох и говорит всем, что сейчас вернется. Затем садится в машину и слушает музыку до тех пор, пока не выйдет из «красной зоны».

### *Приложить лед*

Если вы ушиблись, то прекращаете занятие и прикладываете холод к поврежденному месту. Это снимает боль и предупреждает воспаление. Когда вы ушиблись эмоционально, нужно действовать так же. Вы воспалены от неуважения, и это может привести к более серьезным последствиям. Вам нужно остановиться и «приложить лед», то есть поговорить. Изолироваться от того, что вас нервирует, и сделать то, что поможет успокоиться. Это снизит эмоциональное воспаление и ограничит нежелательные последствия для вас и ваших любимых.

Когда жена говорила Тони что-то вызывающее в нем протест или сын вел себя, по его мнению, неуважительно, Тони получал эмоциональный ушиб. Если он не останавливался, чтобы остыть, начиналось опасное воспаление. Он говорил гадости жене, делая ее несчастной, и кричал на сына, который уже хотел сбежать из дома. На работе он ни на чем не мог сосредоточиться.

Теперь, пока Тони сидел в машине и слушал музыку, норадреналин переставал вырабатываться, уровень адреналина снижался, разум возвращался к нему. Его внутренний наблюдатель помог ему увидеть происходящее глазами жены. Тони понял, что она на его стороне. Также он осознал, что вел себя как подросток, а его сын просто еще ребенок.

### *Эмоции усиливают стресс*

Сидя в машине, Тони понял, что давление, которое он испытывал на работе, было причиной его агрессивной реакции на любую эмоцию. Мы все склонны слишком остро реагировать на вещи, когда напряжены, потому что повышенный уровень норадреналина меняет восприятие. Небольшие трудности становятся в наших глазах непреодолимыми препятствиями. Подобно принцессе из сказки, мы чувствуем маленькую горошину под кучей перин, как если бы там лежал огромный булыжник. Напряжение усиливает эмоцию именно в этом направлении. Пока вы не снимете эмоциональное воспаление, не увидите реальный масштаб проблемы.

Когда Тони успокоился, он перестал видеть несправедливость сквозь увеличительное стекло. Также он завел новую привычку. Если после работы он был взвинчен, то по пути домой заезжал на поле для гольфа и пару раз ударял клюшкой по мячу. Так он успокаивался и дома уже мог спокойно проводить вечер в кругу семьи.

### ***Маленькие хитрости***

Народная мудрость гласит: прежде чем что-то сказать или сделать в гневе, досчитай до десяти. Умственная активность берет верх над реакцией «дерись или убегай», и вы снова контролируете ситуацию. До десяти досчитать несложно, даже если у вас подскочил адреналин. Существует еще несколько вспомогательных приемов.

- Начните напевать про себя.
- Крепко сожмите руки и сосредоточьтесь на том, как напряжены ваши пальцы.
- Закройте глаза и представьте себя в любимом месте на природе.
- Считайте в обратном порядке от ста.
- Вспомните, какое сегодня число или что вы ели вчера на ужин.

Если вы на грани нервного срыва и просто не можете заставить себя ни о чем думать, делайте как Тони – уходите в другое место и включайте музыку.

Реакция «дерись или убегай» посылает сигнал мышцам и дает импульс пустить их в дело. Однозначно лучший усмиритель – физическая нагрузка. Поэтому Тони выпускает гнев на поле для гольфа. Если вы можете уйти от того, что вас раздражает, и погулять или потренироваться в зале, то вернетесь с ясной головой и снова будете себя контролировать.

### **Обнаружить страх**

Чтобы перестать злиться, нужно разобраться, что вызывает у вас реакцию «дерись или убегай». Страх может быть рациональным или нет, но он есть всегда. *Злость – это замаскированный страх.*

Когда вы остынете, то увидите свой страх более отчетливо. Это может быть физическая угроза или прежний юношеский страх показаться глупым перед симпатичной девушкой или парнем. У всех нас есть некоторые общие базовые страхи.

На работе страх связан с потерей денег, времени, статуса, уважения или безопасности. Начальник выступает с проектом, который вам не нравится, и вы тут же закипаете. На самом деле вы можете бояться, что:

- вы будете много работать, но не получите премии;
- вам придется работать в выходные дни;
- вы потеряли свою сферу влияния в компании;
- ваша компетенция не ценится как раньше или как должна бы;
- вас хотят уволить.

Когда родители злятся на детей, глубоко внутри они боятся, что:

- с ребенком случится что-то страшное;
- у ребенка что-то со здоровьем;
- ребенок не добьется успеха;
- с ребенком несправедливо обойдутся;
- ребенок повторит их ошибки.

Ссорящиеся пары обычно боятся расставания, потери свободы или быть отвергнутыми. Они боятся, что:

- дорогой человек бросит или предаст;
- из-за плохих отношений не смогут добиться чего хотели;
- дорогой человек не так сильно заинтересован в отношениях.



Дети, которые злятся на родителей, обычно боятся контроля. Когда они злятся на ровесников, то боятся быть отвергнутыми, униженными или потерять статус. С той же бешеной скоростью, с которой они играют в приставку, подростки оттолкнут вас прежде, чем вы оттолкнете их. Поскольку подростки постоянно борются за место в иерархии, страх оказаться посмешищем часто прячется за их агрессией.

Другие распространенные страхи, питающие злость: страх совершить ошибку; потерять контроль; оказаться недостаточно успешным. Жизнь запутанна и полна противоречий. Если вы чрезмерно требовательны к себе и другим, то тоже склонны к проявлениям злости. В глубине души вы боитесь, что вас осудят, даже если сами без конца всех обвиняете.

Признание собственного страха поможет вам обрести контроль над ситуацией. Как только вы назовете свой страх, ваша миндалина начнет терять власть и за дело примется фронтальная доля мозга. Она видит в источнике вашего страха проблему, которую можно разрешить, а не угрожающую жизни опасность, при которой необходимо «драться или убегать».

### **Настаивать на своем**

Однажды я видела телепередачу, в которой маленьких детей просили прокомментировать события из новостей. Одного ребенка спросили: «Как ты думаешь, почему люди воюют?» Его ответ был простым и вместе с тем глубоким: «Потому что они не пользуются словами».

Техника убеждения – это способ использовать слова, чтобы отстоять свои права, не нарушая права других. Ваша задача – эффективно выразить свои мысли. Вы не запугиваете других и не позволяете им запугивать вас. Навыки убеждения помогают вам добиться необходимого без пассивной агрессивности и потери самообладания. Вот несколько примеров.

1. Руководитель не хочет выслушать ваши предложения по проекту.
  - Пассивно-агрессивное поведение. Вы ничего не говорите, но не торопитесь с выполнением проекта.
  - Враждебно-агрессивное поведение. Вы сердитесь и увольняетесь.
  - Настойчивое поведение. Вы выносите проект на обсуждение с коллегами.
2. Ваш любимый человек что-то планирует, не посоветовавшись с вами.
  - Пассивно-агрессивное поведение. Вы соглашаетесь, но ведете себя холодно.
  - Враждебно-агрессивное поведение. Вы сердитесь, хлопаете дверью и уходите.
  - Настойчивое поведение. Вы сами принимаете решение, будете участвовать в его планах или нет. В любом случае вы обсудите ситуацию с любимым человеком.
3. Ваш ребенок не хочет выключать телевизор, когда вы ему говорите.
  - Пассивно-агрессивное поведение. Вам не хочется отрываться от своих дел, поэтому вы даете ребенку смотреть телевизор дальше, но чувствуете себя обиженным и нервным весь оставшийся вечер.
  - Враждебно-агрессивное поведение. Вы срываетесь на ребенка и грозитесь запретить просмотр телевизора на неделю.
  - Настойчивое поведение. Вы заходите в комнату и тоном, не терпящим возражений, просите выключить телевизор или предупреждаете, что сделаете это сами.

### **Обратиться с просьбой**

Сложно решать проблему словесно, когда вы взвинчены. Миндалина использует ресурсы мозга, чтобы разжигать в вас злобу. Мозг больше не может контролировать ваше поведение, потому что миндалина заставляет его находить оправдание злости и производить норадреналин. Внимание сужается, вы быстры на суждения: «Ну и козел». Потом задумываетесь: «А есть ли другой способ добиться своего? Может, поговорить с кем-то

еще?»

Вот формула, которая поможет найти нужные слова в раздражении. По этому образцу можно составить свой план.

- Признайте факты.
- Скажите себе, что вы чувствуете.
- Посмотрите на ситуацию глазами другого человека.
- Требуйте желаемого.

Допустим, вам нужно поговорить с упрямым начальником.

*«В проекте по разработке нового программного обеспечения появились сложности, и цена стала выше, чем указано в коммерческом предложении».*

*«Мне непросто говорить об этом с клиентом, потому что я заинтересован в сотрудничестве».*

*«Я понимаю, вы считаете, у этого проекта большой потенциал».*

*«Давайте соберем совещание и выслушаем мнения».*

Или вы злитесь на ребенка.

*«Сейчас девять часов вечера, а телевизор не выключен. Мы оба знаем, что пора его выключать».*

*«Мне не нравится, когда приходится настаивать на выполнении правила, которое ты должен соблюдать и так».*

*«Я знаю, что тебе хочется посмотреть еще и день был тяжелый».*

*«Сам выключишь или хочешь, чтобы я выключил?»*

Теперь вы на месте человека, с которым не посоветовался его близкий.

*«Ты договорился поиграть в гольф с N. Я согласна пойти».*

*«Только я не люблю, когда ты не обсуждаешь предварительно со мной такие моменты. Я чувствую себя ненужной, мое мнение неважно».*

*«Я знаю, ты просто хотел встретиться с друзьями и чтобы мы хорошо провели время вместе».*

*«В следующий раз советуйся, пожалуйста, со мной тоже».*

Третий пункт помогает разрядить обстановку. Когда вы честно признаетесь, что можете увидеть ситуацию глазами другого человека, он чувствует, что с ним считаются. Это снижает защитное поведение оппонента, а вы способны к конструктивному диалогу.

Старайтесь не начинать четвертый пункт со слова «но». С помощью этого короткого словечка вы полностью измените тон сказанного и обнулите эффект от третьего пункта. Вы покажете, что больше не поддерживаете точку зрения партнера: «Я понимаю твою точку зрения, но не считаюсь с ней».

### ***Установить границы***

Технологии дали нам неизвестные ранее возможности. По клику мыши мы можем купить или продать, завести новых друзей на другом конце земли, поделиться своей точкой зрения со всем миром. Но за эти возможности нужно платить. На семинарах люди говорят: «Я чувствую такое давление. Невозможно не проверить почту или не взять телефон. У меня больше нет личного времени. Такое чувство, что у меня отняли свободу».

Когда кто-то спрашивает: «Почему ты не взял трубку?», мы чувствуем вину и оправдываемся: «Я был на совещании» или «Разрядился телефон». Мы забываем, что у нас есть право просто выключить звук без всякого чувства вины. Пользование новыми технологиями не означает, что с ними нельзя расстаться ни на миг.

Важно очертить границы. Если кто-то обвиняет вас в том, что вы не взяли телефон, не заставляйте себя извиняться. Уверенность в себе начинается с того, что вы знаете свои права и не забываете о них.

Устанавливая границы общения, вы легче остаетесь в своей зоне концентрации и меньше подвержены перегрузке и вспышкам злости. Вместо того чтобы мириться с вмешательством извне и сердиться из-за невозможности это прекратить, можно ограничить его до уровня, с которым вам под силу справиться. В десятой главе вы прочтете дополнительные советы о том, как бороться с ежедневными вмешательствами в ваше личное время. А сейчас вам нужно научиться отвечать нет.

**Вы можете установить границы.** Выключите звук. Не принимайте звонки. Выйдите из интернета. Повесьте табличку на дверь кабинета. Если кто-то заявится без предупреждения, запомните четыре фразы, которые помогут вам вежливо выразить свое пожелание:

*«Мне нужно закончить работу».*

*«Я не укладываюсь в сроки».*

*«Очень рад тебя видеть, хорошо, что зашел».*

*«Мы можем поговорить завтра, мне нужно закончить, а вечером меня ждут дома».*

### ***Страх упустить***

Уверенность в себе предполагает, что вы можете сказать нет другим, а для этого важно научиться говорить нет себе. Когда звонит телефон, вы чувствуете импульс к действию. Чем дольше он звонит, тем сильнее страх пропустить звонок.

Впервые я наблюдала это явление, когда работала со студентами. Учебное заведение предлагает множество видов активного досуга: лекции, концерты, факультативы, спортивные секции, дискотеки. Студенты не могут успеть везде, но хотят. В результате они плохо спят, испытывают напряжение при сдаче заданий, а потом ходят по врачам из-за ослабленного иммунитета.

Этот же страх появляется у родителей, когда они записывают своего ребенка в секции или отдают в летний лагерь. Я сама была такой мамой: возила детей с футбола на танцы, с танцев на лепку, с лепки на плавание. Мамы со страхом думают, что восьмилетний ребенок будет не таким развитым, как другие дети. Специалисты советуют начинать играть на инструменте в этом возрасте – может, пора отдать его в музыкальную школу? И уже самое время начать учить иностранный язык...

Может, страх что-то пропустить те студенты переняли у родителей? Или это неизбежность, которая сопровождает нашу динамичную, безостановочную, богатую информацией жизнь?

При большом выборе страх что-то упустить практически неизбежен. Он сидит в вашем подсознании. Он щелкает кнопками пульта управления. А вдруг на других ста каналах что-то более интересное? А как оторваться от тикера<sup>13</sup> внизу экрана, как опередить других, если цены на акции изменятся? И кто из друзей сейчас в сети, вдруг вам напишут?

Когда вы уверены в себе, то можете контролировать этот страх. Вы не думаете о том, что кому-то сейчас веселее, кто-то сегодня больше заработает или станет известнее вас. Вы должны задать себе вопрос: «Чего я хочу больше всего?» Когда звонит ваш телефон, вы должны решить для себя: «Хочу ли я сейчас брать трубку?»

### ***Как отвечать нет***

---

<sup>13</sup> Тикер – система, оперативно выдающая информацию о котировках и объемах торгов на экран, монитор или бегущую строку. *Прим. ред.*

Мы все переоцениваем собственные силы. Это происходит по разным причинам. Время эфемерно, и сложно его правильно оценить. Мы боимся отказать другим из-за страха упустить возможность, чувства вины или привычки быть любезным. Но искусству говорить нет можно научиться. Вот несколько примеров, с чего можно начать.

«У меня уже есть планы. Спасибо, что подумал обо мне».

«Жаль, но не смогу. Мне неудобно».

«Я сейчас уже работаю над несколькими проектами и не могу пока брать ничего другого».

«У меня сейчас туго со временем. Давай потом?»

«Мой график сейчас расписан по минутам!»

Один из самых известных приемов – «заевшая пластинка». Принцип ее в следующем. Допустим, кто-то заходит к вам в кабинет и настойчиво зовет с собой на обед.

Коллега: «Пойдем попьем кофейку. Вернешься и быстренько все доделаешь».

Вы: *«Нет, не могу. Мне нужно сейчас поработать».*

Коллега: «Пошли! Ты не раб. Ты заслужил перерыв».

Вы: *«Нет, правда. Я хочу поработать».*

Коллега: «Твоим глазам нужно отдохнуть от экрана».

Вы: *«Спасибо за заботу. Мне в самом деле нужно поработать».*

Суть этой техники сводится к тому, что чем меньше вы говорите, тем быстрее добиваетесь желаемого. Вы не уводите разговор в сторону. Не вдаваясь в подробности ситуации, без всякого чувства вины вы вежливо сводите разговор на нет.

Техника заевшей пластинки – это инструмент, а не оружие. Будьте спокойны и вежливы, ваши слова должны звучать искренне, а не грубо или насмешливо. Попробуйте аккуратно предложить компромисс.

Коллега: «Пойдем выпьем кофе».

Вы: *«Не сегодня. Давай в пятницу?»*

или

Вы: *«Я не могу надолго уходить, но если хочешь, провожу тебя до проходной».*

Когда предлагается альтернатива, отказывать и принимать отказ легче. Это еще один пример замещения мысли: вы целенаправленно выбираете мысль о том, что можете получить позже, вместо того чтобы думать о том, чего нельзя получить сейчас.

Переключение от лишения к будущему обладанию – хорошее противоядие против страха что-то пропустить. Когда вам нужно сказать себе нет, переключите свое внимание на то, чему вы можете сказать да. Говорите себе:

*«Я не могу сейчас болтать по телефону, но я позвоню друзьям на выходных».*

*«Я не могу пойти на перерыв сейчас, но когда я закончу эту часть, то разомну ноги и дойду до фонтана в сквере».*

**В следующей главе**

Теперь вы знаете, как развить эмоциональный интеллект. В седьмой главе рассказывается о том, как использовать ментальные навыки. Вы узнаете новые когнитивные стратегии и приемы, которые позволят вам работать с удовольствием и без страха.

## 7. Ментальные навыки

### Стратегия 6

*Природа организована и при этом изобретательна.*  
**Автор неизвестен**

В пятой и шестой главах вы узнали, как с помощью эмоционального интеллекта вернуться в зону сосредоточенности, когда вы чувствуете себя недостаточно активным или, наоборот, слишком возбужденным. Вы научились останавливать руководящую эмоциями лимбическую систему с помощью префронтальной доли мозга, отвечающей за решение проблем. В седьмой и восьмой главах вы узнаете о *ментальных* навыках, которые помогут вам оставаться сосредоточенным, справляться с требованиями и не поддаваться соблазнам современного мира.

### Что такое ментальный навык?

Ментальный навык – это способность использовать свое мышление для достижения цели. Префронтальная часть мозга, отвечающая за принятие решений, исторически более новая и восприимчивая. Ментальные навыки улучшают ее работу (процесс принятия решений, планирование, рассуждение) и ведут вас к успеху. Они формируются за счет регулярной практики. Именно поэтому важна *стабильная* мотивация.

Приемы, описанные в этой главе, являются *когнитивными стратегиями*, которые помогут вам заменить ненужные мысли нужными. Термин «когнитивный» происходит от латинского слова *cognō scere* – знать. В психологии когнитивной деятельностью называют различные познавательные процессы, происходящие в мозге человека: восприятие, понимание, заучивание, анализ и планирование. Конкретное и абстрактное мышление – это тоже когнитивная деятельность, так же как и метаосмысление, которое включает в себя убеждения, намерения и желания.

Постойте-ка, а разве желания – это не чувства? На самом деле желания – это *и* чувства, *и* мысли. Они взаимодействуют в человеческом рассудке, как нейроны в мозге, и именно поэтому работают когнитивные методы. Вы не в силах напрямую изменить свое желание, но *можете* скорректировать его, изменяя ход мыслей.

Попробуйте следующее. Подумайте о ком-то, кто вас раздражает и кого вы очень хорошо знаете. Теперь вспомните его хорошие качества. Запишите их и прочитайте вслух. Вспомните приятные моменты, которые пережили вместе. Вспомните о подарке, который сделал вам этот человек, либо о том, что он принес хорошего в вашу жизнь. Почувствовали, что немного потеплели к нему?

Давайте разберемся, что произошло. При направлении внимания на положительные мысли о данном человеке часть мозга, ответственная за решение проблем, обратилась к эмоциональной лимбической части, чтобы пересмотреть эмоции, связанные с этим человеком. Лимбическая система отозвалась и запустила в дело больше «приятных», чем «неприятных» связей. Может быть, вы все еще дуетесь на него, но уже меньше. Ваше желание иметь дело с тем или иным человеком формируется как из ваших мыслей, так и из чувств.

Желания – важный когнитивный элемент, поскольку на них основывается мотивация. Они отвечают за образование нужных химических связей мозга, чтобы вы оставались

сосредоточенным на деле.

### Мотивация, основанная на желании, а не на страхе

Когда вы находитесь в своей зоне сосредоточенности, в мозгу формируются необходимые химические связи, поддерживающие внимание (подробнее об этом написано в четвертой главе). Вы одновременно расслаблены за счет вырабатываемого серотонина и сосредоточены благодаря дофамину и небольшой дозе норадреналина.

Дофамин и норадреналин являются видами адреналина и оба отвечают за внимательность. Однако действуют они по-разному. Дофамин (предшественник норадреналина) связан с целями и поощрениями, а также с *мотивацией, основанной на желании*. Норадреналин связан с восприятием угрозы и *мотивацией, основанной на страхе*. Он запускает реакцию «дерись или убегай».

Стратегический выброс норадреналина заводит вас. Благодаря ему, когда остается мало времени до сдачи работы, вы ускоряетесь. Слишком большое количество норадреналина истощает вас. Хотя на самом деле мозг содержит намного больше химических связей, взаимодействующих сложным образом. Упрощенная схема представлена в таблице.

| Химические связи мозга, отвечающие за внимание          |                        |                  |                         |
|---|------------------------|------------------|-------------------------|
|   | Серотонин              | Дофамин          | Норадреналин            |
| Действие  | Успокаивающее          | Бодрящее         | Возбуждающее            |
| Состояние   | Расслабленное          | Сосредоточенное  | Возбужденное            |
|   | Серотонин              | Дофамин          | Норадреналин            |
| Мысли   | Удовлетворение         | Поощрение        | Драка                   |
|   | Сотрудничество         | Успех            | Бегство                 |
|   | Уверенность            | Цель             | Облегчение после испуга |
| Мотивация   | Радость жизни          | Желание          | Страх                   |
| Вид энергии   | Питающая               | Стабильная       | Забирающая силы         |
|   | Восстанавливающая силы | Саморегулируемая | Быстро проходящая       |
| Выработка в организме, чтобы оставаться сосредоточенным | Равномерная            | Равномерная      | Малые дозы              |

Баланс дофамина и серотонина при эпизодическом всплеске норадреналина исключает запуск реакции «дерись или убегай». Вы остаетесь в зоне концентрации.

В этой главе вы узнаете несколько новых стратегий. Они помогут вам обрести *мотивацию, основанную на желании*, и сохранять здоровый баланс нужных химических реакций в мозгу, чтобы оставаться сосредоточенным.

Вы будете иметь нужную мотивацию от начала до конца, которую сможете *поддерживать*, чтобы успешно добиваться целей.

### **Стратегия 6. Самомотивация**

- Ставить значимые цели
- Быть уверенным в себе
- Испытание смертным одром

Достижение долгосрочной цели можно сравнить с марафоном. На старте вы полны энтузиазма и энергии, а когда видите финиш, открывается второе дыхание. Большая часть пути вы должны убеждать себя продолжать бег, несмотря на усталость, скуку и бессилие.

Важно ставить значимые цели, достижение которых может вас увлечь. Выберите то, что по-настоящему важно для вас. Затем разделите путь к цели на небольшие части, с которыми легче справиться, сделайте несколько предварительных финишных прямых. Каждый раз, когда на горизонте будет появляться очередная финишная лента, вы будете наполняться новыми силами. Для того чтобы все время держать свою цель в поле зрения, необходимы краткосрочные цели.

В своей книге *Psychology from Start to Finish* («Психология от старта до финиша») спортивный психолог Франк Шуберт пишет: «Искусство ставить цель заключается в том, чтобы задача, требующая выполнения, и ожидаемая награда были непреодолимо привлекательны».

В этой главе вы узнаете, как ставить цель, которая будет вас привлекать и вызывать огромное желание достичь ее. Вот три новые техники для достижения личной победы: ставить значимые цели, быть уверенным в себе и иногда испытывать себя смертным одром.

### **Значимые цели**

В возрасте шестидесяти пяти лет, после семи лет съемок в сериале «Западное крыло»<sup>14</sup> в роли президента США, отмеченной наградой «Эмми», Мартин Шин поступил в университет, чтобы завершить учебу, прерванную актерской карьерой. Очевидно, что диплом никак не мог отразиться ни на его будущем благосостоянии, ни на творчестве. Несмотря на это, в возрасте, когда большинство людей думают о том, с каким роголиком выпить чаю, а не об учебниках, Мартин Шин выбрал свой личный путь к успеху. Он сделал то, что было для него наиболее важно.

### ***Путь с сердцем***

В книге Карлоса Кастанеды «Учение дона Хуана» описывается одна индейская мудрость. Дон Хуан Матус, старший шаман, дал такой совет Кастанеде: «Путь – это всего лишь путь. Ты спросишь: “Есть ли у этого пути сердце?” Если есть, то это хороший путь; если нет, то от него никакого толку». Путь с сердцем «делает путешествие по нему радостным: сколько ни странствовать, ты и твой путь нераздельны». Один путь дает тебе силы, другой – уничтожает тебя.

Исследователь мифологии Джозеф Кэмпбелл изучал предания различных времен в разных культурах по всему миру. В своих исследованиях он приходит к выводу, что если ты «следуешь за блаженством», то двери появляются в тех местах, где раньше стояли одни стены, и двери эти будут открыты только тебе. Вот точная цитата:

---

<sup>14</sup> Американский телесериал, шедший на телеканале NBC с 1999 по 2006 год. *Прим. ред.*

«Чтобы обрести свой путь, следуй за своим блаженством. Анализируй, наблюдай за собой и ищи настоящее глубокое блаженство. Не быстрый краткосрочный восторг, а настоящее глубокое блаженство жизни».

Вспомните разницу между тем, как делаете что-то, что нравится вам самому, и тем, что является обязанностью. Даже если вы устали, вам легче сосредоточиться на деле, у которого есть сердце. В таком случае ваша мотивация естественна. Как находить естественную мотивацию каждый день? Даже если вы любите свою работу, немалую часть времени составляет рутинный труд, а не блаженство.

### ***Квесты***

Роб был талантливым учеником, способным к математике и точным наукам. Его не интересовали языки и гуманитарные дисциплины, и это отражалось на оценках. Он очень рано понял, что хочет заниматься разработкой компьютерной графики, и не видел смысла учить предметы, которые ему не пригодятся, – хотел изучать только предметы по специальности. Если бы он знал о совете Джозефа Кэмпбелла, то сказал бы, что он следует за своим блаженством и надеется, что перед ним откроются все двери.

Друзья Роба также были увлечены компьютерным программированием. Они общались в интернете на сайтах для программистов. Некоторые из них были чуть старше Роба и не смогли поступить в те вузы, в которые планировали. Роб волновался. Он начал понимать, о чем ему твердили родители и учителя, но не мог заставить себя засесть за чтение книг, заданных по литературе, или написать хорошее сочинение. Он чувствовал досаду и внутреннее сопротивление.

Лучше всего Роб разбирался в компьютерных играх. Его знали в геймерских кругах, он писал подробные комментарии к известным играм. Я посоветовала Робу относиться к получению хороших оценок по гуманитарным дисциплинам как к игре. Вместо того чтобы спорить об их важности, я приняла его сторону. Большинство материала, который проходили в школе, действительно не пригодится ему в будущей карьере, но хорошие оценки имеют значение.

Мы с ним решили, что добывать хорошие оценки он будет так же, как собирает бонусы в квестах. Нам лично вроде и не нужны камни, веревки или звездочки, но без них не пройти на новый уровень.

Роб понял аналогию и поменял отношение к своим школьным обязанностям, чтобы попасть в престижный технический вуз. После этого случая я нередко пользовалась аналогией компьютерного квеста, чтобы мотивировать учеников заниматься дисциплинами, которые им не нравятся. Я и сама ее применила, когда мне нужно было заниматься бумажной работой, которая, как мне казалось, не имела отношения к моей клинической практике. Это хороший способ настраивать себя на работу, когда перед вами стоят задачи, напрямую не связанные с вашей областью знаний.

### ***Не забывайте о мечте***

Никто не может чувствовать блаженство круглые сутки, и раз так, вас должна вести по жизни целеустремленность. Когда Роб садился читать, он напоминал себе, что играет в игру, где главный приз – поступление в университет. Он соединил точки между домашним заданием по языкам и своей будущей карьерой компьютерного графика, провел в уме линию между действиями в настоящем и своей страстью, вспоминая о ней каждый раз, когда садился выполнять задание.

Американский олимпийский чемпион Джон Набер выиграл серебряную и четыре золотые медали. Он определил мотивацию как «радость и энтузиазм ощутимы, когда вы



представляете, что ваша заветная мечта исполнилась». Главное в этом определении – слово «представляете». Воображение – это ментальный инструмент. Когда вы представляете будущий личный успех, то открываете кран внутреннего источника *естественной мотивации*.

Представьте резервуар. От него в ваш дом ведет труба, по которой в кран поступает чистая вода. Этот резервуар – ваша естественная мотивация, ведущая к мечте, а трубопровод создается силой вашего воображения. Вы активно думаете о связи между мечтами и вашими нынешними действиями. Так естественная мотивация попадает в кран.

У каждого на пути своя мечта. Может быть, вы хотите заработать деньги, чтобы купить дом или обеспечить свою семью. А может, хотите повышения или интересной карьеры. Возможно, вы, как Мартин Шин, хотите достичь цели, которую когда-то упустили. А может быть, у вас, как у Джона Набера, есть особенный талант или дар, который вы хотите максимально развить. Набер говорит, что выиграть медаль на Олимпиаде не было самоцелью. Он шел к своей мечте через постоянное самосовершенствование и установление личных рекордов.

### ***Стоит ли цель вашего внимания?***

Каков ваш путь сердца? Каков ваш путь с сердцем? В чем ваше глубочайшее блаженство?

Вот несколько вопросов, которые помогут вам определиться, дает ли выбранный путь достаточную мотивацию.

- *Обоснован ли ваш выбор?* Другими словами, используете ли вы свои таланты? Требуется ли цель развития ваших способностей? В конце дня чувствуете ли вы удовлетворение от проделанной работы?

- *Это ваша личная цель или то, чего от вас ждут другие?* Друзья и семья могут оказывать неоценимую поддержку в достижении целей, но очень легко попасть под власть «нужно», навязанных другими. Не кажется ли вам, что другие ждут, что вы будете заниматься чем-то, что на самом деле вас не интересует? Люди знают о вас только то, что вы говорите о себе. Они могут не знать, какой вы на самом деле, поэтому их ожидания не могут указывать вам путь.

- *Это осуществимо?* Важно быть смелым, мыслить масштабно и искать возможности. Также важно самому верить в достижение своих целей. Они должны быть серьезными, но вполне реалистичными. Представьте, что вы пришли первый раз в тренажерный зал; вы не будете сразу хвататься за тяжести, для этого нужно тренироваться. Если вы попытаетесь сразу поднять больше, чем можете, то получите травму, расстроитесь и желание продолжать пропадет. В спортивной психологии, когда говорят, что цель «максимально достижима», это значит, что спортсмен может точно сказать, как и почему он в состоянии достичь ее.

- *Это осуществимо?* Важно быть смелым, мыслить масштабно и искать возможности. Также важно самому верить в достижение своих целей. Они должны быть серьезными, но вполне реалистичными. Представьте, что вы пришли первый раз в тренажерный зал; вы не будете сразу хвататься за тяжести, для этого нужно тренироваться. Если вы попытаетесь сразу поднять больше, чем можете, то получите травму, расстроитесь и желание продолжать пропадет. В спортивной психологии, когда говорят, что цель «максимально достижима», это значит, что спортсмен может точно сказать, как и почему он в состоянии достичь ее.

- *Вы верите в это?* Как и Робу, вам не обязательно верить в значимость каждого этапа на пути к мечте. Однако вам нужно понимание того, что это необходимо. Элеонора Рузвельт однажды сказала: «Будущее принадлежит тем, кто верит в красоту своей мечты».

- *Ваша цель соответствует возрасту?* Цели взрослеют вместе с нами. На каждом этапе жизни мы сталкиваемся с новыми внутренними испытаниями. Известный психолог Эрик Эриксон выделял восемь основных этапов развития

личности. Первые четыре приходятся на препубертатный период. Следующие четыре происходят в таком порядке: пятый этап – идентификация личности и путаница ролей в подростковом возрасте; шестой этап – близость и одиночество в раннем юношестве; седьмой этап – конфликт производительности и застоя в зрелом возрасте; и восьмой этап – конфликт цельности и безнадежности в старости. Что подвигло такого человека, как Билл Гейтс, оставить свою должность в компании Microsoft и заняться благотворительностью? Скорее всего, он ответил на зов сердца, появившийся с наступлением нового жизненного этапа.

## **Быть уверенным в себе**

### ***1. Выбирайте цели, для достижения которых нужно приложить усилия***

**Выбирайте цели, зависящие от прикладываемых усилий, а не от обстоятельств, которые вы не можете контролировать.** В 1984 году шведский психолог Ларс-Эрик Унешталь перевернул мир спортивной психологии с ног на голову своим заявлением: «Вероятность того, что спортсмен станет победителем, возрастает, если он не ставит перед собой цели победить». Доктор Унешталь на протяжении многих лет работал со спортсменами мирового уровня, анализируя привычки чемпионов. Он выяснил, что лучшие спортсмены сосредотачиваются на задачах, а не наградах. Их первостепенная задача – улучшить свой нынешний уровень, а не превзойти кого-то.

**Соревнуйтесь сами с собой.** Слова Джона Набера о том, что он всегда старался побить личный рекорд, а не получить медаль, подтверждаются его биографией. Набер начал заниматься плаванием в 12 лет. Поначалу он плавал медленнее всех в школьной команде, хотя занятия ему нравились. В то время, когда он всем проигрывал, он записывал свои результаты и старался постепенно их улучшать. Если бы он определял успех только победами, как вы думаете, продолжал бы он так же любить этот спорт или бросил бы его?

Соревнования могут быть стимулом к совершенствованию, но лучшие спортсмены прежде всего соперничают сами с собой. Личное совершенствование они ставят выше наград – и таким образом, у них всегда есть мотивация продолжать. Когда Марка Аллена, сумевшего пять раз подряд победить в сложнейшем чемпионате мира по триатлону серии Ironman, спросили, что его мотивирует, он ответил: «Победа в триатлоне – всего лишь вишенка на торте. Понимание того, что я превзошел прежнего себя, – вот настоящий успех». Этот триатлон проводится в три этапа, сменяющих друг друга без перерыва: плавание на 3,8 километра в открытой воде, велогонка на 180 километров по сложному рельефу и марафон. Представьте, какая требуется мотивация для подготовки и финиширования в таком испытании, не говоря уже о том, чтобы пять лет подряд становиться чемпионом.

**Не бойтесь сосредоточиваться на текущей цели.** На одной конференции по спортивной психологии мне удалось поговорить с чемпионом по стендовой стрельбе, который напомнил о постулате доктора Унешталя о том, что победит скорее тот, у кого это не главная цель. Он сказал, что стреляет и не знает, сколько мишеней уже поразил. Для него существует только одна мишень – которая сейчас подброшена в воздух. Он так сосредоточен на текущем моменте, что порой удивляется, что испытание подошло к концу.

Другая причина помимо устойчивой мотивации, по которой спортсмены, имеющие личные цели, чаще выигрывают, заключается в том, что они не боятся полностью погружаться в текущий момент. Чемпион по стендовой стрельбе, о котором я только что рассказала, на соревнованиях полностью сосредоточивался на каждом выстреле. Он не считал промахи и попадания, не вычислял свое место в общем зачете. Он был сконцентрирован *только на том, что мог контролировать*, – на задаче поразить мишень.

В любой из дней вы можете показать свой лучший результат, но соперник вдруг достигает большего. Невозможно контролировать его результаты, и если вы рассеиваете

драгоценное внимание на то, что он делает, то на выполнение *собственных* задач вам остается немного. Это твердое правило, которое подходит для любой человеческой активности, будь то презентация на работе, прохождение собеседования, судебное заседание, публичное выступление и особенно сдача экзаменов.

**Сконцентрируйтесь на задании.** В шестой главе вы узнали о приемах, которые помогут избежать волнения на экзамене, но лучше всего это волнение *предупредить*.

Во время экзамена ваша цель – использовать каждую минуту для продуктивного решения задач и поиска ответа. Как только вы начинаете думать, что получается у вашего соседа, какую оценку вы получите, что все подготовились лучше вас, – вы понапрасну теряете время. Более того, думая о том, что вам неподконтрольно, вы ставите себя в ситуацию неопределенности, из-за чего растет ваше волнение, а вы не можете сосредоточиться.

Если вам тяжело собраться на экзаменах, научитесь замечать тревожные знаки, которые сигнализируют о том, что вы выходите из своей зоны концентрации:

- отрываете глаза от листа и смотрите, как пишут другие;
- теряете строчку при чтении;
- вам приходят мысли наподобие такой: «почему все могут это решить, а я нет?».

В такие моменты организм начинает производить слишком много норадреналина, и нужно научиться быстро это распознавать. На экзамене следует работать части мозга, отвечающей за решение проблем, а для этого ваши мысли должны провоцировать выработку дофамина и серотонина. В таких ситуациях говорите себе:

*«Важен только мой личный прогресс».*  
*«Я здесь и сейчас».*  
*«Я готов и справлюсь».*

**Старайтесь справиться с напряжением.** Экзамены – это не единственный случай, когда приходится сталкиваться с напряжением такого рода. Сравнение своих успехов с чужими может стать проблемой и в повседневной жизни.

Каролина работала менеджером отдела продаж в большом офисе. Она была очень энергичной и быстро справлялась со множеством непростых заданий, но во второй половине дня часто чувствовала себя разбитой. Сидя за столом, она слышала, как ее коллеги продолжают активно отвечать на телефонные звонки, и начинала сомневаться в своих способностях. «Почему они могут работать больше меня? Что у них есть такого, чего нет у меня?» Остаток дня она проводила в нелестных самовнушениях. С низкой самооценкой ей не удавалось повысить свои продажи.

У Каролины был развит дух соперничества, она представляла, что может выиграть конкурс по количеству продаж в этом месяце, и это вдохновляло ее на работу. Только во второй половине дня от мысли о конкурсе ей становилось еще хуже.

Поскольку Каролина с самого утра активно бралась за дела, к середине дня химические вещества, отвечающие за внимание, истощались. Чувствуя, что силы скоро кончатся, мозг начинал производить норадреналин. В состоянии «дерись или убегай» ее страхи начинали расти. Уровень адреналина был и так высок, а мысли о соревновании увеличивали его еще больше.

Каролине следовало научиться грамотно распределять нагрузку и справляться со страхом снижения трудоспособности во второй половине дня, а также перестать сравнивать

себя с другими. Она придумала для себя контраргументы: *«Это всего лишь небольшой отрезок времени. Я не знаю, чем он занимался час назад», «У всех есть время дня, когда лучше всего работается», «Сейчас заслужил победу он, в следующий раз заслужу я»*.

Каролина привыкла продумывать аргументы для убеждения клиентов заранее, поэтому легко включилась в такой эксперимент, а положительные результаты не заставили себя долго ждать. Также она выписала на карточки позитивные установки:

*«За день я выполняю все, что могу, и это немало».*

*«Я восполняю запасы потраченной энергии».*

*«Важно, что я думаю. Я думаю, что работаю хорошо».*

На протяжении многих лет Каролина поддерживала в себе боевой дух благодаря мыслям о возможной награде. Помогали ей эти мысли и сейчас, но награда для нее была важна только с точки зрения достижения личных целей.

Большинство из нас испытывает сильное напряжение и страх неудачи перед началом нового дела или в новой ситуации. Без прошлого успеха ваша самооценка зависит от любого разговора, решения, продажи. Первую неделю в новой компании, на новом месте или в новой школе вы почти все время сравниваете себя с другими. Один выдающийся адвокат сказал мне, что, хотя в его практике были многомиллионные дела, ни одно не показалось ему таким трудным, как самое первое. Тогда он думал, что суд не просто вынесет вердикт по делу. Вердикт выносится ему самому – стоит ли он чего-нибудь на самом деле.

Когда вы находитесь в подобном состоянии, абстрагируйтесь от соревновательного азарта и вспомните, кто вы такой. Вернитесь мыслями к своим личным целям. Представьте лицо спортсмена, сосредоточенного только на ударе. Что его больше волнует – то, что делают соперники, или то, чем он занят сам в настоящий момент?

**Ваша личная победа.** Чувство неуверенности в собственных силах может настигнуть вас в любой момент – как в кабинете директора, так и в химической лаборатории, как перед лицом тысяч слушателей, так и наедине с собой. Вместо этого у вас всегда есть возможность сосредоточиваться *только* на своих действиях, освободить себя от волнения из-за возможной оплошности или потери статуса.

Вспоминая школу, Джон Набер говорит, что в то время он был самым медленным пловцом в бассейне, но их с отцом интересовал только личный прогресс Джона, и результат действительно улучшался с каждым соревнованием. Его не смущало публичное поражение; он был полностью сосредоточен на личной победе.

Китайский философ Чжуан-цзы рассказывал притчу о лучнике, который стрелял лучше всех, пока дело не доходило до награды. Соревнуясь за нее, он видел две цели. Умение его было по-прежнему высоко, но награда отвлекала, он больше думал о победе, чем о выстреле, и терял свою силу.

Когда ваша цель зависит от усилий, вы надолго сохраните мотивацию, которая не будет растратчена на факторы, от вас не зависящие. Стремитесь к самосовершенствованию, старайтесь сделать максимум того, на что вы способны.

**Эталоны.** Когда психологи говорят, что нужно выбрать цель, зависящую от усилий, они нередко слышат возражение: «Я пойду не к тому хирургу, который старается изо всех сил, а к тому, кто точно сделает хорошо». Выбирать цели, которые зависят от ваших усилий, не значит пренебрегать результатом. Вы по-прежнему можете ориентироваться на результат и чувствовать себя ответственным за исход.

Допустим, вам должны делать операцию. Предыдущий пациент не перенес ее. Вы хотите, чтобы хирург, когда привезут вас, мучительно думал о том, что случилось? Или хотите, чтобы он был уверен, что сделал все возможное, но не мог повлиять на независимые от него факторы, и готов собраться и прооперировать вас наилучшим образом?

Хирург, который сделал все, что мог, знает коэффициент выживания для совершенной операции. Знать рекорды, статистику и эталоны – важное условие для достижения лучшего результата. Вы принимаете эти числа как данность, не позволяя им брать над вами власть

или отвлекать.

Деловой мир полон чисел, на которые вы можете ориентироваться: торговые квоты, квартальная прибыль, целевая норма прибыли, цена акций, доход на инвестиции. Когда вы бьете рекорды – это замечательно. Но иногда рекорды «бьют» вас. Ваша задача – относиться к числам как к полезному ориентиру (так же, как пилоты получают нужную информацию для управления самолетом, глядя на приборную панель). Некоторые цифры подскажут вам, когда пора изменить выбранный курс; другие следует просто учитывать; и только некоторые сигнализируют об опасности. Пилот проверяет приборы, действует согласно ситуации и продолжает вести самолет по заданному курсу.

Сложность заключается в том, чтобы правильно относиться к эталонам. Вне зависимости от того, выполнен ли план продаж, нужно задать вопрос, который поможет вам улучшить результат в будущем: «Какой вывод можно сделать из этого опыта?»

Когда вы получаете обратную связь, относитесь к ней как пилот, смотрящий на приборную панель. Как это помогает в управлении самолетом? Если вы слишком заняты тем, что отчаиваетесь и волнуетесь, то не извлечете уроков из опыта. А если достойно примете любой исход, то придете туда, куда вам нужно.

«Переосмысление ситуации» – когнитивная стратегия, в которой человек изменяет намеченные цели или позицию. В восьмой главе этот прием описан подробнее. Эталон – наш слуга, который может однажды превратиться в злого тирана. Учитесь переосмысливать эталоны, чтобы они становились вашими помощниками, а не источниками напрасных переживаний.

## ***2. Лестница к успеху***

**Постройте лестницу, взойдя по которой, вы достигнете своих целей.** Запомните, что искусство ставить цель заключается в том, чтобы каждая выполненная задача стимулировала движение вперед. В спортивной психологии для этого используется метафора строительства лестницы. Необходимо, чтобы каждая ступенька была правильного размера и все они располагались в нужном порядке. Тогда вы быстро доберетесь до вершины.

Точно определите, к чему вы идете и когда планируете дойти. Запишите планы, чтобы они стали более осязаемы.

Если вы чувствуете, что у вас нет сил работать, значит, ступень, на которой вы находитесь, недостаточно прочна. Представьте, что вы на строительной площадке, где пока стоит только каркас дома. На уровне второго этажа вырезан дверной проем, но без лестницы до него не добраться. Если перед вами стоит цель попасть на второй этаж, вы можете растеряться.

Когда работа берет над вами верх, ощущения сигнализируют о том, что пришло время строить лестницу. Каждая ступенька должна быть достаточно высокой, чтобы вы могли подниматься, но высота эта должна быть посильной. Середина лестницы – самое трудное. Стройте лестницу с пролетами, чтобы было где отдохнуть.

Если подъем слишком тяжел, уменьшите размер ступеней, чтобы было проще их преодолевать. Если вас угнетает количество шагов, разделите лестницу на несколько пролетов и преодолевайте за раз лишь один из них.

Помните о вашем воображаемом пути с несколькими промежуточными финишами. Как только вы преодолеваете один, тут же в поле зрения появляется другой. Каждый раз вы будете награждены дозой дофамина, поддерживающей вас в тонусе для продолжения пути.

## ***3. Гибкое дерево***

**Цель должна вас вести, а не управлять вами.** Помните «нужно» Тима Голви, о котором мы вели речь в начале второй главы? По мнению Голви, самокритика – наихудший враг вашего успеха в теннисе. Она крадет у вас радость игры, и теряется всякий азарт.

В своей практике я видела вред, который оказывают непререкаемые «нужно».

- Ученики, которые получают либо пятерки, либо двойки, потому что выкладываются на уроках, которые им нравятся, а на уроках, которые им неинтересны, не могут сосредоточиться.

- Люди, страдающие хроническим ожирением, которые начинают диету и строжайшим образом следуют ей, но стоит раз ошибиться – и они снова начинают объедаться.

- «Хомяки» – люди, у которых рабочее место завалено бумагами. Они периодически его разбирают в надежде следовать очередному невыполнимому плану по соблюдению порядка.

Многому нас учит природа, которая обладает могуществом и силой, но при этом подвижна и умеет приспособиться.

Вы тоже можете быть гибким, если цель будет вас направлять, а не управлять вами. Вместо того чтобы воспринимать свои цели в жанре «всё или ничего», периодически подстраивайте правила под обстоятельства.

- Ученик, склонный к перфекционизму, может не изучать досконально все источники, чтобы написать итоговую работу по теме. Тем самым он оставит себе время на подготовку к другим урокам и получит по всем предметам хорошие и отличные оценки.

- Человек на диете, разрешив себе съесть на вечеринке небольшой десерт, дома не бросится к холодильнику.

- Сотрудник, который не может без мучительных сомнений расстаться ни с одной бумажкой, регулярно убирая на рабочем столе, увидит, что так можно быстрее найти нужные документы.

**Гибкое дерево.** Когда вы загоняете себя в жесткие рамки, вам не хватает на все сил и теряется мотивация. Вы корите себя, чувствуете вину и подгоняете организм еще больше. К тому же вы не в силах справиться с непредвиденными обстоятельствами.

Представьте высокое дерево с большими корнями, которое в бурю гнется, но не ломается. Вам это тоже под силу.

## **Испытание смертным одром**

Хотя такой эксперимент может показаться слишком мрачным, испытание смертным одром – одна из самых сильных мотивирующих техник. Все просто.

Когда вам нужно принять сложное решение, задайте себе такой вопрос:  
«Если бы на смертном одре я вспомнил об этом моменте, за какое решение я бы себя похвалил?»

Момент своей смерти нужно представить лишь в общих чертах. Не нужно вдаваться в подробности, придумывать возраст, место и причину. Просто нужно почувствовать момент конца, это чувство можно сравнить с тем, как вы закрываете дверь квартиры, из которой уже вынесли всю мебель в связи с переездом.

## ***Смерть – наш общий пункт назначения***

Еще одна легенда нашего времени, Стив Джобс, в 2005 году выступил перед студентами Стэнфордского университета. Джобс, основатель компании Apple и студии Pixar, рассказал, что в семнадцать лет прочитал цитату, которая поразила его. Звучала она примерно так: «Если вы живете каждый день так, как будто он последний, когда-нибудь вы окажетесь правы». С тех пор на протяжении 33 лет он каждый день смотрел в зеркало и

спрашивал себя: «Если бы этот день был последним в моей жизни, захотел бы я делать то, что собираюсь сделать сегодня?» Если несколько дней подряд он отвечал себе нет, то понимал, что пора что-то менять.

Джобс сказал: «Память о том, что я скоро умру, – самый важный инструмент, помогающий мне принимать сложные решения». Он объяснил это тем, что чужие ожидания, гордость, боязнь смущения или провала «растворяются пред лицом смерти». И после этого описал близкую встречу со смертью в том году, когда ему диагностировали рак поджелудочной железы. У него была редкая форма рака, которая поддавалась оперативному лечению, но еще до диагноза Джобс не боялся смотреть смерти в лицо.

В результате Джобс с еще большей уверенностью заявлял, что смерть «наверное, самое лучшее изобретение жизни», потому что «она – причина перемен». Вот полная цитата: «Смерть – наш общий пункт назначения. Ваше время ограничено, не тратьте его, проживая чужую жизнь. Имейте мужество следовать своему сердцу и интуиции. Им уже откуда-то известно, кем вы хотите стать на самом деле».

### ***Нужно ли думать о смерти каждый день?***

Альбер Камю однажды сказал: «Не стоит каждый день напоминать себе о собственной смертности, ибо тогда очень скоро она сама напомнит вам о себе». Однако многие религии и Стив Джобс предлагают другой подход. Они используют мысли о смерти себе во благо, без отчаяния, как импульс для полной жизни каждый день.

Другой мудрый совет индейца из книги Кастанеды заключается в том, чтобы представлять у себя на левом плече черного ворона и тем самым помогать себе принимать верные жизненные решения. Помня, что все люди смертны, вы скорее выберете верный путь.

В зависимости от того, насколько вас пугает собственная смерть, при проведении испытания смертным одром ваш организм выработает некую дозу норадреналина. Как вы помните, стратегический всплеск норадреналина придает энергии, но если его слишком много, будет запущена реакция «дерись или убегай». Чтобы не терять сосредоточенности при мыслях о смерти, думайте о ней как о движущей силе по примеру Стива Джобса.

Проводить проверку «смертным одром» вы можете каждый день или тогда, когда почувствуете в этом необходимость. Посмотрите в зеркало, представьте ворона на своем плече. Возможно, вам больше придется по душе строчка английского поэта XVII века Роберта Геррика: «Срывайте розы поскорей»<sup>15</sup>.

## **В следующей главе**

Ментальные навыки, о которых вы только что прочитали, обязательно помогут вам, если их практиковать. В восьмой главе вы узнаете когнитивные стратегии внутреннего диалога, переосмысления ситуации и мысленной тренировки. Новые навыки позволят вам добиться поставленных целей без ненужного напряжения.

## **8. Организованность без напряжения**

### **Стратегия 7**

---

<sup>15</sup> Цитата из стихотворения «Девственницам: спешите наверстать упущенное» в переводе А. Лукьянова: «Срывайте розы поскорей, / Подвластно всё старенью, / Цветы, что ныне всех милей, / Назавтра станут тенью». *Прим. пер.*

«Руководство по судостроению».

**Бернард Барух – в ответ на вопрос о том, какую книгу он хотел бы иметь на необитаемом острове после кораблекрушения**

Чтобы оставаться в зоне концентрации, вам необходима структура – расписание, планы, списки задач. В ином случае вы либо будете чувствовать себя неуверенно (на одном конце графика перевернутой параболы), либо будете пребывать в ярости (на другом конце).

Структура помогает поддерживать сбалансированный уровень химических элементов, отвечающих за ваше внимание. Пошаговый план ведет к цели, и ваш организм стабильно вырабатывает дофамин. В спокойном состоянии также вырабатывается серотонин.

Установка крайнего срока может дать стратегический всплеск норадреналина, но слишком большое давление создаст напряжение и запустит реакцию «дерись или убегай». Возможно, на краткое время ваше внимание улучшится, но в целом сосредоточены вы будете хуже.

Хороший тому пример есть в первой главе: родители, желая ребенку добра, заставляют его выполнять домашнее задание и пугают наказаниями, не понимая, что он и так нервничает. Вместо мотивации страх провоцирует эмоциональный срыв, который затрудняет выполнение задач.

В подобных ситуациях важно сформировать структуру без давления. Нужны ступеньки, которые не будут слишком крутыми или устрашающими. Помогая испуганному (даже если он этого не признает) ребенку с домашним заданием, предоставьте ему надежный план действий. Например, если он боится, что не сумеет написать хорошее сочинение, прочитайте вместе с ним задание, а затем проработайте простой пошаговый список действий. Напишите четко.

- Какова тема сочинения?
- Три твои мысли по этому поводу.

Не трогайте пока правописание и грамматику, пусть он свободно пишет все, что приходит в голову. Если не получается, нарисуйте солнышко и попросите в центре написать основную мысль и что-то связанное с ней на каждом из лучей.

Если ребенок боится, что у него не получится решить задачу по математике, напишите модель решения, на которую он может ориентироваться. Когда вы терпеливо направляете действия ребенка, он избавляется от парализующего страха и не отказывается от выполнения задания.

Пошаговый план работ хорошо помогает в любой новой сложной или требующей напряжения деятельности, особенно если вы с трудом беретесь за дело. Например, если нужно подготовить отчет или презентацию, напишите по порядку от начала до конца все свои действия. Вы увидите, какой из шагов был источником скрытого давления, причиной, по которой вы откладывали выполнение всего дела. Возможно, вам не хватало какой-то информации, но найти ее не так просто или нужно обратиться к коллеге, который вам неприятен. Теперь вы можете разбить этот шаг на более мелкие этапы. Задача становится выполнимой, и страх исчезает. Такие методы помогают создать *структуру без давления*.

Пришло время узнать новую стратегию развития ментальных навыков, которая помогает структурировать работу и побороть страх.

### **Стратегия 7. Следовать курсу**

- Внутренний диалог
- Изменение отношения
- Мысленная тренировка

Эта стратегия состоит из трех техник, которые вы уже видели в действии в предыдущих главах: внутренний диалог, изменение отношения и умственная тренировка.



*Внутренний диалог* включает в себя самообучение: с помощью специально подобранных слов и выражений направлять себя строго на выполнение задачи. *Изменение отношения* основывается на когнитивной стратегии, которая называется «переосмыслением ситуации» и упоминалась в контексте разговора об эталонах. *Мысленная тренировка* – вид визуализации, который закрепляет новые нейронные связи.

Некоторые люди говорят, что не любят дисциплину и распорядки, потому что планы лишают их спонтанности. Часто под этим подразумевается: «я не хочу в это впрягаться» или «я подожду, может быть, представится возможность получше». В душе мы все понимаем, что если проект или дело действительно важны и мы хотим выполнить их без лишнего напряжения, план обязателен. У строителей есть чертежи, у режиссеров – раскадровка, у предпринимателей – бизнес-план. Запоминающаяся свадьба, спокойная старость, отличный отпуск, переезд в новый дом и даже вечеринка с сюрпризом – все это требует тщательного планирования.

План, записанный на бумаге, имеет силу. Если вам понравилась какая-то из техник в этой главе, *запишите ее*. Вы можете использовать сокращения, ключевые слова, символы, аббревиатуры или простенькие картинки. Хорошо помогают карточки: их удобно носить с собой, и они долго прослужат. Также удобны стикеры: их можно приклеить куда угодно. Возможно, вам удобнее все фиксировать в электронных заметках на компьютере.

Зачем делать письменный план? Человеку часто кажется, что он запоминает информацию лучше, чем есть на самом деле. Ученые, изучающие поведение человека, называют этот принцип «смещением перспективы» – склонностью считать, что вы сможете легко что-то вспомнить только потому, что вам это сейчас известно. Когда люди говорят, что запомнили что-то только потому, что видят это в данную минуту, они переоценивают свою память. (Вот почему лучше заучить тему перед экзаменом и проверить себя с помощью карточек, чем просто прочитать материал. Так перспектива будет оценена точнее.) Возьмите карандаш и бумагу прямо сейчас. Во время чтения этой главы записывайте стратегии, которые собираетесь использовать.

## Внутренний диалог

В этом разделе вы узнаете о важности внутреннего диалога. Я выделяю пять его видов:

- 1) список из трех дел;
- 2) саморегуляция;
- 3) якоря;
- 4) аффирмации;
- 5) замещение мысли.

### 1. Список из трех дел

**Упрощайте.** Когда Джош пришел ко мне на прием в первый раз, он сказал, что в голове у него каша. Он работал химиком и возглавлял лабораторию, имеющую несколько патентов. У него был классический «комплекс Томаса Эдисона»: он был изобретателем, как известный ученый, и так же противоречив. Другими словами, он думал одновременно о многих вещах, не используя никакой самоцензуры и не отсеивая приходящие ненужные ассоциации. Хорошо, что он думал о тех вещах, которые не приходили в голову другим; плохо, что часто он отвлекался на них в то время, когда все остальные осмысливали или обсуждали какой-то другой проект.

Чтобы справиться со своим беспорядочным стилем мышления, Джош приучил себя везде носить блокнот и записывать туда мысли и задачи. Он заметил, что, записав рой своих мыслей в блокнот, он внимательнее слушал других.

Джош сказал, что всегда вел список дел, и я удивилась, когда он признался, что это ему не помогает. Основной причиной, побудившей его вести записи, было желание освободить

голову. Я взглянула в его список и сразу поняла, в чем дело. На восьми страницах записи были сделаны как попало: «подать документы на продление гранта», следом сразу же «заехать в химчистку» и т. п.

Я посоветовала Джошу в следующий раз выбрать три дела, которые ему нужно выполнить, и записать их на бумажку. Он прислушался, быстро увидел положительный результат такого подхода и принял новую систему. Список из трех дел его вдохновлял, а не отталкивал, как прежние беспорядочные записи.

Джош продолжал записывать дела в свой длинный список, это позволяло ему освободить мозг от груза роящихся мыслей. В свою очередь, список из трех дел помогал ему иначе: каждый раз после выполненного дела его мозг выделял дофамин, и это давало возможность сосредоточиться и не терять мотивацию.

**Разрабатывайте стратегию.** Если вы всегда составляете список дел, то наверняка замечали, что иногда вписываете простые дела, чтобы отвлечься. В этом нет ничего зазорного, такая стратегия эффективна. Не стесняйтесь, запишите, что нужно полить цветы, наточить карандаши и почистить кофеварку. Подобные занятия будут избеганием, если кроме них вы ничего не делаете. Если же вы относитесь к ним как к разминке, то это грамотный психологический прием. *Успех влечет за собой новый успех.* Вы почувствуете прилив дофамина, когда выполните дело из списка.

Другая эффективная стратегия – чередовать увлекательные дела и скучные обязанности. Если долгое выполнение монотонных заданий лишает вас всяческого энтузиазма, планируйте следом выполнение более активной работы, которая повысит ваш уровень адреналина.

У вас должно быть два списка: один для работы, другой для дома. Джошу такой подход во многом помог. Хотя работа в лаборатории его увлекала больше, чем домашние обязанности, благодаря четкому плану он мог сосредоточиться и на них. Также он научился оставлять свои проблемы на работе и по вечерам мог больше времени уделять жене и детям. К тому же, забывая на время о рабочих делах, он мог по-новому взглянуть на них на следующий день.

Вы убедитесь, что вашему мозгу понравится короткий список из трех задач. Если появится что-то более срочное, вы можете *заменить*, но не добавит еще одну задачу в любое время. Пока вы делаете одно дело, ваш мозг подсознательно готовится к выполнению следующего по списку.

**Готовые замещающие мысли.** Список из трех задач идеален для замещения мыслей. Как вы, наверное, помните из шестой главы, такое замещение временами очень выручает, потому что вы не в состоянии заставить себя не думать о чем-то, но можете думать о чем-то другом. Следующая задача в вашем списке дел – готовая замещающая мысль. Когда вы замечаете, что заскучали или начали отвлекаться, замените эту бесполезную мысль следующей задачей по списку.

Допустим, первая ваша задача – закончить отчет. Вы садитесь за стол и ощущаете беспокойство по поводу предстоящей проверки отдела, назначенной на четверг. Вы думаете, все ли сделали, и прокручиваете в голове возможные диалоги с начальством. Вспоминаете, куда положили необходимые документы, и боретесь с желанием посмотреть в интернете информацию об изменении таможенного законодательства, потому что может возникнуть вопрос. Вы не в силах не думать о проверке, но можете заменить эту мысль на другую – об отчете. И повторять ее себе снова и снова, пока не сосредоточитесь на текущем задании.

Джошу из-за работы пришлось поменять место жительства, и при переезде в какой-то момент он почувствовал, что уже долгое время находится в напряжении. Он занимался продажей одного дома и покупкой другого, перевозкой вещей, вместе с семьей обустроивал быт, занимался организацией нового рабочего места, решал текущие проблемы в лаборатории. Когда у него начинались приступы беспокойства или страха, он переключался на следующую задачу из своего короткого списка дел. Он научился избегать перегрузок за счет того, что был занят всегда одним конкретным делом.

## 2. Саморегуляция

Джош использовал пункты своего плана в качестве *саморегуляции*, которая заключается в том, что вы говорите себе, что нужно сделать *прямо сейчас*. Возможно, вы уже знаете такой прием. С вами случалось, что вы выходили из комнаты и забывали, за чем шли? В таком случае человек, как правило, начинает задавать себе этот вопрос снова и снова, пока наконец не вспомнит.

Саморегуляция возвращает вас в предшествующую ситуацию. Это надежный вариант замещения мысли, если вы отвлеклись. Вы можете переключаться на следующее задание из своего списка, как Джош. Так вы замещаете отвлекающие вас мысли – мечтания, волнения, внезапные порывы.

Сегодня саморегуляция особенно полезна для установки границ между работой и личной жизнью. Джош использовал этот прием, чтобы переключаться с рабочих дел на спокойный семейный вечер. По пути домой он мысленно повторял себе: *«Я дома, дома, дома, дома, дома, дома, дома»*.

Внутренний диалог, которому я учила своих испытуемых в ходе эксперимента для диссертации, был направлен как раз на саморегуляцию. Кому-то нужно было повторять: *«я выполняю свою работу»* или *«работа, работа, работа, работа, работа, работа»*. Те, кто про себя твердил: *«нет, я не буду слушать»* или просто *«нет»*, использовали технику, называемую «остановка мысли»: слово «нет» было сигналом немедленно вернуться к тому, чем вы занимались. Еще один вариант – надеть на руку резиновый браслет и, когда потребуется вернуться к работе, говорить «нет», вертя на запястье браслет.

**Утверждайте.** Если вы говорите себе: «не бездельничай», то подсознание слышит только «бездельничай». Вместо этого говорите: «работай», «продолжай».

Вот несколько универсальных слов, которые помогут вам не терять сосредоточенности. Отметьте те, что больше всего понравятся, и добавьте свои:

- *сосредоточься;*
- *будь внимателен;*
- *соберись;*
- *работай дальше;*
- *держись.*

Емкие фразы, которые относятся к вашему текущему занятию, являются мощными саморегуляторами, потому что, едва вы называете действие, мозг погружает вас в него. Например:

| Если вы...                 | Говорите...                    |
|----------------------------|--------------------------------|
| пишете технический отчет   | «Думай, пиши, думай, пиши»     |
| составляете таблицу        | «Делай точно, будь внимателен» |
| готовитесь к сдаче проекта | «Ускорься и продолжай»         |

## 3. Якорь

Якорь – это емкое слово, фраза или образ, действующие подобно настоящему якорю, удерживающему корабль на одном месте в открытом море. Вербальные якоря должны быть короткими и легкими для запоминания.

Хотя большинство якорей относятся к настоящему и возвращают ваши мысли в текущий момент, некоторые могут быть связаны с прошлыми и будущими событиями, дающими возможность зацепиться за нужное ощущение, настроение или получить необходимую разрядку. Например, вспоминая прошлый успех, вы цепляетесь за уверенность в собственных силах и смело двигаетесь вперед. В разделе, посвященном умственной тренировке, сказано, как бросить якорь заранее. Научившись этому, вы сможете быстро вернуться к навыкам, которые развивали во время умственной тренировки.

Меняйте свои якоря. Так они будут сохранять новизну и стимулировать выработку дофамина.

Я расскажу о нескольких типах якорей: цели и задачи, прошлый успех, друзья и слова-настроения.

**Цели и задачи как якорь.** Вы уже знаете об использовании задач в роли якорей, когда воспроизводите свою цель раз за разом, чтобы не отвлекаться. Когда вы повторяете следующую по списку задачу или осознанно напоминаете себе, что предстоит сделать, то берете задачу в качестве якоря.

Так же можно использовать любую цель — долгосрочную, краткосрочную или требующую немедленного выполнения.

Вот примеры.

- Долгосрочная: МВА.
- На ближайшее будущее: получить диплом бакалавра по экономике.
- Краткосрочная: сдать на отлично макроэкономику.
- Срочная: выучить этот раздел.

Теперь ваша очередь сделать цели якорями, для чего нужно их сформулировать.

- Долгосрочная цель
- Цель на ближайшее будущее
- Краткосрочная цель
- Цель, требующая немедленного исполнения

**Прошлый успех как якорь.** Большинство из нас лучше запоминают ошибки прошлого, чем успехи. Мы постоянно изводим себя деморализующим нытьем и самокритикой. Вместо этого прислушивайтесь к мыслям, вселяющим надежду, к голосу внутреннего помощника, который помогает верить в собственные силы и способности.

Восстановите хотя бы три примера личного успеха. Если получится, вспомните что-то связанное с вашей текущей задачей. Например, если вы готовитесь к важной презентации, подумайте о том, как вы когда-то успешно выступали на людях.

Теперь запишите три своих достижения, которые станут якорями.

*Успех 1.*

*Успех 2.*

*Успех 3.*

Внушает ли вам что-то из перечисленного основательную веру в себя? Если да, найдите фотографию, поставьте ее на видное место или носите с собой, чтобы она поднимала вам боевой дух.

**Верные друзья.** Эксперименты, проводившиеся в Висконсинском университете, показали, что упоминание имен некоторых друзей и родственников способствовало лучшему выполнению испытуемыми лингвистических и творческих заданий, а также примеров на аналитическое мышление. Напоминание о близких делало людей настойчивее, внимательнее и находчивее. Улучшение результатов наблюдалось, даже если имена появлялись на экране

всего на долю секунды.

Интересно, что лучшему результату способствовали только имена тех друзей и родных, кто разделял стремления испытуемых или поддерживал их в начинаниях. Имена людей, которые не поддерживали целей участников эксперимента, оказывали обратный эффект.

Результаты исследования соответствуют тому, что я наблюдала на практике. Все мы много думаем о других. Но о тех ли мы думаем?

Кто верит в вас? Вот несколько наиболее распространенных ответов, которые я слышала на протяжении многих лет.

- «Родители всегда в меня верили».
- «В школе был учитель, который помог мне поверить в свои силы».
- «Мне кажется, для своих детей я могу сделать все на свете».

В следующий раз, когда вы засомневаетесь в себе и в голову полезут дурные мысли, вспомните тех, кто верит в вас. Как и участники того эксперимента, вы почувствуете, что у вас улучшилось внимание и сообразительность.

Когда Джеф учился в школе, его отец умер от рака. Горе было настолько велико, что он не мог ни на чем сосредоточиться. Когда он пришел ко мне, он был на грани отчисления из школы. У Джефа был черный пояс по карате, и благодаря боевым искусствам он знал, насколько эффективными могут быть психологические практики.

Джеф сразу же начал применять когнитивные стратегии. Старательно и без спешки он сделал целую стопку карточек. На каждой написал по одному или несколько ответов на каждую плохую мысль, крутящуюся в голове. Он написал: «Моя мама здорова и будет жить долго», «Я смогу получить хорошую работу и обеспечивать себя», «Я знаю, как управляться с деньгами».

Мать, несмотря на то что ей тоже было нелегко пережить смерть мужа, очень поддерживала Джефа. Она похвалила его придумку с карточками. Медленно, но верно мальчик боролся с собой и в конце концов снова смог сосредоточиться на учебе.

В кармане Джеф постоянно носил карточку, которая была его палочкой-выручалочкой в любой ситуации. Он сделал несколько копий и все их заламинировал. Но даже если бы он их потерял, он знал слова наизусть. Они выручали его много раз, когда казалось, что помочь не может ничто. На этой карточке было написано следующее.

*Мама верит в меня.*

*Папа верит в меня.*

*Я сам в себя тоже верю.*

*У меня получится.*

*Я сильный.*

Одалживать веру в себя у близких людей – это как обнаружить у кассы, что вам не хватает денег на покупку, и вдруг получить от кого-то недостающую сумму.

Прямо сейчас сядьте и напишите имена трех главных в вашей жизни людей, которые стояли бы за вас до конца, – неважно, живущих или нет:

- 1.
- 2.
- 3.

Когда в следующий раз вы почувствуете, что вам не хватает сил продолжать, закройте на минутку глаза и вспомните о людях, имена которых вы только что внесли в список. Представьте, что они говорят вам: «ты сможешь». Или просто мысленно назовите их по

именам и представьте, как они вам улыбаются.

**Слова-настроения как якорь.** Спортивные психологи учат спортсменов использовать «слова-настроения» в качестве самовнушений, чтобы настроиться на нужный лад. Например, чтобы чувствовать себя сильнее, следует повторять про себя слова: «мощный», «мышцы», «сила», «мощь», «выносливость». Чтобы чувствовать себя увереннее, можно говорить: «смелый», «лучший», «безупречный», «уверенный», «классный».

Лучший вариант слова-настроения – это звукоподражание. Например, выкрики в теннисе дают ощущение силы и точности, а именно это и нужно игроку во время подачи.

Отметьте слова, которые, как вам кажется, помогут оставаться в расслабленно-сосредоточенном состоянии, и добавьте свои:

- *спокойствие;*
- *сосредоточенность;*
- *собранность;*
- *успеваю;*
- *могу.*

Вот несколько слов, звучание которых само задает настроение. Они хорошо подходят для монотонного повторения. Например, «делай, делай, делай, делай, делай».

- *давай,*
- *поток,*
- *далее,*
- *да,*
- *сейчас.*

#### **4. Аффирмации**

16

Каждый раз, фокусируясь на своих способностях, навыках и хороших качествах, вы закрепляете их. То, на что обращено внимание, будет улучшаться. Внимание – это поощрение, а такое поведение повторяется.

Хорошая аффирмация должна быть индивидуальной, позитивной и относиться к настоящему моменту. Что это значит?

- Индивидуальная – используйте местоимение «я».
- Позитивная – как и во всех других внутренних монологах, используйте утвердительные предложения, а не отрицание.
- Относится к настоящему – используйте глаголы в настоящем времени.

Вот несколько универсальных фраз для аффирмации. Выберите понравившиеся и дополните список своими:

- *я умный и сообразительный;*
- *я закончу сегодня;*
- *у меня получается;*
- *я максимально сосредоточен;*
- *я контролирую.*

#### **5. Замещение мысли**

---

<sup>16</sup> Аффирмации – это формулы самовнушения, помогающие настроить свое сознание на позитивную волну.  
Прим. ред .

Мы уже говорили о замещении мысли. Давайте потренируемся на типичных примерах отвлекающих мыслей.

Ненужная мысль: «Мне не успеть к сроку».

*Полезная замена: «Я хорошо выполняю свою работу; если кто-то и может ее выполнить, то это я».*

Ненужная мысль: «Не могу сосредоточиться».

*Полезная замена: «Я могу сосредоточиться. Я знаю много приемов, как найти зону внимания и оставаться в ней».*

Ненужная мысль: «Я слишком устал, чтобы думать. Сил нет».

*Полезная замена: «У меня есть запас сил. Посмотрим, на что я способен. Если буду чувствовать прежнюю усталость, возьму восстановительную передышку».*

Вот еще несколько примеров ненужных мыслей. Теперь ваша очередь придумать им полезную замену:

Ненужная мысль перфекциониста: «Я пытался, но не смог сделать как надо».

*Полезная замена:*

Ненужная мысль, ограничивающая вас: «Мне такое не запомнить. Мне ума не хватит».

*Полезная замена:*

Теперь вспомните ваши «любимые» вредные мысли. Для каждой напишите полезную замену, которая вам самому очень понравится.

Ненужная мысль:

*Полезная замена:*

Ненужная мысль:

*Полезная замена:*

## **Изменение отношения**

Как говорил Уинстон Черчилль: «Отношение – мелочь с большим значением».

В своей книге *Man's Search For Meaning*<sup>17</sup> психолог Виктор Франкл, бывший узник нацистского концлагеря, делает одно очень важное наблюдение: «У человека можно отнять все, кроме одного: последней свободы человека – выбирать собственное отношение к любым обстоятельствам и собственный путь».

### ***Не убивайте гонца***

Трудно хорошо относиться к будильнику, когда он звонит в понедельник рано утром. Умом вы понимаете, что будильник вещь полезная, но на эмоциональном уровне мозг реагирует как древнеримские полководцы, которые приказывали убивать гонцов за дурные вести. Разбить будильник кажется вам вполне приемлемым вариантом.

---

<sup>17</sup> Издана на русском языке: Франкл В. Сказать жизни «Да!»: психолог в концлагере. – М.: Альпина Нон-фикшн, 2009. *Прим. ред.*

Можно иметь к чему-то одновременно положительное и отрицательное отношение, быть амбивалентным, и именно так мы себя ведем по отношению к часам, календарю, ежедневникам и расписаниям. Мы любим их за то, что они задают необходимую структуру, и ненавидим за то, что они «указывают» нам, что делать. «Хочу» и «нужно» смешиваются.

*В человеческой природе заложено так, что если «нужно» – это тяжело, а если «хочу» – это просто.* Так зачем мы насилуем сами себя и переключаемся на другую сторону амбивалентности, говоря «нужно»? Если мы перестанем винить во всем гонца и начнем выбирать мысли, которые помогут справиться с поставленными задачами, то с большим удовольствием будем пользоваться персональными органайзерами.

Всегда важно помнить, что время – это сама жизнь. Когда это понимаешь, то часы, календари, ежедневники и списки дел становятся твоими верными защитниками. Всем нам не хватает времени. Именно поэтому мы хотим грамотно им распоряжаться и овладеть специальными техниками.

### ***Нервный тик от часов?***

Ник был геймером и засиживался по ночам за компьютером или приставкой. Ложиться спать в нормальное время стало для него извечной проблемой, так же как и вставать по утрам. Они с родителями перепробовали множество будильников и техник изменения поведения. Все эти техники определяли строгое время, когда Ник может играть, а когда нет. Однако просыпаться по утрам легче не стало. Ник хотел исправить ситуацию, но даже когда шел спать вовремя, не мог уснуть, постоянно думая об игре, а утром снова не хватало сил подняться.

Нику нравились новые технологии. Однажды на сеансе семейной психотерапии мы обсудили с ним новый будильник со встроенным проигрывателем дисков, который тогда только появился на рынке. Ник договорился с родителями, что, если они ему купят такой будильник, он будет нормально вставать по утрам, а если не получится, то будильник отправится обратно в магазин. В дополнение к этому условию родители разрешили ему ложиться вечером на десять минут позже, если в этот день он нормально встанет утром.

Младшая сестра предложила записать диск с музыкой из любимых видеоигр, чтобы Ник, открыв глаза, сразу вспомнил: если встать сейчас, вечером можно будет поиграть лишних десять минут. К тому же музыка из игр способствует выработке адреналина. Идея была отличная. Ник записал музыку с быстрым пульсирующим ритмом и наконец примирился со своим будильником, который раньше на дух не переносил.

### ***Подружитесь со своими органайзерами***

Вот несколько советов, как это сделать:

- назовите ежедневник каким-нибудь смешным именем, выберите необычную обложку;
- позвольте себе часы, которые вам действительно нравятся;
- купите отрывной календарь с шутками на каждый день.

Избавьтесь от оставшихся со школьных времен негативных эмоций относительно плана и расписания. Замените их на приятные ассоциации.

### ***Переосмысление***

Когда вы осознанно воспринимаете органайзеры как союзников, то используете мощную когнитивную стратегию, называемую «переосмысление». Этот способ изменить



вашу точку зрения можно сравнить с тем, под каким углом вы смотрите на мир через фотоаппарат: мир всегда тот же, но видите вы его с разных точек и в разной перспективе. Вы можете приближать и удалять картинку, поворачивать ее на 90 градусов. Количество деталей и фокус изменяются по вашему усмотрению.

Чтобы не выбиваться из графика, посмотрите по-новому на мысли, которые вас отвлекают. Придайте им новое значение, относитесь к ним как к важным сигналам, напоминающим о том, что следует сделать прямо сейчас. Если вы начали терять строчку при чтении, задумайтесь, не пора ли сделать перерыв. Если в это время дня вы чувствуете себя вялым, займитесь интересным делом, повышающим уровень адреналина. Когда вы отвлекаетесь, не позволяйте мыслям бесцельно блуждать, пусть это будет для вас знаком того, что пора воспользоваться необходимой стратегией и вернуться в зону концентрации.

### ***Переосмысление неудач и ошибок***

Еще Уинстон Черчилль сказал: «Успех – это движение от неудачи к неудаче без потери энтузиазма». Чтобы этого добиться, нужно сосредоточиться на усилиях и не заикливаться на каком-то конкретном результате. Жизнь – это кино, а не пейзаж. Если вы оцениваете себя только по одной победе или поражению, то остаетесь в этой рамке, тогда как жизнь движется вперед.

Если ваше решение привело к поражению, переосмыслите его: ведь это всего лишь опыт, который учит и однажды приведет к успеху. Вместо того чтобы корить себя, скажите: «Да ведь я такой молодец, что попробовал! Просто нужно сделать выводы на будущее».

Конечно, легче сказать, чем сделать. У всех голова забита мыслями «я должен». Мы учимся этому с детства. В школе пишем проверочные работы, в которых нам подчеркивают неверные ответы, а не отмечают правильные. В рекламе видим ретушированные фотографии моделей с идеальным лицом и фигурой, из-за которых, смотрясь в зеркало, чувствуем себя ущербными. Послушайте разговоры о рынке ценных бумаг. Люди с блеском в глазах рассказывают, как они купили акции Google за 89 долларов, но никто не скажет, что продал их за 100 долларов, а потом их цена поднялась под тысячу. Основной посыл современного общества таков: «Вы должны быть идеальны, если нет – вы ничего не стоите. И пусть вам будет стыдно». Правда в том, что не ошибетесь вы только в одном случае – если не будете ничего делать.

Когда вы переосмыслите свои ошибки, то поймете, что они дают бесценный опыт. Когда Томаса Эдисона спросили о результатах эксперимента с лампочкой, он дал свой знаменитый ответ: «Результаты? У меня много результатов. Теперь у меня есть несколько тысяч аппаратов, которые никогда не будут работать».

В следующий раз, когда допустите ошибку, пересмотрите свое отношение к ней, как будто вы сделали шаг к успеху. Об этом хорошо сказал Майкл Джордан: «Я промахнулся больше девяти тысяч раз за свою карьеру. Проиграл почти триста игр. Двадцать шесть раз мне доверяли сделать победный бросок, и я промахивался. Я терпел неудачу снова и снова. И поэтому я достиг успеха».

### ***Выйти из зоны комфорта***

Вспомните свои ощущения от посещения нового города. В первый день все казалось странным и непривычным. Вы даже чувствовали себя немного потерянными. Через некоторое время вы начали лучше ориентироваться, а когда пришло время уезжать, вы уже знали его вдоль и поперек и чувствовали себя вполне комфортно.

Чтобы научиться чему-то новому, приходится пережить начальный период дискомфорта. Иногда это называют «выйти из зоны комфорта». Зона комфорта человека – это то, к чему он привык. В своей зоне комфорта вы чувствуете себя довольным и расслабленным. Выходя из нее, рушите круг привычного опыта. Сначала вы очень

встревожены и осмотрительны. По мере того как вы начинаете лучше ориентироваться в новых обстоятельствах, чувствуете себя более уверенно. Ваша зона комфорта расширяется.

Зона комфорта не то же самое, что зона концентрации. *На самом деле периодически нужно выходить из своей зоны комфорта, чтобы обрести зону концентрации.* Иначе становится скучно и не хватает стимула, чтобы сосредоточиться. Вы должны отважиться выйти за пределы зоны комфорта, чтобы получить порцию новизны и адреналина и почувствовать полноту жизни.

Когда я на консультациях впервые говорю людям о психологических техниках, например об изменении прошлого или мысленной тренировке, многие сомневаются или вовсе отказываются принимать их во внимание. Они говорят: «Мне не нравится». Спустя неделю люди признают, что это «не нравится» было всего лишь отказом что-то менять. Они борются со своим сопротивлением и свыкаются с временным дискомфортом. Когда видны результаты, то радуешься, что решился на перемены.

Если вы чувствуете неприязнь к практике когнитивных стратегий, посмотрите на ситуацию новыми глазами. Переосмыслите свой дискомфорт как знак того, что вы учитесь новому.

В следующий раз, когда нужно будет помочь себе снова обрести душевный комфорт, скажите следующее:

*«Отлично. Это значит, я учусь новому».*  
*«Я рад новому ощущению. Если бы я все время делал одно и то же, разве можно было бы ждать новых результатов?»*  
*«Я хочу чувствовать жизнь! Хочу приключений и открытий!»*

### ***Переосмысление страха пропустить***

Когда мои дочери учились в старших классах, нас троих пригласили на ток-шоу. В одной части передачи был момент, когда мои девочки участвовали в обсуждении темы с другими подростками. За круглым столом возник вопрос о свободном времени. Один парень сказал, что он расстроен из-за того, что ему пришлось недавно уйти из бейсбольной команды. Другие дети ему посочувствовали.

Мои дочери сталкивались с теми же проблемами. Я внимательно слушала, как они советуют ему посмотреть на ситуацию другими глазами. «Знаешь, ничего страшного, что ты не сможешь играть в этом году, – мудро заметила моя старшая дочь. – Ты уже победитель, потому что делаешь выбор в пользу чего-то другого. Именно так и поступают хорошие руководители».

Мальчик расцвел. (Уверена, что сыграл роль тот факт, что совет дала хорошенькая девушка.) Он увидел в своем отказе положительный момент: он хозяин своей судьбы.

Переоценка – мощное средство против страха пропустить что-то важное, о котором вы читали в шестой главе. Вместо чувства, что другие лучше вас, потому что они делают нечто недоступное вам, вы ощущаете превосходство: вы зрелая личность и сами принимаете решение.

В следующий раз, когда вам будет сложно сказать нет, пересмотрите ситуацию и найдите в ней плюсы. Чтобы быть готовым, настраивайте себя заранее:

*«Я горжусь, что делаю выбор сам».*  
*«Я рад, что во мне есть лидерские качества».*  
*«Если я буду все время соглашаться, то упущу более важное – контроль над собственной жизнью».*

## **Мысленная тренировка**

В шестой главе вы прочитали об одном примере мысленной тренировки, когда Мэри готовилась к сдаче ответственного экзамена. Мысленная тренировка – это одна из техник визуализации. Когда визуализация используется вместе с адекватной подготовкой и работой, она помогает улучшить результаты. Мэри регулярно представляла, как она сосредоточенно сдает экзамен, и это помогло ей разрушить самоподавляющий шаблон поведения.

Шведский спортивный психолог Ларс-Эрик Унешталь внес значимый вклад в эту область, когда заметил, что спортсмены высочайшего уровня с помощью мысленной тренировки могли влиять не только на свою физическую форму, но и на собственные ощущения во время соревнований. Сегодня факт, что мысленная тренировка помогает контролировать эмоции и внимание в ответственный момент, широко признан.

Спортсмены используют этот прием за несколько недель до важных соревнований. Они продолжают репетировать свои мысли, чувства и действия до того момента, пока не приходит пора думать, чувствовать и действовать на самом деле.

Когда важно оставаться сосредоточенным, вы также можете воспользоваться этим методом. Если вам предстоит ответственное мероприятие (например, важный экзамен, встреча директоров, выступление на публике), вы можете мысленно натренировать себя на нужные ощущения, ход мысли и поведение, а уже на месте воспроизвести то, чему научились.

### ***Расслабляйтесь во время мысленной тренировки***

Визуализация лучше всего работает, когда вы находитесь в расслабленном, открытом к восприятию состоянии. Многие спортсмены при этом используют прогрессивную мышечную релаксацию. Они напрягают и расслабляют каждую группу мышц по принципу, описанному в пятой главе. Некоторые для расслабления и восприимчивости предпочитают техники самогипноза, другим нравится медитация. Прежде чем начать умственную тренировку, определитесь с техникой расслабления – послушайте музыку, дышите по квадрату, расслабляйтесь с помощью воображения. Выберите то, что лучше всего подходит вам.

### ***Используйте якоря***

Во время мысленной тренировки полезно использовать ключевые слова или символы, чтобы вызвать заученное состояние. Например, если вы готовитесь к важной презентации, то можете повторять слово «уверенный», чтобы в день выступления вернуться в нужное состояние, просто сказав себе «уверенный».

### ***Напишите письмо в будущее***

Когда предстоит важное событие, помогайте будущему заранее. Поймите момент, когда будете себя чувствовать уверенным и решительным. Напишите себе записку, которую прочтете, когда вам понадобятся силы и уверенность.

Джинни сидела на диете, но иногда после тяжелого дня в офисе приходила домой и ела все подряд. Когда она почувствовала в себе решительный настрой, то написала себе письмо и оставила его на столике в прихожей на случай очередного тяжелого дня:

«Дорогая Джинни! Умерь пыл. Сделай глубокий вдох. Вспомни, как трудно тебе готовить сбалансированные обеды и потеть в спортзале. Сосредоточься на своем желании хорошо выглядеть и чувствовать себя в новых джинсах. Ты справишься. Я в тебя верю. Джинни».

Эта техника особенно эффективна для родителей, которым надоело быть контролерами. Когда вы видите, что ребенок в хорошем расположении духа, объясните ему, что вам не хочется напоминать каждый раз о домашнем задании, это превратилось в никому не нужное ворчание. Попросите его написать письмо в будущее самому себе. Оно может быть простым, смешным, с использованием сленга – любым:

«Привет, чувак! Теперь сядь и вкалывай. Сделаешь – пойдешь потусишь во дворе. Это Я говорю ТЕБЕ».

Пусть у него останется оригинал, а себе сделайте копию. В следующий раз, когда ребенок будет бить баклуши, напомните ему о записке, пусть он ее найдет и перечитает. Если он отказывается, спокойно протяните свой экземпляр. Дальше можно не вмешиваться, ведь он сам себя просил приступить к работе.

## **В следующей главе**

Способствует или мешает сосредоточенности ваш стиль жизни? В девятой главе вы узнаете о поведенческих навыках и полезных привычках, которые помогут вам жить более осознанно.

## **9. Поведенческие навыки**

### **Стратегия 8**

*Приходит к врачу мужик с бананом в одном ухе, огурцом в другом, с морковкой в носу и стонет: «Доктор, что со мной?» Доктор смотрит на него и говорит: «Да вы, голубчик, неправильно питаетесь!»*

**Старый анекдот**

Поведенческие навыки – это совершаемые ежедневно действия, которые со временем входят в привычку. Правильные привычки помогут вам быть более собранным. В этой главе вы узнаете восьмую (и последнюю) стратегию – новые техники, которые помогут держать мозг в тонусе.

### **Стратегия 8. Хорошие привычки**

- Спокойствие и сосредоточенность в жизни
- Поддержка друзей
- Жизнь без хлама

Не торопите себя, когда решите изменить образ жизни. Новым привычкам нужно время, настойчивость, много личного энтузиазма и своевременного самопрощения. Нужно помнить, что мозг умеет адаптироваться (об этом подробно написано в четвертой главе). Чем больше вы практикуете то или иное действие, тем крепче становится соответствующая нейронная связь в мозге, поэтому для закрепления новых привычек требуется время.

Хорошие привычки формируются в три этапа: спокойное и сосредоточенное поведение; дружба с людьми, которые вас понимают; освобождение от лишнего в жизни.

Мешающие привычки побороть непросто. Вне зависимости от того, помогают вам ваши действия или вредят, в человеческой природе оправдывать их, чтобы не случилось

когнитивного диссонанса. Вы не можете иметь две конфликтующие мысли одновременно. Поэтому если вы, например, решили хорошо поработать, а вместо этого прокрастинируете, ваш мозг тут же находит оправдание действиям. Точно так же он оправдывает вашу несобранность и завтра.

Чтобы избежать когнитивного диссонанса, вам нужно объективное мнение внутреннего наблюдателя. Следует немного абстрагироваться от своих действий, чтобы увидеть, что вы делаете, и оценить уместность оправданий.

Представьте себя в небольшом самолете, который поднялся на высоту в один километр. Дома, люди, машины – все выглядит игрушечным. Из иллюминатора вы можете посмотреть вниз на землю и увидеть себя и свои привычки. Теперь, читая этот раздел, отдалитесь на километр от себя. Взгляд на вещи с высоты птичьего полета поможет вам держать внимание под контролем.

## **Спокойствие и сосредоточенность в жизни**

Все мы прекрасно понимаем, что такое здоровый образ жизни, и каждому есть куда расти. В этом разделе мы разберем важность:

- хорошего сна;
- правильного питания;
- стратегического использования стимуляторов;
- спорта;
- развлечений и отдыха.

### ***1. Хороший сон***

Во сколько вы вчера легли спать? А когда встали утром? Вы крепко спали? Сколько часов? Это ваша обычная практика?

Хотя у каждого свои потребности, в среднем взрослому человеку достаточно около восьми часов сна в сутки. Исследования показывают, что недостаток сна негативно сказывается на качестве жизни (в том числе на способности сосредотачивать внимание), если человек долгое время спит меньше семи часов в сутки. В таком случае нужно исправлять ситуацию.

Недавние исследования показали прямую связь недостатка сна и синдрома дефицита внимания (СДВ). Люди, которые мало спят, имеют симптомы СДВ, а 70–80 % всех людей с этим синдромом имеют проблемы со сном. Самая распространенная проблема, с которой сталкиваются люди, – уснуть перед сном. Вторая распространенная проблема с засыпанием – «уловка 22»<sup>18</sup> с кофеином. Если ночью не поспал, выпей днем побольше кофе, который вечером снова не даст уснуть.

Вот несколько советов для того, чтобы лучше спать ночью.

- Поменьше кофеина. Пейте кофеинсодержащие напитки только в первой половине дня.
- Ложитесь и вставайте примерно в одно и то же время каждый день.
- Перед сном нужно вести себя спокойно, не смотреть фильмы ужасов, передачи со сценами насилия.
- Перед сном выполняйте расслабляющие ритуалы, послушайте приятную музыку, почитайте хорошую книгу.
- В спальне ничто не должно напоминать о работе или ваших обязанностях.

---

<sup>18</sup> В переносном смысле – абсурдная ситуация. Выражение стало устойчивым после выхода романа американского писателя Джозефа Хеллера с таким названием. *Прим. пер.*

## 2. Правильное питание

Сбалансированная выработка химических веществ мозга начинается со сбалансированного питания. Пища – это материал, из которого формируются химические связи мозга. Чтобы иметь силы пройти «дистанцию», когда нужно сосредоточиться, необходимо топливо, сгорающее медленно.

**Сахар.** Недавнее исследование выявило, что сахар в большинстве случаев никак не влияет на развитие симптомов синдрома дефицита внимания у детей с таким диагнозом. Национальные институты здравоохранения США провели двойное слепое исследование, в котором родители, персонал и дети не знали, в какой из дней ребенок с СДВ принимал сахар, а в какой нет. Никакой заметной разницы в поведении и усидчивости замечено не было. Другие исследования показали, что диета Файнгольда, которая исключает из рациона пищевые добавки и сахар-рафинад, снижает симптомы лишь у 5 % детей с СДВ.

Эти факты показательны, но не стоит забывать о здравом смысле. Откуда бы ни пошла традиция отмечать дни рождения, пирожные и другие сладости мамы всегда ставят на стол после основных блюд. Мозг производит глюкозу из тех продуктов, которые вы потребляете. Сложные углеводы превращаются в глюкозу медленно; рафинированный сахар – практически мгновенно. Таким образом, ваша энергия зависит от уровня сахара в крови.

У человека любого возраста, с СДВ или без, слишком большое количество сахара может вызвать всплеск энергии, а после наступит апатия. К сахару лучше относиться с осторожностью и не злоупотреблять.

**Гематоэнцефалический барьер.** Алкоголь и кофеин влияют на способность сосредотачиваться. Для того чтобы понять, как лучше их употреблять, важно освоить принцип гематоэнцефалического барьера. Этот барьер состоит из особых капилляров общей протяженностью около 650 километров и защищает наш мозг на микроуровне. Он задерживает почти все элементы, свободно циркулирующие по организму, пропуская только воду и незаменимые питательные вещества. Из-за простой молекулярной структуры некоторые вещества-стимуляторы, такие как алкоголь, никотин, кофеин, также проходят барьер и попадают в мозг. Поэтому вы начинаете иначе думать и чувствовать.

Гематоэнцефалический барьер блокирует доступ к вашему префронтальному «руководителю», как суровый охранник. Таким образом, мозг может спокойно выполнять функции по жизнеобеспечению организма и не растрачивать ценную энергию на ненужные или опасные вмешательства. Поэтому если вы хотите снизить количество употребляемого алкоголя или кофеина, то посмотрите на ситуацию не как на принуждение. Здесь все как в жизни: чем важнее начальник, тем труднее к нему пробиться. Представьте, что у вашего префронтального отдела мозга, отвечающего за сосредоточенность, появился новый строгий секретарь.

**Алкоголь.** В умеренных количествах алкоголь расслабляет и улучшает настроение. Он хорош для отдыха, но остроте ума не способствует: уже после одного бокала у вас снизится ясность мысли. Алкоголь замедляет рефлексy, ослабляет краткосрочную память, вы теряете над собой контроль, становится сложнее бороться с отвлекающими факторами. У каждого свой метаболизм алкоголя, но у большинства людей алкоголь в крови повышается до 0,02–0,03 % ВАС<sup>19</sup> с каждым напитком и перерабатывается со скоростью 0,01–0,015 % в час.

В США 0,08 % (а в отдельных штатах 0,05 %) ВАС у водителя старше 21 года расценивается как нарушение закона, за которое грозит штраф и тюремное заключение. Для тех, чей возраст меньше 21 года, ВАС не должно превышать 0,01 %.

Внимание заметно ухудшается уже при 0,2 % ВАС и возвращается в норму нескоро. Это происходит из-за того, что алкоголь повышает метаболизм дофамина и норадреналина.

---

<sup>19</sup> ВАС (blood alcohol content) – единица измерения концентрации этанола в крови, принятая в США и Европе. Соотносится с российским значением промилле с коэффициентом 0,45. *Прим. пер.*

После того как вы выпили, придется подождать, пока эти элементы, необходимые для сосредоточения внимания, восстановятся.

Если интоксикация организма слишком высока, вы не сможете показать максимум своих умственных способностей еще пару суток. Так происходит потому, что алкоголь разрушает «архитектуру» вашего сна: цикл мозговых волн, которые приводят вас в фазу быстрого сна – стадию сновидений, во время которой мозг восполняет недостатки необходимых элементов. В исследовательских лабораториях проводились эксперименты, в которых испытуемым разрешали спать, но не позволяли входить в фазу быстрого сна. В результате люди чувствовали себя изможденными. Именно поэтому процесс восстановления суточного ритма, о котором вы читаете в одиннадцатой главе, занимает больше времени при употреблении алкоголя.

**Кофеин.** Единственная жидкость в мире, которую люди пьют больше, чем чай, – вода, но кофе тоже не отстает. Как было написано в одной статье журнала National Geographic<sup>20</sup>: «Каждый будний день где-то в мире кофейня Starbucks открывает четыре новые точки и нанимает 200 новых сотрудников».

Кофеин оказывает стимулирующее воздействие на нервную систему. В умеренных количествах он бодрит, снижает усталость, улучшает работоспособность при выполнении умственных задач, когда требуется устойчивое внимание, особенно при монотонной работе. Если вы употребляете слишком много кофеина, возникают побочные эффекты в виде раздражительности, повышенной возбудимости и тревожности. Хотя кофеин и бодрит, сон он не заменяет. Когда эффект кончается, все, чего не хватило, должно быть восстановлено.

Кофеин быстро попадет в кровь. На выведение его из организма хотя бы наполовину требуется от трех до семи часов. Проще говоря, в семь часов вечера в вашем организме все еще происходит процесс метаболизма кофеина, который вы потребили в виде чашки латте на обед, а в одиннадцать вечера у вас в крови по-прежнему остается четверть дозы. На то чтобы вывести из организма 95 % кофеина, организму потребуется не меньше пятнадцати часов (а то и больше суток).

Срок метаболизма кофеина очень разный. Он зависит от возраста и ряда других факторов. Курение сокращает его в два раза, а прием противозачаточных таблеток, наоборот, в два раза увеличивает. Об этом важно помнить, когда все остальные заказывают кофе, а вы соблюдаете режим. Не ориентируйтесь на других. Организмы у всех разные.

Не лишним будет знать приблизительное содержание кофеина в еде и напитках. Журнал National Geographic и отчет Стэнфордского университета приводят такие данные:

- кофе сваренный, 300 мл – 200 мг;
- кофе растворимый, 300 мл – 145 мг;
- кофе без кофеина, 300 мл – 7,6 мг;
- эспрессо, 150 мл – 240 мг;
- чай черный, 240 мл – 50 мг;
- чай зеленый, 240 мл – 30 мг;
- кока-кола, 600 мл – 57 мг;
- маунтин дью, 2 литра – 294 мг;
- энергетик Red Bull, 250 мл – 80 мг;
- обезболивающее, 2 таблетки – 130 мг;
- горячий шоколад, 150 мл – 25 мг.

### ***3. Стратегическое использование стимуляторов***

Теперь, зная, что нужно делать, чтобы оставаться сосредоточенным, вы можете использовать стимулирующие средства стратегически. Они повышают вашу активность за

---

<sup>20</sup> Выпуск за январь 2005 года. Прим. авт.

счет того, что мозг начнет вырабатывать больше адреналина. Но как было сказано в третьей главе, чем больше вы их употребляете, тем быстрее формируется привыкание. Очень скоро количество, к которому вы привыкли, становится неэффективным, и вам придется увеличивать дозу.

Когда приходится прибегнуть к помощи стимулирующих веществ, чтобы закончить скучное задание или бодрствовать дольше обычного, не злоупотребляйте ими. Даже небольшие дозы помогут быть в тонусе. В одном исследовании шестнадцать человек на протяжении месяца принимали днем каждый час по таблетке, не зная, что это – кофеин или плацебо. Результаты показали, что частое употребление кофеина в малых дозах бодрило лучше, чем одна большая доза, сравнимая с большой чашкой кофе утром.

Формируйте мудрый подход к стимуляторам, думайте, сколько можно выпить кофе, на какое время вы хотите получить эффект и когда пойдете спать.

**Кофеин как стратегия.** Нередко мы потребляем больше кофеина, чем нужно, лишь потому, что такие порции предлагаются в меню. Маркетологам невыгодны маленькие порции.

В популярной кофейне Starbucks предлагаются на выбор порции 300, 400 и 500 мл. (В некоторых кофейнях предлагается и меньший объем, но обычно он не указывается в меню.) Если ваша цель – немного отвлечься, вы скорее выберете самую большую чашку, чтобы подольше растянуть ее. В таком случае можно пить кофе без кофеина, ведь по времени это займет столько же. Если вам нужно повысить уровень адреналина, то закажите кофе с половинным содержанием кофеина.

Давайте немного посчитаем. (Эти расчеты приведены для стандартных смесей, не для эспresso и не для особых кофейных смесей.)

| Содержание кофеина в порции кофе, мг |             | С кофеином | Смесь того и другого |
|--------------------------------------|-------------|------------|----------------------|
| Объем чашки                          | Без кофеина |            |                      |
| 300 мл                               | 7,6         | 200        | от 7,6 до 200        |
| 400 мл                               | 10          | 267        | от 10 мг до 267      |
| 500 мл                               | 12,5        | 334        | от 12,5 до 334       |

Выбирая вариант с содержанием половины или трети кофеина, вы берете ситуацию под контроль и снижаете количество этого искусственного стимулятора. Кто-то предпочитает на время полностью отказаться от кофе (а их супруги уезжают на это время из города).

**Электронная стимуляция.** Электронные развлечения сегодня повсюду. С одной стороны, качественные программы приносят нам некоторую пользу: есть видеоигры, развивающие логику, абстрактное мышление и координацию – навыки, необходимые в жизни каждому. Проводилось исследование, в ходе которого выяснилось, что хирурги, которые играли в Super Monkey Ball больше трех часов в неделю, лучше других проводили лапароскопию – операцию на внутренних органах с использованием крошечной камеры и управляемого джойстиком хирургического инструмента.

С другой стороны, телевидение отнимает у нас время, отупляет, ослабляет семейные отношения. Известна пугающая статистика, что 66 % американцев за ужином регулярно смотрят телевизор вместо того, чтобы пообщаться с семьей и обсудить, как прошел их день. Все больше центров по избавлению от зависимости сейчас предлагают лечение от злоупотребления интернетом и видеоиграми. Мы на пороге новой эпохи электронной стимуляции, в которой есть как плюсы, так и минусы.

**Мерцание.** Мы еще не знаем, какой эффект оказывает на наш мозг мерцание телеэкрана. Когда люди впервые добыли огонь, они узнали, что мерцающий свет провоцирует изменения сознания. Шаманы и сказители специально разжигали костры, чтобы



их слова сильнее воздействовали на людей.

Для изучения воздействия мерцания на человека ученые используют инструмент тахистоскоп. С его помощью они выяснили, что мерцание света изменяет волны мозга различным образом. Пламя огня оказывает расслабляющий эффект, видный на электроэнцефалограмме, а мерцание экрана телевизора обладает гипнотическим эффектом и негативно воздействует на мозговые волны.

**Влияние телевизора на внимание.** Одно исследование выявило большую зависимость нарушения внимания от просмотра телевизора в раннем возрасте. Исследователи проанализировали количество часов, которое проводили у телевизора более тысячи детей в возрасте от года до трех лет, и нашли связь с расстройством внимания у них в семилетнем возрасте. Те, кто смотрел телевизор больше, имели самый высокий процент нарушений внимания. Каждый лишний час, проведенный за просмотром телевизора, повышал вероятность развития проблем с концентрацией внимания у ребенка на 10 %. На основе проведенного исследования Американская педиатрическая академия рекомендует *исключить* просмотр телевизора детьми с рождения до двух лет.

**Электроника и самосознание.** Чтобы ваш внутренний баланс не нарушался при работе с электроникой, занимайтесь практикой самосознания, о которой подробно написано в пятой главе. Приучите себя задаваться вопросом: «Чего я сейчас не делаю?» Интернет – это не книга, в нем вы никогда не дойдете до последней страницы, поэтому в какой-то момент нужно вставать и ехать на природу с семьей или друзьями. В десятой главе вы получите еще несколько советов – как сделать так, чтобы интернет не мешал эффективности вашего труда.

**Свобода от злоупотребления стимуляторами.** Каждый раз, когда вы прибегаете к помощи того или иного стимулятора, кроме пользы вы получаете и вред. Стимуляторы увеличивают уровень адреналина и бодрят, но при этом оказывают негативное воздействие на мозг и тело. Вы платите слишком дорогую цену за тот положительный эффект, который получаете.

Стимуляторы играют большую роль в современном обществе, и у каждого свой порог привыкания. Если вам кажется, что без помощи специалиста не обойтись, обратитесь к врачу. Вернуть гармонию в жизнь – это очень приятно.

#### **4. Спорт**

Регулярные занятия спортом уменьшают уровень стресса. Значит, у вас выделяется меньше норадреналина, химические процессы в мозге поддерживаются в сбалансированном состоянии, и вы легко сосредотачиваетесь.

В своей практике я видела, как после регулярных физических упражнений люди становились спокойнее и собраннее. Как сказала одна моя пациентка: «После тренировки у меня мозги встают на место».

Некоторые виды спорта (боевые искусства, теннис, гольф) требуют от вас развития и постоянной практики навыков сосредоточения внимания. Но каким бы видом спорта вы ни занимались, физическая активность поможет восполнить недостаток химических элементов, необходимых для ясности ума, и снизит уровень тех, которые делают вас рассеянным.

Какой спорт поможет вам лучше всего оставаться в своей зоне сосредоточенности? Ответ прост. Тот, который достаточно нравится *вам*, чтобы заниматься им регулярно.

#### **5. Отдых и развлечения**

Медитация, биологическая обратная связь, самовнушение, йога, религиозные ритуалы, тихие семейные вечера... Все, что снижает напряжение, заслуживает вашего внимания.

Нейровизуальные исследования показывают, что особенно благотворно сказывается на состоянии человека регулярная медитация, о чем вы читали в четвертой главе. Среди моих пациентов были люди, которым медитация нравилась, а другие пробовали, но понимали, что

это не для них. Медитация – проверенная веками практика, которая, бесспорно, способствует концентрации внимания, и важно понять, подходит ли она именно вам.

В пятой главе вы узнали о способах релаксации, которые снижают уровень адреналина, когда вы напряжены, рассержены или находитесь в состоянии «дерись или убегай». Если вы хотите улучшить свою способность оставаться спокойным под давлением, *каждый день* выполняйте какую-нибудь расслабляющую практику.

**Отдых и избегание.** Иногда бывает трудно расслабиться, потому что мешают мысли и чувства, от которых вы предпочли бы избавиться. В жизни нередки случаи, когда люди заваливают себя работой, чтобы подавить неприятные чувства – вину, обиду, тревогу.

В таком случае занять себя делом – хороший вариант, особенно если вы ничего не можете поделать с источником ваших тревог (об этом читайте в шестой главе в разделе о замещении мысли). Если же вы автоматически нагружаете себя делами каждый раз, когда из-за чего-то переживаете, вы разучиваетесь решать проблемы.

Если вам грустно, тревожно или вы взволнованы, дайте себе время расслабиться и откровенно спросите самого себя, в чем дело. Вы чувствуете себя одиноко? Злитесь на кого-то? Переживаете из-за финансов? Вы увидите, что произойдет, если относиться к проблеме спокойно и искать рациональное решение.

Несмотря на большую занятость, Гарри, перспективному агенту по недвижимости, обычно удавалось выкроить время на семью. Однако в последнее время он стал допоздна задерживаться в офисе, брать работу на дом, а по воскресеньям ездил показывать объекты заказчикам. Жена уговаривала его провести хоть одни спокойные выходные вместе. Гарри протестовал, но жене удалось упротить его съездить с ночевкой в их любимый домик в горах. В воскресенье, возвращаясь домой, они обсуждали поездку. Во время разговора Гарри вспомнил, что у него скоро день рождения, и вдруг понял, что его агрессия связана с тем, что скоро ему исполнится сорок. Он признался жене, что к этому возрасту мечтал стать независимым брокером. И напряжение тут же исчезло. Вместе с женой они начали обсуждать, как ему начать свое дело.

Избегание можно сравнить с протекающей крышей. Когда идет дождь, идти чинить крышу сыро, когда на улице светит солнце, протекающая крыша никого не беспокоит. Когда вы находитесь в кризисном состоянии или оцениваете ущерб, нанесенный недавним жизненным штормом, у вас не остается времени и моральных сил, чтобы разобраться, как в будущем избежать подобных катаклизмов. Сделать это вы будете в состоянии, только если не зареетесь в кучу придуманных дел.

Люди с активной жизненной позицией, отдающие много времени и сил работе, говорят, что не могут расслабиться. Если это про вас, учитесь смотреть на ситуацию под другим углом. Признайте, что сначала вы будете испытывать некоторый дискомфорт, как всегда, когда начинаете учиться чему-то новому. Зато потом увидите, как новая привычка делает вас сильнее.

**Учитесь расслабляться.** Буддийские монахи, ежедневно занимающиеся медитацией, способны замедлять свой пульс и контролировать работу нервной системы, которой другие люди сознательно управлять не могут. Вы можете поднять вверх руку прямо сейчас, но если вам захочется снизить частоту пульса, то придется успокоиться и расслабиться, пользуясь более сложным приемом, который называется «пассивная воля».

Вот один из способов снизить интенсивность работы нервной системы, эффективность которого была доказана Гербертом Бенсоном. В нем четыре этапа:

- закройте глаза;
- расслабьте мышцы;
- дышите медленно и глубоко;
- повторяйте простое успокаивающее слово или фразу (Бенсон предлагает говорить слово «один»).

**Встреча с инопланетянами.** Когда я рассказывала о пассивной воле на семинарах по управлению стрессом, в качестве примера приводила такую историю.

Допустим, на Землю прилетел инопланетянин, который живет на планете, где никто никогда не спит. Он видит, что люди лежат и очень мирно при этом выглядят. Потом он узнает, какие невероятные видения в таком состоянии приходят человеку в голову, и тоже хочет научиться спать. Что вы ему посоветуете?

Обычно люди отвечают: «ему нужно найти спокойное темное место», «лечь и закрыть глаза», «пусть посчитает овечек».

Если объединить эти ответы, то получается, что люди советуют ему притворяться спящим, пока он не уснет на самом деле. Это лучшее определение пассивной воли, которое я знаю. *Вы притворяетесь расслабленным до тех пор, пока на самом деле не расслабитесь.*

**Благодарность.** В 1970-х мне выпала честь принять участие в одном из последних обучающих семинаров Ганса Селье – врача, который ввел понятие биологического стресса. Селье сказал, что единственное, что помогает справиться со стрессом, – это мысли благодарности. Я хорошо это запомнила, потому что эта теория соответствовала моему личному опыту. Во время учебы в аспирантуре на меня сваливалась куча обязанностей (проверочные, экзамены, работа), и мне становилось лучше, когда я начинала выражать благодарность за происходящее: «я благодарна за данную мне возможность», «я благодарна за знания», «я рада, что у меня есть хоть какие-то деньги» .

Годы спустя, когда ученые научились лучше разбираться в химических процессах, происходящих в мозгу, стало понятно, что Селье действительно опережал свое время. Выяснилось, что, когда человек чувствует благодарность, его мозг вырабатывает серотонин, замедляющий химические процессы, связанные со стрессом. Иначе говоря, чувство благодарности снижает вероятность развития реакции «дерись или убегай», сокращает выработку норадреналина и возвращает нас в расслабленно-сосредоточенное состояние.

Возможно, вы уже замечали подобный эффект на себе. В следующий раз, когда почувствуете себя загнанным, постарайтесь мысленно поблагодарить за все жизнь, и вы почувствуете, что напряжение уменьшится.

*«Я благодарен за свою жизнь, здоровье, семью, друзей и дом».*

*«Я благодарен за сегодняшний день».*

*«Я рад всему, что имею».*

*«Особенно я благодарен за...».*

*«Сейчас я чувствую благодарность за...».*

**Чувство юмора.** Смех – естественный стимулятор, снижающий напряжение. Нам кажется, что для сосредоточенности нужна серьезность. Верно обратное. Чтобы почва не уходила из-под ног, нужно легче ко всему относиться.

Есть старый анекдот. Летят в самолете старый священник, школьник и самый умный человек в мире. У самолета отказывает двигатель, пилот катапультируется, но прежде сообщает пассажирам, что в самолете всего два парашюта. Самый умный человек в мире говорит, что на благо будущим поколениям он должен спасти себя и, прежде чем кто-то успевает что-то возразить, прыгает вниз. Старый священник говорит школьнику: «Возьми парашют, сын мой. Я прожил долгую жизнь, твоя же только началась». – «Не волнуйтесь, святой отец, – отвечает парень. – Самый умный человек в мире только что выпрыгнул не с парашютом, а с моим ранцем».

**Вера вместо страха.** Когда вы верите в себя (в свои способности, будущее, в то, что

всегда можно найти возможность), в вашем мозгу выстраивается крепкая химическая связь, помогающая оставаться сосредоточенным и не терять мотивацию. Полезно подбадривать себя, например говорить: «я могу это выучить» или повторять якорные слова «уверенность» или «да».

Спортсмены говорят себе: «я могу», когда им кажется, что они достигли предела и больше нет сил, чтобы сделать еще рывок. Когда кажется, что вы не справитесь со скучной обязанностью, потому что это очень нудно, а вы слишком несобранный, попробуйте. Уверенно скажите себе: «я смогу», как если бы поддерживали хорошего друга.

В каком-то смысле борьба между верой и страхом ведется на молекулярном уровне. Вера в себя увеличивает количество серотонина, уровень дофамина выравнивается, норадреналин держится под контролем. Вера побеждает, страх проигрывает. Когда вы позволяете страху и сомнениям одержать над вами верх, власть берет норадреналин и страх побеждает.

Используйте любую когнитивную стратегию, которую знаете, – внутренний диалог, переосмысление ситуации, замещение мысли. Только чтобы вера в себя вас не покидала. В таком случае мозг поможет вам оставаться собранным.

## **Поддержка друзей**

Если вы хотите быть сосредоточенным, выбирайте друзей с теми же жизненными установками. Из-за особенностей деятельности зеркальных нейронов (механизма социального научения) мы воздействуем на других и подвергаемся влиянию людей, с которыми общаемся. Если жизнь ваших друзей структурирована и упорядочена, вы естественным образом начнете перенимать эти качества.

Друг может как помочь вам достичь целей, так и неумышленно увести вас в другую сторону. Если ваши друзья целеустремленны, вы будете помогать друг другу выполнять планы. Если они не имеют четкого представления, чего хотят от жизни или постоянно одержимы какой-то новой идеей, то, скорее всего, потянут вас за собой из крайности в крайность.

Всем бывает нужно излить душу, но друзья, которые без конца сетуют на жизнь, отнимают вашу энергию. Плохо это или хорошо, но мозг всегда стремится синхронизироваться с мозгом другого человека. Так пусть зеркальные нейроны работают вам во благо.

## **Учитель может быть другом**

Очень важно иметь друзей, которые поддержат вас в тяжелую минуту. Таким другом может стать коллега, член семьи, наставник.

Проходя практику в клинике, я познакомилась с блестящим молодым специалистом, который приехал на международную стажировку. Вдали от семьи и дома в какой-то момент он перестал справляться с требованиями программы. Он стал опаздывать, не успевал сдавать задания в срок, потерял способность концентрировать на чем-то внимание. Это было в 1975 году, когда еще не было современных антидепрессантов. Я ничем не могла ему помочь, как и другие интерны. Мы едва справлялись сами.

К счастью, заведующий отделением психотерапии взял его под свое крыло. Они поговорили и условились, что заведующий будет лично звонить ему каждое утро и трижды в неделю они будут вместе выходить на пробежку. Изменения, которые произошли после этого, удивили всех. Через несколько недель тот парень вновь стал показывать блестящие результаты.

## ***Друзья помогают***

Если у вас есть цель или проект, для выполнения которого вам нужен мотивационный толчок, позвоните приятелю со схожими интересами и договоритесь о сотрудничестве. Исследования показывают, что работа с напарником помогает людям довести начатое до конца. К тому же, если вы работаете из дома, даже одна встреча в расписании поможет лучше структурировать рабочий день.

Вспомните трех друзей, которые вас всегда поддерживали. Как вы подружились? Когда *вы* последний раз им звонили? Если вы проявите инициативу, человек поймет, что вы о нем помните.

Запишите имена трех хороших друзей, вспомните, когда вы звонили им последний раз, запишите, когда планируете позвонить снова.

| Мой друг | Звонил | Позвоню |
|----------|--------|---------|
| _____    | _____  | _____   |
| _____    | _____  | _____   |
| _____    | _____  | _____   |

Лучший способ обрести друга, готового прийти на помощь, – стать таким самому. Находите время на друзей.

- Регулярно поддерживайте с ними контакт. Внесите это в свой ежедневник.
- Говорите им о том, что вы дорожите дружбой.
- Будьте хорошим, внимательным слушателем.

Зеркальные нейроны заставляют задуматься о том, что люди от природы существа социальные. Я думаю об этом, когда смотрю на играющих детей. Иногда им ничего больше не надо, только бы поиграть с приятелем. От этого они становятся счастливее и сильнее.

Роберт Луис Стивенсон сказал однажды: «Друг – это подарок самому себе». Будьте лучшим подарком для своего друга, и он ответит вам тем же.

## **Жизнь без хлама**

Лишние вещи отвлекают. Глаза и мозг бесцельно блуждают по ним. Фотографии, произведения искусства, приятный декор способствуют концентрации внимания. А вот груды бумаги и куча ненужного хлама, наоборот, крадут его.

Хаос – результат непринятого решения. Подумайте сами. Какова истинная причина того, что вы не трогаете этот листок, журнал, выписку со счета, старое письмо, поделку ребенка? Потому что вы не знаете, что с ними делать, так ведь? Вам не хочется это выбрасывать немедленно. Пусть пока полежит.

Выбросить ставшее ненужным письмо будет нетрудно. Хранить бумаги, которые вам позже понадобятся для налоговой, тоже нетрудно. Но что делать со всем этим, пока оно тут, вы до конца не понимаете. Поскольку неуверенность порождает беспокойство, вы откладываете решение на потом. Пусть «пока» полежит на полке.

С бумагой нужно работать один раз. Разобрались с делом, бумагу подшили или выбросили. Однако для некоторых такой совет – пустой звук из серии «нужно есть овощи». *Дело не в том, чтобы знать, что делать, а делать то, что знаешь*. Это относится ко всем

видам мусора: компьютерным файлам, домашней утвари и даже социальным обязательствам. Единственный вариант исправить ситуацию – найти причины в психологии и устранить их.

### ***Боязнь потери***

В 2002 году Даниэль Канеман стал лауреатом Нобелевской премии по экономике за свое исследование о принятии решений в условиях неопределенности. Вместе с Амосом Тверски он провел серию экспериментов, которые показали, как эмоции человека воздействуют на принятие решений и как фрейминг<sup>21</sup> влияет на эмоции.

Их исследования показали, что людям свойственна боязнь потери. То есть люди готовы пойти на больший риск, чтобы обойтись без потерь, чем рискнуть и получить что-то новое. В одном эксперименте у людей узнавали, как бы они поступили в ситуации, когда им предоставлялась возможность получить \$3000 с гарантией 100 % или \$4000 с гарантией 80 %. Около 80 % респондентов ответили, что взяли бы \$3000. Когда же предлагалось *потерять* \$3000 или \$4000 на тех же условиях, только 8 % высказались за первый вариант. Остальные не хотели бы расстаться с тем, что имеют, поэтому откладывали принятие решения и надеялись на случай.

Боязнь потери объясняет затруднения расставания с ненужными вещами. Мы не уверены, что из них имеет ценность, а что нет. Поэтому мы откладываем решение, даже если в итоге теряем больше. Мы лучше сократим жизненное пространство, чем пойдем на риск выбросить вещь, которая может однажды пригодиться.

### ***Эффект владения***

Другая сила, заставляющая нас складировать ненужный хлам, называется эффектом владения. Большинство людей, получив в собственность какую-то вещь, начинают ценить ее больше, чем до того, как она у них появилась, и больше, чем ее ценят другие.

Действие этого феномена было ярко продемонстрировано в следующем эксперименте. Исследователи в случайном порядке давали студентам кружку или шоколадку с одинаковой рыночной стоимостью. До этого они провели опрос, который показал, что предпочтения студентов разделились поровну. Раздав подарки, они предложили участникам эксперимента торговаться. Только 10 % обменяли свой товар, тогда как экономическая теория предсказывала 50 %.

Вещи в вашем доме имеют для вас бо льшую ценность, чем для всех остальных. Вы их выбрали, используете, они вам нужны. Однако эффект владения предполагает, что вы цените их не только за функциональность, а просто потому, что они ваши.

### ***Подавление за счет переосмысления***

Исследование процесса принятия решений показало, что постановка вопроса может повлиять на полученный результат. В одном исследовании люди предпочитали уменьшить инфляцию за счет снижения безработицы (с 10 % до 5 %), а не за счет увеличения занятости (с 90 % до 95 %). *Часто наши поступки зависят от того, как мы преподносим ситуацию сами себе.*

Чтобы избавиться от мусора, попробуйте иначе формулировать вопросы, когда принимаете решение. Меньше думайте о том, что вы можете потерять, если от чего-то откажетесь, и больше о том, что хорошего получите взамен: больше свободного места, порядок, приятное рабочее пространство.

---

<sup>21</sup> Фрейминг, рамочный анализ – междисциплинарный метод научного исследования, который используется для анализа того, как люди понимают ситуации и события. *Прим. ред.*

Вот несколько примеров внутренних диалогов, которые помогут вам справиться с муками потери. Дополните их своими вариантами.

- «Я освобождаю пространство для работы, отдыха и смогу дышать полной грудью».

- «Когда на рабочем столе порядок, он и в моей голове».
- «Мне спокойнее, когда вокруг больше места».
- «Порядок в комнате – порядок в мыслях».
- «Я буду быстрее находить необходимое».
- «Мне нравится, когда я точно знаю, где что лежит».
- «Мне нравится чувство свободы. Я владею вещами, а не они мной».

Другой способ избавиться от страха потери – переосмыслить само понятие и дать ему положительное значение. Например, вы можете сравнить это с потерей веса, которую большинство людей считает положительным фактором. Посмотрите варианты и подумайте над своими.

- «Мне нравится, когда нет лишнего – на теле, в офисе и дома».
- «Чтобы сбросить килограммы, мне нужны месяцы, но от прочего груза я могу избавиться уже сегодня».
- «Чем меньше вещей на рабочем столе, тем лучше».

### ***Сентиментальность***

В некотором смысле избавиться от ненужных вещей дома сложно из-за эмоциональной привязанности к ним. Как расстаться с плюшевым зайкой, старыми открытками и сувенирами, связанными с памятью, которую мы хотели бы пронести через всю жизнь?

С одной стороны, цифровые технологии помогают нам. Вы можете сфотографировать дорогие сердцу вещи, прежде чем отпустить их от себя. Особенно хорошо этот способ срабатывает с детьми, когда им приходится расстаться с любимой игрушкой, которую они уже переросли. С другой стороны, цифровые технологии становятся источником нового мусора. Когда для фотоаппаратов требовалась пленка, у вас было около десяти кадров на торжественную встречу. Теперь вместе с фотографиями, присланными другими участниками, у вас их будут сотни. Память компьютера увеличивается, а вместе с ней и количество цифрового мусора.

В ваших силах сократить цифровые отходы, если вы сядете и приведете папки на компьютере в порядок. Из десятой главы вы узнаете, как лучше это сделать. Расстаться со старыми книгами, кассетами и безделушками эмоционально труднее. Нужно сказать прощай тому, к чему вы так привыкли.

Для того чтобы избавиться от лишних вещей, следует научиться смотреть вперед, а не в прошлое. Вы расчищаете место для будущего. Если вы отдадите старые вещи на благотворительность, они гораздо больше пригодятся другим людям, чем вам. Старайтесь думать о том, куда вы идете, а не о том, где вы бывали раньше.

Вот несколько внутренних диалогов, которые можно использовать для того, чтобы разгрести завалы ненужных вещей.

*«Все воспоминания живут в моем сердце, и они ценнее вещей».*

*«Я знаю, что в любой момент смогу воскресить эти чувства в своей душе».*

*«Кому-то эти вещи пригодятся намного больше, чем мне».*

*«Я благодарен за то, что это было, и предвкушаю новое».*

## Часть III

### Стратегии успеха в цифровую эпоху

В третьей части вы узнаете, как в современном мире пользоваться описанными в этой книге техниками. В десятой главе говорится о том, как с их помощью бороться с прерываниями и перенапряжением. Как применять техники, если вы работаете дома или в дороге, описано в одиннадцатой главе. Двенадцатая глава позволит по-новому взглянуть на синдром дефицита внимания (СДВ) и понять, как правильно использовать известные техники тем, кто им страдает.

Применяя на практике полученные знания, *каждый может справиться со своей рассеянностью и перенапряжением*.

## 10. Как перехитрить прерывания и перенапряжение

*Вы получили это автоматическое уведомление, потому что в настоящий момент я отсутствую в офисе. Если бы я был на месте, то ответа вы бы не получили вообще.*

**Лучшее автоматическое сообщение из электронной почты по версии пользователей интернета в 2006 году**

В этой главе вы узнаете о стратегиях борьбы с двумя неизбежными проблемами современного мира, связанными с работой: прерыванием и перенапряжением. Если вы читаете эту главу на работе, то как раз в настоящую минуту испытываете эффект прерывания.

### Справиться с прерываниями

Профессор информатики Глория Марк в 2004 году опубликовала результаты исследования, в котором приняли участие работники высокотехнологичных компаний. Наблюдение длилось более тысячи часов, после чего был сделан вывод: люди в среднем работают над проектом одиннадцать минут, после чего их прерывают и им приходится переключаться на другое задание. На то, чтобы вернуться к первоначальной задаче, требуется около двадцати пяти минут.

Это исследование прояснило еще один момент: не все прерывания плохие. Нередко из телефонного разговора или письма, которые, казалось бы, отвлекают работника от дела, он своевременно получает информацию, необходимую для лучшего ее исполнения. Этот вывод соответствует результатам более раннего исследования, опубликованного в журнале *Academy of Management Review*. Прерывания естественно вписываются в сам стиль современной трудовой деятельности. Некоторые говорят, что мы сами стали «помехозависимыми». Бессмысленно обсуждать, как их исключить. Наша задача – научиться лучше с ними справляться.

### Зона сосредоточенности в космосе

В своей публикации для *New York Times*<sup>22</sup> журналист Клив Томпсон написал о важной роли прерываний в нашей жизни и назвал цену, которую мы платим за них. Однако он не исключает возможности «найти идеальный компромисс». В той же статье он описывает эксперимент, который проводила когнитивный психолог Мэри Червински в сотрудничестве

---

<sup>22</sup> От 16 октября 2005 года. Прим. авт.



с НАСА.

Во время дорогостоящих опытов в космосе космонавты должны следить за исправностью космического корабля. В случае неполадок им нужны предупредительные сигналы, которые привлекут их внимание, но при этом не выбьют из колеи. Текстовые сообщения на экране могут остаться незамеченными, громкий звуковой сигнал, наоборот, слишком отвлечет. Мэри Червински предложила использовать геометрическую фигуру, стороны которой окрашивались бы в разные цвета в зависимости от типа возникшей проблемы. Ее решение – пример того самого «идеального компромисса», о котором говорил Томпсон.



Вспомните о перевернутой параболе. Текстовое сообщение мало привлекает внимание, а значит, космонавт окажется в зоне недостаточной возбужденности. Звуковой сигнал спровоцирует выброс адреналина, и космонавт придет в слишком возбужденное состояние. Геометрическая фигура, меняющая цвет, не нарушит расслабленно-сосредоточенного состояния космонавта. Таким образом, он сможет вовремя и правильно реагировать на тревожный сигнал.

### *Личный контроль*

На Земле мы практически не имеем возможности выбирать форму и цвет отвлекающих факторов. Однако мы можем управлять своими реакциями и окружением, а значит, и многими аспектами прерываний. Мы, как космонавты, можем держать себя в руках.

Техники, о которых вы узнали во второй части, позволят правильно реагировать на прерывания. Например, вы можете продемонстрировать уверенность в себе, провести границу и сказать нет или с помощью внутреннего диалога помочь себе вернуться к работе. Также помогают полезные привычки. К примеру, если вы привыкли к порядку, то в своем рабочем пространстве легче справиться с непредвиденным.

Стратегия подавления тревожности поможет договориться с человеком, который отвлекает вас больше всего, – с *вами*. Представьте, что на деловой встрече вы по какому-то поводу разволновались и никак не можете собраться с мыслями. Поскольку вы не сосредоточены, все сказанное пролетает мимо ушей. Позже вы начнете беспокоиться о том, что упустили, волнение усилится, а внимание ухудшится. Применяя на практике свои навыки подавления тревожности, вы можете остановить этот маховик и стать внимательным.

Использование техник дает вам чувство самоконтроля, которое необходимо для сосредоточения после стресса. Без них вы, возможно, справитесь с прерыванием, но негативный эффект рано или поздно проявится. В 1971 году Дэвид Гласс со своими коллегами наглядно продемонстрировал этот процесс – он заставил учеников решать задачи

в комнате, в которой периодически раздавался шум. Студентам в одной группе сказали, что они могут остановить шум по сигналу, но попросили их этого не делать (и они просьбу выполнили). У другой группы прекратить шум возможности не было. За двадцать пять минут шума обе группы хорошо справились с заданием. Казалось, что они адаптировались к шуму. Затем всех участников эксперимента отвели в другую комнату и попросили исправить ошибки в тексте в тишине. Результаты весьма разнились. Испытуемые, которые могли контролировать шум в предыдущем задании, выполнили новое намного лучше и не проявляли признаков беспокойства. Те, которые ситуацию контролировать раньше не могли, показали очень слабый результат и были сильно напряжены. *Разница заключалась в чувстве личного контроля ситуации.*

Человеку важно иметь хоть малейшее чувство контроля. Если вы не можете контролировать ничего вокруг, но в состоянии контролировать хотя бы себя, то не будете измотаны, как участники эксперимента Гласса, оказавшиеся заложниками обстоятельств. Вам хватит духа держать себя в руках, а значит, вы сможете продолжить работу и справитесь с очередным прерыванием.

### ***Планируйте новые начинания***

Другой способ лично контролировать ситуацию – выбирать подходящее время и место для начала проекта. Исследования показывают, что люди охотнее занимаются делом, если оно изначально пошло хорошо. Иными словами, вы работаете с разгона. Когда вас ждет новое дело, изучите свое расписание и выделите достаточное количество времени, чтобы спокойно начать проект. Возможно, вам даже придется лишний раз приехать в офис, чтобы поработать в тишине.

### ***Как вы возвращаетесь к работе после прерывания?***

Томпсон пишет, что 40 % времени работники продолжают идти в новом направлении, заданном прерыванием. (Становится понятно, почему человеку нужно 25 минут, чтобы вернуться к прежнему делу.) Одно из объяснений – плохая краткосрочная память, то есть вы попросту забываете, что собирались делать. Другая причина кроется в мотивации – вы не хотите вспоминать.

Как вы запоминаете, чем занимались до того, как вас отвлекли? Перед глазами лежит план из трех дел? Или у вас приклеены стикеры на монитор? Современный человек при выполнении той или иной работы так часто отвлекается, что психологи настойчиво рекомендуют держать перед глазами напоминание о том, над чем вы сейчас работаете.

### ***Пионеры в мире технологий***

Закончив карьеру в НАСА, Мэри Червински работала в компании Microsoft. Она обратила внимание, что многие сотрудники присоединяют к своему компьютеру по два или три монитора – для разных приложений. Например, на одном окне почты и браузер, на другом, прямо перед собой, – основная работа. Эти работники признавались, что так чувствуют себя спокойнее и больше успевают сделать.

Червински решила проверить, как влияют на эффективность работы несколько экранов. Она попросила пятнадцать волонтеров выполнить одну задачу, требующую концентрации внимания, на пятнадцатидюймовом экране, а затем другую – на сорокадюймовом. Производительность значительно возросла. А значит, большое рабочее пространство действительно важно.

Представьте, что вы наводите порядок в кладовке. Чем больше у вас вещей, тем больше свободного места вам нужно, чтобы рассортировать их. *Нашему разуму нужно место, чтобы организовать работу и выбрать главное* на любом визуальном поле – в комнате, на

печатной странице или на экране. Дополнительный монитор позволяет всегда держать работу перед глазами и возвращаться к ней сразу же после того, как вам пришлось прерваться.

Когда я села писать эту книгу, муж подключил к моему компьютеру дополнительный монитор. Я оценила всю прелесть такой работы. Мне стало легче искать материал и легче писать, потому что я могла обращаться к источникам, не отрываясь от редактирования текста. Отвлекаться приходилось столько же, сколько и раньше, но то, что я могла охватить взглядом всю свою работу, давало мне чувство контроля. Я могу ответить на звонок, переключиться на второй монитор и сразу после вернуться к делу – как будто снять с паузы остановленный фильм.

### ***Упрощайте***

На конференции передовых технологий в 2004 году Дэнни О’Брайан представил термин *life hacks*<sup>23</sup> (лайфхак), пояснив, что это «технические секреты самых изобретательных альфа-гиков»<sup>24</sup>. Он добавил, что «гики в поиске новых технологичных решений опережают остальных людей примерно на полтора года». К примеру, они на полтора года раньше других начали использовать электронную почту и первыми столкнулись со спамом. Поэтому О’Брайан попросил лучших «технарей» рассказать о приемах и хитростях, которыми они пользуются в повседневной жизни.

Он выяснил, что эти светлые умы часто берут на вооружение самые простые методы. Вместо того чтобы заводить суперсложные самоуправляемые программы по планированию рабочего дня, они ведут самые обыкновенные списки в привычных текстовых редакторах.

После конференции интерес к *life hacks* не угас. На своем сайте, посвященном лучшей организации творческого процесса ([43folders.com](http://43folders.com)), Мерлин Манн представил и популяризировал устройство под названием *Hipster PDA* (хипстер пи-ди-эй) – набор скрепленных карточек, помещающихся в карман, на которых вы записываете все, что боитесь забыть.

Похоже, что в будущем технологии будут только усложняться, но наши стратегии должны оставаться простыми.

### **Как справиться с прерываниями**

Выделите несколько отрезков времени для начала важных проектов, когда вас точно не отвлекут.

Следите за тем, сколько времени вы работаете и сколько теряете во время прерывания.

Держите перед глазами напоминание о текущем деле, чтобы сразу к нему вернуться.

Будьте настойчивы и уверены в себе, чтобы сократить количество ненужных прерываний.

Используйте технику внутреннего диалога, чтобы быстрее вернуться к работе.

### **Непрерывное частичное внимание**

---

<sup>23</sup> Понятие, близкое русской житейской хитрости. *Прим. пер.*

<sup>24</sup> Американское сленговое слово, означающее самого знающего человека в группе. В первую очередь относится к тем, кто хорошо разбирается в технике. *Прим. пер.*

В 1998 году Линда Стоун, работавшая когда-то в топ-менеджменте компаний Apple и Microsoft, предложила термин «непрерывное частичное внимание». Сегодня многие люди используют его как синоним многозадачности, но Стоун призывает различать эти два понятия. В случае многозадачности вы стремитесь быть более производительным и трудиться эффективно. Причина непрерывного частичного внимания кроется в вашем желании быть «узлом сети». Вы постоянно ищете возможность использовать текущий момент наилучшим образом.

Стоун считает, что такой вид внимания – это не хорошо и не плохо. В некоторых ситуациях оно помогает, в других мешает. Она заметила, что Билл Гейтс проводил три типа встреч: общее свободное обсуждение; совещание смешанного типа (сидишь сзади, сосредоточен частично); и совещание, требующее максимального сосредоточения (сидишь за столом, внимательно следишь за всем, что происходит).

### ***Скачки адреналина – помощь или вред?***

Сегодня многие совещания проходят с использованием протокола IRC<sup>25</sup>, которым разрешают пользоваться во время презентаций. Слушатели, переписываясь онлайн, могут обсуждать выступление, посторонние темы, саму встречу или куда пойти на обед. Кто-то успевает написать пост о выступлении в свой блог еще до того, как оно будет закончено. Состояние непрерывного частичного внимания добавляет адреналина. Представляя параболу, вы оцените, насколько это помогает или вредит. Вы можете подзарядиться или потерять мысль в зависимости от вашего текущего уровня адреналина и зоны концентрации, в которой вам нужно быть.

За свою практику я видела талантливых студентов, которым было скучно на обычных занятиях, но они расцветали, участвуя в удаленных обучающих проектах с видеуроками и презентациями, где можно сразу обсуждать услышанное по интернету и работать в совместно редактируемых документах. Перескакивая с одного вида деятельности на другой, студент не теряет внимания и остается полностью включенным в процесс обучения. Конфуцию приписывают такие слова: «Скажи мне – и я забуду, покажи мне – и я запомню, дай мне сделать – и я пойму».

С другой стороны, из личного опыта могу сказать, что ученики, которые боятся пропустить самое интересное, не нуждаются в дополнительном адреналине. Эти трудолюбивые, вечно чем-то озабоченные, страдающие от бессонницы студенты пребывают в состоянии непрерывного частичного внимания, потому что боятся упустить возможность. Чувство, что «это может случиться в любой момент», возникает от постоянной включенности в процесс общения – они могут получить письмо, сообщение или звонок на мобильный в любой день, в любое время, в любом месте.

К сожалению, такие сверхбдительные ученики попадают в ту же ловушку, что и другие люди, которыми движет страх. Они не отвечают за свои действия, за них отвечает адреналин. В конечном счете, если вовремя не остановиться, можно дойти до истощения. Непрерывное частичное внимание, как ни парадоксально, может быть непрерывным, но не может быть постоянным.

### ***Незаконченное дело истощает***

Прерывания отнимают у вас умственные и жизненные силы. Вы заняты одним делом, но думаете о том, которое не закончили. Термином «непрерывное частичное внимание» можно описать также озабоченное состояние, возникающее из-за того, что вы думаете сразу обо всех незавершенных делах.

---

<sup>25</sup> IRC – протокол прикладного уровня для обмена сообщениями в режиме реального времени. Прим. пер.

Дело усложняется эффектом Зейгарник, который заключается в том, что люди лучше запоминают прерванные дела, чем выполненные. Психолог Блюма Зейгарник впервые задумалась об этом эффекте, заметив, что официанты помнят длинный и сложный заказ до тех пор, пока не выполнят его.

Когда вы прерываетесь или скопилось слишком много дел, все «невыполненные заказы» находятся в активном режиме у вас в голове. По наблюдению Дэвида Аллена, автора книги *Getting Things Done*<sup>26</sup>, мы устроены так, что не можем ни полностью запомнить что-то, ни что-то целиком забыть.

Пожалуй, самый надежный способ вернуть себе чувство личного контроля – это довести до конца начатое дело. Помните суть стратегии, когда вы добавляете очень простое дело в свой список из трех пунктов? Скачок дофамина, получаемый по завершении задачи, помогает оставаться в зоне концентрации. Если вам нужно вернуть немного умственных сил, выполните дело, которое можете закончить прямо сейчас.

### ***Включенность в жизнь***

5 июля 2006 года Томас Фридман написал в *New York Times* прекрасную статью «Эпоха прерываний». Фридман четыре дня провел в перуанской сельве без интернета и телефона. Он говорит о своем проводнике Гилберте, у которого «не было никаких электронных устройств и он не страдал непрерывным частичным вниманием». Он слышал в лесу «каждый писк, шорох, вскрик и треск» и мог тут же определить его источник. Вот что пишет Фридман: «Он не упустил из виду ни одного паучка, ни одной бабочки, ни одного тукана, ни одной колонии термитов. Его не было во Всемирной паутине, но он поддерживал тесную связь с удивительной паутиной жизни вокруг него».

Восхищение – мощное противоядие против кратковременной скуки, которая может появиться вследствие непрерывности вашей деятельности. Генри Миллер однажды заметил: «Стоит внимательно на что-нибудь посмотреть, пусть даже на травинку, и перед вами откроется загадочный, восхитительный, не поддающийся описанию величественный мир».

### ***Эра вовремя замеченных возможностей***

Чтобы как прежде отвечать за свою помехозависимую жизнь, необходимо научиться определять приоритеты. В книге *First Things First*<sup>27</sup> Стивен Кови дает один хороший совет: разделите все дела на важные, срочные, неважные и несрочные, важные и срочные. Найдите время выполнять важные дела, а не только срочные.

Линда Стоун считает, что сегодня все чаще люди задаются вопросом о ранжировании приоритетов: «На чем нужно и на чем мы хотим сосредоточить свое внимание?» Мы начинаем осознавать, что внимание – это дефицитный и самый ценный ресурс, а то, как мы им распоряжаемся, определяет нас самих.

Стоун говорит, что мы стоим на пороге эры «вовремя замеченных возможностей». Вместо того чтобы искать, какие возможности мы могли упустить, человек начнет выбирать возможности, имеющие для него личную значимость. Стоун делает вывод, что в этой эре «для полноценной жизни потребуется внимание».

Хочется надеяться, что так на самом деле и будет. Тогда мы бы все находились в своей зоне сосредоточенности. Расслабленно-сосредоточенное состояние заменило бы тревожное, адекватная стимуляция – бесконечное стремление людей ко все большему количеству

---

<sup>26</sup> Издана на русском языке: Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*

<sup>27</sup> Издана на русском языке: Кови С. Главное внимание – главным вещам. Минск: Попурри, 2002. *Прим. ред.*

раздражителей.

### **Как контролировать непрерывное частичное внимание**

Чтобы не терять концентрацию, выбирайте осознанную многозадачность.  
Когда вас отвлекают электронные устройства, действуйте, а не реагируйте.  
Боритесь со страхом упустить что-то важное.  
Не накапливайте незавершенные дела.  
Развивайте в себе устойчивое внимание.

### **Используйте техники против перегрузок**

Эпоха цифровых данных позволяет быстро находить нужную информацию, людей, организации и тут же входить с ними в контакт, делать покупки в пижаме, бесконечно слушать музыку, смотреть фотографии и видео, играть и читать прессу. Неослабевающий поток нефilterованной информации требует от вас постоянного анализа и выбора, и из-за этого современному человеку трудно оставаться сосредоточенным. В 2002 году одно исследование показало, что в тот год в мире было произведено пять экзабайт цифровой информации. (Один экзабайт равен одному миллиарду гигабайт, или одному квинтиллиону байт.)

Если вас испугало слово «экзабайт», вспомните, что еще недавно в обиходе не было слова «гигабайт». А теперь уже входит в нашу речь слово терабайт, и не за горами петабайт и экзабайт.

Сложно представить себе такие числа. Вряд ли вы что-то можете посчитать экзабайтами в повседневной жизни. Если от одной мысли от таких объемов начинает мутить, вы испытываете перенапряжение, которое имеет разные названия. Вот несколько из них.

### ***Информационное беспокойство***

Это понятие ввел архитектор и графический дизайнер Ричард Сол Вурмен. Также он ввел в употребление понятие «информационная архитектура», пытаясь привнести порядок в цифровой пейзаж за счет использования принципов строительства и дизайна.

### ***Синдром информационной усталости***

Симптомы включают забывчивость, усталость, раздражительность, нерешительность, низкую устойчивость внимания и нехватку сосредоточенности. Впервые это понятие появилось в отчете Reuter под названием Dying for Information («Умереть за информацию»). Исследование проводилось при участии 1300 менеджеров разного звена. Выяснилось, что половина из них постоянно или часто не могут справиться с объемом получаемой информации. Многие участники опроса признались, что это состояние мешает им выполнять основные обязанности; 38 % сказали, что тратят из-за этого значительную часть времени напрасно. Опрос участников и фокус-группы показал, что перегрузка сопровождается перевозбуждением, из-за которого исполнители принимают «глупые решения и делают неправильные выводы».

### ***Аналитический паралич***

Что происходит, когда выбор слишком велик? Ваш мозг цепенеет, и вы не можете выбрать ни один из вариантов. По данным агентства Reuter, 43 % респондентов сказали, что откладывали решения или терпели убытки из-за аналитического паралича и слишком

большого объема информации. В книге Data Smog («Информационный смог») журналист Дэвид Шенк пишет, что психологическая реакция на шквал информации и противоположные мнения экспертов заключается в том, что люди не могут принять никакого решения. Психолог Роберт Чалдини объясняет это явление следующим образом: «Вы не можете согласиться ни с одной позицией, принять ни одного мнения... Что же вам остается делать? Ничего. Вы не выносите никакого суждения. Вы ждете и смотрите».

### ***Инфомания***

В недавнем исследовании, проведенном в Великобритании, восемь человек проходили тест на выявление аналитических навыков в тихих условиях и в шумном офисе, где на сотрудников сыпались входящие письма и звонки. Во втором случае люди продемонстрировали значительно худшие результаты, хотя в их обязанности не входило отвечать на полученные сообщения. В рамках того же исследования ученые пронаблюдали еще за тысячей работников. Результаты показали, что 62 % из них проверяют рабочую почту после работы и в выходные, а половина участников исследования отвечает на электронное письмо тут же или в течение часа. Другой интересный результат: 20 % сказали, что рады отвлечься от делового совещания или личной встречи и ответить на входящий звонок или письмо, 89 % считают такое поведение оскорбительным для коллег. Термин «инфомания» был введен в употребление, чтобы описать потерю остроты ума и навязчивое желание постоянно иметь при себе средства коммуникации.

### ***Признак дефицита внимания***

В статье от 1 января 2005 года, опубликованной в журнале Harvard Business Review, психиатр Эдвард Хэллоуэлл описывает «неврологический феномен», который называет «признаком дефицита внимания». В ответ на гиперкинетическую окружающую среду, когда человеку приходится справляться с бо льшим объемом информации, чем ему под силу, мозг и тело оказываются в гремящем круговороте. Хэллоуэлл пишет, что «лобные доли головного мозга лишаются некоторых своих качеств, как если вы нальете уксуса в вино». Симптоматика включает категоричное мышление, проблемы с самодисциплиной, расстановкой приоритетов и управлением временем; постоянное чувство вины и слабое паническое состояние. В своем бестселлере Driven to Distraction («Доведенный до отчаяния») Хэллоуэлл и его соавтор Джон Рэтли называют появившуюся проблему «псевдосиндромом дефицита внимания».

Мы говорили о сверхстимуляции, и теперь вы понимаете, что все эти нездоровые реакции и рассеянность являются сигналами того, что на графике перевернутой параболы это состояние соответствует перевозбужденности. Они являются сигналом когнитивной перегрузки.

Заметив эти сигналы, нужно действовать. Чтобы справиться с перегрузкой, используйте техники, снижающие уровень возбуждения, и вернитесь в зону концентрации. Вот несколько рекомендаций, которые вам помогут.

#### **Как выйти из состояния перегруженности**

- Дыхание по квадрату (стратегия изменения состояния).
- Срочная восстановительная передышка (стратегия изменения состояния).
- Установите границы и скажите нет (стратегия уверенности в себе).
- Составьте план (стратегия подавления тревожности).
- Повторяйте «Что я буду делать дальше?» (техника внутреннего диалога).

#### **Как избежать перегрузки**

- Ограничьте требования и стимуляцию (стратегия уверенности в себе).

Будьте решительны: принимайте хорошие решения, не ищите идеальных (стратегия настойчивости).  
Соблюдайте порядок на рабочем месте, будьте готовы к внезапным делам (стратегия жизни без хлама).

## **Ментальные фильтры**

Большинство людей теряют сосредоточенность на работе из-за двух главных источников неконтролируемой информации – электронной почты и интернета. Эффективная фильтрация поможет вам оставаться собранным. Приучив себя мысленно фильтровать поступающую информацию, вы сможете использовать силу технологий себе на благо.

Используйте для этого электронные инструменты – спам-фильтры, блокировку всплывающих сообщений, оповещения и т. д. И все же ни одна программа не заменит ваши собственные ментальные фильтры.

Настроить их помогут техники стратегий самосознания и следования курсу. Ваш внутренний наблюдатель не ошибется в оценке времени, проводимого вами в интернете, и отдачи, которую вы от этого получаете. Направляющий внутренний диалог поможет встать на верный путь, особенно если вы легко отвлекаетесь на раздражители.

Прежде всего установите ряд правил: что вы себе можете позволить, а чего должны строго избегать. Определитесь, к чему вы хотите прийти и чем можете поступиться. Как гласит народная мудрость, за двумя зайцами погонишься – ни одного не поймаешь.

## **Укрощение электронной почты**

По статистике, в 2002 году был отправлен 31 миллиард электронных писем, а к 2006 году это количество удвоилось. Microsoft приводит данные, что в 2005 году среднестатистический менеджер в США каждый день получал в среднем пятьдесят шесть электронных сообщений. Если на каждое тратить по две минуты, то в день нужно как минимум два часа, чтобы прочесть их и ответить. Линда Стоун называет электронную почту «измельчителем внимания».

Электронная почта дает новые возможности общения для бизнеса – сотрудники могут общаться между собой внутри офиса, компании с партнерами, компании с потребителями. Плюс новые возможности общения с семьей и друзьями, находящимися за многие километры от вас. Но не забывайте, что электронная почта – совсем иной способ общения, нежели личный контакт или разговор по телефону, и что выбирать этот способ связи нужно осознанно.

Одна из причин, по которой мы любим электронную почту, – она бесплатна как для отправителя, так и для получателя. На нее вы тратите только свое внимание. Самое же главное достоинство электронных писем даже не в экономии, а в том, что они мгновенны. Именно это является основной причиной, по которой нужно осознанно подходить к их использованию. Время от времени просматривайте письма, отправленные вами месяц назад. Не больше ли писем, отправленных импульсивно, чем содержательных?

В конце дня вам проще очистить свою голосовую почту, чем удалить письма. Одна из причин заключается в том, что электронное письмо более основательно. Как правило, в общении с людьми мы старательнее подбираем слова в письменном сообщении. Другая причина кроется в том, что электронное письмо можно отправить сразу нескольким людям.

Для экономии времени изучите настройки своего почтового сервиса и выберите наиболее вам подходящие. Создайте автоматическую подпись, которую можно будет вставлять одним кликом мыши.

Не стоит забывать, что электронная почта хоть и удобна, но не всегда эффективна. В



некоторых компаниях (например, в британской Nestle Rowntree) по пятницам отказываются от использования электронной почты в пользу личного общения, чтобы понять, насколько такой подход поможет решать проблемы аналитически.

Включайте свой ментальный фильтр, когда пользуетесь электронной почтой. Не забывайте, что, *уделяя чему-то внимание, вы повышаете значение этого объекта*. Пишите четкие письма по делу, благодарите за то же своих адресатов.

### **Как укротить электронную почту**

Используйте надежный фильтр спама.

Отвечайте на несрочные письма каждый день в отведенное время.

Будьте кратки.

Не уходите от темы.

Подготовив ответ, выберите подходящее время для отправки.

Спрашивайте себя: «Чего я сейчас не делаю?» (техника самосознания).

### ***Экстремальная почта***

За последние несколько лет беспроводные устройства изменили культуру. Теперь вы получаете письма мгновенно после их отправки, а вместе с ними и стимулирующий толчок. Активные пользователи признают, что зачастую это переходит в навязчивое состояние и при отказе они испытывают синдром отмены. На деловых совещаниях уже никто не удивляется тому, что часть людей сидит с опущенной головой, будто молясь на свой девайс.

Заявление руководителя крупного бостонского госпиталя Поля Леви, которое он сделал в своем блоге 18 декабря 2006 года, о том, что страдал зависимостью от своего BlackBerry, но смог вылечиться, многих задело за живое. Другие люди, зависимые от смартфонов, также признали, что мало уделяют времени семье, придумывают отговорки для друзей или ведут себя намеренно агрессивно, чтобы им дали спокойно разобраться с почтой.

За неделю до публикации Поля Леви Wall Street Journal<sup>28</sup> взглянула на эту проблему с другой стороны – глазами детей, чувствующих досаду, обиду, страх и ревность из-за того, что их родители лгут, выкручиваются и не замечают их, глядя в телефон. Один девятилетний мальчик волновался, когда его папа печатал сообщения за рулем: «Я боюсь, что он попадет в аварию. Он так редко смотрит на дорогу». Его папа, частный банкир, говорит, что это «опасение справедливое», но «некоторые важные письма стоят того, чтобы читать их в дороге».

В третьей главе мы рассматривали, как происходит привыкание к стимуляторам. Как видите, попасть в этот нескончаемый круговорот очень просто. Чем больше человек зависит от средств электронной коммуникации, тем сложнее ему объективно взглянуть на вещи. В человеческой природе отстаивать важность своей зависимости, чтобы избежать дискомфорта, вызванного отказом от нее.

Если вы подозреваете, что с вами происходит что-то похожее, используйте технику осознанной многозадачности и внутреннего наблюдения, чтобы постепенно вырваться из круга. Отнеситесь к отказу как к жизненно важному противостоянию. Развивайте уверенность в себе, ведите внутренние диалоги, задавайте правила поведения.

### **Проводить время в интернете**

В интернете постоянно появляется новая информация. Пока вы нашли и прочитали то,

---

<sup>28</sup> Выпуск от 8 декабря 2006 года. *Прим. авт.*

что вас интересует, появилось еще больше информации на эту же тему. Начать бесцельный и бесконечный просмотр сайтов очень легко. Друг шлет вам ссылку, откуда вы переходите еще по нескольким интересным ссылкам – почему бы и нет?

### ***Чипсовый синдром***

Устоять перед бесцельным блужданием по ссылкам бывает так же сложно, как прекратить поедать чипсы. Вы можете потратить кучу времени на выполнение задачи, не имеющей ощутимой пользы, и затем мучиться от неудовлетворенности и морального метеоризма. Поэтому первые пользователи интернета называли бесцельное блуждание по сети чипсовым синдромом. Вспомните свои ощущения, когда вы наконец понимаетесь из-за стола после часов, проведенных за просмотром бесполезных ссылок. Досада за прошедшие минуты похожа на досаду из-за съеденных пустых калорий; вместо удовлетворения от вкусной еды вы чувствуете бессилие и сожаление.

Чтобы понять, почему так происходит, вспомните, что вы залезаете в интернет «голодным». Вы чувствуете себя слишком вялым, и чтобы немного взбодриться, садитесь читать свежие новости или смотреть новые смешные видео.

Переходя со ссылки на ссылку, вы переноситесь сразу на другой конец перевернутой параболы и становитесь встревоженным, нерешительным и перевозбужденным. В таком состоянии закрыть браузер еще сложнее, чем перестать жевать чипсы: в случае с чипсами через некоторое время в пакете просто ничего не останется.

Ловушка, в которую вы попадаете, открывая браузер, заключается в том, что, перескакивая из одной крайности в другую, вы упускаете всякую возможность сосредоточиться. Вы встаете переевшим, но не насытившимся, и даже более голодным, чем прежде. Когда вы запускаете свой ментальный фильтр для работы в интернете, установите правило: принимать только полезную информацию.

### **Как эффективно работать в интернете**

Отведите лимит времени.

Следите за часами.

Спрашивайте себя: «Чего я сейчас не делаю?» (техника самосознания).

### ***Поиск в интернете***

В книге *The World Is Flat*<sup>29</sup> Томас Фридман пишет, что в 2006 году поисковой системой Google каждый день пользовался почти миллиард пользователей, тогда как три года назад – всего 150 миллионов. Интернет-поисковики приводят нас к золотой информационной жиле, однако, как заметил известный дизайнер Ричард Сол Вурмен, «нам повезло, что есть столько информации; катастрофа заключается в том, что 99 % не приносит пользы».

Часто, начиная с поиска ответа на конкретный вопрос, мы заканчиваем бесцельным просмотром всего подряд. Это можно сравнить с походом в магазин за хлебом и молоком, когда по пути вы прельщаетесь красиво расставленными товарами и возвращаетесь домой с полной сумкой продуктов (и с пачкой чипсов), но без хлеба и молока. Прогрессивные пользователи даже написали скрипты, где каждые пятнадцать минут запускается окно, в которое нужно вписать тему запроса, не позволяя себе отвлекаться на постороннюю информацию.

---

<sup>29</sup> Издана на русском языке: Фридман Т. Плоский мир. Краткая история XXI века. М.: АСТ, 2007. *Прим. ред.*

Посмотрите, какие функции предлагает сам браузер. Используйте табуляцию, упорядочивайте закладки. Переименуйте стандартные папки для закладок, чтобы лучше в них ориентироваться. Вместо папок с названиями «Каналы» или «Новости» создайте папки «Покупка машины» или «Низкоуглеводные рецепты».

Также полезно научиться более эффективно осуществлять запрос. Сужайте результаты поиска за счет ввода конкретных терминов, ограничивайте запросы кавычками, используйте специальные поисковые команды. Почитайте в поисковых системах инструкции, как эффективнее ими пользоваться.

Установить хорошие правила для ментального фильтра поможет прежде всего здравый смысл, а затем опыт. Здесь вы найдете несколько полезных советов.

## Сплетни или правда?

Как отличить качественную информацию? Начать можно с проверки источников. Сайты квалифицированных специалистов, университетов, других некоммерческих организаций меньше заинтересованы в том, чтобы их мнение влияло на продажи того или иного товара или услуги. Хотя даже информация из надежных источников может сбивать с толку и быть противоречивой.

Допустим, вы хотите найти информацию о британском исследовании инфомании, о котором сообщается выше в этой главе. Некоторые информационные издания написали о нем.

| Новости по теме инфомании |  | Суть текста   | Упомянутый факт  |
|---------------------------|--|---|--|
| Источник                  | Заголовок                              |   |  |
| London Times              | Как SMS снижают ваш IQ                 | Регулярное использование текстовых сообщений и электронной почты может снизить IQ больше чем в два раза, это сравнимо с курением марихуаны. | 80 добровольцев приняли участие в клинических исследованиях снижения IQ. |
| CNN.com                   | E-mail снижают IQ больше, чем «травка» | IQ работников, отвлекаемых телефонными звонками, электронной почтой и SMS, снижается больше, чем у курильщика марихуаны.                    | 80 клинических исследований.   |

Такие публикации меня озадачили. С одной стороны, вроде освещались новые подробности, с другой – информация излагалась в слишком провокационной манере. Выводы получались более скандальными, чем о том заявляли сами ученые. Через полгода один блогер предоставил более точную картину исследования.

Марка Либермана, преподавателя университета, тоже заинтересовало это исследование. Он опубликовал несколько записей, которые попались на глаза психологу, проводившему исследование, – Глену Вилсону. Вилсон пояснил, что исследование состояло из двух частей: наблюдение за 1000 работников и эксперимент с восемью испытуемыми, решавшими задачи

с матрицами в предложенных условиях.

Ответ Вилсона Либерману: «Это, как вы и говорите, эффект временной потери внимания, а не снижение IQ. Сравнение с курением травы и бессонницей сделал кто-то другой, без нашего ведома, а восемь испытуемых каким-то образом превратились в «80 клинических исследований».

### ***Как рождаются сплетни***

Когда я узнала, что в исследованиях использовались задачи с матрицами, то поняла, как слух превратился в сплетню. Задачи с матрицами используются в IQ-тестах. «Временное ухудшение аналитических способностей» – слух. «IQ снижается в два раза, как от курения травы» – сплетня. Журналисты выбрали сплетню.

Не каждый слух – сплетня, но и фактом может не быть. Когда вы ищете ответ на свой вопрос, отмечайте сплетни, обращайтесь внимание на хорошие устойчивые слухи.

### ***Время эфира подошло***

Что делать, если вы находите противоречивую информацию? Например, я ищу информацию по десинхронозу (речь о котором пойдет в 11-й главе), нахожу известный правительственный сайт, который рекомендует для лечения этого заболевания мелатонин. На другом сайте обнаруживаю опровергающую медицинскую статью. Начинаю искать информацию в медицинских журналах.

Через два часа говорю себе «стоп». Исследование в естественных условиях показало, что мелатонин не помог справиться с десинхронозом тремстам норвежским врачам, прилетевшим на неделю в Нью-Йорк. А серия экспериментов в лаборатории медицинского центра привела к выводам, что помочь мелатонин может. Я решила написать «противоречивые результаты» и продолжать дальше.

Когда поиски в интернете заканчиваются подобным образом, я вспоминаю слова создателя одной популярной телевизионной передачи. На репетиции никто никогда не говорит: «Вот теперь лучше некуда, мы сделали все, что могли». Работа продолжается до упора. Поиски вариантов прекращаются не потому, что найдены лучшие. А потому, что подошло время прямого эфира.

Интернет не подскажет, когда пора закончить поиски. Нам нужно самим это решать, потому что когда-то приходит время «прямого эфира» в реальном мире.

### **Как искать информацию в интернете**

Точно сформулируйте запрос.

Мысленно направляйте себя в поисках.

Не уходите в сторону.

Сплетни или правда?

Остановитесь (в интернете нет последней страницы).

## **11. Как справиться с рассеянностью в XXI веке**

*Желающего идти судьба ведет, не желающего – тащит.*

**Сенека**

Современная жизнь ставит под сомнение нашу способность сосредоточиваться. Предыдущие поколения представить не могли, что такое работать удаленно, заниматься

электронной коммерцией из дома или регулярно летать в командировки, преодолевая тысячи километров. Одиннадцатая глава посвящена двум реальностям XXI века, ставшим возможными благодаря высоким технологиям, – работе дома и работе в дороге.

## **Домашний офис**

Технологии позволяют проще обмениваться информацией, и уже миллионы специалистов работают удаленно или открывают свое дело, не выходя из дома.

Однако дома к вам может зайти соседка, требуют внимания дети, может сломаться кран, а когда вы устанете, никто не увидит, как вы смотрите телевизор или едите мороженое из баночки. Вы находитесь на острове посреди моря развлечений.

Домашние условия располагают к частому переключению внимания. Рядом с вами нет коллег, вы можете легко заскучать и вряд ли упустите возможность переключиться на семью, друзей, домашних животных, быт.

Если вы думаете начать работать на дому, прежде всего задайте себе следующие вопросы.

- Обладаю ли я достаточной самодисциплиной или больше завишу от рабочей атмосферы вокруг?
- Мне проще или сложнее сдавать работу в срок без напоминания коллег и начальника?
- Нравится ли мне проводить весь день дома одному?
- В состоянии ли я справиться с соблазном не работать в течение рабочего дня?
- Могу ли я забыть о работе, когда рабочий день закончился?

По возможности, прежде чем работать из дома, попробуйте и поймите, ваше ли это. Поговорите с людьми, имеющими подобный опыт. Выслушайте тех, кто всем доволен и успешно работает, и тех, кто решил вернуться в офис. Чьи аргументы вам ближе?

Если вы уже работаете из дома, используйте техники, которые помогут вам оставаться в зоне концентрации: составляйте список из трех дел, не забывайте о перерывах, практикуйте осознанную многозадачность. Подстраивайте эти техники под свои нужды.

• Задавайте себе вопрос «Чего я сейчас не делаю?», чтобы удержаться от соблазнов и переключения на домашние дела.

• Составьте список преимуществ удаленной работы. Когда вам не будет хватать мотивации, захочется отвлечься, перечитайте его и вспомните, почему вы сделали выбор в пользу работы на дому.

• Соблюдайте порядок. Подшивайте бумаги. Когда их накопится слишком много, посмотрите, какие пора выбрасывать.

• В течение дня объективно и беспристрастно следите за порядком на рабочем столе. Важно, чтобы утром вам хотелось за него сесть.

• Стратегически используйте «третьи места»: кафе – если вам нужно больше стимуляции, библиотеки – если меньше.

## **Как провести границу между работой и домом**

Выделите себе отдельное рабочее место, где можно закрыть дверь и уединиться.

Заведите два электронных адреса: один – для работы, другой – для личной переписки.

Не берите домашний телефон, когда вы «на работе».

Просыпайтесь, одевайтесь и садитесь за рабочее место в одно и то же время каждое утро.

Не работайте в свое свободное время, особенно по выходным.

## ***Удаленная работа***

Шейла, амбициозная молодая мама, занимает хорошую должность в отделе маркетинга крупной компании. Одна ее коллега решила перейти на удаленную работу, и Шейла задумалась о том же. Муж ее поддержал, она показала план работы руководителю, тот его утвердил. Практически сразу стало ясно, что дома Шейла не может сконцентрироваться.

Из разговора с ней стало ясно, в чем дело. Проводя целый день в одиночестве, Шейла начала волноваться, что не сможет добиться повышения, потому что про нее забудут. Она долго работала в этой компании и прекрасно понимала, что страх ее нельзя назвать беспочвенным.

Шейлу терзало чувство вины: как маме ей нельзя было упускать возможность работать на дому. Ее коллеги успешно работали удаленно – так о чем беспокоиться?

Через несколько недель Шейла вернулась в офис. Она сказала, что учит своих детей поступать так, как они считают правильным, не оглядываясь на чужие поступки, и решила последовать своему же совету.

Подходит ли вам удаленная работа? Взвесьте все «за» и «против», учитывайте разные аспекты: личные, практические, эмоциональные и финансовые. Вам нужно принять взвешенное решение, чтобы противостоять многочисленным отвлекающим факторам дома.

## ***Бизнес на дому***

Ведение бизнеса дает возможность добиваться собственных целей и принимать самостоятельные решения. Поэтому неудивительно, что люди с синдромом дефицита внимания (более подробно об этом вы прочитаете в двенадцатой главе) стремятся к предпринимательской деятельности. Трудность в том, что их вечное стремление к новизне вызывает проблемы с выполнением таких задач, как ведение бюджета, работа со счетами, инвентаризация, управление временем и ресурсами.

Если вы собираетесь вести бизнес из дома, будьте честны с собой, адекватно оцените свои способности распоряжаться временем, деньгами, контролировать задачи, планы и поддерживать в порядке рабочее место. Вы мечтатель, который пренебрегает деталями? Тогда ищите в себе силы бороться с возникающими проблемами: работайте с высокодисциплинированным партнером; наймите удаленного ассистента; не подводите друзей и близких. Не нужно отрицать свои недостатки. Вы человек находчивый, а значит, сможете решить проблемы, если открыто себе в них признаетесь.

Переходите на ведение бизнеса из дома постепенно. Используйте техники, которые помогут вам не терять концентрацию. Вспомните стратегию 7 «Следовать курсу»:

- устанавливайте сроки;
- придерживайтесь расписания;
- повесьте часы на видное место, при необходимости используйте таймер.

Соблюдайте режим, заведите календарь, пользуйтесь планировщиком, составляйте список из трех дел. Сказанное справедливо и для ситуации, когда ваш ребенок находится на домашнем обучении. Продуманная организация времени необходима в таком случае вам обоим.

## ***Как работать дома***

Ваше рабочее место должно быть удобным и располагающим к работе. Звонки и письма должны быть короткими и по делу.

Распорядок дня разместите перед глазами.  
Прежде чем приступать к работе, утвердите задачи на день.  
Определяйте завтрашние задачи сегодня.  
Используйте технику следования заданному курсу.

## **Командировки**

Вам будет сложно плодотворно работать, когда вы сидите с затекшими ногами в кресле самолета. Света мало, воздуха мало, люди разговаривают, дети плачут, а если самолет задержали, вы параллельно думаете о том, что ваш стыковочный рейс наверняка уже улетел и неизвестно, когда вы снова увидите свой чемодан.

В командировке вам приходится работать с более высоким уровнем стресса. Осознаете вы это или нет, но в поездке постоянно вырабатывается больше адреналина, чем в привычных офисных условиях. Представьте перевернутую параболу. В начале поездки вы слишком возбуждены, а по мере того как адреналина становится меньше, вы теряете энтузиазм. Ваша задача – контролировать себя, принимая во внимание тот факт, что вы хуже справляетесь со стрессом.

## ***Планируйте заранее***

Лучший способ продуктивно поработать в дороге – тщательно и заранее продумать план. Подумайте, что поможет вам оставаться собранным в гостиницах, аэропортах и самолетах. Вот примерный список:

- беруши;
- наушники (по возможности шумоподавляющие);
- музыка для работы;
- список дел, составленный специально для командировки;
- лакомства для перерывов и режима многозадачности – леденцы, жвачки, полезные снеки.

Используйте программы и технику, которые помогут лучше организовать работу в дороге. Если берете с собой что-то новое, заранее разберитесь, как с этим работать.

«Снизить тревожность» – таким должен быть ваш девиз в командировке. Составьте список дел, которые необходимо выполнить перед тем, как отправиться в аэропорт. Например:

- загрузите письма на жесткий диск, чтобы работать без интернета;
- полностью зарядите аккумуляторы на устройствах, возьмите запасные;
- на всякий случай возьмите с собой внешние носители информации;
- заранее проверьте требования авиакомпании к перевозке багажа.

Возьмите список с собой, чтобы дополнить его в будущем, если вдруг выяснится, что вы что-то упустили из виду в этот раз.

Разберитесь, какие вещи можно сдать в багаж, что понадобится вам в кресле, а что можно убрать на полку. Ручки, очки, посадочный талон на стыковочный рейс должны всегда лежать на своем месте. Всегда летайте с одной и той же сумкой и одинаково раскладываете вещи.

Если что-то в дороге пойдет не так, заранее проработайте внутренний диалог, который поможет успокоиться.

*«Такое случается в дороге».*

*«Будь готов к неожиданностям, без них не бывает приключений».*

*«Каждый может опоздать. Главное, я жив и здоров».*  
*«Что хорошего можно извлечь из этой ситуации?»*

### ***Десинхроноз***

У нашего организма есть биологические часы, которые регулируют суточную секрецию гормонов. Когда они не соответствуют местному времени суток, происходит нарушение суточного ритма – десинхроноз. Это может случиться, если вы сменили часовой пояс или работаете по сменам.

Вот некоторые симптомы десинхроноза:

- сложности с концентрацией;
- головокружения и потеря ясности сознания;
- истощение, перепады настроения, чувство дезориентации;
- сонливость днем, бессонница ночью;
- тревожность, головные боли, расстройства желудка.

Технически десинхроноз – это нарушение сна, которое особым образом влияет на физиологические процессы организма и способность концентрировать внимание. К сожалению, сам факт того, что человек куда-то едет, предполагает, что он должен быть предельно собран независимо от вида поездки: международный конкурс, всемирный саммит, военная операция, важная сделка, дальнейшее путешествие, о котором вы долго мечтали.

По данным НАСА, чем больше часовых поясов вы пересекаете, тем больше времени вам нужно на восстановление. Точное время зависит от многих факторов, в том числе от вашего возраста, индивидуальных особенностей, уровня физической подготовки, недосыпания, а также направления, в котором вы едете. Исследования показали, что человек легче переносит перелеты в сторону запада, чем на восток.

Универсального решения, как справиться с десинхронозом, нет. Большинство специалистов соглашаются, что медикаменты в таком случае лучше не использовать. Снотворное – решение неоднозначное, потому что замедление кровотока, например, повышает риск тромбоза глубоких вен в условиях длительных перелетов. Исследования предоставляют неоднозначные сведения об эффективности препаратов, содержащих мелатонин и триптофан; оба вещества вырабатываются в организме и регулируют циклы сна и бодрствования. Алкоголь усугубляет десинхроноз, поскольку нарушает фазу быстрого сна, которая необходима для полноценного отдыха. Кофеин поможет вам после приземления (не забывайте при этом пить много воды), но не в перелете, когда организм склонен к обезвоживанию.

Существуют некоторые специальные ритуалы, результативность которых подтверждена исследованиями. Они не так просты для исполнения, но если вы чувствуете, что иначе не справитесь, стоит попробовать.

- Диета, разработанная Аргоннской национальной лабораторией. Предписывает чередование «праздничных» дней с богатыми белками завтраками и высокоуглеводными ужинами с днями «постными», когда есть нужно по минимуму. Эффективность диеты была подтверждена исследованием, в котором приняли участие почти двести отрядов солдат, сменивших девять часовых поясов.

- Регулирование освещенности. Вы можете методично «сдвигать фазу», искусственно увеличивая или снижая освещенность в разное время суток (в зависимости от того, в каком направлении летите). Исследование показало, что утренний яркий свет и мелатонин днем ускоряют ритмы почти на час в день. Такая стратегия может пригодиться, когда вы едете на восток.

Если у вас не получится строго следовать приведенным рекомендациям, то можете



взять их на вооружение частично. Например, если вы прилетели из Нью-Йорка в Лондон, то хлеб и картошка, которые вы ели на ужин, помогут вам лучше уснуть вечером. Утром, когда звонит будильник, вы можете тут же открывать шторы и завтракать у окна. Если вы приехали на восток, врачи рекомендуют в течение нескольких дней принимать 1–3 мг мелатонина за несколько часов до сна.

Адаптация к новому часовому поясу без использования медикаментов должна по возможности начинаться за несколько дней до прибытия. Постепенно изменяйте время отхода ко сну и подъема. Регулируйте освещенность с помощью штор и маски для сна, с этой же целью стратегически подходите к решению выйти на улицу или остаться дома.

#### **За несколько дней до вылета**

| <b>Вы собираетесь...</b> | <b>Ложиться и вставать...</b> | <b>Кроме этого...</b>                       |
|--------------------------|-------------------------------|---|
| на восток                | раньше                        | больше света утром,<br>меньше света вечером |
| на запад                 | позже                         | меньше света утром,<br>больше света вечером |

По возможности прилетайте заранее, хотя бы за день, чтобы адаптироваться. Профессиональные спортсмены, как правило, реже сталкиваются с десинхронозом, чем большинство людей, за счет хорошей физической подготовки. Вместе с тем они принимают во внимание возможные риски, поскольку ставки высоки. Некоторые специально приезжают на Олимпиаду за неделю до старта.

#### **Как работать в поездках**

Переведите часы на местное время сразу после приземления.

Захватите с собой беруши и маску для сна, чтобы лучше спать.

Пейте воду. Воздержитесь от алкоголя. Кофеин употребляйте стратегически.

Помните, что должно измениться время отхода ко сну и подъема, но не количество сна.

Дайте себе время на восстановление после дороги перед важными мероприятиями, используйте технику самосознания, чтобы подготовиться к ним.

Используйте технику изменения состояния, чтобы снизить тревожность, в том числе на случай непредвиденных обстоятельств.

## **12. Что делать, если у вас или вашего ребенка синдром дефицита внимания?**

*Важна адаптация к себе, а не адаптация к усредненному.*

**Отто Ранк**

Техники, описанные в этой книге, подходят всем, но больше всего они нужны, если у вас или вашего ребенка синдром дефицита внимания. Научиться их правильно использовать непросто, поскольку практика требует терпения, а это не ваша сильная сторона. Зато у вас есть другие сильные стороны: вы изобретательны и полны решимости, *когда верите в то, что делаете*. Хотя в настоящий момент вы, возможно, не знаете, во что верить.

Синдром дефицита внимания – сравнительно новый диагноз, вокруг него не утихают споры, на его изучение тратятся миллионы долларов. Даже само название недуга вводит нас

в заблуждение: СДВ – это не дефицит внимания. Люди с этим синдромом временами могут быть настолько сосредоточенны, что не видят ничего вокруг. Однако у них возникают сложности с *управлением* своим вниманием, им трудно ранжировать приоритеты, подстраиваться под ритм других людей при совместной деятельности, работать в ровном темпе.

Брайану девять лет. Когда его мама впервые пришла ко мне на сеанс, я заметила у нее книжку с заглавием «Синдром дефицита внимания». Я поздоровалась с Брайаном. Первое, что он мне сказал, было: «Если вы скажете, что у меня не в порядке с головой, я не буду с вами разговаривать».

Название «синдром дефицита внимания» кажется обидным и взрослым, и детям. В то же время вам нужно понять и признать, что в некоторых случаях ваш мозг работает иначе. Так вы почувствуете себя увереннее. Вы перестанете сравнивать себя с другими не в свою пользу и задумаетесь, как превзойти самого себя. В своей практике я использую стратегию переосмысления СДВ и призываю взрослых и детей, имеющих такую проблему, а также их родителей, учителей, друзей делать то же самое. В этой главе вы узнаете несколько способов, как это можно сделать.

### **Ваше отношение к себе**

Если у вас синдром дефицита внимания, скорее всего, вы уже потеряли всякую надежду стать внимательнее, хоть признаться в этом было непросто. Вы не понимаете, почему ваше внимание не как у всех. Да, оно особенное и имеет свои достоинства и недостатки.

Скорее всего, вы сами прекрасно знаете, что не принимаете во внимание детали, которые вам кажутся незначительными. Это позволяет увидеть вещи по-новому, но вы легко отвлекаетесь. Когда вы беретесь за дело, то порывисты, упорны и категоричны. Из-за этих качеств вы яростно сопротивляетесь неприятным обязанностям и часто витаете в облаках.

Взрослые с этим синдромом помнят, как тяжело им приходилось в школе. К сожалению, большинство школьных классов не приспособлены для детей с проявлениями СДВ. В процессе обучения поощряют детей, которые сидят смирно, не отвлекаясь на одноклассников и посторонние мысли. Учеников, которые не могут закончить заданные упражнения, которые кажутся им несущественными по сравнению с собственными идеями, наказывают.

Вы старались учиться как остальные дети, но все заканчивалось разочарованием и чувством собственного бессилия? Вам ставили в пример одноклассников и братьев? Вы выстроили вокруг себя толстые оборонительные стены? Вы чувствуете злость и скрытый страх, что вы не такой умный, как остальные? Вы нашли способ прятать собственные страхи от себя и других? *Вы не один такой, и в этом нет вашей вины.*

Фрэнку понравилась идея со списком из трех задач, но на практике он понял, что из всех своих дел не может выбрать всего три. У него было множество незавершенных дел, и он бросался от одного к другому, ни одного не доведя до конца. Когда он заставил себя успокоиться и разобраться, что происходит, то вдруг понял, что за его извечной спешкой скрывается тревога.

Фрэнк отлично разбирался в программировании, но в душе боялся, что от него ждут больше, чем он может. Занимая себя сразу несколькими проектами, он отвлекался от страха и чувства стыда за свою некомпетентность. Стоило ему остановиться, как они появлялись, и он снова чувствовал вину за прежние ошибки. Он хватался за все подряд и оказывался в замкнутом круге. Чтобы скрыться от чувства, что он не может довести начатое до конца, он старался максимально себя занять и брался за несколько дел одновременно; из-за постоянной занятости он не успевал доводить до конца все, за что брался.

Если вы, как Фрэнк, берете на себя больше, чем можете сделать, перестаньте себя винить. Вместо этого постарайтесь себя понять и простить. Такое поведение можно объяснить по-разному.

- У людей, страдающих синдромом дефицита внимания, необычайно развит ориентировочный рефлекс (об этом написано в третьей главе). Ваш мозг тянет к новому как магнитом; он становится зависим от адреналина, вырабатывающегося от новизны впечатления.

- Закончить проект – значит, получить оценку результата. Многие люди с СДВ выросли в постоянном страхе получить контрольную работу со множеством исправлений грамматических, орфографических ошибок и других, как им казалось, неважных деталей. Когда вы не сдавали работу, это казалось спасением: вы не чувствовали себя безнадежным двоечником. Так вы пришли к тому, что не доводите дело до конца.

- Из-за СДВ вы переоцениваете свои силы. Когда вы не можете сдержать обещания, то чувствуете вину и, чтобы скрыть это от себя, беретесь за очередную задачу.

### ***Поддерживайте себя***

После того как Фрэнк понял истинную причину своей вечной спешки, которая одновременно защищала его и держала в ловушке, он решил воспользоваться техникой, которую придумал для себя сам.

Я представляю, будто еду по пустыне и вижу мираж. Дорога идет волнами, но я знаю, что это видимость. Затем я напоминаю себе, что то, чем я сейчас занимаюсь, совсем не срочное. Это мираж, который возник из-за «перегрева» мозга.

Неплохая метафора для того, чтобы вывести себя из режима «дерись или убегай». Такой техникой можете воспользоваться и вы. Воображению не нужны логика, анализ, внимание или погружение в детали. Когда вы, как Фрэнк, поймете, что исчерпали свои внутренние ресурсы, можете использовать придуманный вами образ, чтобы вернуть душевное равновесие.

## **Новые стратегии для старых проблем**

Никому не хочется заново переживать тяжелые воспоминания. Постоянное возвращение к пережитой боли делает ее только глубже. Если вы держите оборону, не давая болезненным воспоминаниям вас тревожить, и смотрите правде в глаза, то можете освободиться от их цепкой хватки и жить дальше.

### ***Выученная беспомощность***

В 1970-х американские психологи Мартин Селигман и Дональд Хирото провели серию экспериментов, которые показали, как одна безуспешная попытка заставляет людей слишком рано сдаваться. После них многие другие ученые проводили подобные исследования.

В первом опыте испытуемые были вынуждены слушать громкий шум, сидя перед кнопкой. В одной группе участники эксперимента могли убрать шум, нажав на кнопку. В другой группе нажатие кнопки не помогало, они зависели от тех, кто мог прекратить звук. Затем условия менялись. В этот раз прекратить противный шум мог любой. Люди, которые могли останавливать шум в первом эксперименте, легко прекращали его и на этот раз, то же сделали участники контрольной группы, которые не участвовали в первой части эксперимента. Люди, которые не могли убрать звук в первом эксперименте, не смогли его

прекратить и во втором. Они покорно сидели, хотя, чтобы прекратить мучение, достаточно было протянуть руку. Они научились быть беспомощными.

В других опытах три группы испытуемых в тех же условиях выполняли тест. Люди, не имевшие возможности повлиять на источник звука, выполнили задания значительно хуже: они не могли разгадать простейшие анаграммы, найти закономерности, по которым были составлены некоторые из них.

Участники группы, имеющей возможность прекратить шум, знали, что результаты зависят от их действий. Реакция людей из другой группы показала, что они не верят, что от их действий зависит успех или неудача.

Когда дети с синдромом дефицита внимания рассказывают мне свои истории про школу, я часто вспоминаю участников того эксперимента, опустивших руки. Эти дети за своими партами чувствуют себя как испытуемые перед кнопкой, которая не выключает громкий шум. Они пытаются выразить свое мнение, думать самостоятельно, решать значимые для них вопросы, но их не понимают, ругают и ставят плохую оценку.

Став взрослыми, они часто чувствуют себя в западне и не верят в успех: недооценивают вероятность победы и сомневаются в том, что от их действий зависит результат. Они запомнили, что единственный способ избежать страдания неудачи – спрятаться в свой панцирь. Они не верят, что сейчас все по-другому.

### ***Переосмысление СДВ***

Синдром дефицита внимания явление неоднозначное – так почему бы не выбрать самую приятную версию? Лечитесь, ищите приемлемые решения, максимально используйте свои внутренние ресурсы, чтобы помочь себе справиться с СДВ, но вместо того, чтобы думать только о своей слабости, *поставьте во главу угла свои сильные стороны*. Переосмыслите СДВ так, чтобы создать позитивный образ своей личности. Имеются интересные доказательства того, что исторически СДВ предоставляло индивиду особые биологические преимущества.

### ***Охотники в мире земледельцев***

В 1993 году специалист по СДВ Том Хартман написал книгу Attention Deficit Disorder: A Different Perception («Синдром дефицита внимания: другое восприятие»). Он предложил посмотреть на СДВ по-новому: как на естественный адаптивный признак, который дает биологическое преимущество для охоты, но бесполезен в земледелии. Проблемы начинаются, когда охотников заставляют копать грядку.

В этом что-то есть, да? Если у вас СДВ, вы обладаете качествами лучших охотников. Вы постоянно следите за окружающей обстановкой и в состоянии выдержать напряжение, когда «напали на след». Люди, которые работают в сфере образования (учителя, библиотекари), скорее «земледельцы». Они планомерно выполняют свои ежедневные задачи и движутся к целям в ровном темпе.

Если расценивать СДВ как недуг, то нормальными могут быть только «земледельцы», «охотники» – никогда. Если посмотреть на СДВ как на биологический адаптивный признак, нормальны и те и другие. Проблемы начинаются, когда «охотники» сталкиваются с требованиями окружающей среды, которая в большинстве случаев поощряет «земледельцев». В таблице приведены различия этих двух позиций.

| СДВ как расстройство            |                  | СДВ как адаптивный признак   |   |
|---------------------------------|------------------|------------------------------|---|
| отклонение                      | норма            | «охотник»                    | «земледелец»                            |
| невнимательный                  | внимательный     | ищет вызов                   | сосредоточен на текущих делах           |
| слишком возбудимый и торопливый | расслабленный    | не упустить движущуюся цель! | полежать на солнышке, завтра продолжить |
| плохо планирует                 | хорошо планирует | важно то, что сейчас         | ждать погоды, сажать в борозду          |
| нетерпеливый                    | терпеливый       | гнаться, хорошее не ждет!    | ждать всходов, всему свое время         |

Завершить хочу словами Тома Хартмана: «Принятие поспешных решений, называемых импульсивностью, – жизненно важный навык для охотника. С другой стороны, урожай земледельца тоже важен. Если сегодня прекрасный день для посадки семян, вы не можете вдруг отправиться гулять по лесу».

### ***Разнообразие в природе – благо***

В январе 2002 года группа генетиков из Калифорнийского университета опубликовала результаты удивительного исследования – им удалось вычислить время первого появления вариации гена, связанного с СДВ. По их подсчетам, это произошло 10 000–40 000 лет назад. Исследователи смогли продемонстрировать позитивный отбор этого вида гена во времени, то есть долгое время он был необходим людям.

Это вариация гена дофаминавого рецептора D4 – гена «поиска новизны». Его связывают с проявлениями СДВ и неравномерной выработкой дофамина. Последние исследования показывают, что появление этой вариации произошло во время активного расселения людей по планете. Исходя из того, что этот ген проходил позитивный отбор, он помогал людям жить и выживать. Вот что по этому поводу пишет профессор биохимии Роберт Мойзис:

«Полученные данные показывают, что формирование этой вариации гена было необычной, спонтанной мутацией, которая пошла человеку на пользу. Поскольку ген оказался полезным, он становился все более распространенным. Он сильно отличается от других генов, предрасполагающих к генетическим нарушениям, мутации которых наносят организму вред».

Так ли нужна эта вариация гена современному человеку? *Ответ на вопрос дает сама жизнь.* Предприниматели, летчики-истребители, врачи скорой помощи, автогонщики, биржевые брокеры – все они ловкие охотники. Те охотники, которым повезло меньше, пытаются добиться успеха в обычных школах, за офисным столом или в отношениях с партнерами, которые их плохо понимают.

Старшеклассник Бен страдал синдромом дефицита внимания. В школе у него была низкая успеваемость. Учителя его любили, но считали лентяем.

Летом родители отправили Бена на каникулы в Китай. Там он старался жить

жизнью настоящего китайца. Он работал в полях и на фабрике, заводил друзей, пытался говорить по-китайски, ел палочками. Когда в гостях его угощали блюдами из черепах, лягушек и рыбьих голов, он все это с удовольствием ел. Другие приехавшие с ним по программе ходили на обед в «Макдоналдс».

Вне школы Бен учился жизни намного лучше многих других. Он не запоминал факты о Китае из книжек, он стал настоящим исследователем этой страны, дышал ее воздухом и был ее частью.

Жизнь с этим геном будет *такой, какой мы ее сделаем сами*. Нам следует понять и оценить свои преимущества. Биологическое разнообразие – один из величайших подарков, сделанных человеку матерью-природой. И охотники, и земледельцы должны помнить, что *любая сила, доведенная до крайности, становится слабостью*.

Однажды друг позвал меня на встречу клуба инвесторов, в который входили женщины. Они казались методичными, дотошными и деловыми, серьезно обсуждали рейтинги, котировки, подсчитывали доходы и расходы, величину чистой прибыли за акцию, показатели роста, чистую стоимость активов, принимали в расчет неустойчивость цен. Прошло несколько часов, но они так ничего и не приобрели. В голове у меня крутилась мысль: «земледельцы в мире охотников».

### ***Гены предрасположенности***

Важно понимать еще одну особенность генов, связанных с СДВ. Гены, влияющие на ваше внимание, – не те, которые определяют цвет ваших глаз. Гены дофаминового рецептора называют генами предрасположенности. Иначе говоря, эти гены взаимодействуют с другими генами и окружением, чтобы создать потенциал для развития СДВ. Биология не определяет человеческую жизнь, когда дело касается таких качеств, как внимание.

Генетики говорят о том, что нашу личность определяют сотни генов. Расстройства внимания – это крайняя степень проявления нормальных способностей и качеств. Другие гены, приобретенные навыки, работа над собой – все это влияет на вашу личность вне зависимости от того, есть у вас синдром СДВ или нет.

Допустим, у вас есть вариация гена D4 и дофамин вырабатывается вашим организмом неравномерно. У вас могут быть другие гены, которые смягчают производимые им эффекты, как, например, гены, влияющие на выработку серотонина. А может быть, ваш отец страдал тем же и научил вас справляться с несобранностью, показав хороший личный пример. Возможно, ваша работа не требует от вас выполнения большого количества «земледельческих» обязанностей. *У вас есть черты, сформировавшиеся под влиянием гена, но это не те проблемы, которые превращают ваши особенности в расстройство.*

### ***Черты Эдисона***

В своей первой книге я писала о людях с яркой индивидуальностью и богатым воображением. Это люди с дивергентным мышлением. Их мозг озаряет сразу множество идей, которые скачут, как попкорн на сковороде. В отличие от людей с конвергентным мышлением, последовательных и логичных, взрослые и дети с чертами Эдисона входят в конфликт с внешним миром.

Однажды ко мне на прием зашла, смеясь, студентка по имени Софи. Когда я спросила, почему она смеется, она сказала, что, проходя мимо своей школы, увидела, как многие школьники тащили за собой сумки на колесиках. Она сказала, что в средних классах сама стала ходить с такой же, чтобы не носить на плечах учебники и тетрадки. Одноклассники называли ее странной. Теперь выяснилось, что она просто опередила свое время.

Софи всегда видела оригинальное остроумное решение, которого другие не замечали. Подобная предрасположенность к дивергентному мышлению была у Томаса Эдисона. Известно, что его дважды выгоняли из школы из-за неконформизма. Когда он понял, что учиться ему нужно иначе, то открыл собственную лабораторию, где его пылкий ум смог развиваться, и впоследствии стал одним из величайших изобретателей в истории.

Если вы замечаете за собой подобные черты, скорее всего, у вас есть СДВ и для вас особенно важно пользоваться техниками, чтобы оставаться собранным. Как вы, возможно, помните из четвертой главы, ваши привычки со временем делают сильнее или ослабляют особые связи мозга.

Последуйте примеру Томаса Эдисона и используйте свои сильные стороны для борьбы с трудностями. Ваши привычки играют решающую роль в успехе. *Гены не определяют поведение человека, его определяет ваш выбор.*

### **Зона концентрации, окруженная скалами**

Люди, которые пытаются использовать правильные стратегии, чтобы справиться с синдромом дефицита внимания, часто берутся за дело со свойственной им энергией и впадают в крайности.

- «Ты не понимаешь. Мне нужно прибраться на столе, прежде чем пойти спать. Я не такой, как другие. Если я оставлю на столе беспорядок, я не смогу потом работать неделю».

- «Для кого-то тренировка – это тренировка. Пропустил – сделаю потом. Для меня тренировка – это все. Если я пропущу, день испорчен».

- «Когда я работаю, то уношу телефон в другую комнату. Просто выключить его недостаточно. Я – как девушка на диете, которая на всякий случай на шоколад даже не смотрит».

Если у вас СДВ, вы должны научиться брать свое внимание под контроль, когда это необходимо. Как только вы поймете, что вам идеально подходит, в ваших интересах придерживаться ритуала, даже если другим он покажется странным.

Вспомните перевернутую параболу – дугу, которая проходит от состояния скуки до сосредоточенности, а от сосредоточенности до перевозбуждения. У большинства людей эти переходы протекают плавно. Для вас же это крутые скалы. Если вы упали, вам нужно карабкаться по отвесу вверх, чтобы снова обрести свое внимание.

### ***Осознать и применить стратегию***

Если у вас СДВ, вы можете облегчить себе жизнь хорошими привычками: соблюдать режим дня, сбалансированно питаться, заниматься спортом, с умом пользоваться стимуляторами – все то, о чем вы читали в восьмой главе. Так вы будете стоять на безопасном расстоянии от края скалы.

Кроме этого, правильный внутренний диалог позволит вам работать с СДВ, а не против него.

*Признать:* «Я тяну до последнего».

*Использовать стратегию:* «Возьму больше времени на выполнение».

*Признать:* «Мне нужна дополнительная стимуляция».

*Использовать стратегию:* «Пойду позанимаюсь в кафе».

*Признать:* «Мне нужна тишина».

*Использовать стратегию: «Пойду позанимаюсь в библиотеке».*

Когда вы положительно воспринимаете синдром дефицита внимания, то легче признаете свои проблемы и находите для них подходящие решения. Если вы осознаете, что не умеете грамотно распоряжаться своим временем, то постепенно научитесь лучше встраиваться в отведенные сроки.

Признайте, что у вас особенные отношения со стимуляцией. Иногда вы просто *обязаны* пойти заниматься в кафе; вам нужны зрительные и звуковые впечатления, заряд энергии, который вы получаете от присутствия других людей. В другие дни вы *обязаны* пойти в библиотеку. Эти условия вам диктует ваш внутренний мир.

Выясните как можно больше о *своем* типе СДВ. Разновидностей этого синдрома очень много, у каждого человека он проявляется по-разному. Как однажды сказал Карл Юнг: «Все организмы одинаковы по химическому составу, но люди все разные». Важно понять, что нужно именно *вам* для того, чтобы оставаться в зоне сосредоточенности.

### **Медикаментозное лечение – личный выбор каждого**

Все препараты для лечения СДВ регулируют выработку адреналина. Считается, что лекарства «Риталин» и «Концерта» влияют на дофаминовые рецепторы.

Решение о медикаментозном лечении СДВ должно приниматься строго индивидуально. Разберитесь с собой и взвесьте все «за» и «против». Каковы риски? Как вам это пойдет на пользу? Поговорите с врачом. Рассмотрите *все* варианты.

Не забывайте, что решения не будут универсальными. Бывает, что двум людям со схожей симптоматикой назначают разное лечение. Лечение может хорошо помогать в какой-то период жизни, а спустя пару лет – хуже. Медикаментозное лечение СДВ будет меняться не раз в течение вашей жизни.

Стимуляторы начинают действие примерно через час после приема, и их эффект длится от нескольких часов до суток. Использовать их можно стратегически. В каких-то случаях необходимо принять лекарство, в других можно обойтись. Несколько лет я работала с писателем, имеющим синдром дефицита внимания, который употреблял лекарства стратегически. Когда ему было нужно проработать детали или заняться счетами, он принимал таблетку. Когда ему хотелось свободно думать, находить новые связи, писать творчески, он отказывался от лекарств.

### ***Средство, а не цель***

Если вы сделали выбор в пользу лекарств, важно, как вы это воспринимаете. Принимая лекарства, не следует забывать про техники. Это значит, что теперь в ваших руках есть мощный инструмент, который поможет добиться еще лучших результатов.

Если вы решили давать лекарства ребенку, важно объяснить ему то же самое. Некоторые родители поймут это в первый же день, когда забудут дать ребенку таблетку. Зная, что он не выпил сегодня лекарство, ребенок не станет пытаться написать контрольную. А потом родителей вызовут в школу, потому что их сын ударил одноклассника, аргументировав свое поведение тем, что «сегодня мама не дала таблетку».

Объясните ребенку, что таблетка не заменяет умение владеть собой. Ее функция в том, чтобы поддерживать силы. Лекарство не заменяет развитые навыки и не отменяет стратегии, а всего лишь помогает их формировать.

Взрослые и дети могут использовать то время, что они принимают лекарства, как возможность чему-то научиться. Когда вы поймете, что такое быть собранным, то сможете научиться входить в это состояние другими способами.

Если у вас повышенное давление, прием таблеток не означает, что теперь вы можете



есть соленое и лежать весь день на диване. Если у вас повышенный холестерин, прием статинов не говорит о том, что вам вдруг стало можно есть жирную пищу и десерты. То же самое и с лекарствами, улучшающими внимание. Для лучших результатов вам нужно принимать их в дополнение к особому режиму и практике. Продолжайте развивать свои навыки, использовать стратегии и формировать полезные привычки, которые помогают вам сосредоточиться.

## Эффект Баннистера

Насколько возможности человека ограничены его духом, а насколько – телом? За исключением крайностей – например, прыжок с крыши, – самый правильный ответ: «Нам неизвестно». А поскольку все мы находимся в постоянном развитии, самым вдохновляющим советом будет: «Сделай максимум возможного, и увидишь».

До 1954 года никто не пробегал милю<sup>30</sup> быстрее чем за четыре минуты. Люди считали, что это нереально и человеческое сердце не выдержит нагрузки. Впервые это удалось сделать легкоатлету Роджеру Баннистеру. Через год многие спортсмены повторили его рекорд. Увидев результат, бегуны изменили мысленные границы возможного.

Сегодня многие люди с СДВ научились сосредотачиваться и с успехом применяют свои навыки для достижения впечатляющих результатов. Дэвид Нилман, основатель и директор авиакомпании JetBlue, который помимо прочего первым ввел электронные билеты, имеет синдром дефицита внимания, но он смог воспользоваться своими сильными сторонами, которые, по его словам, значительно превышают недостатки.

Если вы думаете, что физически не можете преодолеть препятствие (у вас возникло чувство приобретенной беспомощности), возможно, пришло время проверить, так ли это на самом деле. Как Роджер Баннистер и все другие бегуны, пробежавшие милю меньше чем за четыре минуты, прежде всего поверьте в свои силы. За свою практику я работала с людьми, которые каждый день ставили личные рекорды, изо всех сил старались получить лучшую оценку, брали на себя новые обязанности на работе, становились более внимательны в отношениях с близкими.

Может, пора взяться за дело с новыми силами? Как однажды сказал американский писатель Норман Касинс: «Прогресс начинается с веры, что необходимое возможно».

## Часть IV

### Концентрация как стиль жизни

Чем больше вы практикуете новые техники, тем легче вам сосредотачиваться и учить этому своих детей. Прочитав заключительную часть, вы сможете направить на верный путь вашего ребенка и поймете, какие возможности дает внимательность в повседневной жизни.

## 13. Как научить ребенка быть внимательным

*Если миссия родительства может быть сведена к одной главной задаче, то это помощь ребенку в развитии собственных талантов и умений для жизни без родителей.*

**Ли Солк, детский психолог**

---

<sup>30</sup> 1 миля = 1,6 км. Прим. пер .

Однажды я выступала перед родителями с лекцией о том, как научить ребенка с умом подходить к просмотру телевизора и видеоиграм. Одна женщина из зала сказала: «Я не вижу особой необходимости в том, чтобы *ребенок* решал, что делать. Я решаю, когда включать телевизор, а когда выключать, вот и все. По-моему, все родители так и делают». Я спросила, сколько лет ее детям. Оказалось – девять и одиннадцать. Она понятия не имела, какая буря обрушится на ее дом через пару лет.

Я консультировала сотни детей, подростков и молодых людей. Их находчивость не знает границ. Если они хотят посмотреть фильм для взрослых, то найдут способ это сделать; если хотят играть в кровожадную видеоигру – играют. Им может быть трудно найти книжку в библиотеке, но они легко узнают из интернета, как обойти родительский контроль и удалить историю посещений сайтов. Поступив в вуз и вырвавшись из-под строгой родительской опеки, они при любом удобном случае упиваются свободой (и пивом).

Подросткам и юношам нужно узнать свои границы. Это их должностная обязанность, примета возраста. Вспомните себя в пятнадцать – двадцать лет. Вы позволяли себе то, чего никогда бы не сделали при родителях?

Мы не можем контролировать своих детей. Они сделали свой выбор, еще сидя в детском кресле и отказываясь есть тушеные овощи, которыми мы их кормили. *Зато мы можем научить их самоконтролю.* И тогда выбор детей будет верным – с нами или без нас.

### **Как научить ребенка самоконтролю**

Не вступайте в конфликты из-за контроля, не позволяйте ребенку управлять вами. Вы взрослый. Не ведитесь на провокацию.

Это не значит, что вы сдаетесь. Вы переосмысливаете отношения с ребенком и даже, когда не согласны, не встаете на противоположную сторону. Вы можете отложить выбор, проявить решимость, установить границы, сделать правила строже и не терять контроль над ребенком без истерик, криков и скандалов.

Вспомните, как ведет себя инспектор, когда останавливает вас за нарушение скорости. Он не кричит на вас, не спрашивает, как вы могли с ним так поступить. Уважительно, по-деловому он выписывает штраф и возлагает на вас ответственность за случившееся.

Родитель – главный учитель ребенка. Вам предоставляется отличная возможность научить своего ребенка быть внимательным, но только если он доверяет вам и чувствует, что вы его поддержите, даже если он оступится в процессе обучения и взросления.

### ***Учитывайте возраст***

В разном возрасте детей обучают самоконтролю различными методами. Маленьким детям требуются простые, доходчивые правила. До семи лет с ребенком нужно меньше объяснений, а больше дела. Составьте простую схему, на которой изобразите в картинках три-четыре главные обязанности ребенка на каждый день недели. Выполнение их можно помечать наклейками. Не забудьте выделить ребенку личное время.

Когда ребенку исполнится семь лет, можно начинать обучать его самодисциплине. Проанализируйте, что выносит ребенок из ограничений, которые вы ему устанавливаете. Не утаивает ли он от вас правду, чтобы не быть наказанным? Или же он учится исправлять ошибки и не допускать их впредь?

Защищайте ребенка правилами до тех пор, пока он не станет достаточно взрослым, чтобы справляться самому. Постепенно давайте детям возможность самим выбирать жизненные установки.

### **Как научить ребенка сосредоточенности**

В этой главе описаны пять шагов для того, чтобы научить ребенка сосредоточенности.

*Шаг 1.* Будьте хорошим образцом для подражания.

*Шаг 2.* Поощряйте внимательность, а не рассеянность.

*Шаг 3.* Научите ребенка техникам.

*Шаг 4.* Установите границы.

*Шаг 5.* Верьте в своего ребенка.

Переосмысление поможет вам правильно реагировать на возникающие трудности. Если вы разозлились или потеряли энтузиазм, напомните себе, что детство вашего ребенка пройдет очень быстро. Оставьте негативные эмоции и радуйтесь этим бесценным мгновениям. Цените себя, свои усилия и гордитесь тем, как вы справляетесь с тяжелыми родительскими обязанностями. Усилия огромны, но это того стоит.

### ***Шаг 1. Быть хорошим образцом для подражания***

Сара – мечтательная девочка, и ей очень сложно сосредоточиться на домашних заданиях. Психологические тесты показали, что ученица она способная, но склонна к проявлениям СДВ. Мама Сары, Джеки, прочитала мою книгу *Dreamers, Discoverers, and Dynamos: How to Help the Child Who Is Bright, Bored, and Having Problems in School* («Как помочь умному ребенку, которому скучно в школе») и пришла за советом, как помочь дочке.

Я попросила ее описать, в каких условиях Сара выполняет домашние задания. Она сказала, что дочка сидит на кухне, пока она готовит обед, чтобы сразу спросить, если что-то непонятно. Ее младший сын в это время играет в зале, а Джеки приглаживает за ним из кухни. Муж приходит домой только вечером.

Когда ко мне привели Сару, мы с ней поговорили и порисовали. В какой-то момент она увлеклась рисованием, сказав, что слушает меня, хотя на самом деле не слушала. Когда за ней пришла мама с братом, Сара закапризничала, борясь за внимание матери.

Теперь я могла посмотреть на домашний учебный процесс Сары ее глазами. Проблема начиналась с ролевого поведения матери – работающей, заботливой, многозадачной женщины. Сара видела, что мама делает сразу много дел: смотрит в книгу рецептов, потом бежит успокаивать сына и параллельно отвечает на вопросы дочери. Пока Джеки солит суп или следит за пирогом, Сара пытается завладеть ее вниманием, на что получает ответ: «Говори, я слушаю». Еще Сара поняла, что если задать маме вопрос в то время, как братик рыдает над игрушками, глупое поведение удостоится внимания матери в первую очередь. Теперь, чтобы привлечь внимание мамы, она тоже хнычет.

**Решение.** Ради дочери Джеки изменила привычный ход событий. Она стала готовить незамысловатые блюда, на которые не требовалось много времени. Чтобы занять сына, Джеки каждый раз садилась рядом с ним на десять минут, до тех пор, пока он не увлекся игрой в лего. Следующие десять минут он тихонько играл сам, а Джеки молча бросала одну детальку лего в банку. Когда банка наполнялась, мальчик получал новый набор лего, какой захочет. Если он отвлекал маму вопросом, не пора ли положить в банку деталь, ему приходилось тихо сидеть дополнительные десять минут, чтобы получить ее. Если же он не отвлекал маму полчаса, она разрешала ему посмотреть любимый мультфильм.

**Образец для подражания.** Теперь Джеки могла спокойно сидеть с Сарой, пока та делает домашнее задание. Я посоветовала ей прочесть книгу Дэниела Гоулмана *Social Intelligenc* («Социальный интеллект») про зеркальные нейроны. Понимая всю ответственность момента, Джеки садилась рядом с дочерью и занималась делами, требующими концентрации внимания: платила по счетам, подсчитывала финансы, разбирала почту. Они сидели рядом за столом и тихо занимались своими делами.

Джеки заставляла себя не вскакивать каждый раз, когда звонил телефон или когда вспоминала, что забыла что-то сделать по дому. Теперь перед ней стояла задача – оставаться сосредоточенной. *Зеркальные нейроны выполняли свою функцию: Сара училась сосредотачиваться на одном деле.*

Когда Сара задавала вопрос, Джеки выслушивала ее с большим вниманием и помогала советом, но задачи за нее не решала. Она возвращалась к своей работе, давая понять, что Саре следует сделать то же самое. Настроение в комнате стало другим. Вместо шумной бестолковой суеты вокруг царил спокойная рабочая атмосфера.

Скоро Сара спокойно выполняла домашнее задание каждый вечер и гордилась своими успехами. Она оставалась такой же мечтательной, это было в ее характере, но теперь, если уж Сара бралась за дело, она доводила его до конца. Постепенно Джеки учила дочь спокойно сидеть за столом все больше времени. Она следила за тем, чтобы у всех сохранялся рабочий настрой. Она не забывала, что своим поведением всегда влияет на дочь.

**Отдавать себе отчет.** Умом Джеки понимала, что ее частичное внимание за обедом вредило Саре, но прежде чем пытаться это изменить, ей следовало самой стать сознательнее. Ко мне на прием приходили семьи, где все друг друга перебивали и о проблеме знали, но в момент, когда это происходило, не отдавали себе отчета. Вы отдаете себе отчет в том, что ваши действия влияют на ребенка?

Особенно важно контролировать себя в стрессовых ситуациях, например если вы попали в мелкое ДТП с ребенком в машине. Уровень адреналина у вас быстро подскочит, и остаться хладнокровным в такой ситуации будет очень тяжело. Это редкий момент, когда ваш ребенок может увидеть, как вы ведете себя в опасности. Вам нужно заранее мысленно отрепетировать реакцию. Представьте себя спокойным и собранным. Напоминайте себе, что сейчас вы закладываете семена, которые прорастут спустя годы, – при первой малейшей опасности ребенок поведет себя так же.

Ваш внутренний наблюдатель подскажет вам, как выглядеть в глазах своего ребенка. Да и сам ребенок может вам на это намекнуть. Один папа рассказал на семинаре, как его сын однажды выдал: «Папочка, твой телефон как мой тетрис. Ты скоро отложишь его?»

Ошибаться – это нормально. Идеальных родителей нет. Ошибка – это возможность показать ребенку, что нужно делать в таком случае. *Нужно быть хорошим образцом для подражания, а не идеальным.*

## ***Шаг 2. Поощряйте внимательность, а не рассеянность***

Когда Саре задавали больше или сложное задание, Джеки следила за ходом его выполнения. Она старалась сразу поощрять ее самостоятельность.

Пока Джеки мыла посуду, она незаметно наблюдала за дочерью. Если она замечала, что Сара заканчивает упражнения на одной странице или переходит к другому уроку, она ее хвалила: «Молодец. Ты хорошо справляешься». Не отвлекая Сару, она просто периодически одобряла ее работу.

В средней школе Сара делала домашние задания в своей комнате. Джеки волновалась, что не сможет в нужный момент похвалить ее за усидчивость. Она придумывала различные способы, чтобы приглядывать за дочкой и поощрять ее за работу, не отрывая от дела.

Если Сара работала не отвлекаясь полтора часа, Джеки приносила ей угощение (лимоннад или яблоко) и говорила: «умница», «горжусь тобой», «так держать!». Иногда приносила цветок или просто улыбалась. Сара ждала, когда ее мама заглянет, но это не отвлекало ее от работы, наоборот, она еще больше старалась, чтобы порадовать маму. Ведь она видела, как та старается порадовать ее.

Сара научилась работать самостоятельно в своей комнате. Когда ей был нужен перерыв, она отдыхала, но не выходила из зоны концентрации. Не было больше потребности во внимании мамы, когда она вдруг начинала терять свое. Она

научилась работать, а все вопросы задавать потом. Особенно радовало Сару то, что часто ответы находились сами в процессе работы.

**Искать проблемы.** Сперва может показаться парадоксальным поощрять ребенка за внимательность, если он и так внимательный. Вам не хочется отвлекать его понапрасну. Вы же помните, как нелегко было усадить его за уроки. Это похоже на то, как если бы будили спящего малыша, то есть сами искали бы проблем.

На самом же деле проблемы начинаются, когда вы поощряете ребенка за то, что он невнимателен. Говорят, не буди лихо, пока оно тихо, но если дело касается детей, тихо будет как раз в противоположном случае. Если вы обращаете внимание на ребенка, только когда он прилежен, он становится более прилежным, чтобы заслужить ваше внимание. Если вы обращаете внимание на него только тогда, когда он рассеян, вы ненароком приучаете его отвлекаться.

Хорошие учителя поощряют учеников за правильное поведение. Перед началом урока такие учителя говорят: «Вижу, Джонни готов слушать. Мэри теперь готова тоже...» Эти учителя знают, что поведение, на которое они обращают внимание, будет практиковаться детьми чаще.

**Мама меня любит.** Вы когда-нибудь замечали, что ваш маленький ребенок может спокойно заниматься каким-то делом, но как только вы начнете разговаривать по телефону, он бросает дела и переключается на вас? Родительское внимание – большая ценность, которая становится еще более желанной, если на него претендует кто-то еще.

Помогите ребенку, проигрывая некоторые жизненные ситуации заранее. Попросите его рассказать, как следует себя вести, когда у вас звонит телефон или вы разговариваете с другим взрослым. Он скажет: «сидеть тихо», «заниматься делом», «стоять на одной ноге, чтобы ты знала, что я тебя жду». Затем попросите показать «как это», чтобы ребенок потренировался правильно себя вести. Притворитесь, что у вас зазвонил телефон, возьмите трубку, а ребенок в это время должен «хорошо себя вести». Тренируйтесь сколько надо, не забудьте потом улыбнуться, обнять его и сказать: «Молодец!» Так вы снова поощряете его внимание, а не рассеянность.

В следующий раз, когда телефон зазвонит по-настоящему, помогите ребенку все сделать правильно и не заставляйте слишком долго ждать. Затем щедро наградите его своим полноценным вниманием.

### ***Шаг 3. Научите ребенка техникам***

**Научите ребенка «внимательным» словам.** Поговорите с ребенком о внимании. Помогите ему описать словами его настроение, состояние ума и поведение. Описание поможет понять, к чему нужно стремиться. Используйте такие слова:

«Дело» или «безделье».  
«Внимательный» или «рассеянный».  
«Собранный», «вялый» или «буйный».  
«Зона концентрации».  
«Изменение состояния».  
«Принять» или «избегать».

За свою практику я встречала многих родителей, которые понимали, что ворчанием заставить ребенка учиться сложно. Как правило, результат оказывался прямо противоположным. Однако не вмешиваться тоже неправильно.

Когда родители рассматривают эту проблему как возможность научиться, они достигают лучших результатов. Сложно не осуждать ребенка и всегда придерживаться педагогических принципов. Сейчас мы попробуем разобраться, какие методы нужны для этого использовать. Прежде всего неплохо познакомить ребенка с его внутренним

наблюдателем и научить контролировать свои действия.

- «Вижу, ты занят *делом*. Молодец!»
- «Ты сейчас занят *делом* или нет?»
- «Когда ты можешь снова взяться за *дело*?»

Дети обычно легко бросаются фразами вроде «Мне скучно!». Они думают, что могут только констатировать – весело или скучно. Не берите на себя ответственность за их скуку, иначе это послужит сигналом, что *сами* они ничего не могут с ней поделать.

Не создавайте ложное впечатление о жизни как о непрерывном развлечении. Как взрослые люди мы должны научить своих детей, что главная сила у них внутри, а не в пульте от телевизора.

Объясните детям, что они *могут* изменить ситуацию, если им скучно. Напомните им, в каких ситуациях было интересно и весело. Спросите: «Что *ты* можешь сделать, чтобы тебе было интереснее?» или «Что тебе подсказывает воображение?» Когда ребенок ответит: «Я не знаю», – обратите ситуацию в интересную игру. Мысли заработают, все остальное они сделают сами.

**Избегание и перерыв.** У Грегa с родителями постоянные ссоры из-за домашней работы. Чуть ли не каждый вечер он отказывается выполнять то или иное задание, из-за чего случается долгий разговор с родителями или серьезный спор. В обоих случаях, хоть этого никто не осознает, Грег провоцирует родителей на то, чтобы они помогли ему избежать работы, а они поддаются на эту провокацию.

Когда на приеме я подняла вопрос о плохих оценках Грегa, он сказал: «Не хочу об этом говорить». Я признала за ним право чувствовать смущение и вину и предложила сделать перерыв. Мы вышли подышать свежим воздухом на десять минут, он успокоился, и мы снова вернулись к теме успеваемости. «Мы должны признавать проблемы, а не избегать их», – такую установку я давала Грегу, и он постепенно в нее поверил.

Когда Грег не уходил от темы хотя бы несколько минут, я говорила ему, что он ведет себя смело. Поняв, что скандалы только усугубляют избегание сына, родители перестали с ним ругаться. Они заметили, что чувство вины ставит его лицом к лицу с проблемой. Очень скоро избегание признал и сам Грег.

Детям тяжело смириться с фактом, что они разочаровывают родителей, некомфортно чувствовать себя неудачником в глазах сверстников, поэтому они придумывают разнообразные отвлекающие тактики, чтобы избежать тревоги. Избегание дает им необходимое успокоение, но этим они сами роют себе яму. Перерывы тоже помогают прийти в себя, но снова сталкивают их с тем, чего они пытаются избежать, и им становится чуть лучше. Когда Грег уловил разницу, он начал делать успехи в учебе. Понять это под силу многим детям.

Вы, наверное, помните, что разница между избеганием и перерывом, описанная в пятой главе, заключается в том, что *когда вы делаете перерыв, вы возвращаетесь к работе*. Это можно объяснить ребенку так, чтобы он понял и принял. Не стоит пытаться улизнуть от самого себя, лучше смотреть проблемам в лицо, поскольку ваша жизнь – ценная вещь.

**Зона концентрации ребенка.** Дети склонны к переключению внимания, поэтому обычно легко улавливают принцип перевернутой параболы. Нарисуйте ее и попросите ребенка отметить на графике свое состояние. Отграничьте зону сосредоточения на графике. Объясните, что когда им скучно, они могут себя взбодрить, когда слишком весело – успокоиться. Попросите их рассказать, как бы они это сделали.

Пусть ребенок запишет три способа, которые помогут ему успокоиться и сконцентрировать внимание. Сделайте это, пока он в своей зоне, чтобы у него были готовые варианты на случай необходимости. Сделайте копию, чтобы иметь этот список под рукой, когда понадобится. Если у ребенка получается, говорите ему, что он уловил суть. Если что-

то не выходит, скажите, что такое бывает и просто нужно попробовать что-то новенькое.

Научите ребенка технике изменения состояния. Превратите процесс в увлекательную игру, он не должен быть мучительным.

**Плохой и хороший поступок.** Если ваш ребенок невнимательный или импульсивный, научите его контролировать себя, позволяя исправлять ошибки. Так вы дадите возможность научиться и лучше стараться в следующий раз. Допустим, он отвлеклся в школе и забыл сдать домашнее задание.

Если вы его за это только ругаете, какой урок он вынесет? В следующий раз он сделает все, чтобы вы не узнали о его проблемах.

Если в схожей ситуации вы спросите, что он мог сделать иначе, скорее всего, первый ответ будет «я не знаю», но вы можете научить его работать в следующий раз по плану. Но осторожно! План должен быть не ваш, а ребенка. Дети постарше могут применять техники внутреннего диалога: «Я справлялся со сложными заданиями раньше. Смогу и сейчас». Младшим детям нужно объяснить, что они могут обратиться за помощью к учителю.

Кроме плана действий заставьте ребенка выполнить задание и сдать его, пусть и позже срока. Теперь можно похвалить его, отметить приложенные усилия, объяснить, почему так будет лучше.

Прелесть такого подхода заключается в том, что вы обращаете внимание на то, что ребенок делает правильно, а не на его ошибки. Подход заключается в следующем:

- обозначить ошибочное действие;
- спросить ребенка, как поступить правильно;
- тренировать и поощрять верные поступки.

**Внутренний диалог ребенка.** Обучая ребенка технике позитивного внутреннего диалога, вы делаете ему подарок на всю жизнь. Его мозг впитывает слова как губка.

Если у ребенка каждый раз после того, как он ошибся по невнимательности, резко падает самооценка, то формируется привычка, которая мешает ему добиваться успеха. Чем раньше вы ему поможете ее побороть, тем лучше. Спросите ребенка, какие слова ему нравятся больше: «Я глупый» или «Я учусь на своих ошибках».

Помните: то, что вы говорите своему ребенку, он говорит потом сам себе. Вы хотите, чтобы он повторял за вами: «Я такой забывчивый» или «Я могу запомнить. Нужно успокоиться, и я все вспомню»?

С помощью нужных слов дети всех возрастов могут настроить себя на успех. Вот внутренний диалог восьмилетнего мальчика, который научился быть намного более собранным в школе и в спортивной секции. Он придумал его сам, исходя из того, как понял смысл зоны концентрации:

*«Ник, у тебя повышен адреналин. Ты достаточно взрослый, чтобы суметь исправить положение».*

#### **Шаг 4. Устанавливайте границы**

**Сон.** В 1925 году в ходе эксперимента было замечена связь между сном и развитием умственных способностей ребенка. Льюис Термен, разработавший тест Стэнфорд-Бине (тест для измерения интеллекта детей, разработанный и опубликованный в 1905 году), обнаружил, что чем больше спали дети в каждой исследуемой группе, тем лучшие результаты они показывали в школе.

Хотя у каждого ребенка свои потребности в количестве сна, рекомендуется придерживаться следующих данных.

- Дошкольники (3–5 лет) – 11–13 часов в сутки (в том числе дневной сон).
- Младшеклассники (5–12 лет) – 9–11 часов.
- Подростки – 8–10 часов.

В ходе одного исследования было выявлено, что детям в возрасте от шести до двенадцати лет, которые спали в сутки восемь часов и меньше, было сложнее сконцентрироваться на уроках. Исследование, проведенное в Мичиганском университете, показало, что плохой сон влияет на проявление симптомов СДВ, особенно у мальчиков в возрасте до восьми лет, в связи с чем психолог Гаан Фалон сказал: «Отправлять детей вовремя спать так же важно, как вовремя водить их в школу».

Дети проявляют все свое упрямство, когда подходит время сна, а у родителей уже нет сил. Время укладывания спать не должно быть временем «идти в бой». Подготовьтесь к нему днем, когда и вы, и ребенок меньше устали и мыслите здраво.

Определите, сколько часов вашему ребенку достаточно для сна. Выберите правильное время и заручитесь его обещанием. Возможно, от вас потребуются некоторая изобретательность. Делайте упор на здравый смысл, но учитывайте возраст ребенка. Придумайте, как дать толчок новой привычке. Например, договоритесь, что если ребенок будет неделю подряд вовремя ложиться спать, вы его отправите с друзьями в пиццерию или кино. Примерно через месяц поощрять его будет не нужно. Новый режим войдет в привычку.

Заведите ритуал, который поможет ребенку легче засыпать. Начинайте заранее потихоньку отключать электронику, вечера лучше проводить спокойно, без беготни и шумных игр. Перед сном включайте ребенку классическую музыку, приглушите свет, почитайте на ночь спокойную книжку, пожелайте спокойной ночи. Если это помогает, не меняйте ритуал. Если нет, разработайте *днем* вместе с ребенком новый план.

Чтобы приучить ребенка хорошо спать, попробуйте сделать следующее:

- установите время отхода ко сну в будни и выходные;
- укладывайте спать и будите ребенка каждый день в одно и то же время;
- после двух часов дня ограничивайте потребление ребенком кофеина и сахара;
- унесите из спальни телевизор и видеоприставки;
- правильный режим сна должен считаться в семье нормой, а не способом контроля;
- создайте приятный, уютный, спокойный ритуал отхода ко сну.

**Телевидение и видеоигры.** В девятой главе вы могли прочесть о фликере и о том, почему не стоит давать смотреть телевизор детям до двух лет. Старшие дети могут смотреть по телевизору образовательные и другие передачи без насилия в течение часа или двух в день. Также рекомендуется не ставить телевизор в детскую.

Сейчас американские дети в среднем проводят у телевизора по три-четыре часа, не считая фильмов и видеоигр. В ходе одного исследования было подсчитано, что в среднем ребенок проводит 6 часов 32 минуты в день за использованием различных мультимедиа. В ходе другого – что в комнатах 32 % детей в возрасте от двух до семи лет и 65 % в возрасте от восьми до восемнадцати есть телевизор.

Что происходит, когда мы пытаемся ограничить детей в просмотре телевизора, принимая во внимание такую статистику? Они говорят, что Джонни разрешают смотреть, Мэри тоже, а у Тима в комнате телевизор. Им нравится смотреть телевизор, и они хотят это делать. Как вам поступать в такой ситуации?

В случае с дошкольниками и учениками младших классов время просмотра телевизора назначаете вы. Достаточно просто сказать: «на сегодня хватит», «сейчас пора головке отдохнуть», «пойдем поиграем во дворе».

Старших детей нужно учить самодисциплине.

• Разберите вместе с ребенком, по какому принципу построена реклама. Спросите, какими способами его убеждают, что он не сможет прожить без последней электронной новинки.

• Будьте хорошим примером для подражания без нравоучений. Когда выключаете телевизор, скажите, что, кажется, вы бы тоже посмотрели еще.

• Говорите ребенку, что вы гордитесь им, когда он сам выключает телевизор.

• Спросите у ребенка, сколько времени он считает приемлемым для себя проводить у



телевизора. Обсудите, в какое время и сколько он хочет смотреть телевизор, чтобы он мог сам это контролировать.

- Выслушайте мнение ребенка и задавайте ему «сократовские» вопросы, относящиеся к его сфере интересов: «Интересно, успевают ли космонавты смотреть телевизор? Как ты думаешь?»

- Замените электронные развлечения другими, предложите ребенку научиться играть на музыкальном инструменте, купите хорошие игры, пазлы, смешные книги, комиксы.

- Посоветуйтесь со специалистами о проблемах вашего ребенка.

Не отменяйте базовые правила, как например: никакого телевизора, пока не будет сделана домашняя работа. Но при этом позвольте ребенку принимать решения по поводу его свободного времени, чтобы он учился быть ответственным за свой выбор.

Что касается видеоигр, то тут лучше держать ситуацию под контролем. Играйте со своим ребенком, даже если он вас разобьет наголову. Вникайте в правила. Многие игры развивают интеллектуальные способности, логическое мышление, учат принимать решения. Ваш ребенок покажет вам мир, про который он знает намного больше вас, а вы должны оценить его способности. Когда придет время обязанностей, ему будет легче прислушаться к вашему мнению, потому что вы теперь вместе с ним «в теме» и интересуетесь его увлечениями.

**Поколение Facebook.** Современные подростки растут, находясь под большим влиянием социальных сетей, которые приносят им авторитет в обществе и доселе невиданную публичность.

Если ваша дочь погружена в выполнение домашней работы, возможно, она хочет побыстрее освободиться и проверить обновления на своей страничке. Если она в слезах, возможно, что кто-то удалил ее из друзей или написал обидный комментарий. Как уж тут сидеть и решать примеры по алгебре?

Дети всех поколений спасались от социальной жестокости ровесников, выходя из их поля зрения. Сейчас такой вариант им недоступен. В киберпространстве негде спрятаться, а еще там нет учителей, воспитателей, которые могли бы их защитить.

Лучшее решение родителей – участие в процессе, хотя в этой ситуации есть свои нюансы. Подростки ценят личное пространство, когда вопрос касается друзей. Ларри Роузен – психолог, специализирующийся на «технострессе», – в 2006 году выяснил, что:

- только треть родителей видели страницу ребенка в социальной сети;
- почти половина родителей ограничивают доступ детей к социальным сетям, и только 25 % подростков соблюдают эти запреты;
- многие дети пользуются интернетом там, где родители не могут их контролировать.

Сложность заключается в том, чтобы построить доверительные отношения и найти способ убедить ребенка делиться с вами своими переживаниями. Страница в социальной сети может быть предметом гордости и катализатором творческих проявлений ребенка. Сохраняйте положительное отношение, не ведите себя как на допросе. Если ребенку покажется, что его чуть ли не пытаются, светя в лицо лампой, он замкнется, и вы ничего не узнаете. Сделайте так, чтобы он чувствовал себя в безопасности. Это должен быть доверительный диалог двух личностей.

**Другие хорошие привычки.** Питание, физкультура, хорошие друзья, свобода от лишнего... Те привычки, которые помогают вашему мозгу сосредоточиться, еще более важны для развивающегося мозга ребенка. Тут устанавливать границы сложнее. Никто не хочет быть родителем, который, снаряжая ребенка в поход с одноклассниками, дает ему с собой морковку и баночку морской капусты. Важно знать меру.

Вот несколько советов, которые помогут сориентироваться.

- Если вам кажется, что нельзя отказать, не спешите с ответом. Скажите ребенку: «Я решу это позднее».

- Обратитесь к внутреннему наблюдателю за объективным мнением.

- Больше читайте. Спросите совета учителя, тренера, диетолога, врача, другого человека, чье мнение вы уважаете.

Когда вы примете твердое и взвешенное решение, придерживайтесь его. Для детей важно постоянство.

**Пусть ребенок даст себе слово.** Однажды мне позвонил один обеспокоенный папа, который хотел, чтобы его сын Дуг меньше смотрел телевизор. Он рассказал обо всех методах, которые уже перепробовал, и я предложила встретиться втроем.

Прежде всего им было нужно избавиться от поведенческого шаблона споров из-за телевизора. Отец называл сына несговорчивым, сын твердил, что он не собственность отца.

На консультации я предложила им выслушать друг друга, попросила по очереди искренне и немногословно выразить то, что они чувствуют. Один говорит, а другой внимательно и открыто слушает, а не только ждет, когда настанет его очередь сказать. Слушавшего я просила вкратце сформулировать то, что он услышал, и осмыслить, прежде чем говорить самому. Я настояла на том, чтобы они продолжали практиковать такое активное слушание дома.

В итоге, когда Дугу не нужно было больше ничего доказывать папе, он легко признал, что телевизор его «засосал». Отец был поражен таким признанием. А Дугу вскоре пришла такая мысль: прежде чем включить телевизор, он решил записывать, сколько времени планирует его смотреть. Он приклеивал бумажку на экран, чтобы помнить о своем решении, даже если увлечется в процессе. Метод сработал. На последней консультации Дуг с гордостью мне признался, что «он больше не раб телевизора».

Сработал бы способ с бумажкой, если бы я о нем рассказала отцу Дуга, когда он мне позвонил в первый раз? Конечно, нет. В этом приеме нет никакого волшебства, кроме того что Дуг до него додумался сам. Тут сработал бы любой способ, который бы *он сам выбрал*.

Ничто не может быть важнее, чем выслушать ребенка и помочь ему научиться контролировать самого себя. Чем чаще они сами решают, что им делать, чтобы достичь результата, тем чаще они одерживают победу. Вот несколько рекомендаций, как помочь ребенку сдержать данное себе слово.

- Спросите ребенка, как бы он поступил на месте родителей.
  - Задайте конкретный вопрос: «Назови время, когда ты...»
  - Предлагайте ребенку конкретный выбор, который направит его в нужное русло.
- Вместо того чтобы говорить «садись за уроки», спросите: «Ты начнешь с истории или математики?»

### ***Шаг 5. Верьте в своего ребенка***

При царящем сегодня духе соперничества все родители хотят, чтобы их ребенок был лучшим. Образуются очереди в престижные частные школы и детские сады. После целого дня, проведенного за партой в школе, дети не мчатся по парку вприпрыжку, изображая лошадь или пикирующего орла. Они идут на курсы иностранных языков, программирования или к балетному станку.

В старших классах учеба становится похожей на работу. Дети ходят к репетиторам, на подготовительные курсы, а чтобы самоутвердиться, дополнительно записываются в творческие кружки.

Вы как родитель постоянно задаетесь вопросами: «Достаточно ли я даю ребенку? Достаточно ли мой ребенок занимается? Не успевают ли другие дети больше моего? Чем я могу его еще занять? Поступит ли мой ребенок в хороший вуз?»

Если ваш ребенок рассеян или мечтателен, вы начинаете волноваться. Поскольку диагностирование расстройств у детей вышло на новый уровень, сегодняшних родителей

мучают еще и такие вопросы: «А может быть, такое поведение ребенка ненормально? Перерастет ли он это? А вдруг это синдром дефицита внимания? Может быть, у него проблемы с обучаемостью? Может быть, показать его врачу? Скажется ли это на его успехах в школе?»

Конечно, легче сказать, чем сделать, но постарайтесь поверить в своего ребенка ради него самого. Если ему нужна помощь, обеспечьте ее, но не сходите с ума. Помните, что, пока вы мучаете себя своими вопросами, ребенок пытается разобраться со своими проблемами: «Достаточно ли я умный? Почему у других получается, а у меня нет? Все ли со мной в порядке? Хватает ли у меня способностей? Смогу ли я поступить в университет?»

*Вера ребенка в себя начинается с вашей веры в него.* Она помогает ему, когда он борется с внутренними демонами и нужны дополнительные силы.

### **Делайте упор на сильные стороны**

Если вашему ребенку не хватает внимательности (особенно если ему поставили диагноз СДВ), не дайте превратиться этим проблемам в черту характера. Поймите, какие навыки нужно развить вашему ребенку, чтобы побороть слабости; следите за тем, чтобы он обращал больше внимания на свои сильные стороны, таланты и усилия. Следите за тем, что вы ему говорите и что вы говорите о нем другим. Кроме этого, контролируйте свои мысли о нем, особенно когда кажется, что сил никаких больше нет, – самое время обратиться к технике изменения состояния.

### **Главный секрет успеха**

Этот пункт я поставила последним, потому что родители могут практиковать этот подход на протяжении всей жизни. Однако по важности этот пункт идет первым. Это основа всего.

Состоявшиеся взрослые люди, которые страдали в детстве расстройствами внимания, приняли участие в опросе. Среди прочего их спрашивали, что им больше всего помогало справляться со своей проблемой. Ответ был: «Вера близкого человека».

## **14. Сила внимания**

*Если я когда и делал значимые открытия, то обязан был больше своему терпеливому вниманию, чем любому другому таланту.*

**Исаак Ньютон**

Надеюсь, что вы уже определились, какие техники вам нравятся больше всего. Джо, Мег и Тод, о которых вы прочитали во второй главе, выбрали свои. Вот как они использовали и продолжают использовать стратегии для решения проблем.

**Поленья в костре.** Джо был инженером, и ему нравилось узнавать, как устроен его мозг. Связь между уровнем адреналина и сосредоточенностью была для него очевидной, и он хотел узнать об этих процессах больше. Когда узнал, что в его организме сразу после завершения дела вырабатывается дофамин, то использовал эту информацию себе на пользу. Джо применял для формирования новых привычек технику внутреннего диалога и силу воображения.

Он сравнивал все свои новые начинания с костром, а нужное настроение – с поленьями. Он представлял, как они сгорают в огне, и ему было приятно сидеть у этого костра, готовить обед и знать, что огонь не погаснет, пока он в состоянии его

поддерживать. Таким образом он создавал нужный настрой для выполнения своих проектов. Он напоминал себе, как важно работать с тем, что есть, а не вечно искать новое.

Эти образы помогли Джо лучше видеть себя со стороны, ему удалось понять, что его утренние чаепития и видеоигры по ночам на самом деле были не огнем, а поленьями. Когда он это понял, то смог от них отказаться. Больше никаких игр по ночам – он старался ложиться спать вовремя. Конечно, это было непросто. Тревожные мысли не давали ему покоя, он чувствовал вину за все те дела, которые должен был выполнить к сроку, но не смог. Тогда Джо понял, что играл до умопомрачения только для того, чтобы сразу же уснуть, потому что подсознательно боялся ложиться в постель с муками совести. На это требовалось время, но Джо практиковал техники, чтобы успокоить себя и уснуть.

С того момента, когда Джо стал непрерывно спать целую ночь, жизнь его изменилась. Он стал лучше владеть своим вниманием на работе. По утрам и на совещаниях он задавал себе вопрос: «Чего я сейчас не делаю?» Дома на выходных он использовал ту же метафору с костром, чтобы прибраться на столе и разобрать фотографии. Он наконец подключил домашний кинотеатр. После того как Джо научился справляться со скачками внимания, он обрел новую уверенность в себе.

**Медленно, умеренно, быстро.** Дизайнер Мег нашла простой способ следить за своим уровнем адреналина. Она давала себе оценку: двигаюсь медленно, умеренно или быстро. Она творчески подходила к поискам новой стимуляции для восстановительных передышек и осознанной многозадачности. Она стала ценителем чая и делала собственные смеси из разных сортов. Она подбирала классическую музыку, джазовые композиции и танцевальные ритмы. Она поняла, что музыка помогает ей сохранять уровень адреналина «умеренным», пока она занимается бухгалтерией.

Мег нравилось искать способы взбодрить себя, когда она была «медленной». Иногда она ставила ритмичную сальсу и пила чай с пряностями. В другой день слушала барабаны и пила зеленый чай с медом. Теперь она понимала, что может управлять своим настроением. Ее уверенность в себе росла по мере того, как раз за разом она убеждалась на практике, что прикладываемые усилия и правильные стратегии помогают ей сосредоточиться.

Мег использовала техники борьбы с прокрастинацией, чтобы успевать выполнять работу в срок. Техники развития уверенности в себе помогли ей научиться работать с таблицами и счетами. Она смотрела обучающие видео по ведению бухгалтерии, разделяя их на небольшие этапы и устраивая поощрительные перерывы. Через каждые двадцать минут она разрешала себе десять минут посмотреть любимые видео в интернете.

Однажды Мег потратила полдня, чтобы найти дома нужный образец для нового заказчика. Она знала, что он где-то есть, но не могла сообразить, где точно. В тот раз она решила покончить с хаосом в своем доме. Ей было очень сложно заставить себя. Она поняла, что для такой работы ей нужен максимальный заряд энергии, и составила план действий. Она ждала, когда ее уровень адреналина достигнет пика, а затем принималась наводить порядок в первом из трех мест, внесенных в список.

Также она решила обратиться за помощью к друзьям. Раньше во время телефонного разговора Мег параллельно занималась несложными домашними делами, например загружала белье в стиральную машину. Но разбирать личные вещи – это совсем другое. Ей приходилось принимать решения, а для этого требовалось внимание. Прежде Мег не раз приходила на помощь друзьям, и она знала, что они с радостью ее отблагодарят. Она решила рассказать о своих планах некоторым из них, и они стали ее верными собеседниками, в то время пока она разбирала записные книжки, бумаги, журналы и сувениры. Для разговоров она использовала наушники, так что работе ничто не мешало. Друзья помогли превратить домашнюю рутину в своеобразную «фэншуй-практику».

Через пару месяцев, когда квартира была приведена в порядок, Мег заметила, что все чаще уровень ее адреналина находится на среднем или высоком уровне.

Когда вокруг нее стало больше свободного пространства, она перестала быть такой рассеянной, как раньше.

**Я не такой, как мой отец.** Тод начал использовать стратегию контроля напряженности. Хотя никто из его коллег никогда ему этого не говорил, внутренний наблюдатель Тода признал, что он порой теряет самообладание.

Наблюдатель указал ему и на его вину в проблемах с дочерью. Тод понял, что вытеснял свои воспоминания о том времени, когда сам был в возрасте Бекки. Для него было тяжело вспоминать, как он мечтал, чтобы папа проводил с ним больше времени. «СДП, – думал он про себя, – синдром дефицита папы».

Чтобы унять свою детскую тоску, Тод переписал прошлое. Каждую неделю он ходил на консультацию к психологу, чтобы разобраться с застарелыми чувствами. Тод использовал стратегию постановки правильных целей, чтобы больше времени проводить с семьей по вечерам и на выходных. Когда на выходных ему хотелось пойти в офис или поработать за компьютером, он пользовался техникой «испытание смертным одром», чтобы не забывать о том, что для него важнее находиться рядом с женой и детьми. Он часто просматривал знаменитую речь Стива Джобса. Сам себе Тод говорил: «Я не такой, как мой отец».

Вместо того чтобы сидеть за завтраком с ноутбуком, Тод делал всю работу в офисе. Первое время из-за этого он не виделся с детьми по утрам, но со временем благодаря собранности стал успевать больше и мог выкраивать время в течение дня, чтобы увидеться с семьей и уделить ей внимание.

Тод пообещал себе, что сделает для Бекки то, чего так и не сделал для него отец: выделит время только для нее. Оставался вопрос: чем же им заняться вдвоем? Тоду не нравилось ходить по магазинам, а Бекки не любила спорт. И тут в голову Бекки пришла идея: а что если он научит ее основам фондового рынка? Они нашли сайт и зарегистрировались на нем под вымышленными именами. Им было интересно соревноваться в том, кто заработает больше денег, и так между ними сформировалась тесная связь. Время, проведенное вместе с папой, уменьшило апломб Бекки в отношениях с ровесниками. Тод с женой перестали обращать внимание на капризы дочери и стали больше ее хвалить за хорошее, дружелюбное поведение.

Отец Тода умер от сердечного приступа, когда ему было чуть за пятьдесят. Тод решил, что это еще один повод не повторять ошибки отца. На ежегодном медосмотре врач рекомендовал ему физические нагрузки. Тод и раньше занимался физкультурой, но теперь твердо решил заниматься спортом регулярно. Три раза в неделю он пробегал по пять километров. Он был приятно удивлен тому, как это помогло ему сосредотачиваться на работе. Он почти забыл, что такое быть на взводе. Характер бойца у него был, а страх что-то упустить он заменил на стремление достичь конкретных целей. Теперь им управляло желание, а не страх, он добивался успеха, не теряя энтузиазма и внимания.

## **Кто мы – люди или дрессированные тюлени?**

Джо, Мег и Тод научились управлять своим вниманием, чтобы превзойти самих себя. Тод с женой использовали свое внимание, чтобы помочь дочке стать более открытой в общении. Но не манипулируем ли мы людьми, когда используем свое внимание, чтобы повлиять на их поведение?

Некоторым не нравится использовать внимание в качестве поощрения. Они говорят, что в этом слишком много расчета, как будто над крысой опыты проводят, а не с человеком общаются. На самом деле мы и так влияем друг на друга проявлением своего внимания, вне зависимости от того, осознаем это или нет. Когда же вы отдаете себе отчет в своих действиях и желаниях, то можете сознательно выбирать, какое поведение в себе культивировать, а какое не стоит.

На протяжении нескольких недель статья Эми Сутерланд в New York Times под

названием «Что Шаму поведал мне о счастливом браке»<sup>31</sup> оставалась самой обсуждаемой публикацией издания. Сутерланд заметила, что ее ворчание на мужа из-за раздражающих мелочей только усугубляло ситуацию. Во время написания книги о дрессировке экзотических животных ее осенило. Она решила испытать технику, которой пользовались дрессировщики, на муже, и это сработало. *Она поощряла своим вниманием поведение мужа, которое ей нравилось, и игнорировала то, которое ее раздражало.*

Если муж бросал грязную футболку в корзину для белья, она говорила спасибо. После этого грязные носки под кроватью стали появляться все реже. Дрессировщики называют эту технику последовательной аппроксимацией – они поощряют каждый маленький шаг животного в сторону новой привычки.

Когда ее муж носился по квартире в поисках ключей, она сохраняла спокойствие и ничего не говорила; муж успокаивался и все находил сам.

В конце статьи Сутерланд привела еще один пример. Она постоянно жаловалась мужу на новые брекеты, которые доставляли ей дискомфорт, но муж на это не реагировал. Она поняла, что муж пользуется ее же методами, и признала их эффективность.

Внимание – это та же сила. Ее применяют как во благо, так и во вред. Вы можете использовать внимание, чтобы поощрять в себе или других поведение, которое нам нравится, и сводить на нет неприятное. Понимание того, что вы делаете, дает возможность продуктивно использовать эту силу.

### **Экономика внимания**

В 1971 году Герберт Саймон, ставший в 1978 году лауреатом Нобелевской премии по экономике, первым заметил, что «богатство информации приводит к бедности внимания». В современном мире информации с избытком, а вот внимание в большом дефиците. Выходит, что мы живем в условиях новой «экономики внимания, где внимание – ценная и редкая валюта.

В книге *The Attention Economy* («Экономика внимания») бизнес-эксперты Томас Давенпорт и Джон Бек приходят к выводу, что «понимание и управление вниманием является сегодня наиболее важным условием успеха в бизнесе». Наша самая большая проблема – «недостаток внимания, чтобы справиться с информационными запросами работы и общества».

В их книге приводится мнение профессора Ричарда Ланхэма, который тоже считает, что мы движемся от экономики вещей к экономике внимания. Современный мир основан на информации, а нам не хватает собранности, чтобы разобраться с ней во всем объеме.

Попробуйте воспринимать внимание как валюту. В таком случае чем больше мы его ценим, тем богаче станем.

Вы можете представить, как люди работают с золотом: важен каждый грамм. Когда вы расплачиваетесь наличными, то пересчитываете мелочь. Внимание работает по такому же принципу. Чем более ответственно вы им распоряжаетесь, тем сильнее становитесь. Важно помнить, что *ваши внимание имеет ценность*.

Когда вы практикуете навыки, которые помогают концентрировать внимание, то оказываетесь в прибыли. Перед вами лежат несметные богатства новой информационной эпохи, о которых предыдущее поколение и не мечтало. Все они могут стать вашими, и вы будете учиться, расти, открывать новое, наслаждаться жизнью и достигать поставленных целей.

### **Внимание зависит от вас**

---

<sup>31</sup> Выпуск от 25 июня 2006 года. *Прим. авт.*

Через несколько мгновений, когда закончится чтение этой книги, на чем вы сосредоточите свое внимание? На работе? Игре? Семье? Друзьях? Финансах? Помните: *то, на что вы обращаете внимание, улучшается*.

Мы не можем не отвлекаться, да и не хотим. Если вы научитесь не обращать внимания на смеющегося ребенка, благоухающую розу, проявления доброты, потрясающую радугу на небе или алый закат, у вас будет меньше радостей. Еще много веков назад Сократ предупреждал нас: «Остерегайтесь пустоты занятой жизни».

Мэри Лу Реттон, первая американская гимнастка, победившая в абсолютном первенстве на Олимпийских играх в 1984 году, сказала следующее: «Конечно, вы рискуете потерять сосредоточенность, но если вы не позволите себе слушать биение сердца Игр, Олимпиада станет просто обычным соревнованием». То же справедливо и для вашей жизни.

Я надеюсь, что техники, описанные в этой книге, помогут вам осознанно уделять внимание жизненно важным вещам. И чем больше вы будете стремиться к этому, тем скорее ваша жизнь и жизнь ваших близких станет похожа на мечту.

## **Приложение**

### **Восемь стратегий. Быстрый обзор**

#### **Стратегия 1. Самосознание**

Самонаблюдение  
Мой уровень адреналина  
Чего я сейчас не делаю?

#### **Стратегия 2. Изменение состояния**

Дыхание по квадрату  
Восстановительная передышка  
Осмысленная многозадачность

#### **Стратегия 3. Борьба с прокрастинацией**

Развить уверенность  
Разжечь огонь  
Переписать прошлое

#### **Стратегия 4. Подавление тревожности**

Осознать реальность  
Составить план  
Заместить мысль

#### **Стратегия 5. Контроль напряженности**

Остыть  
Обнаружить страх  
Настаивать на своем

#### **Стратегия 6. Самомотивация**

Ставить значимые цели  
Быть уверенным в себе  
Испытание смертным одром

#### **Стратегия 7. Следовать курсу**

Внутренний диалог

Изменение отношения  
Умственная тренировка

## **Стратегия 8. Хорошие привычки**

Спокойствие и сосредоточенность в жизни  
Поддержка друзей  
Жизнь без хлама

## **Источники**

### **Введение**

С приведенной статистикой можно познакомиться подробнее на сайте:  
[www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003](http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003).

### **1. Что такое зона концентрации?**

Закон Йеркса – Додсона впервые был опубликован в статье: Yerkes R. M., Dodson J. D. The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of HabitFormation // Journal of Comparative Neurology and Psychology. 1909. № 18. P. 459–482.

Подробнее о состоянии потока см.: Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшн: Смысл, 2013.

Пошаговые инструкции выполнения прогрессивной релаксации можно найти на сайте:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Progressive\\_relaxation](http://en.wikipedia.org/wiki/Progressive_relaxation).

### **2. Апатия, гиперактивность или и то и другое?**

Подробнее о внутренней игре читайте в книге Тимоти Голви The Inner Game of Tennis. Издана на русском языке: Голви Т. Теннис. Психология успешной игры. М.: Олимп-Бизнес, 2010.

### **3. Внимание в цифровую эпоху**

См.: Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблишер, 2010.  
Данные о возросшем количестве насилия на экранах телевизора:  
[www.parentstv.org/PTC/publications/reports/stateindustryviolence/main.asp](http://www.parentstv.org/PTC/publications/reports/stateindustryviolence/main.asp).

### **4. Что мы делаем со своим мозгом?**

Подробнее о пластичности мозга см.: Schwartz J. M., Begley S. The Mind and the Brain. N. Y., 2002.

Подробнее об исследовании Ричарда Дэвидсона о медитации буддийских монахов см.: Geirland J. Buddha on the Brain // Wired. 14.02.2006.  
[www.wired.com/wired/archive/14.02/dalai.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.02/dalai.html).

Другое исследование проводилось под руководством Сары Лазар: Meditation Experience Is Associated with Increased Cortical Thickness // NeuroReport. 2005. № 17.  
[www.neuroreport.com](http://www.neuroreport.com).

Что происходит в мозге при многозадачности, описано в статье Клаудии Уоллис GenM // Time. 2006. 27 March. P. 48–55.

### **5. Эмоциональный интеллект**



См.: Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Субъективная оценка уровня адреналина см.: Wolpe J. Psychotherapy by Reciprocal Inhibition. Stanford, 1958.

Исследование, показавшее благотворное влияние видеоигр на детей, ожидающих операции, проводилось Анурадой Пател в Медицинском университете Нью-Джерси. [www.umdj.edu/about/news\\_events/releases/04/r041210\\_gameboy.htm](http://www.umdj.edu/about/news_events/releases/04/r041210_gameboy.htm).

## **6. Лицом к лицу со страхом и его братьями**

О прокрастинации см.: Steel P. The Nature of Procrastination // Psychological Bulletin. 2007. № 1. P. 65–94; Burka Jane. Procrastination: Why You Do It, What to Do about It. N. Y., 2004.

## **7. Ментальные навыки**

Этапы развития личности Эрика Эриксона, см.: [www.en.wikipedia.org/wiki/Erik\\_Erikson](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Erik_Erikson).

Видео выступления Стива Джобса перед выпускниками Стэнфордского университета можно посмотреть на [www.youtube.com](http://www.youtube.com). Расшифровка доступна на сайте [www.stanford.edu](http://www.stanford.edu).

## **8. Организованность без напряжения**

Исследование о влиянии на психику человека имен близких людей провел Джеймс Шах, результаты см.: Journal of Personality and Social Psychology. 2003. № 4. P. 661–681.

## **9. Поведенческие навыки**

Исследование, установившее связь между просмотром телевизора и проблемами с вниманием у детей, проводилось Дмитрием Кристакисом, см.: Pediatrics. 2004. № 113. P. 708–713. Рекомендации Американской академии педиатров вы найдете на сайте: <http://pediatrics.aappublications.org/content/113/4/708.abstract>.

Исследование Джеймса Россера о положительном влиянии видеоигр на навыки микрохирургов описаны в статье Мичела Мариота, см.: New York Times. 2005. 24 February.

Подробнее о технике релаксации Бенсона см.: Benson H., Klipper M. The Relaxation Response. N. Y., 1976.

Об отношении людей к риску см.: Bernstein P. Against the Gods: The Remarkable Story of Risk. N. Y., 1998.

## **10. Как перехитрить прерывания и перенапряжение**

Классическое исследование о самоконтроле см.: Reim B., Glass D., Singer J. Behavioral Consequences of Exposure to Uncontrollable and Unpredictable Noise // Journal of Applied Social Psychology. 1971. № 1. P. 44–56.

О непрерывном рассеянном внимании читайте на сайте [www.lindastone.net](http://www.lindastone.net).

Ссылки на исследования когнитивной перегрузки вы найдете на сайте [www.yourfocuszone.com](http://www.yourfocuszone.com).

## **11. Как справиться с рассеянностью в XXI веке**

Подробнее о десинхронозе можно узнать на официальном сайте Национального института здравоохранения США MedlinePlus:

## **12. Что делать, если у вас или вашего ребенка синдром дефицита внимания?**

Список книг и статей на тему выученной беспомощности можно посмотреть на сайте [www.ppc.sas.upenn.edu/lh.htm](http://www.ppc.sas.upenn.edu/lh.htm).

Подробнее об «охотниках в мире земледельцев» см.: Hartmann T. Attention Deficit Disorder: A Different Perception. N. Y. 1997.

О вариации гена см.: Ding Yuan-Chun. Evidence of Positive Selection Acting at the Human Dopamine Receptor D4 Gene Locus // Proceedings of the National Academy of Science. 2002. № 1. P. 309–314.

Также см.: Hallowell E., Ratey J. Driven to Distraction: Recognizing and Coping with Attention Deficit Disorder from Childhood Through Adulthood. N. Y., 1995.

## **13. Как научить ребенка быть внимательным**

Принципы работы зеркальных нейронов и обучения примером пояснены в книге: Goleman Daniel. Social Intelligence: The New Science of Human Relationships. N. Y., 2006 («Социальный интеллект»).

Родителям и учителям, чьи дети страдают в строгих рамках классического школьного обучения, рекомендую прочитать мою первую книгу: Dreamers, Discoverers, and Dynamos: How to Help the Child Who Is Bright, Bored, and Having Problems in School («Как помочь умному ребенку, которому скучно в школе»).

## **14. Сила внимания**

Подробнее об экономике внимания вы узнаете из книги Томаса Давенпорта и Джона Бека The Attention Economy и книги Ричарда Ланхема The Economics of Attention («Экономика внимания»).

Обновленный список источников вы найдете на [www.yourfocuszone.com](http://www.yourfocuszone.com)

## **Благодарности**

Появлением этой книги я обязана своим пациентам. Благодарю вас за смелость, доверие и находчивость. Вы все стали частью этой работы, показали мне, что правильно, а что нет, что важно, а что не имеет значения.

Я благодарна своему агенту Роберту Шепарду за доверие и поддержку. Я высоко ценю его мудрые советы, твердость и эрудицию. Спасибо моему редактору Лесли Мередит за веру в книгу, полезные идеи и предложения, за ее высокий профессионализм и наставничество. Выражаю благодарность всем сотрудникам издательства Free Press. Эндрю Полсон, твоя вера в то, что нет ничего невозможного, восхищает.

Я очень признательна моим коллегам и друзьям за их честность и дискуссии, которые помогли мне в работе над этой книгой. Я искренне благодарна Дэйву Дебронкарту за его оригинальность, восприимчивость и постоянную готовность генерировать новые идеи. Марк Купер, спасибо тебе, что помог сделать научные объяснения понятнее без ущерба для смысла. Я благодарна за добрые советы и отзывчивость Маджори Кэмп, Элин Кристиансен, Линн Макбрайен, доктору Джоелу Оксману, Лори Оксман, Марси Роджерс, моим родителям Джону и Люси Палладино и сестре Марии Джилл.

Три человека постоянно работали со мной над книгой с чистого листа и до ее окончательной версии. Мне и моим зеркальным нейронам невероятно повезло с семьей. От

всего сердца благодарю своего мужа Артура за веру в меня с самого начала. Я ценю его поддержку и большой труд, готовность всегда прийти на помощь – от советов по содержанию книги до настройки компьютера. Его ободрение, надежность и готовность помогать мне во всем, от черновиков до офисного оборудования, вселяли в меня уверенность. Спасибо тебе, Артур, за то, что взял на себя домашние заботы, позволив мне оставаться в зоне сосредоточенности и писать. Я благодарю свою дочь Дженнифер Кормано за ее постоянную поддержку, остроумные находки и изобретательный ум. Джен, спасибо тебе, ты отличный слушатель, без тебя я не смогла бы взглянуть иначе на некоторые вещи.

Наконец, я бы хотела поблагодарить свою дочь Джулию Кормано за то, что она не жалела личного времени, внимания и знаний для этого проекта и главу за главой вдумчиво вычитывала мои черновики. Меня приятно удивила ее многосторонность. Она помогала мне во всем: и дельным советом, и поиском иллюстраций. Спасибо, Джулия, за понимание важности этой книги и помощь в формировании верного посыла.

## **Об авторе**

Люси Джо Палладино – один из ведущих американских специалистов, занимающихся проблемами расстройства внимания. Она работает в этой области уже более тридцати лет, пишет книги и статьи, выступает на радио и телевидении, удостоена различных наград.

Среди клиентов Люси люди из самых разных сфер: менеджеры, предприниматели, инженеры, художники, дизайнеры, программисты, адвокаты, спортсмены, актеры. Она помогает занятым родителям, студентам, педагогам. Она обучила психологическим методикам многих людей разных возрастов. Профессионализм, сердечность и чувство юмора – вот качества, за которые ее любят участники семинаров и пациенты.

С 1976 года Люси Палладино является членом Американской ассоциации психологов. Ее диссертация «Использование когнитивных стратегий для самоконтроля. Роль личных установок в борьбе с рассеянностью» (1978) опередила свое время на десятки лет. С 1980-х, заметив действенность методик, применяемых в профессиональном спорте, Люси включила их в свою практику.

Ее первая книга *How to Help the Child Who Is Bright, Bored, and Having Problems in School* («Как помочь умному ребенку, которому скучно в школе») была отмечена наградами и имеет высокий рейтинг на сайте Amazon.

Сайт: [www.lucyjopalladino.com](http://www.lucyjopalladino.com)